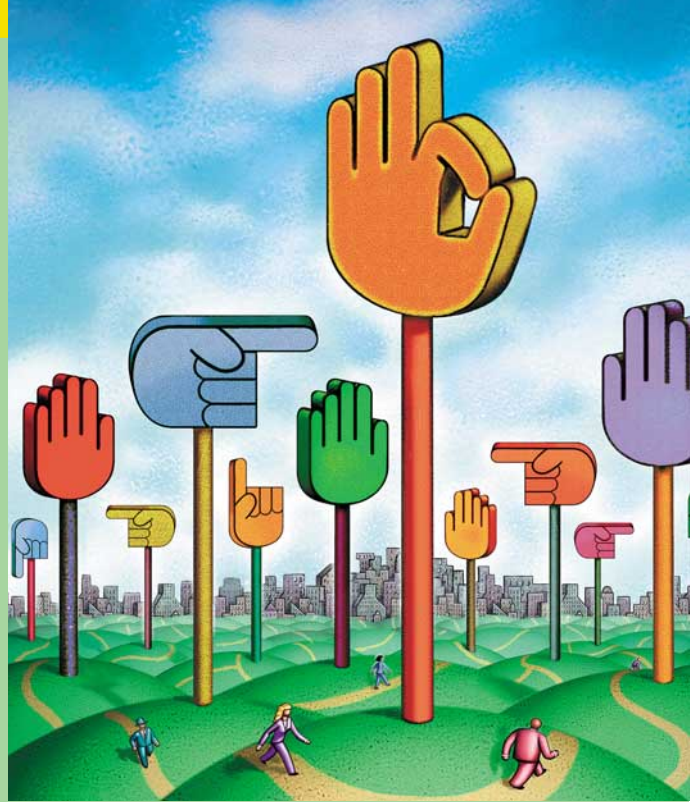


Personalführung

Der Begriff Change ist ein permanenter Begleiter im Wirtschaftsleben geworden. Die Phasen der Ruhe scheinen endgültig der Vergangenheit anzugehören, wie eine aktuelle Studie zum Change-Management im deutschsprachigen Raum zeigt.



Change-Management hat Konjunktur

Nicht an der Spitze der Bestsellerlisten, aber auch nicht weit davon entfernt, tummeln sich die Bücher zum Change-Management: Gestern mit einem Schuss Vision, heute oft mit einer Prise Esoterik und morgen vielleicht mit einer Portion Struktur. Change-Management boomt! Die professionelle Gestaltung von Veränderungsprozessen ist inzwischen zu einem signifikanten Markt mit attraktiven Wachstumsraten geworden. Von senioren Einzelberatern über systemische Beratungsboutiquen bis zu multinationalen Beratungskonzernen, drängeln sich die Akteure auf einem wenig transparenten und analysierten Markt. Hinzu kommen Myriaden von Spezialisten im Coaching, Training und Kommunikation. Sie alle bedienen die verschiedenen Geschmäcker ihrer Kunden. Unbestritten ist auch, dass viele Mitarbeiter eigentlich weniger Dynamik und mehr Konstanz wünschen. Bei gleichzeitiger Beschleunigung

und Verdichtung des beruflichen Alltags sind viele an der Grenze ihrer Belastbarkeit oder haben diese bereits überschritten. Oft weiß der Einzelne gar nicht mehr, was gerade en vogue ist und was das für ihn bedeutet. Diese Verwirrung wird durch den fehlenden Abschluss von Veränderungsprozessen verstärkt. Wen kümmert die Veränderung von gestern, wo doch heute eine viel wichtigere Veränderung alle Kräfte bindet und die Veränderung von morgen sich bereits am Horizont abzeichnet?

In einer im Herbst 2003 durchgeführten Befragung sprachen 89 Prozent der Befragten Führungskräfte dem Change-Management eine wichtige oder sehr wichtige Rolle zu. Kein einziger stuft das Thema als unbedeutend ein. Im Jahr 2008 erwarten 97 Prozent eine bedeutsame Rolle von Change-Management im Kanon der betrieblichen Aufgabenstellungen. Damit wird deut-

lich: Change-Management ist eine der zentralen Managementaufgaben (vergleiche Abbildung 1).

