

Artikeltags: Change Management; Kempf, Michael; Kühn, Frank; Marth, Dieter; Veränderung

Menschen schaffen die Bewegung

Wie man Bereitschaft für wirkliche Veränderungsarbeit schafft – ein Interview mit Michael Kempf, Frank Kühn und Dieter Marth

Change scheitert. So oft. Weil die Mitarbeiter auf der Strecke bleiben, weil sie nicht mitgenommen werden. Ohne sie geht es aber nicht: Die Mitarbeiter machen die Veränderung, die Menschen schaffen die Bewegung. Diesen Impuls aufzunehmen, das ist Change.



Michael Kempf, Frank Kühn und Dieter Marth sind die Gründungspartner der Integrated Consulting Group.

Panta rhei – soll Heraklit gesagt haben – alles fließt. Das hört man gelegentlich in den Unternehmen, wenn über Change Management gesprochen wird.

Eines der häufig missbrauchten und auch missverstandenen Zitate. Und eher eines der Probleme von wirklicher Veränderungsarbeit. Denn hier versucht man, die Mitarbeiter mit der Autorität der alten Philosophen zu überzeugen, wenn einem selbst die nachvollziehbare Argumentation fehlt. Oder wenn man sich dafür keine Zeit nehmen will. Aber wir sollten die Mitarbeiter nicht für dumm verkaufen; dann verlieren wir sie auf dem Weg der Veränderung, die viele unserer Unternehmen so dringend brauchen, um sich auf unsere schnelle und unsichere Welt besser einzustellen.

Was hat es mit dem Fließen nun auf sich?

Fließen tut in vielen Organisationen gar nichts. Sicherlich sollen Unternehmen anpassungsfähig sein, sollen sozusagen mit der schnellen Geschäftswelt, mit den veränderlichen globalen Märkten – den Absatz-, Rohstoff-, Arbeits- und Politikmärkten – "schwingen". Robust und flexibel sein, um den Anforderungen begegnen zu können; Resilienz ist einer der Fachbegriffe in diesem Zusammenhang.

Aber dazu passen leider die statischen Organisationsstrukturen nicht mehr: die über 100 Jahre alten Paradigmen der präzisen Arbeits- und Gewaltenteilung, egal ob eindimensional oder in Matrixform. Solche Strukturen entstehen immer mehr nur am Zeichenbrett: Heute skizziert, morgen überholt. Manche Führungskräfte können die aktuelle Struktur ihres Unternehmens gar nicht mehr übersichtlich darstellen.

Da ist es kein Wunder, dass in vielen Unternehmen eine Schattenorganisation – informell sozusagen – einen Großteil der Steuerung des Geschäftes übernimmt. Viele Führungskräfte sind sogar glücklich, dass die Organisationen trotz – Betonung: trotz – der Strukturen noch funktionieren. Das passende Seminar ist auch zur Hand und heißt: "In der Matrix überleben" – das mag den Betroffenen helfen, ist aber im Grunde doch absurd! Da werden die Energien in den

Grabenkampf investiert, aber am Markt fehlen sie dann.

Wie kann man sich die Lösung vorstellen?

Das alles bedeutet nicht, dass geeignete Organisationsstrukturen und -darstellungen nicht notwendig sind. Die Frage ist aber, wofür wir sie brauchen, wie sie uns in schnellen und unsicheren Zeiten helfen können, wie wir sie flexibel und anpassungsfähig gestalten, und immer wieder zu überprüfen, ob sie letztendlich ihren Zweck auch erfüllen.

Das kann zum Beispiel heißen, ein Unternehmen in seinen Strukturen viel mehr auf die lebendigen Prozesse und Projekte zu konzentrieren, dort, wo Unternehmen wirklich "passiert", wo mit hoher Motivation die "Leistung auf die Straße gebracht" wird. Struktur als ein hilfreiches Ordnungssystem passend zur Situation und Entwicklung des Unternehmens. Die eigentliche Stabilität entsteht aber durch verlässliche Orientierung und Unterstützung. Mit anderen Worten: Führungsqualität, Förderung von Talenten, Teilen unseres Wissens, ein echtes Gefühl von Identität und Zugehörigkeit.

Das klingt mühevoll. Werden da nicht wieder Stimmen laut, die die Mitarbeiter als Störfaktoren bezeichnen?

Diese Sicht ist menschenverachtend und kontraproduktiv. Die Führungskräfte sollten nicht vergessen: Sie sind selbst auch Mitarbeiter, und zwar mit einer Führungsaufgabe.

Die Mitarbeiter machen die Veränderung, die Menschen schaffen die Bewegung. Die Veränderung kann nur mit ihnen und durch sie Wirklichkeit werden. Sie verkörpern ja quasi die Unternehmenskultur, mit ihren Denk- und Verhaltensweisen. Hier muss die Bewegung passieren.

