



Alles verändert sich – nur ausgerechnet das Change Management bleibt unverändert?

7 Gründe, warum bisherige Change Management Methoden ergänzt werden müssen

von Cornelia Sengpiel

So war es bisher: eine unternehmerische Entscheidung mit großer Tragweite wurde im obersten Management gefällt, dann wurde ein „Change Projekt“ aufgesetzt, d.h. ein Projektleiter wurde bestimmt, die relevanten Stakeholder identifiziert, ein Sponsor auf oberer Ebene gesucht, mit Maßnahmen, Kommunikation und Moderation die Entscheidung in die Organisation getragen, zum Abschluss „das Neue“ verankert. So in etwa ist der Prozess eines jeden Change Programmes strukturiert abgelaufen. Dazu genutzte Gedanken- und Vorgehensmodelle haben alle ihre Berechtigung, sei es der Ansatz von Kotter, die Erkenntnisse von Bridges, die Phasen von Lewin - alles nach wie vor hilfreich und richtig. Die Organisation durchläuft auch stets wieder die Kübler-Ross-Change-Kurve – und kann entsprechend begleitet werden. Doch um eine Transformation erfolgreich umzusetzen und in der Unternehmensorganisation nachhaltig effektiv zu verankern, reicht das heute nicht mehr aus. Dazu gibt es in unserem dynamischen und digitalen Wirtschaftsumfeld zu viele weitere Einflussfaktoren, die berücksichtigt werden müssen – oder die andernfalls das Projekt zum Scheitern verurteilen. Das mag auch der Grund sein, warum nach wie vor ca. 70% aller

Transformationsprojekte scheitern. Eine Betrachtung von „Change“ rein aus dem Blickwinkel des Prozessablaufs oder nur der Organisationsentwicklung greift zu kurz.

Aus meiner Erfahrung gibt es 7 Gründe, warum die bisherigen Methoden ergänzt werden müssen – und damit 7 Handlungsansätze, wie das geschehen kann:

1. *Frühere Diagnostik erforderlich*

In einem Umfeld, in dem 5-Jahres-Pläne und lineare Geschäftsentwicklungen noch üblich waren, reichte es aus, nach einer strategischen Entscheidung, wie z.B. einer Akquisition, im Nachgang ein Change Programm aufzusetzen und abzuarbeiten. Heute hängt die Entscheidung selbst aber oft schon davon ab, ob die anvisierten Ziele, Synergien etc. mit der vorhandenen Organisation überhaupt erreicht oder umgesetzt werden können. Das heißt, dass eine Diagnostik der *Transformationsfähigkeit* der Organisation, der Beteiligten und ihrer Kompetenzen notwendig ist, um entsprechend den Erfolg der Transaktion bzw. Veränderung a priori zu bewerten und rechtzeitig die notwendigen Voraussetzungen dafür zu schaffen – noch bevor die weitreichende Business-Entscheidung getroffen wird. Ein erster Schritt, um das ‚Culture-eats-strategy-for-breakfast‘-Syndrom im späteren Prozess zu vermeiden.

2. *Parallele Betrachtung: Technologie- und Organisations-Veränderungen*

Die Digitalisierung hat bekanntermaßen Auswirkungen auf Prozesse, Strukturen und ganze Geschäftsmodelle – und damit auf alle Beteiligten in der Organisation. Verwunderlich ist daher, dass auf diese selten parallel zum eigentlichen Digitalisierungsprojekt eingegangen wird. Durch einen von Anfang an parallelen Prozess, der technologische Veränderungen mit organisatorischen Anpassungen abgleicht und kalibriert, schafft man die Voraussetzungen, dass am Ende eines IT-/Digitalisierungsprojekt die Technologie auch tatsächlich effektiv genutzt werden kann. Und keine Lähmung der Organisation erfolgt, die teilweise schon unter dem Stichwort ‚Digital Angst‘ zum Ausdruck kommt.

3. *Berücksichtigung des Kunden wird zentraler Baustein*

Interessanterweise spielt der Kunde in den gängigen Change-Methoden aus den 80ern und Folge-Jahren keine Rolle. Die Veränderung wurde rein ‚intern‘ in der Organisation betrachtet. Viele, ich würde behaupten sogar alle, Veränderungsprojekte haben aber immer – wenigstens in einer zweiten Ebene – den Kunden zum Ziel: bessere Qualität, besserer Service, besserer Preis oder eine Kombination davon. Veränderungen sind kein Selbstzweck – überleben und weiterentwickeln wird sich ein Unternehmen nur für die und mit den Kunden. Wenn der Kunde also Dreh- und Angelpunkt der „Kunden-zentrierten Organisation“ werden soll, dann stoßen genau da oft Unternehmensbereiche zusammen, die bislang sehr unterschiedlich gearbeitet haben. Agilere, jüngere Geschäftseinheiten, die z.B. das Online-Geschäft verantworten, müssen in einer ganzheitlichen Kundenbetrachtung plötzlich mit althergebrachten Strukturen wie Vertrieb, interner Kundenservice u.ä. sehr viel enger zusammenarbeiten. Im Change-Projekt müssen daher hier neue gemeinsame Vorgehensweisen und teilweise auch Denkhaltungen gefunden werden. Dass diese einheitliche Kundensicht fehlt und gerade veränderte Prozesse nicht zu Ende gedacht wurden, kann jeder bestätigen, der schon einmal vergeblich versucht hat, sich als Endkunde in einem Großkonzern zu beschweren oder nur ein Problem an den richtigen Ansprechpartner zu adressieren...

