

Veränderungsprojekte

So managen Sie Veränderungen!

Die entscheidenden Fehler werden bei Change Management-Projekten in der Regel bereits in der Startphase gemacht, wenn bedeutsame Stellhebel für nachhaltige Veränderung unterschätzt, vernachlässigt oder ignoriert werden. Armin Rohm, Herausgeber des Praxishandbuchs „Change-Tools“ zeigt Ihnen hier, dass das Projektumfeld und die Veränderungsenergie einen entscheidenden Einfluss auf das Gelingen von Change-Management-Projekten hat.



Armin Rohm ist selbständiger Prozessberater, Coach, Trainer und Buchautor sowie Herausgeber des Praxishandbuchs „Change-Tools“, das in Kürze in der dritten Auflage im managerSeminare Verlag erscheint. Armin Rohm bietet eine zweijährige Ausbildung zum Systemischen Coach und Prozessberater an.

Die meisten Veränderungsprojekte scheitern oder bringen zumindest nicht den Erfolg, den sich die Initiatoren erhofft haben. Die Gründe für diese ernüchternde Bilanz sind allseits bekannt und immer wieder die gleichen: unklare Ziele, zaudernde Auftraggeber, die falschen Leute am falschen Platz, fehlende Ressourcen, unrealistische Einschätzung der Komplexität und der damit verbundenen Auswirkungen, unzureichende Beteiligung der Betroffenen, mangelnde Disziplin in der Umsetzung, wechselnde Prioritäten und manches mehr. Die entscheidenden Fehler werden in der Regel bereits in der Startphase eines Projekts gemacht. Wer erfolgreich verändern will, sollte deshalb der Startphase entsprechende Aufmerksamkeit widmen. Jedes Change-Projekt muss mit einer sorgfältigen Analyse beginnen, die nicht nur die inhaltlichen Themen, sondern auch die kulturellen und emotionalen Faktoren von Veränderung angemessen berücksichtigt. Es geht darum, einen umfassenden Überblick über die prozessrelevanten Fragen, Themen und Interessen zu gewinnen.

DEFINIEREN SIE DAS ZIEL DER VERÄNDERUNG

Zunächst muss im Kreis der Entscheider natürliche Klarheit und Einigkeit darüber hergestellt werden, was eigentlich das genaue Ziel der Veränderung sein soll. Hilfreich ist es, dieses Ziel zunächst lediglich als vorläufige Arbeitshypothese zu betrachten, die noch einer Überprüfung und Anpassung bedarf. Der nächste Schritt sollte noch nicht darin bestehen, bereits Teilziele, Ressourcen, Zuständigkeiten, Meilensteine und Termine zu definieren. Stattdessen lohnt es sich, das Vorhaben zunächst aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. Ziel dieser „entschleunigten“ Herangehensweise ist es, die Komplexität des Vorhabens zu erkunden und eine realistische Vorstellung davon zu gewinnen, welche Energien für oder gegen das Projektziel innerhalb und außerhalb der Organisation wirken und welche Hindernisse mit hoher Wahrscheinlichkeit zu überwinden sein werden. Der ganzheitliche Blick schafft die Voraussetzung für ein effektives Prozessdesign und eine angemessene Beteiligung der Betroffenen. An der Veränderungsenergie und dem Projektumfeld können wir dies sehr gut sehen.

Die Veränderungsenergie hat entscheidenden Einfluss

darauf, wie der Changeprozess konkret gestaltet werden muss und welche Führung die Beteiligten dabei brauchen. Hierzu ein Beispiel: Nehmen wir an, drei verschiedene Unternehmen beschließen jeweils ein Change-Projekt mit dem Ziel „Konzentration der weltweiten Vertriebssteuerung am Standort XY“.

Unternehmen A steht wirtschaftlich mit dem Rücken zur Wand. Es droht die Insolvenz. Das Management entwickelt ein Sanierungskonzept, welches den weltweiten Abbau von Kapazitäten, die Schließung unrentabler Auslandsniederlassungen und die Konzentration strategisch bedeutsamer Aktivitäten am Heimatstandort beinhaltet. Die treibende Energie ist Leidensdruck. Unternehmen B ist wirtschaftlich gesund und befindet sich in einem rasanten Wachstum. Auf einer Managementtagung hält der Vertriebschef eine glühende Rede und präsentiert seine Zukunftsvision eines weltweit führenden Unternehmens. Ausgehend vom Heimatstandort erobert das Unternehmen die Märkte in aller Welt. Die treibende Energie für dieses Veränderungsvorhaben ist eine Vision. Unternehmen C ist wirtschaftlich erfolgreich und wächst seit Jahren kontinuierlich aber moderat. Das Managementteam definiert im Rahmen eines Workshops die strategischen Ziele für die nächsten Jahre und erarbeitet ein Umsetzungskonzept. Dabei wird unter anderem die Notwendigkeit der Anpassung der Vertriebsstrategie erkannt. Die treibende Energie für die Veränderung im Unternehmen C ist Einsicht.

Würden die Unternehmen A, B und C die beabsichtigte Veränderung alle in der gleichen Weise angehen, so würden vermutlich alle drei scheitern. Die verschiedenen Energien Leidensdruck, Vision und Einsicht erfordern völlig unterschiedliche Herangehensweisen.

