

Managementverantwortung in Veränderungsprozessen

Veränderungsprojekte scheitern, wenn sie zu komplex oder zu einfach sind

Profitieren vom bewährten Erfolgsrezept des goldenen Mittelwegs zwischen Komplexität und Simplizität: Clevere Manager fokussieren konsequent auf die Steuerung weniger, aber relevanter Veränderungshebel. Durch den hohen Vernetzungsgrad vieler Einflussfaktoren mit Rückkoppelungen ist eine professionelle Komplexitätsreduktion unabdingbar.

Andreas D. Baumann

In seiner Division gäbe es keinen Veränderungsbedarf, sagte ein Manager vor nicht allzu langer Zeit. Fünf Monate später wurde er ersetzt. Er hatte offenbar auf das Szenario «Bewahrung» statt «Veränderung» gesetzt. Unternehmen, die den schnellen Wandel nachhaltig bewältigen, setzen auf eine veränderungsfreudige Unternehmensleitung. Erfolgreiche Veränderungsoffensiven haben ihre Sponsoren immer ganz oben und beginnen auch dort.

Veränderungsfitness

Gute Finanzzahlen sind nicht immer gleichbedeutend mit Veränderungsfitness. Diese ist das Resultat von Unternehmensgeschichte, Führungsperformance und praktizierter Veränderungsmethodik. Eigentlich sollte Veränderungsfitness eine der wichtigsten Kennzahlen für die Zukunftssicherung sein. Sie ist es bei den wenigsten Unternehmen, da angeblich schwierig zu messen. Vermutlich würde ein kompetenter Verantwortlicher für Veränderungssteuerung eine Auf-

wertung dieser zentralen Herausforderung erwirken. Hand aufs Herz: Wer – ausser dem CEO – nimmt im Unternehmen diese Aufgabe professionell und integral wahr? Ob Restrukturierung, Reorganisation, Kostensenkung oder Strategiewechsel, Leitbildentwicklung, Markterschliessung und IT-Projekt: Alle benötigen «Veränderungskompetenz».

Veränderungshebel

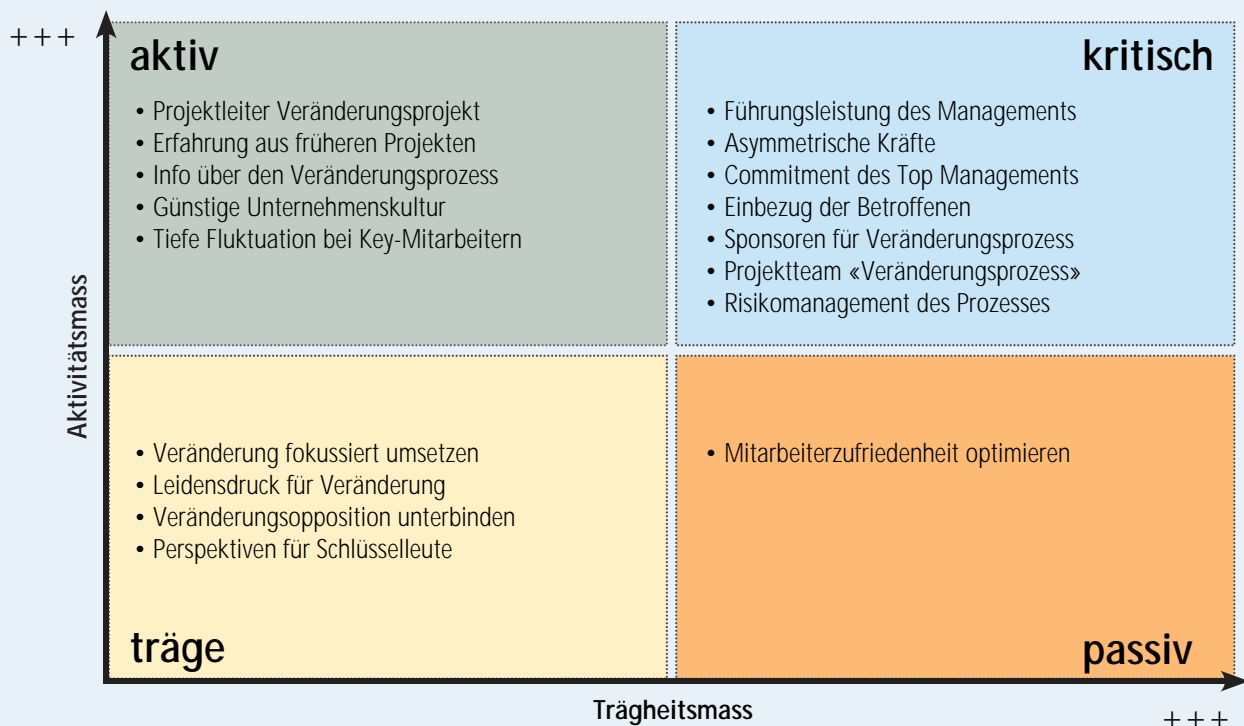
Oft sind Projektteams so sehr mit Fachfragen beschäftigt, dass die eigentliche Veränderungsarbeit komplett auf der Strecke bleibt: «Wir hatten für die soft facts einfach keine Zeit mehr.» Veränderungsprojekte werden erst dann gestartet, wenn die Erreichung der Fachziele massiv gefährdet, der Widerstand der Betroffenen unüberhörbar oder das Projekt bereits abgestürzt ist. So weit die Erfahrung aus der Praxis. Die gute Nachricht: Es müssen nicht alle Einflussfaktoren gesteuert werden, um die geplante Unternehmensentwicklung voranzutreiben. Es gibt Beeinflussungshebel mit überproportionaler Wirkung auf den Veränderungs-

