

Die 7 Kardinalfehler in Change Management-Projekten – eine Check- und Merkliste der PPMB GmbH

Sandra L. Bonk* / Holger Fecht / Dr. Frank Schmidt****

Unternehmen stellen zu Beginn eines Change Management-Projektes oft die Frage: Was soll durch das Projekt verändert werden und welche Ergebnisse sollen erreicht werden? Darauf aufbauend wird der Fokus auf die Anpassung von Geschäftsprozessen und die Erreichbarkeit von Zielen gelegt, deren Realisierung durch Kennzahlen überprüfbar sein muss. Allerdings vergessen viele Unternehmen, neben der Beschäftigung mit dieser wichtigen Frage und den gesamthaften Bedingungen noch eine zweite essentielle Frage zu stellen: Welche Probleme oder Widerstände können im Projekt auftreten und welche grundlegenden Fehler können im Umgang damit passieren? Eine Nachlässigkeit mit gravierenden Folgen, wenn Projektverantwortliche zu Zeitpunkten mit unerwarteten Situationen konfrontiert werden, in denen der Erfolg des Projektes erheblich gefährdet wird!

Aus diesem Grund müssen sich Unternehmen bereits während der Planung eines Change Management-Projektes mit möglichen Hemmfaktoren wie Widerstand und dessen Folgen auseinandersetzen. Der folgende Beitrag bietet hierfür eine Orientierungshilfe, indem er für Veränderungsprozesse typische Probleme und die sieben Kardinalfehler im Umgang mit ihnen beschreibt sowie Steuerungsinstrumente zum konstruktiven Umgang mit negativen Auswirkungen und Problemen skizziert. Die abschließende Check- und Merkliste liefert ein Instrument zur Überprüfung des Sensibilisierungsgrads für die Problembereiche und eine Aktionsliste, mit der Gegenmaßnahmen in Problemsituationen von den Projektverantwortlichen ergriffen werden können.

Inhaltsverzeichnis

1 Problemfelder in Change Management-Projekten	2
1.1 Hintergrund und Ursachen	2
1.2 Strategien zum Umgang mit Widerstand	4
2 ... und die sieben Kardinalfehler im Umgang mit ihnen.....	6
2.1 Fehler 1: Change Management-Projekte sind alle gleich!	6
2.2 Fehler 2: Projekt-Marketing ist zweitrangig!.....	7
2.3 Fehler 3: Konflikte sind kontraproduktiv!.....	8
2.4 Fehler 4: Eine Führungskraft genügt als Projektleitung!	8
2.5 Fehler 5: Zuerst Strukturen, dann Prozesse!	9
2.6 Fehler 6: Externes Know-how ist überflüssig!.....	10
2.7 Fehler 7: Projekte sind nachhaltig, wenn sie erfolgreich sind!	10
3 Die Check- und Merkliste zum Umgang mit Kardinalfehlern in Change Management-Projekten	11
4 Fazit.....	12
5 Ansprechpartner zum Thema „Change Management“ bei der PPMB GmbH	12
6 Literatur	13

* Sandra L. Bonk ist Beraterin bei der
PPMB Prozess- und Projektmanagement Beratung Dr. Schmidt GmbH in St. Wendel

** Holger Fecht und Dr. Frank Schmidt sind geschäftsführende Gesellschafter der
PPMB Prozess- und Projektmanagement Beratung Dr. Schmidt GmbH in St. Wendel

1 Problemfelder in Change Management-Projekten

1.1 Hintergrund und Ursachen

Change Management liegt im aktuellen Trend. Die Mehrzahl der Unternehmen strebt nach einer Verbesserung ihrer unternehmerischen Leistung durch konsequente Neugestaltung ihrer Geschäftsprozesse, um langfristig wettbewerbs- und konkurrenzfähig zu bleiben (vgl. Claßen/Arnold 2004). Doch trotz der großen Anzahl an Veränderungsprojekten, die bereits durchgeführt worden sind, und trotz der sehr hohen Rate an Projekten, die momentan immer noch durchgeführt werden, sind die bisher gemachten Erfahrungen laut verschiedener statistischer Untersuchungen nicht sehr positiv (vgl. Hall et al. 1993; Homburg/Locke 1996). Zusammenfassend lässt sich in Bezug auf Change Management-Projekte folgendes Fazit ziehen:

1. Sie bleiben in ihrer **Erfolgswirkung** öfter als vermutet hinter den Erwartungen der Unternehmen zurück (vgl. Haiss 2000). Selbst BPR-Guru Michael Hammer gibt zu, dass 70% der von ihm geleiteten Projekte keinen durchschlagenden Erfolg erzielt haben (vgl. Hammer/Champy 1994).
2. Sie werden in ihrer **Komplexität** von Unternehmen oft unterschätzt. Die Vielzahl an Konzepten zur Gestaltung beziehungsweise Optimierung von Veränderungsprozessen, die parallel zu der gleichzeitig hohen Misserfolgsrate solcher Projekte existiert, belegt, dass es kein Patentrezept (vgl. Kieser 1996) für die erfolgreiche Realisierung von Change Management-Projekten oder Reorganisationen gibt.

Diese Negativbilanz überrascht zunächst, ist aber auf zwei klare Ursachen zurückzuführen. Zum einen verfolgen Unternehmen mit Change Projekten einen vorwiegend auf die Zukunft gerichteten Fokus und konzentrieren sich bei der Planung meist ausschließlich auf das Erreichen von Zielen und Ergebnissen. Unternehmen denken über ungünstige Entwicklungen entweder nicht nach oder schließen diese im Vorhinein aus (vgl. Bickenbach/Soltwedel 1995). Nur in Ausnahmefällen wird die Möglichkeit, dass Probleme und Widerstand entstehen könnten, mit einkalkuliert und versucht, Fehler im Umgang damit im Vorfeld zu antizipieren. Kommt es letztlich zu Schwierigkeiten, findet der Perspektiven- und Einstellungswechsel erst dann statt, wenn die negativen Auswirkungen der Probleme bereits deutlich spürbar sind und es für eine aktive Steuerung der Situation zu spät ist (vgl. o.V. 2004).

Zum anderen spielen Themen wie Personal- und Führungsentwicklung im Vergleich zu Strategie-, Prozess- und Strukturentwicklung in Change Management-Projekten oft nur eine untergeordnete Rolle (vgl. Stattelberger 1995). Die Unternehmen legen den Fokus gerne auf so genannte „harte Faktoren“, da diese greibar, leichter zu quantifizieren und einfacher zu handhaben sind als „weiche Faktoren“, die diffuser, schlechter einschätzbar und schwieriger zu steuern sind. Darauf aufbauend, gehen viele von der falschen Annahme aus, dass sich durch die erfolgreiche Handhabung der harten Faktoren, quasi automatisch die Bewältigung der weichen Faktoren ergibt. Ein fataler Fehler, denn in Kombination können die beiden Faktoren vor allem bei Mitarbeitern der Linie zu Akzeptanz- und Motivationsproblemen beziehungsweise Widerstand führen (zur Verdeutlichung der Schwierigkeiten vgl. Abbildung 1), die den Implementierungserfolg eines Change Management-Projektes stark gefährden.

Das Grundproblem liegt zunächst in der Schwierigkeit, bestimmte Entwicklungen frühzeitig erkennen zu können. Während Fragestellungen bezüglich Organisation, Leistung, Technik und Infrastruktur sowie Geschäftsprozessen der rationalen Ebene zuzuordnen sind, entstammen Probleme hinsichtlich

der Führungskraft-/Mitarbeiter-Beziehung beziehungsweise der Entstehung von Akzeptanz und Motivation der sozial-emotionalen Ebene.