Change-Management aus Überzeugung

Die gegenwärtigen Gründe für Veränderungen sind ein Spiegelbild der Unternehmenssituation in den letzten Jahren. Der wichtigste Anlass ist die Restrukturierung/Reorganisation des Unternehmens (69 Prozent), gefolgt von einer veränderten Unternehmensstrategie (54 Prozent), Kostensenkungsprogrammen (33 Prozent) sowie Mergers & Acquisitions (31 Prozent) oder externe Veränderungen (30 Prozent). Wachstums- oder technikorientierten Anlässe waren dagegen selten der Grund für Veränderungen.

Veränderungen geschehen auch von selbst – ohne aktiv gesteuertes Change-Management.

Kompakt

- Der häufigste Anlass für Change-Management-Prozesse ist die Restrukturierung/Reorganisation eines Unternehmens. Dagegen sind wachstums- oder technikorientierte Anlässe eher selten ein Grund für Veränderungen im Unternehmen.
- 89 Prozent der befragten Teilnehmer sprechen dem Change-Management eine wichtige oder sehr wichtige Rolle zu.
- Der wirtschaftlichen Legitimierung von Change-Aktivitäten wird zwar eine hohe Bedeutung beigemessen, allerdings hapert es mit der Umsetzung – so wird nur bei jedem achten Projekt ein eigenständiger Business-Case entwickelt.

ment. Es gibt jedoch viele gute Gründe, die Veränderungen bewusst zu gestalten. Die Ergebnisse der Studie sind eindeutig. Change-Management wird insbesondere dann eingesetzt, wenn bereits in der Vergangenheit positive Erfahrungen mit der aktiven Gestaltung des Wandels gemacht worden sind. Wer einmal überzeugt wurde, wird auch bei zukünftigen Veränderungen nur selten abspringen. Beinahe 60 Prozent der Befragten setzen Change-Management auf Grund früherer Erfahrung und über fünfzig Prozent aus Überzeugung der Entscheider ein. Drei von zehn Unternehmen haben ein entsprechendes Wertesystem und jede vierte Veränderung setzt bei hohem Zeitdruck für die Sicherstellung der Umsetzung auf Change-Management. Hardliner sind hingegen allenfalls durch ökonomische oder politische Fakten zu überzeugen.

Harte Hunde und Mitarbeiterorientierte

In der Medienlandschaft werden regelmäßig zwei unterschiedliche Managertypen präsentiert. Da gibt es die toughen Sanierer und harten Hunde, bei denen die Mitarbeiter-Dimension in der Prioritätenliste keinen Spitzenplatz einnimmt. Ihr Glaubenssatz lautet: »Wenn der Leidensdruck für die Mitarbeiter nur groß genug ist, werden

sie sich schon an die erforderlichen Veränderungen anpassen!« Demgegenüber stehen mitarbeiterorientierte Manager, die sich nicht genug für ihre Belegschaft einsetzen können. Sie vertreten eine diametrale Auffassung: »Wir müssen die Betroffenen zu Beteiligten machen und den Veränderungsprozess aktiv unterstützen!« Die Befragten wurden hierzu um Einschätzung der beiden ersten Führungsebenen ihres Unternehmens gebeten. Bei der These »Leidensdruck erhöhen« unterscheiden sich erste und zweite Führungsebene auf den ersten Blick im Mittel nicht (beide 45 Prozent). Entsprechende Ergebnisse gab es bei der gegenläufigen These »Betroffene zu Beteiligten machen« (Mittelwert: 55 Prozent).

Veränderungsresistente Mitarbeiter

Bei jedem Change geht es primär um die handelnden Akteure, die so genannten Stakeholder. Das soziologische Konzept des Stakeholders kann auch auf die Mikropolitik des Unternehmens bei Change-Prozessen übertragen werden; dabei wird zwischen Betroffenheit, Bedeutung und Einstellung unterschieden. Sieht man sich die Gruppe der Mitarbeiter genauer an, kann man einen klaren Widerspruch zwi-

schen den ersten beiden Dimensionen feststellen. Zwar sind in nahezu jedem Unternehmen die Mitarbeiter von Veränderungen betroffen (93 Prozent). Wesentlich bedeutender als die Mitarbeiter (44 Prozent) sind hingegen Senior-Management (61 Prozent) und Vorstandsgremium (54 Prozent). Zudem weisen Belegschaftsvertreter wie Personalvorstand (18 Prozent) oder Betriebsrat (24 Prozent) eine eher nachrangige Bedeutung auf. Auf einer Skala von 1 (positiv) bis -1 (kritisch) weisen die Mitarbeiter (- 0.53) eine hohe grundsätzliche Veränderungsresistenz auf.