erfolg. Dazu zählen zum Beispiel die Qualität des Projektleiters (mit Abstand wichtigster Faktor), das Nutzen asymmetrischer Kräfte, die Informationspolitik, das Commitment des Managements und eine fokussierte Umsetzung der Veränderungsthemen. Längerfristig zu optimierende Hebel sind exzellente Führungsleistung, günstige Unternehmenskultur sowie die Adaption früherer Erfahrungen aus Veränderungsprozessen.

Veränderungswiderstände

Widerstände gehören zur nachhaltigen Veränderung. Ein professioneller Umgang mit ihnen lässt sie schnell zu Chancen werden. Widerstand entsteht aus Ängsten. Angstkultur als Stichwort. Abhilfe schafft eine offene, permanente und ehrliche Kommunikation der Veränderungsoffensive mit glaubwürdiger Begründung. Dies wird leider immer wieder «vergessen». Widerstände, die sich nicht bereinigen lassen, haben meist persönliche und keine fachlichen Hintergründe. Diese Personen sind in der Regel umgehend zu isolieren, um eine weitere negative Einflussnahme auf Projektfortschritt

Beeinflussungshebel in Veränderungsprozessen



Legende

- aktiv:** beeinflussen andere stark und werden schwach beeinflusst
- kritisch:** beeinflussen andere stark und werden stark beeinflusst
- träge:** beeinflussen andere schwach und werden schwach beeinflusst
- passiv:** beeinflussen andere schwach und werden stark beeinflusst

© ConsultingWorld AG, Zug

und -image zu verhindern. Natürlich bringt ein Veränderungsprojekt für gewisse Interessengruppen auch Trainingseinheiten oder gar Nachteile. Diese sollen offen angesprochen und – wenn möglich – kompensiert werden.

Nebst dem mittleren Management zeigen die Mitarbeiter erfahrungsgemäss die grösste Skepsis gegenüber Veränderungsvorhaben. Je höher die (vermutete) Betroffenheit, desto grösser die kritische oder ablehnende Haltung. Die Nutzung asymmetrischer Kräfte empfiehlt eine besondere Fokussierung auf die Extrempositionen «komplett dagegen» und «sehr dafür». Einige Manager benützen die Analyse von abgeschlossenen Veränderungsprojekten als Lern- und Weiterbildungsprozess. Ab und zu