Leidensdruckprojekte dienen der „Brandbekämpfung“. Sie verlangen in erster Linie eine absolute Entschlossenheit seitens der Entscheider. In „Brandprojekten“ das Richtige zu tun, bedeutet, klare Ansagen ohne Beschönigung, direktives, schnelles Handeln und die Bereitschaft auch unpopuläre Entscheidungen zu treffen und zu verantworten. Eine breite Beteiligung der Betroffenen ist aufgrund der akuten Notsituation nicht möglich. Stattdessen ist wichtig, den Betroffenen den

DIE MEISTEN VERÄNDERUNGSPROJEKTE BRINGEN NICHT DEN ERFOLG, DEN MAN SICH ERWÜNSCHT HAT



„Brand“ mit all seinen Konsequenzen unmissverständlich vor Augen zu führen. Wenn Mitarbeiter den „Brand“ sehen und dem Management die entschlossene Brandbekämpfung zutrauen, dann verzichten sie in der Regel bereitwillig auf ihr Recht auf Beteiligung und folgen loyal.

Visionsprojekte erfordern ein hohes Maß an Überzeugungsarbeit. Gelegentlich gelingt es den Visionären zwar, die gesamte Organisation mit ihrer Begeisterung anzustecken und eine kollektive Aufbruchstimmung zu erzeugen. Das ist aber eher der Ausnahmefall. Oft besteht eine erhebliche Diskrepanz zwischen der Antriebsenergie der Visionäre und der Energie der Betroffenen. Im Extremfall ist die Euphorie der Entscheider gleichzeitig das Leiden der Betroffenen. Dann müssen die Visionäre lernen, das Tempo zu verlangsamen, um die Betroffenen dort abzuholen, wo sie gerade stehen. Dann gilt es, für die Ideen zu werben, die abstrakten Zukunftsbilder zu konkretisieren und eine möglichst breite Beteiligung zu organisieren. Die Mitarbeiter ins Boot zu holen ist aber nur die eine Seite der Medaille, die andere Seite sind die Visionäre selbst. Sie neigen dazu, ständig neue, bahnbrechende Ideen zu erzeugen, im gestreckten Galopp die Richtung zu wechseln und die Visionen von gestern hinter sich zu lassen. Visionsprojekte finden nur dann ein erfolgreiches Ende, wenn es gelingt, die anfänglich emotionale Energie (Begeisterung) mit rationaler Energie (Überzeugung) zu verbinden, einen kontrollierten Prozess in Gang zu setzen und konsequent Kurs zu halten.

Einsichtprojekte sind vielleicht am schwierigsten umzusetzen, weil es (noch) nicht brennt und deshalb die Notwendigkeit zum Handeln nur von wenigen erkannt wird. Außerdem gibt es keinen charismatischen Leader, der euphorisch voranstürmt und andere mitreißt. Diese Projekte brauchen vor allem eine Kultur der Disziplin, in der das Vorhaben auch dann konsequent vorangetrieben wird, wenn die Turbulenzen des Tagesgeschäfts scheinbar andere Prioritäten erfordern. Einsichtprojekte zu managen ist eine besondere Kunst, die kaum ein Unternehmen beherrscht.

Komplexe Veränderungsprojekte greifen so intensiv in das Unternehmensgeschehen ein, dass nahezu je-

der in der Organisation die Konsequenzen irgendwie zu spüren bekommt. Doch nicht jeder ist darüber automatisch erfreut. Unterschiedliche Zielgruppen betrachten das Vorhaben jeweils durch ihre eigenen Brillen und gelangen dabei zu völlig verschiedenen Schlussfolgerungen, was das Ganze letztlich für sie bedeutet. Was die einen als einzigartige Chance erleben, kann für andere eine massive Bedrohung sein. Prozessmanager können sich so manche Überraschung und Enttäuschung ersparen, wenn sie die geplante Veränderung bereits im Vorfeld systematisch durch die Brillen der Betroffenen betrachten und sich fragen:

- Wer alles ist in irgendeiner Weise von der Veränderung betroffen?
- Welche Bedürfnisse, Hoffnungen und Ängste haben die Betroffenen in Bezug auf die Konsequenzen des Projekts?
- Wer sieht sich als Nutznießer des Projekts und wer als Verlierer?
- Wer hat ein Interesse an der Veränderung, wer hat Interesse am Status Quo?

ERFOLG DURCH PROJEKTUMFELDANALYSE

Ein einfaches, effektives Werkzeug zur strukturierten Beantwortung dieser Fragen ist die Projektumfeldanalyse, auch Stakeholder-Analyse genannt. Dabei werden im Brainstorming-Verfahren zunächst alle betroffenen internen und externen Interessengruppen gesammelt. Im zweiten Schritt wird ihre relative Bedeutung für den Projekterfolg und ihre Nähe beziehungsweise Distanz zum Projekt eingeschätzt. Im dritten Schritt erfolgt eine differenzierte Betrachtung der spezifischen Hoffnungen und Befürchtungen der einzelnen Zielgruppen im Hinblick auf das Projektergebnis. So wird frühzeitig klar, wo Unterstützung und wo Widerstand zu erwarten ist und es können erste Ideen entwickelt werden, wie sinnvoll damit umgegangen werden kann.

Der Blick auf die Veränderungsenergie der Entscheider einerseits und auf die spezifischen Interessen des Projektumfelds andererseits liefert wertvolle Erkenntnisse, um entscheiden zu können, ob das Vorhaben überhaupt Aussicht auf Erfolg hat und welcher Anstrengungen es dafür bedarf.



Buchtip:
Armin Rohm
(Hrsg.): **Change-Tools. Erfahrene Prozessberater präsentieren wirkungsvolle Workshop-Interventionen.**
Bonn: **managerSeminare Verlag.**
2008