

lernen



Change-Projekte meistern

Elf Fehler zum Auslassen

60 bis 70 Prozent. So viele Change-Projekte scheitern, wie Harvard-Professor John P. Kotter für eine Studie in den 90ern herausfand. Bestätigt wurde das 2008 in einer Befragung von McKinsey unter 3.200 Managern. Ob die Zahl noch gilt oder nicht - häufig gelingt der Wandel nicht. Wie Sie die häufigsten Fehler vermeiden und so die Erfolgchancen erhöhen.



Den Beitrag gibt es
auch zum Hören:
[www.managerSeminare.de/
podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast).

Foto: kallejpp/photocase.de

Preview

► **Bedarfsanalyse vor dem Start:**

Was man braucht und wie man es begründet

► **Anerkennung zeigen:** Warum man bewältigte Herausforderungen würdigt

► **Überlegt starten:** Warum Aktionismus schadet

► **Unentschlossene, Führungskräfte und Mitarbeiter motivieren:** Wie man sie mitnimmt

► **Konflikte und Kurs-Korrekturen:** Was offene Türen bringen

► **Richtig promoten:** Wie man Priorität demonstriert und Etappensiege feiert

Fehler 1: Keine saubere Analyse des Bedarfs

„Wir organisieren doch nur unsere Kundenbetreuung neu ...“, „Wir führen doch nur ein neues IT-System ein. Ansonsten bleibt alles beim Alten.“ Solche Aussagen hören Arbeitnehmer von Managern oft, wenn diese zum Beispiel planen, Teile eines Unternehmens umzustrukturieren oder neue Technologien einzuführen.

Häufig bedeutet das: Managern ist nicht ausreichend bewusst, dass sich in der Struktur eines Unternehmens ebenfalls dessen Kultur widerspiegelt. Ebenso vernachlässigen sie, dass die Einführung neuer Technologien und Verfahren meist eine Veränderung der Arbeitsinhalte und -beziehungen der Mitarbeiter, zumindest aber der Arbeitsabläufe bedeutet. Entsprechend groß dürfte die Überraschung sein: nämlich dann, wenn sich bei den Betroffenen Widerstand nach der Ankündigung eines Change-Projekts oder im Projektverlauf regt. Schließlich stellt die Umstrukturierung vieles in Frage, was bislang Gültigkeit hatte. Und all das soll plötzlich überflüssig, überholt oder gar falsch sein?

Tipps, wie Sie diesen Fehler vermeiden:

► Analysieren Sie vor dem Start von (Change-)Projekten genau, welche Auswirkungen diese auf die Arbeitsinhalte und -beziehungen der Mitarbeiter haben. Nehmen Sie außerdem unter die Lupe, inwieweit die geplanten Veränderungen eine Einstellungs- und Verhaltensveränderung von Ihren Mitarbeitern erfordern.

► Ermitteln Sie, welche Mitarbeiter(-gruppen) sich als Verlierer der Veränderung empfinden und deshalb mit Vorbehalten oder gar Widerständen auf das Projekt reagieren könnten.

Fehler 2: Schwammig begründet, schlecht kommuniziert

„Wir müssen kundenorientierter werden ...“, „... effizienter arbeiten ...“, „... schneller auf Marktveränderungen reagieren ...“, „... weil der Wettbewerb härter geworden ist“ „... die Kundenanforderungen sich gewandelt haben ...“ - so oder so ähnlich begründen branchenübergreifend die Unternehmensleitungen meist ihre Change-Vorhaben. Aus Mitarbeiterseite sind diese Argumente wenig überzeugend und motivierend - insbesondere dann, wenn mit denselben Begründungen bereits frühere Change-Projekte legitimiert wurden. Die Folge: Die für das Erreichen der Projektziele nötige Veränderungsenergie entsteht nicht. Und: Die Mitarbeiter sind nicht oder nur bedingt dazu bereit, ihre Einstellung und/oder ihr Verhalten zu ändern.

