



Change Management und Personalentwicklung

Mangelhafte Zielvereinbarung und eine fehlende Unternehmenskultur sind die häufigsten Ursachen für das Scheitern vieler Veränderungsprojekte. Eine Mitschuld tragen auch die Vertreter der Personalentwicklung. wirtschaft & weiterbildung zeigt Wege aus dem Dilemma.

Die Bilanz ist ernüchternd: Jedes vierte Veränderungsprojekt versandet in der Umsetzungsphase. Vier von zehn Unternehmen erreichen noch nicht einmal 60 Prozent der angestrebten Ziele. Rund ein Drittel der Betriebe müssen ihre bereits durchgeführten Projekte nachbessern. Zu diesem Ergebnis kommt eine Untersuchung des betriebswirtschaftlichen Instituts der Hochschule St.Gallen in Zusammenarbeit mit dem Internationalen Institut für Lernende Organisation und Innovation (ILOI), in München. Dabei sind es weniger betriebswirtschaftliche oder technisch-organisatorische Gründe, die den geringen Umsetzungserfolg bewirken. »In den meisten Fällen sind unternehmenskulturelle Probleme verantwortlich für das enttäuschende Resultat«, erläutert ILOI-Institutsleiter Anton A. Grässle. So würden Veränderungsprojekte weniger an den Fragen scheitern, welche neue Software benutzt wird, wo Kosteneinsparungen realisiert werden können oder wie neue Arbeits- und Unternehmensstrukturen zu gestalten sind. Veränderungsprojekte scheitern vielmehr an einer nur vagen Zielformulierung und regelmäßigen Zielkontrollen. Sie scheitern an einer niedrigen Veränderungsbereitschaft und an einer ausgeprägten Misstrauenskultur im Unternehmen. Sie scheitern auch, weil nicht gelernt wurde, mit Konflikten umzugehen, sie anzunehmen und abzubauen. Sie scheitern letztlich auch, weil die Bereitschaft, Eigenverantwortung zu übernehmen, immer noch viel zu gering ausgeprägt ist. »In solchen Unternehmen mangelt es ursächlich an interner Kommunikation, an Offenheit, Aufrichtigkeit und Ehrlichkeit im Umgang miteinander«, begründet Grässle das schlechte Ergebnis.

Die vorrangige Aufgabe lautet deshalb, eine Unternehmenskultur zu schaffen. Eine Kultur, in der die Mitarbeiter Veränderungen als Chance verstehen und nicht als Bedrohung. Eine Kultur, in der Widerstände ernst genommen, besprechbar gemacht und bearbeitet werden. Für die Personalentwicklung erwachsen daraus drei Aufgaben, die sie – immer in enger Kooperation mit dem Management – zu bewältigen hat.

1. Erhöhung der Veränderungsbereitschaft durch Vertrauen Veränderungsmaßnahmen werden in der Regel erst dann initiiert, wenn der Zwang zu einer Veränderung sehr hoch ist. »Dann allerdings«, erklärt Dr. Rudolf Potocnik, geschäftsführender Trainer und Berater von PNP Salzburg, »steckt das Unternehmen meist schon in der Krise. Es kann nicht mehr agieren, sondern nur noch reagieren. Krisenmanagement ist angesagt«. Zwar werden in diesem Moment erheblich hohe Energien für Veränderungen freigesetzt, unter dem Zeitdruck lassen sie sich aber nur selten kanalisieren. Die Folge sind ständig neue Verände-