Wenn Mitarbeiter die von Veränderungen am stärksten betroffene Zielgruppe darstellen, deren Grundeinstellung aber signifikant veränderungsresistent ist, müssen ihre Sichtweisen näher betrachtet werden. Hierzu wurden den Befragten fünf in Veränderungsprojekten regelmäßig zu beobachtende Einstellungsmuster vorgelegt. Auch wenn diese Attitüden nicht absolut trennscharf sind, stellen sie doch die klassischen Reaktionsweisen der Mitarbeiter dar. Bei sehr geringer Streuung zeigt sich die erwartete Normalverteilung in der Belegschaft (vergleiche Abbildung 2): Wenige Mitarbeiter in Extrempositionen Begeisterung oder Ablehnung, dazwischen die große Masse der etwas

Personalführung

Positiven, abwartend Neutralen und leicht Negativen. Dieses Ergebnis zeigt die erfolgskritische Aufgabe von Change-Management: Die zögerlichen Mitarbeiter gewinnen, dabei die Begeisterten aktiv einsetzen und schließlich die ablehnenden Mitarbeiter in ihrer Bremswirkung reduzieren. Change-Management bedeutet immer große Teile der Belegschaft zu überzeugen.

Top-Instrument Projektmanagement

Im Veränderungsmanagement sind viele Instrumenten bekannt. Aus unserer Unternehmens- und Beratungspraxis haben wir 33 Instrumente identifiziert. Am häufigsten eingesetzt werden Projektmanagement (50 Prozent) und Workshops (49 Prozent), gefolgt von persönlicher Kommunikation (33 Prozent) und Qualifizierungsmaßnahmen (27 Prozent). Ins Auge springt, dass Instrumente der Mobilisierung & Kommunikation – als zentrale Basis erfolgreicher Veränderungen – keine weite Verbreitung besitzen; eher noch das schnelle aber unpersönliche Internet (24 Prozent). Handwerkliche Grundlagen wie Rollen-/Auftragsklärung (10 Prozent) und Stakeholder-Management (2 Prozent) fallen unter die Kategorie ferner liefern.

Dass es bei Change kaum ausreichende Kommunikation geben kann, zeigen die Antworten auf die Frage nach den Instrumenten. An der Spitze steht der Wunsch nach persönlicher Kommunikation (29 Prozent) gefolgt von Visionsentwicklung (28 Prozent). Nach zusätzlichen Workshops verlangen lediglich neun Prozent der Befragten. Der Bedarf an Unterstützung von außen zeigt sich insbesondere bei Instrumenten mit dem Erfordernis spezialisierter Kompetenzen und dem Vorteil einer externen Perspektive: Kulturanalyse (41 Prozent), Coaching (37 Prozent), Visionsentwicklung (29 Prozent), Assessment-Center/Audits (26 Prozent), Umfeld-/Statusanalyse (26 Prozent) weisen aus diesen beiden Gründen Spitzenwerte beim Wunsch nach externer Beratung auf.

Handwerkliche Fehler

Auf die Frage nach Umsetzungsbarrieren wurden konjunkturbedingte Erschwernisse und handwerkliche Fehler angeführt: »Zu viele Aktivitäten, die nicht priorisiert werden« (52 Prozent), »langfristige Maßnahmen werden für kurzfristige Ergebnisverbesserung geopfert« (48 Prozent) oder »andauernde Reorganisationen lähmen die Organisation« (35 Prozent) scheinen den Erfolg am ehesten zu verhindern. Weitere Schwierigkeiten entstehen aus Defiziten in der Projektsteuerung, wie vernachlässigtem Monitoring (47 Prozent), unklarer Zielsetzung (44 Prozent) und fehlendem Strategiebezug (31 Prozent). Po-

Die Studie

Die Capgemini-Studie basiert auf einer umfassenden schriftlichen Befragung aus dem Herbst 2003. Es wurden 91 Führungskräfte aus großen mittelständischen bis multinationalen Unternehmen sämtlicher Branchen im deutschsprachigen Raum befragt. Die Studie kann über marketing.de@capgemini.com bestellt werden.