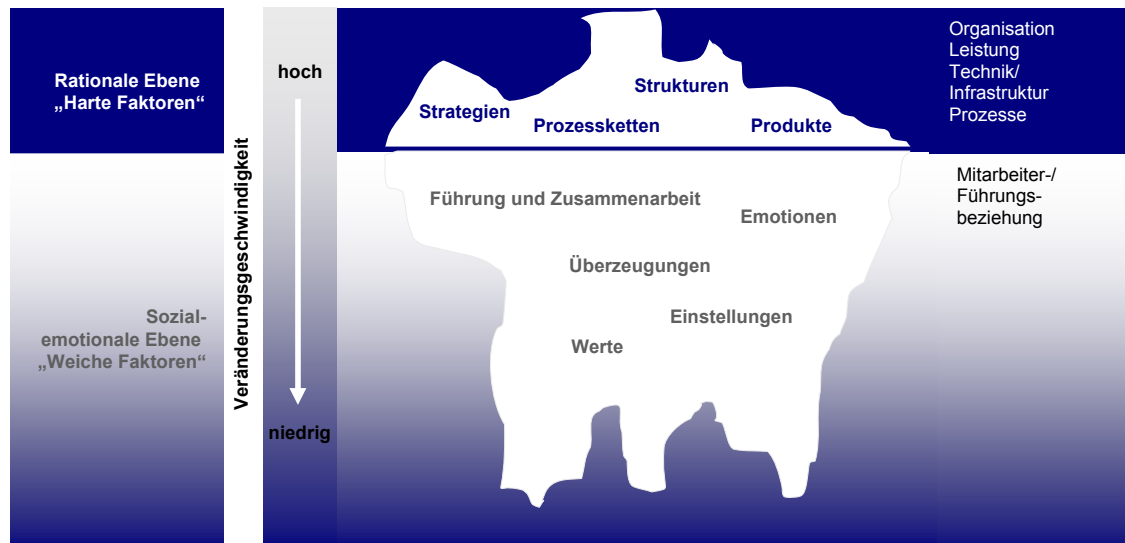


Abbildung 1: Das Eisberg-Problem

Der nach außen erkennbare „rationale“ Teil repräsentiert dabei nur die „Spitze des Eisbergs“ im Vergleich zu dem viel größeren „sozial-emotionalen“ Teil, der unter Wasser liegt (vgl. Ruch/Zimbardo 1975). Probleme, die auf der unteren Ebene entstehen, sind somit schwieriger zu analysieren, da sie unsichtbar unter der Oberfläche liegen und erst dann erkennbar werden, wenn die negativen Folgen sich bereits in Form „harter Fakten“ auf der oberen Ebene manifestiert haben.

Hinzu kommt, dass sich die beiden Ebenen hinsichtlich der Geschwindigkeit, mit der Veränderungen durchgeführt und verankert werden können, unterscheiden. Viele Mitarbeiter sind mit dem Tempo, in dem Veränderungen in den Unternehmen durchgeführt werden, überfordert und gerade Führung und Zusammenarbeit in Change Management-Projekten beruht auf Einstellungen, Verhaltensweisen, Werten und Überzeugungen, die größtenteils unbewusster emotionaler Natur sind und sich sehr viel langsamer verändern als Strategien, Prozessketten und Strukturen (vgl. Botthoff 2002). Zur Verdeutlichung der Dynamik kann die Entwicklung emotionaler Mitarbeiterreaktionen in Veränderungsprojekten und die daraus resultierende Leistungsbereitschaft anhand einer Kurve erläutert werden (vgl. Abbildung 2).

Sobald die Mitarbeiter erfahren, dass Veränderungen bevorstehen, reagiert ein Großteil von ihnen mit Schock und Leugnung auf die Situation. Dabei werden zunächst Phasen negativer emotionaler Reaktion durchlaufen (vgl. Sattelberger 1996), die gleichzeitig einen Leistungsabfall zur Folge haben. Erst wenn mit Hilfe von Steuerungs-, Kommunikations- und Führungsinstrumenten der „Punkt der Erkenntnis“ bei den Mitarbeitern erreicht und die Haltung der inneren Weigerung gegenüber der Neuerung aufgegeben wird, verändern sich Einstellung und Verhalten zum Positiven. Bei einem „idealtypischen“ Verlauf steigt die Leistung der Mitarbeiter danach wieder an und in der letzten Phase des Veränderungsprojektes wird aufgrund von Identifikation mit den durchgeführten Maßnahmen das Leistungsmaximum erreicht.

Können mit Abschluss des Projektes, Motivation und Akzeptanz bei den Mitarbeitern der Linie erreicht werden, so kann dies (ex post) als klarer Indikator für den nachhaltigen Implementierungserfolg des Veränderungsprojektes gewertet werden, da aus Projektsicht gerade diese Mitarbeiter die durchgeführten Veränderungen in Zukunft fort- und weiterführen. Wird beides nicht erreicht, ist der

Implementierungserfolg des Projektes erheblich gefährdet, da sich im ungünstigsten Fall das „not invented here“ Syndrom (vgl. Katz/Allen 1982) manifestiert und die Mitarbeiter mit dem Projektabschluss (und mit Wegfall des Führungsdrucks) auch die Ziele und durchgeführten Maßnahmen des Veränderungsvorhabens boykottieren.

