

Wie Changeprojekte garantiert scheitern

ESSAY. Bei der Frage, was Change Management erfolgreich macht, melden sich gern viele echte und selbst ernannte Experten mit ihren Praxistipps zu Wort. Dennoch scheitern fast 70 Prozent aller Veränderungsprojekte. Es ist Zeit, aus den Fehlern zu lernen. Ein Beitrag mit einem Schuss Ironie. Von Jürgen Peterke

Zum Thema Change Management wurde schon viel geschrieben. Die Dos und Don'ts aus den Rezeptbüchern der so genannten Changeexperten sind zahlreich. Jeder Manager, der sich auf ein Veränderungsvorhaben vorbereitet, stößt unweigerlich auf den nicht sonderlich ermutigenden Hinweis, dass mindestens die Hälfte aller Changeprojekte scheitert oder im Ergebnis weit hinter den Erwartungen zurückbleibt. Manche sprechen sogar von 70 Prozent. Wenn schon auf die Expertenratschläge kein Verlass ist, so lassen sich aus den vielen gescheiterten Projekten vielleicht einige Strategien ableiten, die den Misserfolg garantieren. Sozusagen als Negativregeln, die Sie – sollten Sie sich in den Beispielen wiedererkennen – noch rechtzeitig dazu veranlassen, gegenzusteuern: 13 Tipps, wie Changeprojekte garantiert scheitern – und wie Sie es besser machen.

1 | Benutzen Sie den Begriff Change Management inflationär.

Nennen Sie jedwede Veränderung, die in Ihrem Unternehmen stattfindet, „Changeprojekt“. So gewöhnen sich die Mitarbeiter an den dauerhaften Wandel. Wenn dann wirklich ein Wandel stattfindet, fällt der nicht weiter auf und es entsteht keine Unruhe.

↳ **Besser:** Sorgen Sie dafür, dass als Changeprojekt nur die Projekte bezeichnet werden, die für die ganze Organisation mit umfassendem mentalen Wandel verbunden sind und die eine grundsätzlich andere Art, Dinge zu tun, erfordern.

2 | Übertragen Sie anderen die Verantwortung für den Prozess.

Lassen Sie eine externe Beratergruppe den Veränderungsprozess durchziehen oder

gründen Sie ein internes Changeteam dafür. Damit kommen Sie gut am Linienmanagement vorbei. Denn das ist dann nicht für die Lösung verantwortlich und kann sich ganz darauf konzentrieren, wie es sie verhindert.

↳ **Besser:** Übernehmen Sie sichtbar die Verantwortung. Überlassen Sie das Spielfeld nicht einer Beratungsfirma. Change ist nicht nur ein, sondern das Managementthema. Beratung unterstützt das Management, aber führt nicht Regie. Treiben Sie den Changeprozess direkt aus dem Management heraus und verzichten Sie auf ein Changeteam.

3 | Sorgen Sie dafür, dass Sie im eigenen Saft schmoren.

Am besten, Sie verzichten völlig auf externe Berater. Die produzieren nur Powerpointfolien und schlaue Sprüche, entwickeln aufgesetzte Beraterideen und zelebrieren Workshop-Stafetten. Interne Leute können viel besser beurteilen, wo die Organisation läuft und wo nicht.

↳ **Besser:** Holen Sie sich Beratungsunterstützung, die zum Projekt und zu Ihrem Unternehmen passt, aber verzichten Sie nicht darauf. Denn wenn es um Change Management geht, braucht es einen unverstellten und kritischen Blick auf die Organisation, den Interne im Laufe der Zeit einfach verlieren. Außerdem tauchen in jedem Changeprojekt früher oder später Konflikte auf. Eine offene Diskussion fällt unter neutraler Moderation leichter. Vorsicht ist jedoch geboten, wenn die Beratungsfirma vorgefertigte Lösungsansätze liefert, ohne Sie einzubinden. Hier laufen Sie Gefahr, aus der Verantwortung in die Zustimmung gedrängt zu werden.

4 | Setzen Sie das Changeprojekt losgelöst vom Business auf.

Schließlich ist Veränderung ein übergreifendes Thema und sollte nicht mit anderem vermischt werden. Also: Das Management kümmert sich weiter ums Tagesgeschäft, ein Strategieteam entwickelt die Strategie, das Prozessteam ist für die Prozesse zuständig und das Changeteam für den Wandel.