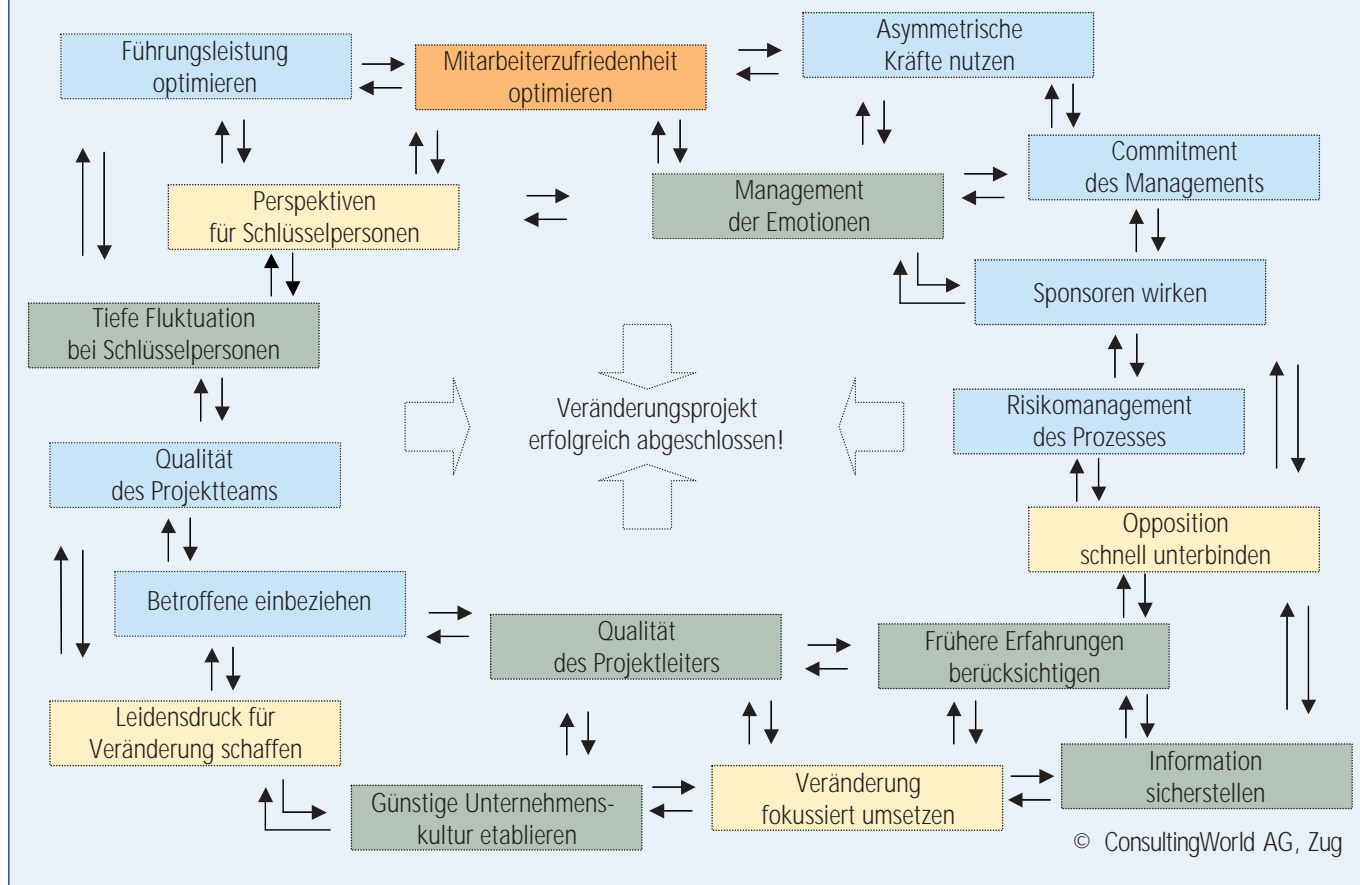
erhalten auch wir unsere Lerneinheiten: Nach einer verweigerten Abnahme eines Zwischenresultats in der Geschäftsleitung eines Kunden fordern wir neuerdings bei wichtigen Meilensteinen im Projektteam ein explizites, «öffentliches» Commitment jedes Teammitglieds. Die Erfahrung zeigt, dass sich diese Commitments im ganzen Unternehmen günstig auswirken. Jeder ist bestrebt, sich entsprechend seinem eigenen Bekenntnis auch zu verhalten (Konsistenzprinzip).

Veränderungsmisserfolge

In der Praxis sind oft Vorgehensweisen anzutreffen, die entweder zu komplex oder aber zu einfach sind. Projekte versanden

des Öfteren auch deswegen, weil der Projektleiter oder das ganze Team mit Interessen- und Zielkonflikten konfrontiert sind: «Rationalisieren Sie mal Ihre eigene Abteilung.» Das abgebildete, stark vereinfachte Feedbackdiagramm zeigt die vernetzten Ursache-/Wirkungsbeziehungen der Einflussfaktoren. Eine günstige Beeinflussung der aktiven und kritischen Elemente bewahrt vor einem Projektmisserfolg. Abgestürzte Veränderungsprojekte sind meistens die Folge von Schmerzvermeidung. Ein Aufschieben des Schmerzes (Entscheidungsdefizite, fehlende Richtungswechsel, ungeeignetes Projektteam, lausiges Projektcontrolling, fehlende Sponsoren, Widerstand der Betroffenen usw.) endet früher oder später in einer teuren Katastrophe. Viele Karrieren enden mit gescheiterten (Gross-)Projekten.

