

# Erfolgsfaktoren in der Veränderung

## Executive Summary

Veränderungsfähigkeit ist zentral für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Trotz der weit reichenden Bedeutung bestehen noch erhebliche Defizite im detaillierten Verständnis und Management von Veränderungsprozessen. Diese Studie trägt zum tieferen Verständnis von Veränderung bei und zeigt konkrete Wege auf, wie sich Veränderung verbessern lässt.

### Aufbau der Studie

Der erste Teil der Studie, über dessen Ergebnisse hier berichtet wird, besteht aus einer Befragung von Führungskräften. Die Fragen bezogen sich auf wesentliche Veränderungshürden und deren Ursachen, den Einsatz von Methoden und Beratern sowie die Definition von Veränderungskompetenz. Die Adressaten waren Führungskräfte mit Veränderungserfahrung in Unternehmen aller Art (ausgenommen Beratungsunternehmen).

### Auswertung der Fragebögen

Die befragten Unternehmen sind stabil und in der Regel wachsend (die Befragung fand vor der Wirtschaftskrise im Sommer 2008 statt). Die Befragten waren je zur Hälfte Auftraggeber und Ausführende von Veränderungen. Es wurden überwiegend tief greifende Veränderungen erfasst. Auffällig ist, dass der Großteil der Projekte einen internen Fokus hat: nur etwa ein Drittel zielt auf Wachstum und weniger als 10% auf Kunden sowie andere Externe ab.

Drei bekannte Veränderungshürden wurden tiefer analysiert: „Denkweisen und Einstellungen“, „Ressourcenknappheit“ und „Unternehmenskultur“. Zentrales Ergebnis ist, dass die Befragten auf der Sachebene keinen wesentlichen Handlungsbedarf sehen.

Bei „Denkweisen und Einstellungen“ kristallisieren sich zwei Hemmnisse heraus: „Zweifel am Neuen / Bewahren von Bestehendem“ (primär bei den Ausführenden) sowie „Überforderung / Zeitdruck“ (primär bei den Auftraggebern). Destruktive Verhaltensweisen spielen dagegen keine wesentliche Rolle. Lediglich seitens der Ausführenden wird die „Bedrohung machtvoller Verbindungen“ als ein Hemmnis wahrgenommen.

„Ressourcenknappheit“ (materielle, personelle, zeitliche) wurde einhellig nicht als Engpass für Veränderungen wahrgenommen. Dies steht im klaren Gegensatz zu anderen Studien. Knappste Ressource ist die Zeit der Ausführenden und Entscheider. Als Ursache identifizierten die Befragten vor allem eine zu große Zahl paralleler Projekte.

Bei „Unternehmenskultur“ sehen die Auftraggeber keine Hemmnisse für die Veränderung, die Ausführenden hingegen schon: Sie monieren vor allem „politische Entscheidungen“ und „Ausrichtung auf Einzelinteressen“, ausgelöst durch „Machtorientierung“ und „Mängel in der Führung“.

Berater werden hoch geschätzt, insbesondere als unabhängige Dritte. Zum Einsatz kommen Berater bei Restrukturierung / Reorganisation, nicht jedoch bei Wachstumsthemen. Berater werden gezielt ausgewählt und gut geführt. Coaching wird dagegen zur Unterstützung von Veränderungsprozessen wenig genutzt.

In den Veränderungsprozessen werden vorwiegend die klassischen Methoden – Projektmanagement und Prozessanalyse – angewendet. Kreative oder interaktionszentrierte Methoden (z.B. Qualitätszirkel) kommen kaum zur Anwendung.

## Schlussfolgerungen

Die Ausrichtung der Projekte auf interne Themen lässt den Schluss zu, dass externe Potentiale bei Wachstum und Kunden / Markt nicht ausgeschöpft werden. Auch verfügbare Kompetenzen und Methoden sind vorwiegend auf interne Verbesserungen ausgerichtet.

Die Auftraggeber von Veränderungsprozessen haben einen anderen Blick auf die Veränderung als die Ausführenden. Sie nehmen viele Hemmnisse auf der Arbeitsebene nicht wahr, obwohl sie viel zu deren Beseitigung beitragen könnten. Eine verbesserte Kommunikation zwischen Auftraggeber und Ausführenden könnte erheblich zu einem reibungsloseren Ablauf der Veränderung beitragen.

Widerstände gegen Veränderungen sind selten durch Bequemlichkeit oder Eigennutz, sondern meist durch Zweifel an deren Nutzen getrieben. Eine bessere Einbindung der Mitarbeiter in die Vorbereitung der Veränderung könnte dazu beitragen deren Zustimmung und Unterstützung zu gewinnen. Wo die Zweifel sich als berechtigt herausstellen, kann die Veränderung frühzeitig modifiziert werden.

Es steht zu vermuten, dass zahlreiche, wenig aufeinander abgestimmte Projekte die Hauptursache für knappe Personalressourcen sind. Die Beschränkung auf wenige, strategisch bedeutende Projekte führt zu einer wesentlich höheren Produktivität. Zudem verbessert sich die Möglichkeiten der Steuerung und Einflussnahme auf die Veränderungen.

Genauso wie für Restrukturierung und Reorganisation, dem Haupteinsatzfeld von Beratern heute, sollten diese auch systematisch in Wachstums- und Marktprojekten eingesetzt werden. Dort können sie, die entsprechende Kompetenz vorausgesetzt, zur inhaltlichen Qualität und konsequenten Durchführung beitragen. Als weitere Option neben der Beratung bietet sich Coaching an, um zielgerichtet neue Kompetenzen aufzubauen.

## Lösungsansätze

Lösungsansätze liegen auf operativer, strategischer und konstitutiver Ebene.

**Operativ** sollten kurzfristig die emotionalen Aspekte von Veränderung stärker beachtet und unterstützt werden, denn die Sachaspekte sind ausgereizt. Mittelfristig sollten – gerade zur Handhabung der emotionalen Aspekte – zusätzliche Kompetenzen aufgebaut werden. Langfristig kann eine systematische Antizipation von Veränderung den Handlungsdruck mindern und den Umsetzungserfolg verbessern.

**Strategisch** geht es darum, den externen Fokus – Wachstum und Markt / Kunde – stärker einzubeziehen und Veränderung auf Zukunftssicherung auszurichten. Hierzu bedarf es der verstärkten Nutzung der kreativen Potenziale und Erfahrungen der Mitarbeiter, der Ergänzung vorhandener Methoden sowie des gezielten Einsatzes von Beratern und Coaches.

**Konstitutiv** ist eine Weiterentwicklung der Unternehmenskultur in Richtung Offenheit, klarer Führung und Verantwortung empfehlenswert: Unausgesprochene Themen die heute erhebliche Energien nutzlos binden, sollten offengelegt und gelöst werden. Dazu bedarf es einfacher Verhaltensnormen, die wie Ziele vereinbart und nachgehalten werden.

## Nächste Schritte

In der Summe ergeben sich aus dieser Studie äußerst konkrete Maßnahmen, mit deren Hilfe die Unternehmen mehr Erfolg in der Veränderung sichern können.

Als nächste Schritte sind vertiefende Interviews zu Schlussfolgerungen und Hypothesen geplant, ebenso die Etablierung eines Gesprächskreises, der sich mit der Lösung von Fallbeispielen aus der Praxis befasst.

In diesem Rahmen soll die Methodik für Veränderung weiter entwickelt und als zukünftiger Standard für die Gestaltung von Veränderung ausgebaut werden.