↳ **Besser:** Machen Sie das Business zum Changethema. Der Changeprozess hat dem Business zu dienen und nicht umgekehrt. Dazu sind alle relevanten Themen des Geschäfts in den Changeprozess zu integrieren. Zur Koordination der Schlüsselaktivitäten kann ein Changeteam die zentrale Steuerungsrolle übernehmen. Dieses sollte das Management unterstützen, nicht aber ersetzen.

5 | Starten Sie gleichzeitig mehrere große Initiativen.

Wenn Sie an mehreren Schrauben drehen, merken wenigstens alle, dass Sie es ernst meinen. Den Laden überall zugleich auf den Kopf stellen – das ist Change!

↳ **Besser:** In einem Changeprozess gibt es genau ein Megathema, nämlich den Changeprozess. Der fordert die Mitarbeiter schon genug. Wenn Sie andere Initiativen nicht zurückstellen können, integrieren Sie diese in den Prozess und definieren ihre Funktion im Kontext.

6 | Planen Sie möglichst alles akkurat bis ins kleinste Detail.

Achten Sie im Veränderungsprozess strikt darauf, dass die Planung eingehalten wird, etwa durch detailliertes Reporting und Zielkontrolle. Halten Sie sich nicht mit Diskussionen um mögliche Alternativen und Korrekturen im Plan auf.

↳ **Besser:** Planen Sie überlegt, aber nicht akribisch. In einem Changeprozess können Sie nichts vorhersehen. Deshalb sollten Sie grundsätzlich einen offenen Planungsansatz verfolgen. Das heißt, Sie definieren grob die Zeitschiene mit den wichtigsten Initiativen und deren gegenseitige Abhängigkeiten. Das Reporting sollte lebendig sein und nicht nur in Abhakritualen erfolgen. Fragen Sie nach, wenn etwas nicht läuft. Die Nichteinlösung von Zielen und Vereinbarungen ist oft ein Signal für Themen, die im Vorfeld

nicht sichtbar waren. Gegebenenfalls müssen Sie die Planung anpassen und Dinge, von denen Sie einmal überzeugt waren, wieder aufgeben.

7 | Vermeiden Sie zu tiefe Einschnitte.

Andernfalls bringen Sie nur die Belegschaft gegen sich auf. Fallen Sie deshalb auch nicht gleich mit der Tür ins Haus, indem Sie sofort die ganze Wahrheit verkünden. Das verursacht nur unnötige Aufruhr, bei der Sie womöglich zur Zielscheibe werden.

↳ **Besser:** Seien Sie nicht zögerlich. Nehmen Sie die Mitarbeiter ernst, gerade indem Sie ihnen gleich zu Beginn die harte Wahrheit zumuten. Verkünden Sie unangenehme Dinge selbst, auch wenn Sie anschließend Wut und Enttäuschung ernten. Sie verspielen sonst ihre Glaubwürdigkeit.

8 | Machen Sie nicht zu viel Druck und lassen Sie den Leuten Zeit.

Vermeiden Sie messbare Ziele und verbindliche Meilensteine. Die gefühlte Realität ist das Entscheidende. Starten Sie begleitend zum Veränderungsvorhaben eine Mitarbeiterbefragung. Dann haben die Mitarbeiter wenigstens das Gefühl, mitreden zu können, und Sie finden damit heraus, wo die schlechten Manager sitzen.

↳ **Besser:** Machen Sie Druck, sonst ändert sich nichts. Die Frage ist nicht ob, sondern wie Druck ausgeübt wird. Drängen Sie auf Einlösung der Ziele und forcieren Sie das Dranbleiben. Je mehr Zeit Sie lassen, desto mehr schwindet die Energie aus dem Prozess. Eine Mitarbeiterbefragung ist in einer solchen Phase wenig sinnvoll: Die Ergebnisse sind viel zu politisiert und meist erhalten die Manager die schlechtesten Bewertungen, die sich am meisten für den Wandel ins Zeug legen.

9 | Widerstand übergehen Sie am besten oder geben nach.

Widerstand gehört zu jedem Changeprozess. Wieso sollten Sie sich also darüber aufregen? Außerdem gibt es ja neuerdings den Ansatz, den Widerstand der Mitarbeiter durch Arbeiten in Großgruppen zu überwinden. Damit gewinnt man nämlich die Leute emotional. Am besten also, Sie organisieren einfach ein paar solcher Veranstaltungen, bei denen die Mitarbeiter ihren Unmut abladen und

Sie weitermachen können wie vorgesehen. Wenn das nicht funktioniert, geben Sie einfach an der einen oder anderen Stelle nach, so dass Sie den Mitarbeitern das Gefühl einer Win-Win-Situation vermitteln.