4. *Business-Ziele, KPIs, Erfolgsmessung setzen den Rahmen*

Wie schon erwähnt, sind Change-Projekte meist nachgelagert zu weitreichenden Unternehmensentscheidungen. Während der Transformation sollte allerdings nicht nach hinten

geschaut werden (warum es zu der Entscheidung kam), sondern nach vorne: welche quantitativen und qualitativen Ziele sollen erreicht werden? Denn alle Veränderungen in der Organisation müssen genau dieser vorgenommenen „Setzung“ Rechnung tragen – ändern sich die Ziele, ist die Struktur eventuell nicht mehr zielführend und muss ebenfalls angepasst werden, ganz wie im Design: „form follows function“. Bereits vor der Veränderungsphase müssen die relevanten KPIs definiert werden, damit ihre Erhebung bzw. Messbarkeit von vornherein mit eingeplant wird. Und auch der tatsächliche Erfolg des Change-Projekts als solches sollte im Nachhinein gemessen und beurteilt werden – auch ein Baustein, der in den gängigen Change Methoden zu kurz kommt.

5. *Änderungen im Business-Kontext haben sofortige Auswirkungen*

Was passiert, wenn sich während der Veränderung etwas ändert? In einer schnell-agierenden und -reagierenden Umwelt ist es meist nicht gegeben, „in Ruhe“ sein Transformationsprojekt durchzuziehen. Störfaktoren von außen können eine erhebliche Rolle spielen, z.B. neue regulatorische Auflagen, Wirtschaftskrisen und insbesondere Wettbewerberaktivitäten (z.B. Fusionen, Akquisitionen oder innovative Produkte bzw. Geschäftsmodelle). Es muss genügend Flexibilität in das Change-Projekt eingebaut sein, um die relevanten Reaktionen auf diese äußeren Einflüsse sofort in den Transformationsprozess zu integrieren.

6. *Personen (vs. Funktionen) spielen größere Rolle*

Um als attraktiver Arbeitgeber seine relevanten Wissensträger, Fach- und Führungskräfte zu halten bzw. neue anzuziehen, müssen die geänderten Organisationsstrukturen auch den Motivationen dieser wichtigen Mitarbeiter entsprechen. Es reicht nicht mehr aus, sie als ‚Funktionsträger‘ in ihren (neuen) Rollen zu betrachten, denn sie fordern heute ein, stärker als ‚Personen‘ wertgeschätzt zu werden, insbesondere die jüngeren Generationen. Dies bedeutet, sich nicht nur mit der Veränderung der Organigramme, der Anforderungen einzelner Stellen und eventuell noch benötigter Trainings zum Kompetenzaufbau zu befassen, das ist Basis Change-Arbeit. Es wird in Zukunft verstärkt darüberhinausgehend ein Abgleich der individuellen Motivationen (z.B. Sicherheitsbedürfnis; Differenzierungsanspruch; Zugehörigkeitsgefühl etc.) mit den sich verändernden Rollen notwendig sein, damit Veränderung gelingt und von den Mitarbeitern mitgetragen, ja sogar mitgestaltet wird.

7. *Nicht strukturellen Change, sondern Mind-set Änderung verankern*

Typischerweise wird die letzte Phase eines Change-Programms als „Verankerung“ (Kotter) oder „Freezing“ (Lewin) u.ä. bezeichnet. Damit ist gemeint, die neuen Strukturen, Rollen und letztendlich Kulturveränderungen zu verfestigen. Da in unserer volatilen Zeit das Zitat „das einzige Beständige ist der Wandel“ Grundkonsens ist, ist es eine Illusion, dass der Change tatsächlich zu einem „festen“, längerfristigen Ergebnis führt. Am Beispiel Innovationen sieht man, dass Zusammenhänge von Struktur und Veränderung nicht mehr einseitig linear sind, sondern wechselseitig: aus bestehenden, festen Strukturen heraus werden Innovationen generiert, häufig wirken sie dann umgekehrt zurück, indem diese Innovationen eine Anpassung des Geschäftsmodells (oder sogar ganz neue) und damit wiederum neue Strukturen und Organisationsänderungen bedingen. Was daher tatsächlich in den Köpfen und Herzen der Beteiligten verankert, verfestigt werden muss, ist ein veränderter Mind-set im Sinne von „alles ist möglich, die nächste Veränderung kommt bestimmt.“ Hier wird es wichtig sein, den Mitarbeitern die nötigen Sicherheitsleitplanken zur Verfügung zu stellen, die Stabilität verschaffen, aber gleichzeitig sie zur Flexibilität und Agilität zu befähigen und die Anreize dafür entsprechend zu setzen.

FAZIT: Transformationsprojekte waren immer schon komplex, die Methoden für einen erfolgreichen Change müssen aber in der VUCA-Welt um mehrere Dimensionen ergänzt werden. Dafür ist ein interdisziplinäres, heterogenes Projektmanagement- und Beraterteam erforderlich, denn es ist unabdingbar, nicht nur aus der Perspektive der Organisationsentwicklung auf den Veränderungsprozess zu blicken, sondern rechtzeitig Know-How in Bezug auf Financials, Kunden, IT und Mitarbeiterpsychologie einfließen zu lassen, um diese Beziehungsabhängigkeiten aktiv zu steuern.

Cornelia Sengpiel ist Managing Partner der Cambios GmbH, einer auf Veränderungsmanagement spezialisierten Unternehmensberatung. Ihre Expertise für holistische Change-Projekte verdankt sie ihrer jahrzehntelangen Erfahrung aus Großkonzernen, der strategischen Beratung und der Start-up Gründung sowie funktionalem Praxis-Know-How von Marketing über Business Development bis hin zu Personalberatung verbunden mit systemischen Zusatzqualifikationen.

c.sengpiel@cambios.de | www.cambios.de