Die Bedeutung von Change-Management in 2003 und 2008

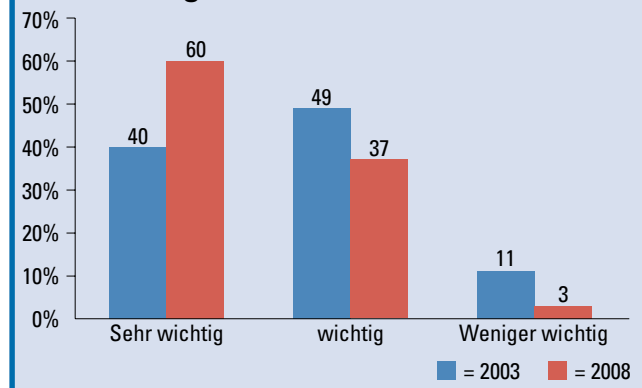


Abbildung 1: Bereits heute wird dem Change-Management eine hohe Bedeutung zugemessen – Tendenz steigend.

litische Querelen wie bestehende Interessenskonflikte der Beteiligten (42 Prozent), fehlende Verbindung zwischen den Führungsebenen (40 Prozent) und mangelndes Commitment des Vorstands (32 Prozent) spielen ebenfalls eine nicht zu unterschätzende Rolle.

Neben dieser negativen Analyse wurde auch um eine positive Betrachtung gebeten. Die Liste der Erfolgsfaktoren zeigt die hohe Bedeutung weicher Faktoren im Change-Management. Wenn die Zielsetzung realistisch, verständlich und bekannt ist, steigt die Wahrscheinlichkeit für den Erfolg von Veränderungsprozessen (45 Prozent). Engagement und Authentizität der Unternehmensführung (38 Prozent) ist der zweite wesentliche Erfolgsfaktor gefolgt vom effektiven Stakeholder-Management (36 Prozent).

Auf dem Wunschzettel der Change-Experten stand an erster Stelle »mehr Ressourcen«. Dies entspricht auch der Beobachtung zahlreicher Veränderungsprojekte, bei denen der tatsächliche Bedarf an Unterstützung erst spät erkannt und oft zu einem noch späteren Zeitpunkt bewilligt wurde (wenn überhaupt). Die breite Streuung der weiteren Wünsche zeigt auch, dass es nicht ein oder zwei kritische Erfolgsfaktoren gibt, sondern erst die Kombination dieser Aspekte das Resultat von Veränderungsprozessen positiv beeinflusst.

Controlling bleibt Wunschdenken

Beim Thema Change-Controlling liegen Vision und Realität weit auseinander. Einer ökonomischen Legitimierung von Change-Aktivitäten wird zwar eine hohe Bedeutung beigemessen, mit der Umsetzung hapert es allerdings noch. Einerseits liegt die Messlatte für Change-Management sehr hoch. Ein harter Business-Case (40 Prozent) oder zumindest eine ungefähre Bestimmung von Kosten und Nutzen (39 Prozent) sind in den meisten Unternehmen die Basis zur Begründung von Change-Management. Aus den Kommentaren wurden allerdings auch die praktischen Erfahrungen zum Controlling von Veränderungsprozessen deutlich:

- Die Kosten von Change-Management sind um ein Vielfaches leichter zu messen als der Nutzen und fallen zudem auf der Zeitachse wesentlich früher an.
- Die Resultate beim Einsatz von oder Verzicht auf Change-Management lassen sich ex ante nicht vergleichen.