Feedback-Diagramm Veränderungsprozess



Die cleverste Art und Weise mit Problemen umzugehen, heisst: «Schmerz ja, sofort!»

Veränderungserfolge

In kritischen Projektphasen neigen Verantwortliche dazu, das Ziel mit noch mehr Tempo und Vehemenz zu verfolgen. Dabei wäre

gerade dann ein Musterwechsel im Denken und Handeln Erfolg versprechender. Das Optimieren der Veränderungsfitness ist bildlich zu vergleichen mit dem Schärfen des Werkzeuges. Wenn man im abgebildeten «Fitnessradar» die Gaps zwischen IST und SOLL lokalisiert hat, ist der Weg zu einer massgeschneiderten Veränderungskompetenz im Unternehmen bereits vorgezeichnet. Die

Veränderungslandkarte mit den Dimensionen «Strategie/Führung», «Prozesse/Organisation», «Kultur» und «Systeme» dient dabei als verbindlicher Masterplan.

Je grösser das Unternehmen, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass zu viele nicht harmonisierte Veränderungsoffensiven geführt werden. Die Folge davon sind Syner-





gieverluste bis hin zu einer Lähmung der ganzen Organisation. Endgültig gefährlich wird es dann, wenn Projektaufträge zum Selbstzweck mutieren: «Ich muss meine Division mindestens quartalsweise mit einer neuen Offensive beüben.» Für diesen Manager wurden priorisierte und verdaubare Modernisierungsoffensiven mit Stabilisierungsphasen entwickelt. Führungskräfte und Mitarbeiter konnten aufatmen und die

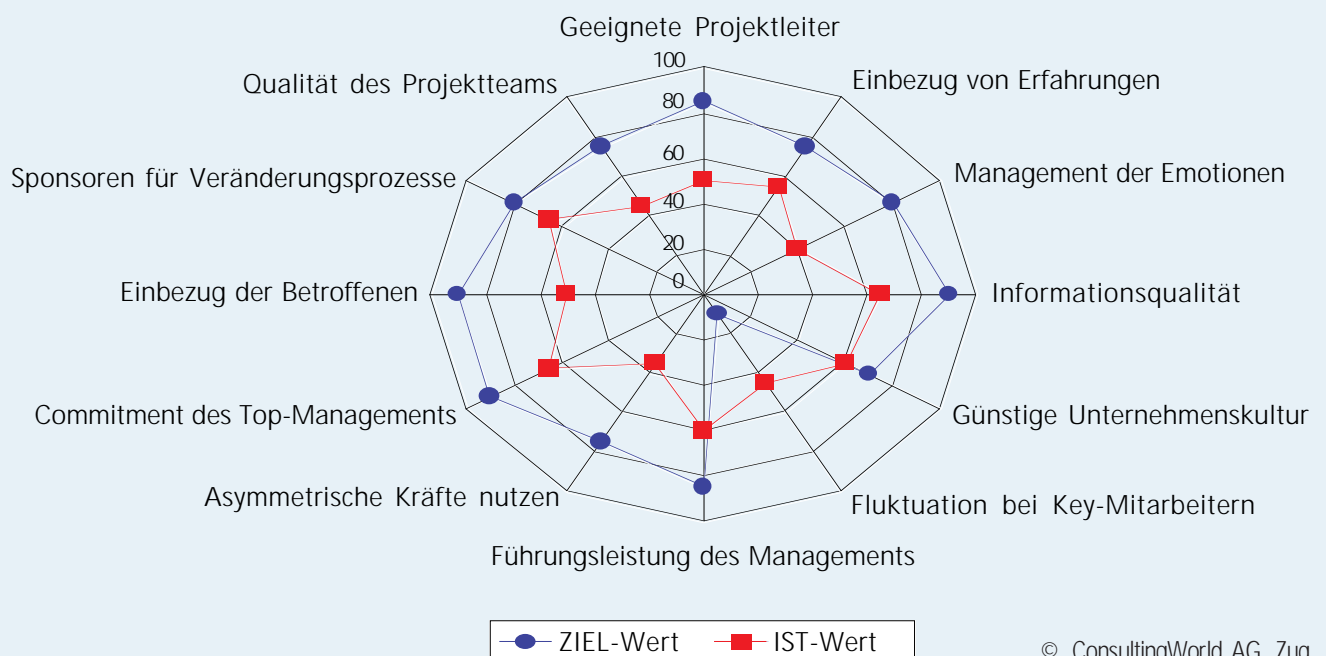
wichtige Balance zwischen Tagesgeschäft und Unternehmensentwicklung in einer schwierigen Phase wieder finden. Oftmals reichen schon kleine externe Inputs, die sich schnell amortisieren. Umfragen haben den Produktivitätsverlust von unprofessionell durchgeführten Veränderungsprozessen gemessen: Sie weisen nach, dass die Produktivität der betroffenen Mitarbeiter um rund 20 Prozent sinkt. Dies ist dramatisch. Bei

