



Schmoll, C.; Schmoll, A. (2013): Change Management. Gegen das Versanden von Veränderungen. In: Praxis und Management, 2/13, S. 49 – 53.

# Gegen das Versanden von Veränderungen

Im zweiten Teil der dreiteiligen Artikelserie zum Veränderungsmanagement geht es um die Besonderheiten bei der Gestaltung von Veränderungsprojekten. Denn Verändern ist schwierig.

## Anton Schmoll und Clemens Schmoll

Im Rahmen dieses Artikels stehen umfassende Veränderungsprojekte im Fokus. Es wird also bewusst auf wesentliche Projekte eingegangen, die das gesamte Institut betreffen. In Abbildung 1 auf Seite 50 finden Sie einige Beispiele solcher Projekte.

### Warum fallen Veränderungen schwer?

Alles ist im Fluss. Das einzig Beständige ist der Wandel. Wer nicht

mit der Zeit geht, der geht mit der Zeit. Dies sind alles geflügelte Worte, die mit Veränderungen in Zusammenhang gebracht werden. Sie haben etwas Positives. Gut. Wandel ist demnach schön und erstrebenswert. Das ist richtig – solange er nicht uns selbst betrifft. Menschen – und damit auch Unternehmen – sind eher veränderungsresistent, gerade bei tief greifenden Reformen.

Vielen umfassenden Veränderungsprojekten ist gemein, dass meist eine dreifache Überforderung der Organisation, also hier der Bank, entsteht (siehe Abbildung 2 auf Seite 51). Diese Überlastungssituationen treten gleichzeitig auf.

Ein Beispiel: Im Rahmen eines CRM-Projekts werden die Standardprozesse des Servicebereichs angepasst. Infolgedessen werden Aufgaben vom Frontoffice an das Backoffice verlagert. Damit die betroffenen Mitarbeiter im Backoffice Prozesskompetenz besitzen, bleiben diese dem Innenbereich des Instituts unterstellt.

Die Mitarbeiter der Bank müssen also lernen, diese neuen Prozesse zu leben. Zudem müssen die Führungskräfte lernen, sich besser abzustimmen und schnell auf einen gemeinsamen Nenner zu kommen. Damit müssen sie auch teilweise ihre persönlichen Einstellungen zum anderen Unternehmensbereich, zum Thema Kooperation etc. verändern – und dies passiert alles gleichzeitig.

Es ist nicht möglich, im Vorfeld in Klausur zu gehen und die eigenen Einstellungen im Vorhinein zu ändern. Dies geschieht im aktiven Tun. Führungsteams können ihre Entscheidungsfähigkeit nicht in Trockenübungen aufbauen, sondern dies erfolgt automatisch, wenn die Mitarbeiter die ersten Prozessentscheidungen einfordern.

Diese dreifache Überforderung – gepaart mit der Unsicherheit, wie genau die Veränderung umgesetzt werden soll – beschreibt, warum Veränderungen generell so schwer fallen.



Prof. Dr. Anton Schmoll ist Geschäftsführer des Kreditvereins der Erste Bank AG, Wien, und Dozent an der ADG.

E-Mail: [anton.schmoll@aon.at](mailto:anton.schmoll@aon.at)



Dr. Clemens C. Schmoll ist Geschäftsführender Gesellschafter von dieBasis - Gesellschaft für Organisations- und Kompetenzentwicklung, Innsbruck.

E-Mail: [clemens.schmoll@diebasis.at](mailto:clemens.schmoll@diebasis.at)

**Abb. 1:** Große Veränderungsprojekte

	Besonderheiten	Kardinalfehler
Umsetzung von Strategieprozessen/-projekten	Blick in die Zukunft mit strategischer Ausrichtung	Projekt endet mit Strategiepräsentation, oft zu oberflächlich, Strategie als fertiges Produkt, nicht als kontinuierlicher Prozess, kaum/keine Kommunikation, was sich tatsächlich ändert
optimiertes Zusammenspiel von Markt/Marktfolge, oft gepaart mit Implementierung von CRM-Systemen	Mischung aus IT-, Prozess- und Vertriebskulturprojekt	starke Fokussierung auf Tools, keine Begleitung des Tools im Einsatz, Argumente des Projekts fußen auf IT/Prozessen, keine Kundenperspektive
deutliche Neupositionierung	radikaler Kulturwandel oder merkliche Weiterentwicklung der Kultur	Hauptsteuerung über Leitbilder und Spielregeln, kritische Diskussionen innerhalb der Führungsmannschaft fehlen
Fusionen	Verschmelzung zweier Institute, große Verunsicherung	zu starke Innenfokussierung des betroffenen Managements, keine klare Roadmap