Tipps, wie Sie diesen Fehler vermeiden:

- Begründen Sie die Notwendigkeit der Veränderung möglichst bildhaft und konkret, etwa indem Sie sehr plastisch beschreiben, wie sich durch den Siegeszug des Internets das Informations-, Kommunikations- und Kaufentscheidungsverhalten der Kunden verändert hat.
- Greifen Sie dabei außerdem konkrete Beispiele auf, die Sachbearbeiter und Kundenbetreuer aus ihrem Arbeitsalltag kennen.
- Lassen Sie Ihre Mitarbeiter in Workshops selbst Beispiele dafür sammeln, wie stark sich der Markt und die Kundenanforderungen gewandelt haben.
- Schrecken Sie nicht davor zurück, sofern nötig, ein Horrorgemälde an die Wand zu malen, was mit dem Unternehmen mittel- und langfristige geschieht, wenn nichts geschieht.

► Entwerfen Sie auf alle Fälle jedoch ein attraktives Zielbild, das den Mitarbeitern verdeutlicht: Es lohnt sich, aktiv zu werden und die mit der Veränderung verbundenen Mühen auf sich zu nehmen.

► Verdeutlichen Sie den Mitarbeitern nicht nur, welchen Nutzen die Veränderung für das Unternehmen und seine Kunden hat; machen Sie ebenfalls deutlich, wie die einzelnen Teams und Mitarbeiter(-gruppen) profitieren. Denn nur, wenn die Mitarbeiter die Veränderung auch als persönlichen Gewinn erfahren, identifizieren sie sich mit ihr.

Fehler 3: Bisherige Arbeit nicht wertschätzen

Speziell wenn sich ein Unternehmen einem hohen Veränderungsdruck gegenüber sieht, entsteht bei den Mitarbeitern aufgrund der Change-Kommunikation oft der Eindruck: „Aus Sicht der Unternehmensleitung war bisher alles schlecht.“ Und: „Alles soll über den Haufen geworfen werden.“ Das erzeugt bei ihnen das Gefühl: „Unsere bisherige Leistung wird nicht (mehr) gewürdigt.“ Und: „Das ist künftig nicht mehr das Unternehmen, das ich kenne und schätze.“ Die Mitarbeiter gehen emotional auf Distanz zu ihrem Arbeitgeber, sie identifizieren sich weniger mit ihm und seinen Zielen. Entsprechend gering ist ihre Bereitschaft, sich für das Erreichen der Projektziele zu engagieren.

Tipps, wie Sie diesen Fehler vermeiden:

- Heben Sie bei der Change-Kommunikation auch die positiven Aspekte der aktuellen Kultur hervor: „Das können wir bereits gut und sollten wir auf alle Fälle bewahren.“
- Nehmen Sie immer wieder Bezug auf Herausforderungen, die das Unternehmen in der Vergangenheit mithilfe seiner Mitarbeiter gemeistert hat. So vermitteln Sie Ihren Arbeitnehmern das Gefühl „Wir können das, wir schaffen das, wenn ...“.

Fehler 4: Ohne Plan und Projektmanagement

Oft stellt man bei (Change-)Projekten fest: Das Unternehmen investierte zu wenig Zeit und Energie in dessen Planung. Die Folge: Das Projekt ist nicht sauber aufgesetzt, denn vieles wurde bei der Planung nicht be- und durchdacht. Deshalb sind zum Beispiel die Zuständigkeiten unklar und die Entscheidungswege für die Beteiligten intransparent. Zudem sind die Teilprojekte nicht aufeinander abgestimmt. Das bedeutet viele Doppel- und Nacharbeiten sowie eine ineffiziente Ressourcen-Nutzung. Dadurch explodieren die Kosten, und Zeitpläne werden nicht eingehalten.

Das erzeugt bei allen Beteiligten Frust - und das in einer Situation, in der viele ohnehin am Limit arbeiten, verunsichert sind und ihre Nerven blank liegen. Entsprechend wichtig sind gerade in Change-Projekten eine saubere Planung und ein professionelles Management. Denn beides gibt den Mitarbeitern in der Phase der Veränderung Orientierung und Halt.