rungsmaßnahmen, das heißt, alte Konzepte ständig neu formuliert, revidiert und wieder überarbeitet. So verwundert es nicht, wenn das Vertrauen und somit auch die Veränderungsbereitschaft mit jedem weiteren gescheiterten Projekt nachlässt. Spezifisches Merkmal sind dann pessimistische Äußerungen, wie »Bei uns wird sich sowieso nichts ändern«, »Früher war alles besser« oder »Die da oben sind schuld an der Misere«. »Daher ist proaktives Verhalten unabdingbar«, fordert Potocnik. In der Praxis heißt das, Mitarbeiter aller Ebenen - so früh wie möglich - in Seminaren, Workshops oder Informationsveranstaltungen mit der Realität zu konfrontieren; darzulegen, wo das Unternehmen heute steht, wo es hin will und wie es dorthin gelangen kann. »Entscheidend ist, dass Negativkonsequenzen frühzeitig und mit Nachdruck kommuniziert werden«, betont Potocnik. Denn die Bereitschaft zur Veränderung und die Chancen für einen erfolgreichen Prozess seien in der Regel dann am höchsten, wenn das Unternehmen noch positive Zahlen schreibt. Gleichzeitig müssten aber jedem einzelnen die Auswirkungen bewusst gemacht werden, wenn Veränderungen nicht jetzt von allen unterstützt würden.

Um das Verständnis für Veränderungsprozesse zu erhöhen, empfiehlt Potocnik, Change Management-Seminare durchzuführen, die ganz auf die lokalen Gegebenheiten und Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnitten sind. Teilnehmer dieser Seminare sind reale Organisationseinheiten. Nach einer konzentrierten Einführung über Change Management, entwickeln die Teilnehmer zunächst eine Vision für ihren Aufgabenbereich und benennen ein kurzfristiges Verbesserungsprojekt mit niedrigem Risiko. In den folgenden Wochen oder Monaten sollten die Teilnehmer dann ihr Change-Programm in Begleitung eines Coaches oder Supervisors durchführen. Im weiteren Verlauf finden regelmäßig gruppeninterne und gruppenübergreifende Workshops statt. Zum einen dienen sie als Diskussionsforum, um negative Erfahrungen, Schwachstellen und Barrieren gemeinsam zu analysieren; zum anderen als Prüfstand und Zielkontrolle für das bisher Erreichte. Auf diese Weise könnten Maßnahmen zur Stärkung der Veränderungsbereitschaft für künftige Projekte abgeleitet werden.

2. Positive Konfliktkultur durch offenen Meinungs austausch Veränderungsprojekte laufen nie reibungslos ab. Widerstände – sowohl offene als auch verdeckte - und damit einhergehende Konflikte gibt es zu Beginn und im Verlauf eines jeden Umsetzungsprozesses. Fast immer stehen emotionale Gründe oder Macht- und Gruppeninteressen dahinter, wie die Furcht vor Unbekanntem, fehlendes Vertrauen, prinzipielle Ablehnung von allem Neuen, Verlustangst wohlverworbener Privilegien oder Verlust der Einflussmacht. Es ist daher ratsam, schon in der Planungsphase mögliche Spannungsfelder zu ermitteln. Aufgeführt werden die zu erwartenden Widerstände sowie die Personen oder Gruppen, von denen Widerstände herrühren können. Sind sie bekannt, gilt es, bereits in der Planungsphase eventuell erforderlich werdende Interventionen zu berücksichtigen. Wichtigstes Instrumentarium sind nach wie vor Mitarbeitergespräche sowie Feedbackgespräche zwischen Vorgesetztem



und Mitarbeiter. So hat die ILOI-Untersuchung ergeben, dass die erfolgreichen Veränderungsprojekte durch einen »freien Meinungs austausch und gegenseitiger Wertschätzung« geprägt waren, in dem Konflikte weder als störend, negativ oder lästig beurteilt werden. Bei tiefgreifenden Problemen, empfiehlt es sich, rechtzeitig Externe einzuschalten oder Jobrotation zu ermöglichen. Widerstände abzubauen, heißt: Widerstände ernst nehmen und rational agieren. Geschieht dies nicht, äußern sich Widerstände zunächst in passivem, später dann in demotiviertem Verhalten. Gerade das aber schadet einem Veränderungsprozess um so mehr, weil Demotivation eines Einzelnen oder einer kleinen Gruppe in der Regel sehr schnell auch das weitere Umfeld erfasst.