Doch Überforderung ist nicht durchweg negativ. Durch Überforderung lernen wir. Der so genannte Flow-Effekt aus der Psychologie beschreibt dies anschaulich.

Jeder kennt dies vom Erlernen einer neuen Sportart: Damit wir von einem Leistungsniveau auf das nächsthöhere kommen, sind Überforderungen notwendig. Schließlich fühlen wir uns dann nach der Überforderung trotzdem auf dem höheren Leistungsniveau sicher und wohl.

Im Folgenden sollen drei wesentliche Fragen zur Gestaltung von komplexeren Veränderungsprojekten beleuchtet werden.

### **Wie starten wir los?**

Hier passieren typischerweise zwei Kardinalfehler: Es wird keine Situationsanalyse durchgeführt. Man geht sofort an den Start. Dies führt eher zu Zaudern. So verpufft gleich zu Beginn des Projekts jegliche Veränderungsenergie.

Die Rechtfertigung für eine fehlende oder unzureichende Analyse: Das Top-Management nimmt an, alles über die Organisation zu wissen. Dazu steht man schließlich an der Spitze der Bank.

Zudem wird oftmals angenommen, dass der Veränderungsgrund so offensichtlich ist,

dass sowieso alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstehen werden, warum es geht. Vereinzelt mag dies zutreffen.

Aber die Risiken liegen auf der Hand:

- Ohne Analyse werden im Regelfall nicht alle Möglichkeiten zur Einflussnahme auf die Veränderung gesehen.
- Die Umsetzung wird zu optimistisch beurteilt. Eventuelle Widerstände der Mitarbeiter werden nicht erkannt oder gar negiert. Es gilt die Annahme, dass alle den Veränderungsgrund erkennen und damit die Veränderung mittragen werden.
- Die Führungskräfte setzen sich zu wenig mit der eigenen Rolle in der Veränderung auseinander.
- Die gemeinsame emotionale Aufladung als Team fehlt. Aber auch das Gegenteil ist möglich. Ein Kreditinstitut zögerte den Start des Veränderungsprojekts immer wieder heraus. Zu groß war das Sicherheitsbedürfnis des Vorstands, der alles im Vorfeld durchdenken wollte. Die Risiken einer zu intensiven Analyse:
  - Es wird eine Selbstverkomplizierung gestartet.
  - Die Angst vor der Aufgabe wird immer größer.
  - Die Beteiligten wissen immer weniger, wo sie anfangen und wo sie aufhören sollen.

Hier ein paar Tipps, wie ein Veränderungsprojekt sinnvoll gestartet werden kann. Machen Sie eine „knackige“ Grundanalyse und starten dann kraftvoll. Wenn sich der „erste Nebel“ klärt, ist der korrekte Startzeitpunkt erreicht. Eine 100-prozentige Sicherheit ist reine Theorie. Vielmehr brauchen Sie ein Team, in dem offen über Unsicherheiten gesprochen werden kann. Veränderungen sind nicht zu 100 Prozent planbar. Entwickeln Sie eine Neugierde auf das Entdecken des Neuen, das kann Veränderungsprojekte erleichtern. Gestehen Sie sich darüber hinaus ein: Im Veränderungsprojekt werden Fehler passieren. Meist existiert jedoch nicht der eine große Fehler, der alles zerstört. Lernen Sie früh, Fehler zu akzeptieren und mit ihnen zu leben. Zudem sollte sich ein „Zögerer“ zu Projektbeginn einen Partner suchen, der eher für den Aufbruch steht. Und wenn Sie selbst nur in Veränderung aufgehen, dann suchen Sie sich einen „Bewahrer“, der Sie gleich beim Start bremst.