Tipps, wie Sie diesen Fehler vermeiden:

- Starten Sie Change-Projekte nicht überhastet aus dem Gefühl heraus „Wir müssen endlich aktiv werden“. Eine unzureichende Planung rächt sich im Projektverlauf meist bitter.
- Machen Sie allen Beteiligten klar, dass der Projektplan und die Projektstruktur nur vorläufigen Charakter haben.



Foto: im-prove

Die Autoren: Frank Linde (rechts) und Michael Reichl sind die Geschäftsführer des Trainings- und Beratungsunternehmens im-prove coaching und training GmbH in Lingen, beide sind u.a. Lehrcoaches für systemisches Coaching. Sie bilden Change-Berater aus und unterstützen Dienstleistungsunternehmen sowie deren Mitarbeiter bei Change-Projekten.
Kontakt: kontaktJI@im-prove.de

Denn im Projektverlauf zeigen sich stets Dinge, die bei der Planung nicht ausreichend beachtet wurden.

► Bauen Sie in das Projektdesign Reflexionsschleifen ein, bei denen analysiert wird: „Befinden wir uns noch auf dem richtigen Weg oder müssen wir das Vorgehen ändern?“

► Übertragen Sie die Verantwortung für Projekte mit einer hohen Relevanz für den künftigen Unternehmenserfolg nicht Youngstern - etwa als Chance, um sich zu bewähren -, sondern erfahrenen Projektmanagern. Denn Erstere haben meist nicht das nötige Standing in der Organisation, um die Veränderung wie gewünscht voranzutreiben.

Fehler 5: Zu wenig Veränderungsenergie

Bei Change-Projekten gibt es neben den Mitarbeitern, die den angestrebten Wandel sofort begrüßen oder ablehnen, stets solche, die ihm neutral abwartend gegenüberstehen. Dies sind die sogenannten Fence Sitter, also Beobachter am Zaun. Diese Unentschlossenen machen oft zwei Drittel der Belegschaft aus.

Führungskräfte fokussieren ihre Aktivitäten bei anstehenden Veränderungen meist auf die Gegner der Veränderung. Zielführender wäre es, sich auf die unentschlossenen Fence Sitter zu konzentrieren. Denn sie bilden die Mehrheit und sind am leichtesten in ihrer Haltung zu beeinflussen.

Tipps, wie Sie diesen Fehler vermeiden:

► Konzentrieren Sie Ihre Führungsarbeit und Change-Kommunikation nicht auf die Projektgegner. Denn dies erhöht deren Bedeutung und führt dazu, dass die Probleme im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen - mit der Konsequenz, dass aus vielen Fence Sittern mit der Zeit ebenfalls Bedenkenträger und Zweifler werden.

► Fokussieren Sie Ihre Aktivitäten stattdessen auf die Fence Sitter. Bringen Sie diese Unentschlossenen zum Beispiel gezielt in Kontakt mit Projektbefürwortern, damit sie von deren Vorfremde auf das Neue angesteckt werden. So kann die positive Aufbruchstimmung immer mehr Mitarbeiter erfassen.

► Sorgen Sie für (oder organisieren Sie) rasche erste (Teil-)Erfolge, die den Gegnern den Wind aus den Segeln nehmen und aus den Fence Sittern Projektbefürworter machen.

Fehler 6: Zu wenig Unterstützung der Führungskräfte

Wie erfolgreich Change-Projekte verlaufen, hängt stark von den Führungskräften (auf der operativen Ebene) ab. Denn sie müssen im Betriebsalltag mit ihren Mitarbeitern die angestrebten Veränderungen umsetzen. Außerdem müssen sie dafür sorgen, dass die Veränderungsenergie bei ihren Mitarbeitern nicht erlahmt und diese das gewünschte Verhalten entwickeln. Das gelingt ihnen nur, wenn sie selbst hinter den Veränderungen stehen und eine angemessene Unterstützung erfahren. Das gilt ebenfalls für die Projektmanager.