100 betroffenen Personen fehlt so im Jahr die Arbeitsleistung von 20 Mitarbeitern.

Fazit

Jedem Unternehmer bietet sich eine grossartige Chance: Er versetze sich fünf Jahre in die Zukunft und betrachte sein Unternehmen rückblickend. Wie hoch würde er die

Messung der Veränderungsfitness



© ConsultingWorld AG, Zug

Veränderungslandkarte des Unternehmens

Zukunftsbild

Ihr Unternehmen in fünf Jahren: _____

Veränderungsbedarf	Veränderungsbedarf	Veränderungsbedarf	Veränderungsbedarf	Veränderungsbedarf
• _____	• _____	• _____	• _____	• _____
• _____	• _____	• _____	• _____	• _____
• _____	• _____	• _____	• _____	• _____
• _____	• _____	• _____	• _____	• _____
Strategie	Führung	Prozesse/ Organisation	Kultur	Systeme

Status quo

Ihr Unternehmen heute: _____

© ConsultingWorld AG, Zug

Wahrscheinlichkeit einschätzen, dass Veränderungskonzept und -energie damals

richtig waren, um das Unternehmen nach vorne zu bringen? Ein Manager hat einmal gesagt, dass er jahrelang täglich ein selbst gemaltes Bild angeschaut hätte. Das Bild zeigte ihn in oberster Führungsposition. Heute leitet er erfolgreich eine mittelgrosse Bank. Seine Karriere hatte sich schrittweise seinem Idealbild angenähert.

Diese Symptome treffen wir eher in grösseren Unternehmen an. KMU weisen einen entscheidenden Vorteil gegenüber Grossunternehmen auf: Die günstigere Unternehmenskultur. Diesen Nährboden gilt es zu nutzen für die Veränderungsfitness der Führungskräfte, Mitarbeiter, Teams und damit des Unternehmens. ■

Porträt



Andreas D. Baumann, lic. oec. HSG, ist Geschäftsführer der auf Veränderungsprozesse spezialisierten Firma ConsultingWorld AG. Er berät (KMU-)Kunden seit Jahren im In- und Ausland zu den Themen Veränderungsmanagement, Strategie/Führung, Prozesse/Organisation und Kultur. Ein professionelles Coaching-/ Sparringangebot für Führungskräfte rundet seine Kompetenz ab. Er ist als Gastdozent an der ZHW (Zürcher Hochschule Winterthur) und an der HSW (Hochschule für Wirtschaft in Luzern) zu den obigen Fachgebieten tätig und publiziert häufig in den wichtigsten Schweizer Medien.

Ohne klares Zukunftsbild des Unternehmens ist es schwierig, wettbewerbssichernde Langfristmassnahmen zu beschliessen. Häufige und zähe Diskussionen der Themen Wachstum und Investitionen deuten darauf hin. Noch schwieriger ist die Kommunikation einer diffusen oder unterschiedlich ausgelegten Unternehmensvision an die Belegschaft.

Fragen



Andreas D. Baumann
 Lic. oec. HSG, Geschäftsführer
 ConsultingWorld AG
 Dammstrasse 17, 6301 Zug
 Tel. 041 727 76 54
 andreas.baumann@cwgllobe.com
 www.consultingworld.ch