### **Wie organisieren wir uns?**

In Veränderungsprojekten werden hierbei meist zwei Fehler begangen. Erstens existiert kein klares Bild über den Weg der Veränderung. Die Veränderung wird primär über Einzelmaßnahmen getrieben, die Vernetzung der Maßnahmen wird nicht herge-

stellt und ist für die Betroffenen nicht sichtbar. Zudem wird oft übersteuert. Alles, was möglich ist, wird im Change Management genutzt. Vor lauter Tatendrang wird probiert, alles zur gleichen Zeit anzugehen. Ein roter Faden ist auf diese Weise kaum erkennbar. Die einzelnen Projektbestandteile sind nicht miteinander verzahnt.

Der erste Fehler erfolgt, wenn die Komplexität unterschätzt wird oder in der Bank nicht ein tief gehendes Gefühl für die Gestaltung von Veränderungen herrscht. Es wird versucht, die Veränderung primär über Einzelmaßnahmen zu steuern. Häufig endet das Veränderungsvorhaben dann mit der Konzeptions-

phase und die Implementierung wird nicht mehr aktiv begleitet.

Ein Beispiel: Eine Bank führt ein CRM-System ein. Zu Beginn ist dies in den Augen der Mitarbeiter lediglich ein IT- oder Tool-Projekt. So fehlen Maßnahmen, die den Kulturwandel betreffen. Ist dies erkannt, werden Schulungen verordnet. Denn die Veränderung ist stark über die Personalentwicklung getrieben. Die Logik dahinter: Veränderungen werden über Schulungen gefördert.

Ein ganzheitliches Konzept hätte jedoch von sich aus hierbei folgende Ebenen beleuchtet:

- IT-Projekt CRM,
- Ausbildung und Schulungselemente,

**Abb. 2:** Überforderung

	Beschreibung der Überforderung
inhaltliche Ebene	Es müssen neue Prozesse, Verhaltensweisen, ein neuer Umgang des Miteinanders gelernt werden.
Steuerung/Führungsebene	Veränderungen verlangen nach einem neuen Führungsverhalten. Die Position sowie das Aufgabengebiet von einzelnen Führungspersonen ändern sich. Damit ändert sich auch die Rollenerwartung. Sehr oft verlangen Veränderungen ein engeres Zusammenrücken der Führungskräfte oder ein neues Zusammenspiel in der Führungsmannschaft. Hier liegt die eigentliche Überforderung.
persönliche Überforderung	Die einzelne Führungskraft muss für sich neue Kompetenzen entwickeln und bisherige Verhaltensmuster ablegen (etwa bei Einführung einer neuen Führungsebene, bei der das Lernen von „Vertrauen“ eine besondere Bedeutung erhält). Oft geht es dabei auch um den Wechsel vom „Alleinmacher“ zum „Teampayer“.

- Anpassung der Steuerungssysteme (Zielvereinbarungsgespräche, Mitarbeitergespräche),
- Kulturbildung auf der Führungsebene und
- Kulturbildung auf der Mitarbeiterenebene.

Gerade Führungskräfte, die in dieser Position erst kurzfristig agieren, probieren oft, alles gleichzeitig anzugehen. Bei radikalen Neupositionierungen kann das sogar sinnvoll sein. Aber im Regelfall führt es zu einer Überlastung der Bank und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Gründe dafür können vielschichtig sein. Es kann Naivität in der Planung und zu wenig Beachtung des Tagesgeschäfts vorliegen. Vielleicht liegt es auch daran, dass Veränderungsprojekte oft in Phasen geplant werden, in denen das Tagesgeschäft eher ruht. Darüber hinaus wird die inhaltliche Komplexität der Einzelmaßnahmen überschätzt. Zudem wird gern vergessen, wie stark die Führungskraft selbst gefordert wird.

Bauen Sie sich also eine klare Veränderungsarchitektur auf. Denken Sie langfristig. Die hier im Mittelpunkt stehenden Veränderungsvorhaben dauern zwischen zwei und vier Jahre. Doch die ersten Erfolge stellen sich bei vernünftiger Planung schon vorher ein. In den Projekten sollte immer eine Konzeptions- oder Realisierungsphase

und eine entsprechende Umsetzungsphase enthalten sein. Entwickeln Sie zudem ein Gefühl dafür, wie viele Veränderungs(teil)projekte die Organisation gleichzeitig verträgt. Und wichtig: Es muss nicht alles im ersten Jahr geschehen. Zu guter Letzt sollten Sie das Denken in Komplexität fördern.