Ist das nicht idealistisch und – Verzeihung – blauäugig? Können wir uns das in der Praxis leisten?

Alles andere ist sogar betriebswirtschaftlich grob fahrlässig. Wir wissen mittlerweile, dass bis zu 80 Prozent aller Veränderungsprojekte schiefgehen, von organisatorischen Anpassungen bis hin zu gescheiterten Mergern und Fusionen. Letztere sind natürlich bekannter und sensatio- neller. Deutsche Bank und Dresdner Bank? Daimler und Chrysler? BMW und Rover?

Aber so groß muss es gar nicht sein. Wie funktionieren die organisatorischen Anpassungen, die jedes Unternehmen für sich immer wieder durchläuft, um zukunftsfest zu sein? "Fit for Future", wie es heißt. Und dann erleben wir, dass, wenn nicht der CEO, dann zum Beispiel der CFO ein solches Veränderungsprogramm aus Kostengesichtspunkten startet und der COO daraufhin schnell ein eigenes Programm aufsetzt, das der Innovation und Qualität dienen soll. Natürlich auch, um sich nicht dem CFO zu "unterwerfen". Da werden Ressourcen verschwendet.

Meistens wird, in Geld ausgedrückt, nur ein kleiner Bruchteil dessen investiert, was die Veränderung bewirken soll. Oder es wird sogar Wert vernichtet: zum Beispiel die Mitarbeiter – aufwendig rekrutiert und eingearbeitet – zack, werden sie mit einem Federstrich verschoben. Wie rechnet sich denn das? Erst kürzlich haben wir doch wieder aus der Global Workforce Study von Towers Watson erfahren, dass nur noch 29 Prozent der Mitarbeiter sich mit vollem Engagement einbringen, und dass die Performance von Unternehmen mit einer engagierten Mannschaft die Performance von Unternehmen mit wenig motivierten Mitarbeitern um den Faktor drei übersteigen kann.

Oder schauen sie sich zum Beispiel die Projektportfolios von Unternehmen an. In einem großen Unternehmen umfasst das Projektportfolio ein Volumen von 100 Millionen Euro. Nehmen wir an, dass darin ein Effizienzpotenzial von nur 30 Prozent liegt (oft ist es das Doppelte), also 30 Millionen. Nehmen wir weiter an, dass wir uns zutrauen, durch Optimierung von Projektmanagement, Training und Projekt-Coaching 20 Prozent dieses Potenzials zu realisieren, also sechs Millionen. Das bedeutet nicht Entlassung, sondern Entlastung der Mitarbeiter: mehr Zeit für Kreativität und Qualität, neue Marktchancen. Und dann erleben wir, dass die dafür notwendigen, sagen wir, 100.000 Euro nicht in die Hand genommen werden.

Also empfehlen Sie, Geld in Beratung zu investieren.

Natürlich wird uns jetzt vorgeworfen werden, dass wir dies einseitig sehen – jedoch: Das Geld kann sehr gut investiert sein, wenn es darum geht, eine wirkliche und nachhaltige Bewegung mit den Menschen zu schaffen. Das erfordert eine gute Gestaltung des gemeinsamen

Prozesses, in dem die Veränderung entwickelt wird. Der Prozess muss gekonnt gesteuert werden – die Zukunft will gestaltet werden, dafür müssen alle Kompetenzen im Unternehmen verbunden werden, und die Menschen müssen dafür vorbereitet, qualifiziert und begleitet werden. Die Kommunikation muss stimmen, sie muss die Menschen erreichen. Nicht nur im Kopf, auch im Herzen.

Und dann muss danach gehandelt werden. "Walk the talk" – darauf achten die Menschen, da werden die Führungskräfte von ihren Mitarbeitern sehr genau beobachtet. Wo die Organisationsstrukturen immer weniger Stabilität geben, müssen verlässliche Verhaltensstrukturen neuen Halt schaffen.

Da können Sie aus externer Sicht, mit unternehmensübergreifenden Erfahrungen in solchen Prozessen, mit vielen Impulsen und oft ungewohntem Querdenken, mit beharrlicher Moderation und auch mit persönlichem Feedback an die Beteiligten gute Unterstützung geben.

Die Unternehmen sind gegenüber Beratern zurückhaltender geworden ...