3. Mitarbeitern mehr Eigenverantwortung übertragen Die ILOI-Untersuchung ergab, dass der Grad der Eigenverantwortung in Unternehmen mit erfolgreich abgeschlossenen Projekten deutlich höher ist als in Firmen mit unbefriedigendem Projektergebnis. »Dieses Ergebnis ist wenig überraschend«, erklärt Potocnik. Die Praxis zeige, dass Projektmitarbeiter mit begrenzten Vollmachten auch nur bedingt bereit sind, Eigenverantwortung zu übernehmen. Aus Gründen der Motivation sei es also entscheidend, Mitarbeiter mit einem möglichst ausgewogenen Verhältnis von Pflichten und Entscheidungskompetenzen auszustatten. Für die Personalentwicklung bedeutet das, die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit einzelner Mitarbeiter zu analysieren, gezielt einzusetzen und bei Bedarf durch Qualifizierungsmaßnahmen zu fördern. Gesteuert wird die Analyse durch Fragen wie: »Über welche Fähigkeiten und Fertigkeiten verfügen die Projektmitarbeiter heute?«, »Welche Aufgabenfelder und Verantwortlichkeiten müssen sie künftig übernehmen, um den Veränderungsprozess aktiv mitzugestalten?«, »Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten brauchen sie dafür?«

Im Mittelpunkt sollten Themen stehen, wie Flexibilität im Umgang mit verschiedenen Menschen, vertrauensvoller Umgang miteinander, Teambildung, Kommunikation und Feedback, Konfliktfähigkeit, Ertragen von Widersprüchen sowie Kommunikationsfähigkeit. Fazit: In einem Veränderungsprozess übernimmt die Personalentwicklung keine spezifische Funktion, wie beispielsweise ein Change-Agent, Change-Sponsor oder Change-Manager. Rainer Duhnsen, Leiter der Zentrale Personalentwicklung bei Mann + Hummel, Ludwigsburg, sieht den Schwerpunkt seiner Aufgabe darin, die Kommunikation zwischen den einzelnen Bereichen zu fördern. Das Unternehmen wurde erst kürzlich für »Erfolgreiche Unterstützung eines Change Managements durch betriebliche Weiterbildungsarbeit« ausgezeichnet. »Wir sind praktisch Geburtshelfer für den Veränderungsprozess und unterstützen das Management, wenn es darum geht, Mitarbeiterpotentiale zu fördern, zu sichern, neue Arbeits- und Führungskräftestrukturen umzusetzen oder Arbeitszeit- und Anreizsysteme zu konzipieren.« Einen Veränderungsprozess zu unterstützen heißt aber, dass wenigstens ein Vertreter der Personalentwicklung bei allen organisatorischen Veränderungen und Konzepten von Beginn an mit am Tisch sitzt und sein Know-how einbringt, bezüglich dessen, was personalpolitisch derzeit und künftig machbar ist. Gerade hier aber hapert es in vielen Unternehmen: Nach wie vor werden Personalentwickler über einzelne Verände-



rungen immer noch ungenügend oder zu spät informiert. Nach wie vor hat die Personalentwicklung das Image des Personal-Verwalters und Personal-Abwicklers. So bestellte die Geschäftsführung eines Betriebes - ohne Information an die Personalentwicklung - einen externen Change-Berater. Als sich dieser dann auch noch als Wegsanierer verstand, übernahm die Personalabteilung nur noch Rotkreuzfunktion – Blutaufwischen. In den Change Management-Prozess involviert waren sie zu keiner Zeit. Eine direkte Anbindung an die Geschäftsführung oder den Vorstand ist daher oberstes Gebot. Gleichzeitig muss von der obersten Riege nach unten signalisiert werden, dass die Personalentwicklung bei allen personellen und organisatorischen Fragen jederzeit und rechtzeitig miteinzubeziehen ist. Ein Vorteil im Doppelpack, wie sich zeigt: Förderung einer wertorientierten Personalpolitik im Veränderungsprozess und Gewährleistung kürzester Informationswege.