↳ **Besser:** Setzen Sie sich mit Widerstand auseinander. Und zwar, indem Sie zuhören und Antworten geben. Verzichten Sie auf Shows und große Veranstaltungen, die blenden sollen. Menschen wollen ernst genommen werden. Bleiben Sie bei Ihrer Linie und begründen Sie sie. Aber nehmen Sie konstruktive Anregungen auf und setzen sie schnell um.

10 | Hauptsache die Leute reden darüber – der Rest kommt von allein.

Aufmerksamkeitsstarke Aktionen wie Outdoortrainings oder Planspiele sorgen dafür, dass das Changeprojekt zum Gesprächsthema im Unternehmen wird. Das fördert die Akzeptanz bei den Mitarbeitern.

↳ **Im Gegenteil:** Handeln ist wichtiger als Reden. Das gilt ganz besonders für einen Changeprozess. Sorgen Sie dafür, dass die Mitarbeiter schnell nach den neuen Regeln handeln, das verändert auch ihr Denken. Dafür können Workshops durchaus sinnvoll sein, aber sie sollten direkt mit der neuen Arbeitssituation verknüpft sein und nicht reine „Motivationsspiele“ sein.

11 | Bringen Sie das Veränderungsprojekt nicht zu Ende.

Wenn die Schwierigkeiten zunehmen, halten Sie sich nicht damit auf, nach möglichen Ursachen oder Alternativen zu suchen. Machen Sie einfach weiter wie geplant. Hilft das nichts, verschieben Sie Entscheidungen und verlagern allmählich den Schwerpunkt aufs Tagesgeschäft. Das Projekt verschwindet so still und leise in der Versenkung und es fällt keinem auf. Oder starten Sie einfach das nächste Projekt, das lenkt die Aufmerksamkeit auf das Neue. Sie werden als Macher wahrgenommen. Auch Ihr Chef wird von Ihrer Dynamik eingenommen sein.

↳ **Besser:** Falls Sie – was nicht zu hoffen ist – einen Prozess beenden müssen, dann beenden Sie ihn mit Würde, ganz offiziell. Lassen Sie ihn nicht einfach einschlafen oder ohne Ergebnis auslaufen. Das haftet Ihnen als Menetekel an und hängt über allen Folgeprojekten. Die Mitarbeiter ducken sich nach so einer Erfahrung künftig

weg und warten, dass auch das nächste Vorhaben im Sande verläuft. Leider haben sie damit allzu oft Recht.

12 | Engagieren Sie sich nicht selbst.

Wozu haben Sie Ihr Changeteam und die externen Berater? Es reicht völlig aus, wenn Sie den Mitarbeitern hin und wieder zu Roundtable-Gesprächen zur Verfügung stehen. Die Beratergruppe versorgt Sie dafür zuverlässig mit den richtigen Powerpointfolien.

↳ **Besser:** Seien Sie sichtbar der Motor des Wandels. Suchen Sie statt des Vortrags lieber den Dialog. Sie müssen nicht auf alles eine Antwort haben, aber Sie sollten sich sichtbar für die Veränderung und deren Ziele verpflichten. Die Mitarbeiter sollten Ihnen das Changeprojekt als Ihr Anliegen abnehmen.

13 | Vermeiden Sie, dass Sie und Ihr Management dazulernen.

Es bringt viel zu viel durcheinander, wenn Sie auch noch anfangen, Dinge bei sich selbst zu ändern. Außerdem: Die Mitarbeiter müssen ja begreifen, warum die Veränderung sein muss, nicht Sie.

↳ **Im Gegenteil:** Lernen beginnt im Management, am besten bei Ihnen selbst. Etablieren Sie von Anfang an einen Lernprozess im Management, sonst werden Sie wenig Erfolg damit haben, Verhaltensänderungen bei den Mitarbeitern zu bewirken. Wie ein solcher Lernprozess im Management aussehen sollte? – Siehe Punkt 3: Dafür haben Sie doch sicher kompetente Berater ... ●

➔ AUTOR



JÜRGEN PETERKE ist Diplom-Pädagoge und arbeitet als Managementberater und Trainer in Landau in der Pfalz.