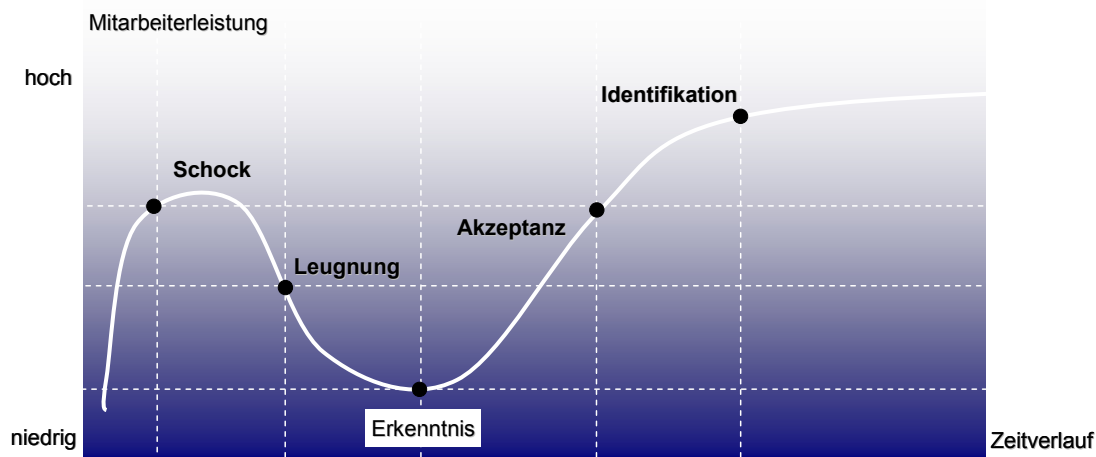


Abbildung 2: Idealtypischer Verlauf emotionaler Mitarbeiterreaktionen in CM-Projekten

Es bleibt festzuhalten, dass in der Praxis zum Erreichen von Akzeptanz und Motivation, Zeit erforderlich ist, damit negative emotionale Reaktionen in Form von latenten Widerständen und Konflikten sowie führungs- beziehungsweise mitarbeiterspezifischen Problemen zum Ausdruck kommen und genutzt werden können. Hier ist es wichtig, die Mitarbeiter bereits frühzeitig (ex ante) zu informieren, um den Prozess des „emotionalen Verdauens“ der Veränderungen in Gang kommen zu lassen.

Es ist vor allem aber auch wichtig, dass Unternehmen und Projektverantwortliche Strategien zum konstruktiven Umgang (ex ante & ex post) mit Widerstand kennen und nutzen, um Blockaden und Fehlschläge aufgrund von Widerstand frühzeitig zu vermeiden!

1.2 Strategien zum Umgang mit Widerstand

Widerstand und Opposition sind im alltäglichen operativen Geschäft nichts Ungewöhnliches und auch nichts Kritisches, da es sich um ein bekanntes Phänomen handelt, das Führungskräfte meist über kurz oder lang lösen. In Change Management-Projekten allerdings kann Widerstand problematisch werden: Gerade weil diese als eine besonders konflikträchtige Form der Arbeitsorganisation gelten (vgl. Frese 2000) und weil aufgrund von Zeitdruck die Projektleistung Konflikte oftmals ignoriert oder eine falsche Strategie im Umgang mit ihnen wählt!

Von Widerstand in Veränderungsprozessen spricht man, wenn ein Projekt mit vorgesehenen Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bestimmten Gruppen oder bei einer ganzen Belegschaft auf Ablehnung stößt, nicht nachvollziehbare Bedenken erzeugt oder durch passives Verhalten unterlaufen wird (vgl. Doppler/Lauterburg 2002). Widerstand kann dabei sowohl *offen* zum Beispiel in Form von Streiks und offener Ablehnung als auch *verdeckt* zum Beispiel in Form von Fehlzeiten, Fluktuation oder Leistungsrückgang zum Ausdruck kommen. Je nach Abhängigkeit von Art und Ursache des Widerstands können in enger Anlehnung an die Theorie zur sozialen Macht (vgl. French/Raven 1992)

Gegenmaßnahmen mit unterschiedlichen Mitteln und Methoden der Beeinflussung zur Anwendung kommen. Im Folgenden sind fünf Strategien zum erfolgreichen Umgang mit Widerständen in bestimmten Situationen skizziert (vgl. Kotter et al. 1979), die von der Leitung oder dem Projektteam eines Change Management-Vorhabens angewendet werden können:

1. **Informations- und Kommunikationsstrategien** sind sinnvoll, wenn Widerstand aufgrund von Informationsdefiziten, Gerüchten oder Fehleinschätzungen vorliegt. Die Auflösung des Widerstands erfolgt durch den Entzug der Argumentationsbasis. Als Mittel der Beeinflussung kommt vor allem Informations- und Expertenmacht zum Einsatz, indem durch Wissen, über das die zu beeinflussende Zielgruppe aufgrund fehlender Expertise oder einer vorliegenden Informationsasymmetrie zum Zeitpunkt nicht oder noch nicht verfügt, gezielt Einfluss ausgeübt wird. Ziel ist es, einen *Perspektivenwechsel* durch Neukonstruktion der Wirklichkeit herbeizuführen, der erst durch die veränderte Gewichtung und Interpretation von Fakten und Informationen mit Hilfe des Wissensvorsprungs möglich wird. Voraussetzung ist das Vorliegen oder Schaffen eines klar kommunizierbaren rationalen Vorteils durch das Projekt.
2. **Supportstrategien** sollten angewendet werden, wenn Widerstand aufgrund von Anpassungsproblemen zum Beispiel im Hinblick auf technische Neuerungen vorliegt. Gegenmethode ist der Abbau von Widerstand und Angst durch Befähigung in Form von Wissensweitergabe. Als Mittel der Beeinflussung kommen ebenfalls Informations- und Expertenmacht zum Einsatz, allerdings mit dem Ziel eine *Qualifizierung* im Sinne von Wissens- und Informationsvermittlung, quasi als „Hilfe zur Selbsthilfe“, zu erreichen. Voraussetzung ist auch hier, dass durch das Projekt ein klarer Nutzensvorteil geschaffen werden kann.
3. **Partizipationsstrategien** sind sinnvoll, wenn ein erhebliches Widerstandspotenzial bei den Mitarbeitern existiert und nur wenig Experten- oder Informationsmacht durch die Teamführung angewendet werden kann. In diesem Fall können die Mittel zur Beeinflussung Identifikationsmacht durch Einbindung von Fachpromotoren oder Belohnungsmacht durch das zur Verfügung stellen von Anreizen sein. Ziel ist es, die Betroffenen durch *Beteiligung* in den Veränderungsprozess mit einzubinden. Voraussetzung ist, dass die Promotoren aufgrund ihrer Stellung für die Zielgruppe eine Vorbildfunktion haben und die Promotoren Wertschätzung erfahren beziehungsweise, dass die angebotenen Anreize für die Zielgruppe von Interesse sind.
4. **Manipulations- und Zwangsstrategien** werden angewendet, wenn die vorherigen Methoden nicht in der Lage sind, den Widerstand erfolgreich aufzulösen, zu aufwendig sind, die Zeit stark eingeschränkt ist oder das Management über ein sehr hohes Machtpotenzial verfügt. In diesem Fall erfolgt das Aufweichen des Widerstands durch direkten Einsatz von Sanktionen durch die Projektleitung oder durch indirekten Einsatz durch Miteinbeziehung eines Machtpromotors. Ziel ist es, die Betroffenen durch Einsatz von Bestrafungsmacht oder legitimer Macht und durch *Ausübung von Druck* zu einer Kooperation zu bewegen. Voraussetzung ist, dass die Projektleitung die Möglichkeit hat, negative Sanktionen zu verhängen oder auf legitime Machtmittel zurückgreifen kann.
5. **Verhandlungsstrategien** sind sinnvoll, wenn eine Win-Win-Situation mit klaren Vorteilen nicht ohne weiteres hergestellt werden kann, weil klar ersichtliche Nachteile mit einkalkuliert sind und als Konsequenz mächtige Einzelpersonen oder Interessengruppen versuchen, ihre Gewinn-Verlust-Relation zu maximieren. Widerstand entsteht in diesem Fall aufgrund der Verhaltenstendenz, vorhandene Besitzstände zu wahren. Es entsteht ein politisches

Spannungsfeld, zwischen der Projektleitung und der Opposition, in der beide Seiten ihre Machtressourcen zur eigenen Vorteilsnutzung einsetzen. Aufgrund der „Patt-Situation“ kann versucht werden, auf der *Basis von Zielen* und durch den kombinierten Einsatz von Machtmitteln (Belohnungs-, Befragungs-, Identifikations-, Experten- und Informationsmacht), einen Kompromiss auszuhandeln.