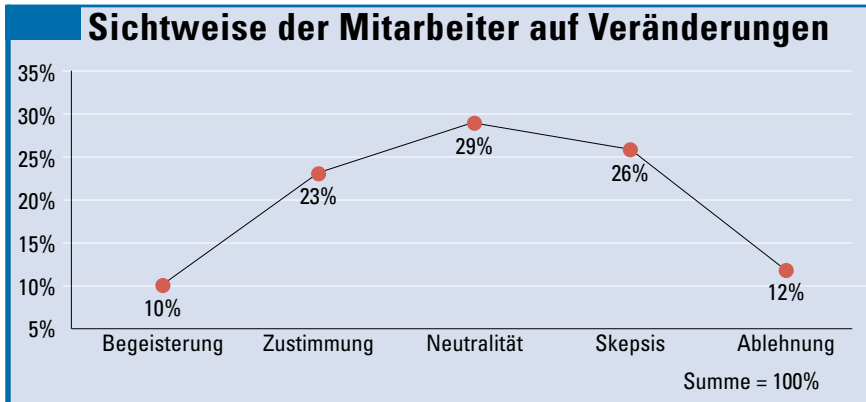


Abbildung 2: Die Sichtweisen der Mitarbeiter sind normalverteilt: Wenige Extrempositionen und viele Unentschlossene.

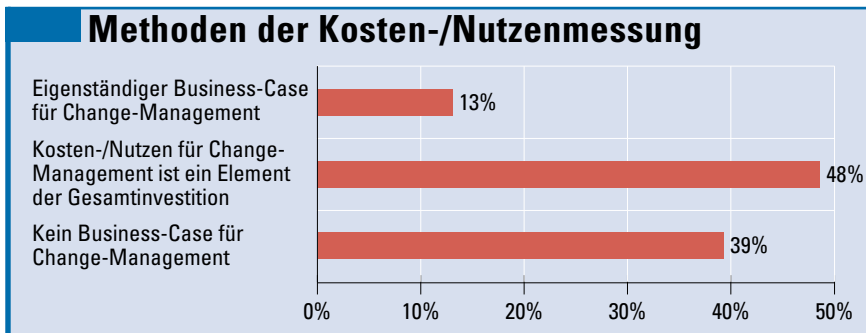


Abbildung 3: Lediglich jedes achte Unternehmen bestimmt einen eigenständigen Business-Case für Change-Management

- Change-Management sollte bereits in frühen Projektphasen nachvollziehbaren Nutzen stiften und sich damit seine Legitimation peu à peu erarbeiten.
- Die Kosten der Nutzenmessung (Befragungen und Interviews) dürfen nicht unterschätzt werden.
- Eine direkte Wirkung von weichen Dimensionen wie Mobilisierung und Kommunikation sowie Motivation und Akzeptanz der Mitarbeiter auf die im Unternehmen gewohnten Ergebnisgrößen wie Return-on-Investment (ROI) wird auf breiter Front skeptisch beurteilt.

Ein Teil der Experten sah bereits in der Frage nach Kosten und Nutzen von Change-Management eine Zumutung für ihre Arbeit. Damit wird deutlich, dass Change oft Glaubenssache der handelnden Akteure bleibt. Die bereits Überzeugten sehen im aktiven Veränderungsmanagement einen entscheidenden Erfolgsfaktor. Dem gegenüber stehen die Skeptiker, die den Wandel auch ohne prozessuale Begleitung durchziehen.

Wenn von der individuellen Auffassung abstrahiert und die Frage nach den tatsächlich ein-

gesetzten Verfahren der Kosten-Nutzen-Messung gestellt wird, zeigen sich viele zuvor artikulierte Glaubenssätze als Wunschdenken (vergleiche Abbildung 3). Ein eigenständiger Business-Case wird lediglich bei jedem achten Veränderungsprojekt entwickelt. Die Berücksichtigung von Change-Management bei der Gesamtinvestition findet bei jedem zweiten Anlass statt. Zwei von fünf Veränderungen legitimieren Change-Management allerdings nicht durch einen Business-Case.