Tipps, wie Sie diesen Fehler vermeiden:

► Achten Sie als Topmanager und/oder Projektverantwortlicher insbesondere darauf, die Führungskräfte (auf der operativen Ebene) als Mitstreiter zu gewinnen; schließlich ruht auf ihren Schultern die Hauptlast, wenn es darum geht, dass sich die Kultur im Unternehmen nachhaltig ändert.

► Vermitteln Sie ihnen das Know-how und Können, das sie für die Führung von Mitarbeitern in Change-Prozessen brauchen.

► Vermitteln Sie ihnen zudem: Es ist normal, dass in Change-Prozessen die Leistung vorübergehend sinkt, bevor sie wieder steigt. Also ist dies kein Grund, am Projekt oder an sich selbst als Führungskraft zu zweifeln.

► Stellen Sie Ihren Führungskräften einen Coach zur Seite. Diesen können sie bei Bedarf kontaktieren, um mit ihm Lösungen für schwierige Führungssituationen zu entwerfen.

Fehler 7: Zu wenig Unterstützung der Mitarbeiter

Jeder Mitarbeiter entwickelt mit der Zeit Routinen, wie er gewisse Aufgaben angeht und bewältigt. Diese vermitteln ihm Sicherheit, denn sie haben sich in der Vergangenheit bewährt. Diese Routinen werden bei Change-Projekten oft obsolet. Das heißt: Die Verunsicherung des Mitarbeiters steigt und seine Leistung sinkt. Denn er bewegt sich sozusagen so lange auf schwankendem Boden, bis er neue Routinen entwickelt hat. Entsprechend schnell fallen Mitarbeiter in dieser Übergangszeit in ihre alten, gewohnten Verhaltensmuster zurück, sofern sie keine Unterstützung erfahren.

Tipps, wie Sie diesen Fehler vermeiden:

- ▶ Machen Sie sich als Führungskraft anhand von Beispielen - aus Ihrem beruflichen oder privaten Alltag - bewusst, wie lange es bei Ihnen selbst dauert, alte Denk- und Verhaltensgewohnheiten durch neue zu ersetzen.
- ▶ Reagieren Sie entsprechend gelassen und zuversichtlich, wenn es Ihren Mitarbeitern nicht auf Anhieb gelingt, das gewünschte Verhalten zu adaptieren oder sie erneut in alte Gewohnheiten zurückverfallen. Ermutigen Sie sie, auf dem neuen Weg fortzufahren und/oder einen weiteren Versuch zu wagen.
- ▶ Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern immer wieder darüber, wie Sie (und das Unternehmen) sie bei der Entwicklung eines neuen Verhaltens unterstützen können.
- ▶ Führen Sie solche Mitarbeitergespräche nicht zwischen Tür und Angel; nehmen Sie sich ausreichend Zeit dafür.

Fehler 8: Kein gutes Konfliktmanagement

Breibt ein Unternehmen Business as usual, läuft meist alles wie geschmiert. Anders ist es, wenn es einen Veränderungsprozess durchläuft. Dann ist stets Sand im Getriebe - zum Beispiel, weil Mitarbeitern die nötige Kompetenz fehlt. Oder weil Zuständigkeiten neu geregelt werden müssen. Oder weil die Zusammenarbeit neu definiert werden muss. Entsprechend hoch ist das Konfliktpotenzial.

Deshalb sollte bei Change-Projekten im Betriebsalltag ausreichend Raum bestehen, um Konflikte anzusprechen und zu bearbeiten, andernfalls erwachsen hieraus Widerstände. Das bedeutet: Die Zahl der Zweifler steigt, ehemalige Projektbefürworter ziehen sich resigniert zurück. Und:

Projektgegner schmieden heimlich Koalitionen, um das Projekt zu Fall zu bringen.