Das ist ja auch nachvollziehbar, wenn wir uns die Erfolgsquote der Veränderungsprojekte ansehen. Deshalb reden wir hier nicht von Organisationskonzepten, die völlig übersteuert aus der Schublade gezogen werden. Zum Beispiel: Strukturierung nach Produktbereichen und Shared Services, dazu etwas Outsourcing – das passt immer. Das im wahrsten Sinne des Wortes "Verrückte" bisher: 80 Prozent des Change-Budgets werden in Analyse und Konzept investiert, nur 20 Prozent in die Umsetzung. Der Nutzen ist leider umgekehrt: 20 Prozent bringt das Papier, 80 Prozent der Dialog mit den Menschen, die Kommunikation mit den Wissens- und Leistungsträgern, mit den talentierten und erfahrenen Mitarbeitern im Unternehmen, mit den Eignern und Geschäftspartnern, mit den Stakeholdern im Umfeld des Unternehmens.

Deshalb darf es nicht sein, dass sich die Unternehmensberater mit dem Wissen und auf Kosten der Mitarbeiter schlaumachen und dann mit einer klugen Analyse brillieren. Vielmehr ist eine Analyse immer auch schon Dialog und Intervention gemeinsam mit den Verantwortlichen und Experten. Die Bewegung beginnt am ersten Tag.

Die altbekannten Schlagworte also: Offenheit, Kommunikation, Partizipation ...

Das Problem sind immer die Schlagworte und Lippenbekenntnisse. Aber man muss es auch tun!! Die Menschen erleben doch zunehmend die Lücke zwischen Sagen und Tun, und sie sehen da sehr genau hin. Verfolgen Sie doch in Wirtschaft und Politik, wie genau die Presse und Öffentlichkeit auf das Kommunikationsverhalten von Unternehmen und Persönlichkeiten schaut, wie Fernsehauftritte im Wahlkampf oder bei einer Aktionärskonferenz analysiert werden. Wie Identifikation oder Verdruss damit steigen und fallen.

Die Frage nach dem Scheitern ist doch: War die neue Strategie nicht klug, oder hat es in der Realisierung und Kommunikation an Aufmerksamkeit oder Achtsamkeit gefehlt? Und wenn es dann schiefliegt, haben die reflektierten Mitarbeiter auch dafür einen coolen Spruch parat: "Culture eats strategy for breakfast."

Wie lassen sich die Hürden im Change Management umreißen?

"Was in unserer Kultur behindert eine herausragende Performance?", haben wir einen Führungskreis gefragt. Angst, war eine Antwort. Das schaffen Sie nicht mit einem neuen Organigramm weg. Hier ist eine Führung gefragt, der es gelingt, die Menschen mit auf eine gemeinsame Reise zu nehmen, die oft unsicher ist, auf der sich viel verändern kann. Zu unberechenbar sind die wirtschaftlichen und politischen Einflüsse. Es kommt auf Verlässlichkeit an. Und Verlässlichkeit bezieht sich auf Prinzipien.

Zurück zu den alten Werten?

Wenn Sie es so nennen wollen. Die Prinzipien haben eine neue Bedeutung im Kontext globaler Veränderung, in dem es darum geht, den Menschen neuen Halt zu geben. Und auch als Wertschätzung. Die Haltung in der Kommunikation macht den Unterschied. Gehen wir von einem Gegeneinander oder mehr von einem Miteinander oder Füreinander aus? Die Sensibilität für solche Fragen ist enorm gestiegen. Viele Menschen sind alarmiert oder zumindest verunsichert. Sie haben ein neues Gefühl entwickelt, was krank und gesund heißt: für sie persönlich, ihr

Unternehmen, die Wirtschaft, die Gesellschaft insgesamt.

Was können Sie den Managern denn nun ganz praktisch raten?

Noch immer sind manche Strategien geheime Kommandosache. Traut sich der Vorstand bei der Betriebsversammlung nicht, offen zu sprechen und sich den Fragen zu stellen, werden visionäre Absichten entgegen aller vorhandenen Erfahrung in unrealistische "Roadmaps" übersetzt, scheitern die Projektteams, weil sie nicht mit den Menschen reden, die die Bewegung schaffen müssen.

Kommunizieren Sie auf allen Ebenen. Beziehen Sie alle Ebenen in die Gestaltung des Veränderungsprozesses ein: Gewinnen Sie die Mannschaft für die Strategien, für die Projekte, für die Führungsaufgaben im Betrieb. Holen Sie die Resonanz für Ihre Ideen ein. Beziehen Sie die Kompetenzen ein, die Sie im Unternehmen haben: Die Fachleute können Ihnen besser sagen, was technisch machbar ist, als ehrgeizige Führungskräfte. Seien Sie ehrlich und machen keine falschen Versprechungen. Haben Sie Mut zur Kommunikation und zu Konflikten. Zeigen Sie Ihre Gefühle. Beachten Sie: Was gibt Energie, was nimmt Energie?