### **Wie steuern wir uns im Veränderungsprojekt?**

Auch hier geschehen oft zwei charakteristische Fehler. Erstens besteht keine Verankerung bei den Betroffenen. Die Veränderung wird von einer Stabsstelle oder gar nur von der Top-Führungsebene allein gesteuert. Zweitens wird die Projektorganisation oftmals zu breit aufgestellt. So werden durch ein falsches Verständnis des klassischen und grundsätzlich sinnvollen „Betroffene zu Beteiligten machen“ am Ende zu viele Personen einbezogen.

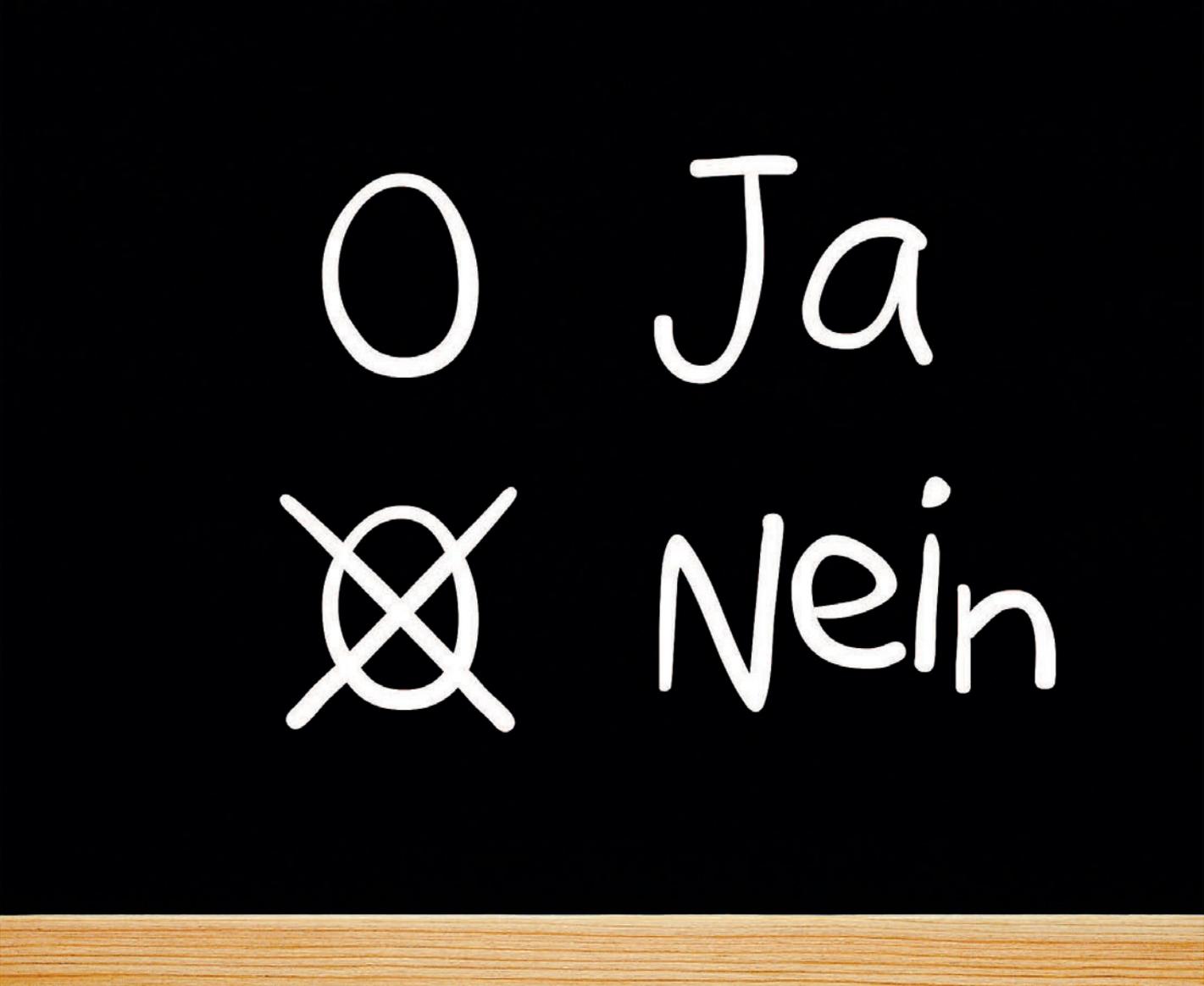
Das heißt jedoch nicht, die Projektorganisation in Veränderungsprojekten nun möglichst eng zu konzipieren. Ein Mittelweg muss gefunden werden. Natürlich wird bei vielen Beteiligten auch mehr diskutiert. Aber Friedrich Dürrenmatt hatte recht: „Was alle angeht, kann nur von allen gelöst werden.“ Die Projektorganisation sollte Diskussions- und Streitfreude durchaus fördern,