Tipps, wie Sie diesen Fehler vermeiden:

- ▶ Machen Sie Ihren Mitarbeitern klar: In Change-Prozessen läuft nie alles wie geschmiert. Denn in dieser Situation betreten das Unternehmen und seine Mitarbeiter Neuland.
- ▶ Vermitteln Sie ihnen, dass hieraus ein erhöhtes Konfliktpotenzial und somit ein erhöhter Gesprächs- und Regelungsbedarf resultiert.
- ▶ Suchen Sie immer wieder das Gespräch mit Ihren Mitarbeitern darüber, wo es in der täglichen (Zusammen-)Arbeit noch hakt.
- ▶ Praktizieren Sie eine Politik der offenen Tür, seien Sie für Ihre Mitarbeiter stets ansprechbar.

Fehler 9: Falscher Umgang mit Zielabweichungen

Analysiert man gescheiterte Projekte, dann zeigt sich meist: Viele Mitglieder der Organisation spürten früh, dass etwas schief läuft. Doch Konsequenzen wurden hieraus nicht gezogen. Vielmehr arbeiteten alle Beteiligten weiter so vor sich hin, als sei alles im Lot.

Ein häufiger Grund hierfür: Die Mitarbeiter haben Angst, dass sie, wenn sie auf Probleme hinweisen, als Bedenkenträger abgestempelt werden. Zudem werden in vielen Unternehmen die Projektpläne (und Projektmanagement-Standards) als heilige Kühe betrachtet, die man nicht schlachten darf. Und ein Abweichen wird ebenfalls als Scheitern gewertet. Dabei sind Pläne nur Hilfsmittel. Also sollten sie regelmäßig überprüft und bei Bedarf modifiziert werden.

Tipps, wie Sie diesen Fehler vermeiden:

- ▶ Sorgen Sie in Ihrem Bereich für eine Atmosphäre des Vertrauens, in der sachlich begründete Bedenken und mögliche Fehlentwicklungen thematisiert werden können.
- ▶ Machen Sie Ihren Mitarbeitern klar: Es ist normal, dass sich in Change-Projekten gewisse Vorgehensweisen als nicht optimal oder gar Sackgassen erweisen.
- ▶ Vermitteln Sie Ihren Mitarbeitern das Bewusstsein: Ein frühes Sicheingestehen „Wir sind auf dem Holzweg“ ist besser, als starr am vereinbarten Verfahren festzuhalten. Denn dann kann der Weg zum Ziel korrigiert werden.

Fehler 10: Zu wenig Präsenz des Topmanagements

Oft verlaufen Change-Projekte wie folgt: Das Topmanagement verkündet die ange-

**Literaturtipps****▶ Sylvia Lipkowski: Weiter mit den Willigen.**

www.managerSeminare.de/MS201AR01

Damit Change gelingt, muss er zu einem kollektiven Prozess werden. Der Text beschreibt, was der Beteiligung aller Mitarbeiter bislang im Weg steht, wie neue Strukturen insgesamt für mehr Beweglichkeit sorgen und wie man freiwillige Unterstützer für den Wandel rekrutiert.

▶ Sylvia Lipkowski: Macht's einfach.

www.managerSeminare.de/MS195AR01

Für Veränderungen, die schnell realisiert werden müssen, sind Methoden aus dem klassischen Change-Management häufig zu langsam. Neue Ansätze sollen Abhilfe schaffen: Veränderungsprozesse werden reduziert und durch engagierte Schlüsselpersonen vorangetrieben, Scrum hilft bei schneller Planung und Umsetzung.

strebte Veränderung - zum Beispiel in einer Mitarbeiterversammlung. Anschließend überträgt es die Projektverantwortung einem Steuerungsteam. Danach kehrt es wieder zu seiner Alltagsarbeit zurück, und lässt sich von diesem Team regelmäßig über den Projektfortschritt informieren. Im Projekt selbst ist das Topmanagement fortan aber nicht mehr aktiv - zumindest nicht für die Mitarbeiter erkenn- und sichtbar.

Diese Vorgehensweise vermittelt den Mitarbeitern folgende Botschaft: „So wichtig scheint unseren Chefs das Projekt nicht zu sein, sonst würden sie sich stärker darum kümmern. Also messen auch sie ihm eine geringe Bedeutung bei.“ Es fehlen Förderer im Topmanagement, die das Projekt unterstützen. Dies hat negative Auswirkungen auf den Projektverlauf, der sich entsprechend zäh gestaltet.