Und ganz wichtig: Verbinden Sie interne und externe "Öffentlichkeitsarbeit". Die Mitarbeiter dürfen nicht erst aus der Tageszeitung erfahren, was bei ihnen passiert.

Das wirkt anstrengend. Wie hält man das alles zusammen?

Zum Beispiel in Form eines Prozesses, in dem vier wesentliche Elemente abgebildet sind: die professionelle und aufmerksame Steuerung der Veränderung, die Gestaltung der neuen Organisation und die Befähigung für den Menschen und eben die Kommunikation.

Aber eine große Rolle spielt auch das Vertrauen in die Wirkung von Kommunikation, nicht nur im Sinne von Vertrauensbildung, sondern auch in dem Sinne, dass sie ein gemeinsames, qualifiziertes und akzeptiertes Ergebnis erzeugt. Deshalb wenden sich auch neuere Organisations- und Change-Theorien neben den primär diagnostischen Ansätzen zunehmend den unmittelbar dialogischen Ansätzen zu.

Lassen Sie es uns noch spitzer formulieren: Vorsicht mit den klugen Konzepten – der Widerstand wartet schon! Machen Sie es besser andersherum: Führen Sie in einem Kreis von zehn oder 20 ausgewählten Leuten Gespräche über die Notwendigkeit der Veränderung. Wenn Sie aufmerksam sind und das Besprochene sorgfältig differenzieren und fokussieren, sortieren und verbinden, kommt ein gutes Konzept am Ende heraus. Ganz von allein. Sie können das gar nicht verhindern. Ein Konzept, das von einer "kritischen Masse" im Unternehmen getragen wird – die Leute wissen doch eine ganze Menge und möchten gerne auf ein gut geführtes Unternehmen stolz sein.

Bei der Gestaltung solcher Prozesse kann externe Unterstützung wirklich sehr hilfreich sein.

Wie sieht das Vorgehen, die "Change-Architektur" insgesamt aus? Wie kann ich die einzelnen kommunikativen Anlässe gestalten? Wie gehe ich mit Konflikten und Krisen produktiv um? Wie schaffe ich organisationsweites Austauschen und Lernen?

Der Trick ist also die Beteiligung.

Vorsicht: Wenn wir versuchen, "tricky" zu sein, so zu tun, als wäre das Ergebnis nur halb fertig und als wollten wir die anderen beteiligen, verspielen wir das Vertrauen umso mehr. "Man muss das den Kollegen klarmachen, dass sie nachher denken, es wäre ihre Idee." Für wie dumm werden denn die Menschen hier gehalten?

Klare Kommunikation ist hier angesagt: Was ist schon festgelegt und nicht mehr diskutierbar? Was ist noch besprechbar? Wo ist der Gestaltungsspielraum? Was muss noch entwickelt werden? Zum Beispiel kann ja eine Strategie verabschiedet sein und die Frage dann sein: Wie setzen wir sie in den Abteilungen organisatorisch und personell um? Die Mitarbeiter schätzen diese Klarheit sehr. Wir erleben aber wenige Führungskräfte, die den Mut haben, sich so klar zu äußern.

Wie kann ich mir Ihre Unterstützung vorstellen?

Wir achten auf eine Veränderungsarbeit, die gemeinsam mit den Menschen vor Ort immer beides schafft: schnelle Resultate und nachhaltige Entwicklung. Wir nennen diese gemeinsame Arbeit auch Entwicklungspartnerschaft oder "Co-Creation". Das reicht bis in die Umsetzung. Nur

so lassen sich zukunftsfähige, wertvolle und profitable Unternehmen realisieren. Unser Beitrag richtet sich nach der Frage, wie wir am besten wirksam werden können: Beratung, Moderation, Coaching oder Training. Wichtig ist bei alledem immer: Eine wirkliche Bewegung im Unternehmen schaffen. Deshalb werden Sie uns eher als aufmerksame und aktive Unterstützer auf der Hinterbühne finden. Auf der Vorderbühne stehen aber immer die Menschen des Unternehmens.

Was heißt in Ihrem Firmennamen Integrated? Nicht auch ein Schlagwort?

Wie schon gesagt: Für bloße Schlagworte sind wir nicht zu haben. Mit Integrated meinen wir einmal unsere integrierte Leistung: Den Veränderungsprozess insgesamt steuern, soziale Situationen moderieren, eigene Fachkompetenz beisteuern. Auf die sachlogische Lösung achten und zugleich in den psychosozialen Aspekten unterstützen. Die Motivationen und Kompetenzen im Kundenunternehmen einbeziehen und damit die schon erwähnte "Co-Creation" ermöglichen. Anders bekommen Sie keine Qualität und keine Akzeptanz.

Vertical dotted line on the right side of the page, serving as a guide for a column of horizontal dotted lines for notes.