denn es gilt hier bereits eine Zusammenarbeit zu proben, die früher eher vermieden wurde.

Ein Beispiel: Im Rahmen eines Strategieprojekts wurde entschieden, dass die Strategie nur auf Vorstandsebene ausgearbeitet wird. Die untere Führungsebene und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden nicht eingebunden. Es blieb somit die Strategie des Vorstands. Gerade die Identifikation der Führungsebene mit der Strategie hat gefehlt, was sich als mühsam für die Umsetzung herausstellte.

Eine zu breite Projektorganisation wird oft dann gebildet, wenn Angst vor der Entscheidung und deren Konsequenzen herrscht. Die Hoffnung besteht darin, dadurch Konflikte zu reduzieren. Doch dies trifft nicht immer zu: Wenn inhaltliche Konflikte existieren, dann treten diese ebenso in breiten Projektorganisationen auf. Eine zu breite Projektorganisation birgt darüber hinaus das Risiko, dass die Veränderung klein geredet wird.

Ein Beispiel: Eine Bank wollte eine große Reorganisation starten und durchführen. Zu Beginn wurden viele kleine Projektgruppen gebildet. Damit die Stimmung in der Projektorganisation gut blieb, wurden unterschiedliche Meinungen innerhalb der Projektorganisation eher unterdrückt. Ergebnis: Es



O Ja  
~~O~~ Nein

gelang kein großer Wurf der Veränderung, sondern nur geringfügige „kosmetische“ Anpassungen.

Es ist wichtig, dass Sie in Projektorganisationen denken. Auch sollte die Entscheidungsfähigkeit hochgehalten werden – gerade bei umfassenden Projekten. Es sollten ferner klare Spielregeln definiert werden, falls sich das Entscheidungsgremium nicht einigen kann. Dies garantiert zügige Entscheidungen. In der Projektorganisation sollten betroffene Mitarbeiter in verantwortungsvollen Positionen integriert sein. Achten Sie eben-

*Wandel ist gut – aber nur solange dieser einen nicht persönlich trifft. Dann wird Veränderung abgelehnt.*

falls darauf, dass Veränderungsprojekte zu den Projekten der Betroffenen werden.

Die Personal- oder Organisationsentwicklung kann wertvolle Unterstützungen liefern. Dies gilt durchaus auch für externe Berater. In den Schlüsselpositionen des Projekts sollten jedoch verantwortliche Führungskräfte und Mitarbeiter des Instituts sitzen. Sie müssen das Gefühl haben, dass es „ihr“ Projekt ist.

#### **Zeit nehmen**

Die dargestellten drei Kernfragen sind für die Gestaltung grö-

ßerer Veränderungsprojekte elementar. Die Auseinandersetzung mit diesen Fragen kann helfen, größere Veränderungsprojekte nicht versanden zu lassen. Bevor mit dem eigentlichen Projekt begonnen wird, sollten sich die Verantwortlichen entsprechend Zeit nehmen, die Fragen umfassend für sich zu klären.

In diesem Beitrag wurde immer wieder die Rolle der Führungskraft betont. Im dritten Teil dieser Artikelserie wird schließlich auf die Rolle der Führungskraft und besonders auf die Anforderung an die Kommunikation im Projekt eingegangen.