Tipps, wie Sie diesen Fehler vermeiden:

- ▶ Machen Sie sich als Topmanager bewusst: Welche Bedeutung Mitarbeiter einem Projekt bemessen, hängt stark davon ab, welche Bedeutung das Topmanagement aus Sicht der Mitarbeiter dem Projekt beimisst.
- ▶ Betonen Sie deshalb in Ihrer Mitarbeiter-Kommunikation immer wieder, dass das Erreichen der Projektziele für Sie eine hohe, wenn nicht gar die höchste Priorität hat.
- ▶ Bringen Sie dies ebenso dadurch zum Ausdruck, dass Sie den Projektverantwortlichen - auch gegenüber den Bereichsfürsten - stets den Rücken stärken.
- ▶ Zeigen Sie Präsenz im Projekt. Zum Beispiel, indem Sie regelmäßig den Kontakt mit Mitarbeitern auf der operativen Ebene suchen und sich bei ihnen erkundigen: „Wie läuft das Projekt? Welche Unterstützung benötigt ihr?“

Fehler 11: Fortschritte werden nicht gewürdigt

Neue Denk- und Verhaltensroutinen entwickeln Mitarbeiter nicht von heute auf morgen. Noch mehr Zeit vergeht, bis sich die Kultur eines Unternehmens erkennbar wandelt - und zum Beispiel aus einem Beamten-Apparat ein kundenorientierter Dienstleister wird. Weil sich solche Prozesse langsam vollziehen, haben die Beteiligten zuweilen das Gefühl:

„Es bewegt sich nichts. Wir kommen nicht voran.“ Auch deshalb ist ein Projekt-Monitoring wichtig, damit selbst kleine Fortschritte wahrgenommen, dokumentiert und gewürdigt werden können. Denn dies sorgt dafür, dass die Beteiligten nicht resignieren, sondern weiter engagiert an der Umsetzung arbeiten.

Tipps, wie Sie diesen Fehler vermeiden:

- ▶ Betreiben Sie ein Projekt-Monitoring - um Zielabweichungen früh zu erkennen und regelmäßig kleine (Teil-)Erfolge verkünden zu können.
- ▶ Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern nicht nur kontinuierlich darüber, was es noch zu tun gibt, sondern auch darüber, was sie (als Person) schon erreicht und bewirkt haben.
- ▶ Vermitteln Sie Ihren Mitarbeitern das Bewusstsein, dass Einstellungs- und Verhaltensänderungen sowie kulturelle Veränderungen ihre Zeit brauchen; ermutigen Sie sie außerdem, sich weiter für das Projekt zu engagieren.
- ▶ Feiern Sie mit Ihren Mitarbeitern bereits erreichte Meilensteine auf dem Weg zum großen Ziel. Und ziehen Sie, wenn ein Etappenziel erreicht wurde, auch mal die Spenderhosen an. Bestellen Sie zum Beispiel für alle Pizza auf Firmenkosten. Denn nichts motiviert Mitarbeiter so sehr mit ihrem Einsatz fortzufahren wie die Erfahrung: Mein/unser Engagement wird wahrgenommen, anerkannt und honoriert.

Wir müssen reden

Zurück zum Anfang, genauer gesagt zu John Kotter. Besonders wichtig für den Erfolg eines Projekts sei, so Kotter, die Mitarbeiter in der Change-Situation zu motivieren, damit sie das Vorhaben unterstützen. Dies gelingt u.a. durch angemessene Kommunikation, die Projektstart, -verlauf und -ende begleitet. Das ist eben nicht eine schnell geschriebene Mail kurz vorm Wochenende, die mehr Fragen offenlässt, statt beantwortet. Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern, sprechen Sie mit den Führungskräften, und laden Sie sie zu dazu ein, mit Ihnen zu sprechen. Und manches funktioniert auch auf der nonverbalen Ebene - etwa in Form einer Pizza Hawaii auf Kosten des Hauses.