Gründe für Veränderungsprojekte

Produktbezogene

- Schlechte Qualität
- Komplexes Produkt-Design
- Falsche Sortimentsstruktur

Marktbezogene

- Verlust von Marktanteilen
- Suboptimaler Kundennutzen

Geschäftsprozessbezogene

- Hohe Prozesskosten
- Hohe Durchlaufzeiten
- Schlechte Produktions-Logistik
- Hohe Lagerbestände
- Mangelnde EDV-Unterstützung

Mitarbeiterbezogene

- Unternehmenskulturelle Probleme
- Hohe Fehlzeiten
- Krankenstand
- Unzureichende Vertrauenskultur
- Widerstand gegen Neuerungen
- Gegenseitige Schuldzuweisungen
- Geringe Identifikation mit dem Unternehmen



Führungsbezogene

- Hoher Zeitdruck
- Keine Feedback-Kultur
- Mangelnde Autonomie
- Geringe Realisierung von Zielen
- Hoher Anteil Mikropolitik

Strukturbezogene

- Kooperation mit anderen Unternehmen

Quelle: ILOI Akademie, München

Widerstände in Veränderungsprojekten

Zielbezogene

- Schnelle Realisierungserfolge fehlen
- Keine klar definierte Zielvereinbarung
- Keine Kontrolle der Zielvereinbarung
- Fehlende Zeit sich umzustellen
- Zu großer Aufwand
- Risiko zusätzlicher, nicht beabsichtigter Konsequenzen
- Ökonomische Kosten der Veränderung zu hoch

Know-how besiege

- Hohe Arbeitsbelastung der Betroffenen
- Kapazitätsengpässe durch fehlende Ressourcen
- Fehlendes Wissen über Veränderungsprozesse
- Ansatz an den falschen Stellhebeln
- Fragliche technische Umsetzbarkeit

Mitarbeiterbezogene

- Fehlende Eigenverantwortung der Mitarbeiter
- Niedriges Selbstwertgefühl der Mitarbeiter
- Vergangenheitsorientierung der Mitarbeiter
- Angst der Mitarbeiter vor neuen Rolleninhalten
- Angst vor Positionsverlust und persönlicher Abwertung
- Ausgeprägtes Sicherheitsbedürfnis
- Furcht vor Unbekanntem
- Prinzipielle Ablehnung von allem Neuen
- Niedrige Frustrationstoleranz



Kulturbezogene

- Fehlendes Vertrauen
- Fehlende materielle Anreize
- Kein Feedback über den Veränderungsprozess
- Negative Erfahrungen mit Veränderungen
- Negativer Umgang mit Fehlern
- Fehlende Rollendefinition der Beteiligten
- Fehlende Vorbildfunktion der Führungskräfte
- Ungünstige mikropolitische Konstellation
- Mangelnde Aufarbeitung der kulturellen Situation

Lösungsansätze durch die PE

Instrumentelles/methodisches Vorgehen:

Seminare/Workshops zu Kreativität und Ideengenerierung

Prozesse kontinuierlicher Verbesserung (KVP)

Time-based-Management einführen

Fehler-Möglichkeiten- und Einfluss-Analyse

Pareto-Analysen

Steigerung sozialer Kompetenz:

Gruppen-/Einzelcoaching zu den Themenfeldern Zusammenarbeit und Führung

Konflikt-Workshops und Kommunikationstrainings

Projektarbeit / Projektmanagement-Methodik qualifizieren und einführen

Teamentwicklung/Teamprozesse fördern

Strategische Personal- und Organisationsentwicklung:

Bei flachen Hierarchien Karrierepfade entwickeln, die mit wenig/ohne Status auskommen

Entscheidungsfindungen nach Möglichkeit im Konsens

Wertschätzung entwickeln

»Gelebte Unternehmensvision« als grundlegende Orientierungshilfe für Mitarbeiter

Quelle: ILOI Akademie, München; Mann + Hummel, Ludwigsburg