Der Business-Case ist eine nicht immer und überall gleichartig verstandene Methode. Controlling bedeutet in diesem Fall den regelmäßigen Check der Zielerreichung inklusive Gegensteuern bei Abweichungen. Aus diesem Grunde sollten die Befragten ihre eingesetzten Verfahren des Change-Controllings beschreiben. Die Anzahl der Antworten war deutlich spärlicher oder beschränkte sich auf Einverständnisse wie »wir haben leider noch kein systematisches Change-Management-Controlling«. Zudem ließen einige der schlagwortartigen Antworten (Balanced Scorecard) die unterschiedlichsten Interpretationen zum Reifegrad zu. Die am häufigsten genannten

Personalführung

Methoden zum Controlling sind Vorher/Nachher-Befragungen der Zielgruppen sowie Feedback-Interviews mit dem Auftraggeber für den Veränderungsprozess. Insgesamt ist Veränderungsmanagement derzeit weit davon entfernt, eine überzeugende Argumentation zur eigenen Rechtfertigung vorzulegen. Wahrscheinlich ist Change-Management damit aber auch im Grundsatz hoffnungslos überfordert.

Mehr Menschlichkeit

Zwei von drei M&A-Projekten werden als Misserfolg betrachtet. Es gibt immer häufiger IT-Transformationen, die mit Blick auf den ursprünglichen Zeitrahmen und das vereinbarte Budget ausufern. Die Einführung neuer Strategien, Organisationen und Prozesse wird durch Verzögerungstaktiken der von Verlustängsten irritierten Stakeholder aufgehalten oder gestoppt. Probleme begegnen uns auf Schritt und Tritt. Zudem sind sie in wissenschaftlichen Untersuchungen manifestiert und in journalistischen Enthüllungen dokumentiert. Change-Prozesse nerven und haken, sie sind sperrig und träge, vergeuden Zeit und Geld. Muss das so sein?

Was möglich ist, sind Veränderungsprozesse zu vermenschlichen. Sie werden dadurch nicht teurer oder langsamer – im Gegenteil. Patentrezepte gibt es viele, hilfreiche Kochbücher und Meisterköche auch. Die meisten sind Ver-

fechter von situativen Ansätzen: »Es kommt darauf an!« Auf die Zutaten, die Gewürze, aber auch auf den Koch und seine Gäste. Professionelles Change-Management ist daher wie die Zubereitung eines guten Essens. Der Wandel schmeckt einfach besser, stößt nicht auf und ist leichter verdaulich. Zudem gilt auch bei Change-Management: Es muss nicht immer der drei Sterne Koch sein. Lediglich in zwei entscheidenden Punkten unterscheidet sich das Ergebnis nicht vom Fastfood an der Ecke. Mit Change-Management dauert eine Veränderung – gemessen am Zeitpunkt des Mitgehens und Mitziehens bei den von der neuen Realität Betroffenen – nicht länger. Wenn man ehrlich ist und die nachträglichen Friktionen von Veränderungsprozessen einrechnet, was aber allzu oft auf anderen Kostenstellen landet, ist die Schlussrechnung ebenfalls nicht teurer. Gerade dieser zweite Aspekt (total costs of change processes) wird bei Entscheidungsprozessen gerne übersehen.

Positiver Blick in die Zukunft

Zugegeben, jeder sehnt sich nach Phasen der Ruhe. Dagegen ist nichts einzuwenden. An der grundsätzlichen Bewegung sozialer Systeme wird dieser verständliche Wunsch jedoch kaum etwas ändern. Beim ehrlichen Blick zurück, kommen aber auch die dunklen Stellen in Erinnerung, weshalb die Ver-

änderung damals gewollt war. Das wird in der Hektik des Geschehens, der Widersprüchlichkeit von Argumenten und der Vielfalt der Stimmungen rasch vernachlässigt. Zur vielleicht wichtigsten Aufgabe bei Veränderungsprozessen wird es deswegen, ein positives Bild einer besseren Zukunft zu entwickeln und am Leben zu halten. Auch das wird schnell vergessen, wenn das Gewohnte doch nicht so schlecht, der Change unendlich mühsam erscheint und das Tal der Tränen erreicht ist. Es gibt tausend Gründe, etwas nicht zu tun oder abzubrechen. Angenehme Bilder einer besseren Zukunft sind ein starkes Mittel dagegen.



Autor

Martin Claßen,
Leiter People Practice,
Capgemini, martin.
classen@capgemini.com



Autorin

Stefanie Arnold,
Leiterin Change Management,
Capgemini, stefanie.arnold@
capgemini.com