Je nach Situation, Voraussetzungen und Zielsetzungen können diese Strategien auch kombiniert und in einem Mischungsverhältnis angewandt werden. Allerdings sind für die Ausprägung „echter“ Akzeptanz und Motivation die Machtmittel Belohnungs-, Experten- und Identifikationsmacht positiver zu bewerten, als Zwang- und Legitimationsmacht, da letztere aus Sicht des Machtempfängers nicht als (selbst-)kontrollierbar empfunden werden und mit einem Gefühl der Ohnmacht verbunden sind (vgl. Buschmeier 1995). Grundsätzlich muss beim Einsatz der Strategien im Umgang mit Widerstand immer die Regel gelten, Standardfehler im Vorfeld zu kennen und vermeiden zu können. Nachfolgend sind deshalb die sieben Kardinalfehler, die beim Einsatz solcher Strategien in Change Management-Projekten immer wieder gemacht werden, kurz skizziert.

2 ... und die sieben Kardinalfehler im Umgang mit ihnen

2.1 Fehler 1: Change Management-Projekte sind alle gleich!

Falsch: Veränderungsprojekte sollten differenziert werden!

Unternehmen vertreten häufig die Ansicht, dass der Projektarbeit ein einfaches, situationsunabhängiges Konzept zugrunde liegt, das keinerlei Differenzierung benötigt, weil sich Projekte grundsätzlich ähneln und deshalb auch ähnlich geplant und geführt werden. Dieser Annahme steht jedoch die Realität gegenüber, in der immer wieder ein Großteil der Change Management-Projekte vorzeitig scheitert, weil entweder die Methoden oder die Vorgehensweise nicht zum Projekt passen, das Projektumfeld nicht genügend berücksichtigt wurde oder die Projektleitung nicht über die notwendigen Kompetenzen verfügt hat (vgl. Lange 2000).

Das genaue Gegenteil ist richtig: Gerade im Projektmanagement existiert aufgrund der unterschiedlichen Betrachtungsweisen kein einheitliches Konzeptverständnis und folglich existiert auch kein situationsunabhängiges Verständnis von Projekterfolg. Dennoch ist es möglich, Projekte nach bestimmten Kriterien zu unterteilen (vgl. Tabelle1) und damit eine Differenzierung und Abgrenzung zu ermöglichen.

Kriterien	Ausprägungen				
	Vorstudie	Analyse	Konzeption	Umsetzung	Einführung
Initiierung	Intern		Extern		
Innovationsgrad	Hoch		niedrig		
Fokus	Erzeugnisorientiert		Sachzielorientiert		
Dimension	Entwicklungsorientiert		Handlungsorientiert		Prozessorientiert
Wandlungsumfang	Radikal		Graduell		
Zeitungsumfang	Kurzfristig		Langfristig		
Größe	Einzelprojekt		Multiprojekt		
Reichweite	International	National		Konzernweit	Bereichsbezogen
Vorgehensphilosophie	TQM		Reengineering		KVP

Tabelle 1: Einteilung von Projekten nach Differenzierungskriterien (basierend auf Kneip 2004, S. 156)

Die dargestellte Kriterienliste lässt sich noch beliebig um zusätzliche Punkte erweitern. In dieser Form bietet die Einteilung jedoch eine Ausgangsbasis zur Unterscheidung von Change Management-Projekten und zur Auswahl stimmiger Tools beziehungsweise Instrumente, damit Widerstand vermieden und Projektziele im Rahmen der personellen, technischen, terminlichen und finanziellen Rahmenbedingungen erreicht werden können. Dabei ist es keinesfalls nötig, eine (Veränderungs-)Konzeption komplett neu auf der grünen Wiese zu entwickeln. In den meisten Fällen erreichen gerade die Unternehmen ihre Ziele am besten, die standardisierte, im Praxiseinsatz erprobte Verfahren verwendet haben (vgl. Vahs/Leiser 2003). Wichtig ist hingegen, die Stimmigkeit zwischen Konzept und Projekt herzustellen, die im ersten Schritt nur durch eine Unterscheidung von Projekten nach Kriterien möglich ist.

2.2 Fehler 2: Projekt-Marketing ist zweitrangig!

Falsch: Mitarbeiter wollen genau wie Kunden überzeugt werden!

Das Fehlen von Informationen in qualitativer und quantitativer Form kann sich fatal auf den Projekterfolg auswirken, wenn Projektziele zu spät kommuniziert werden und die Mitarbeiter nicht genügend Zeit haben, sich an die Veränderungen zu gewöhnen und sich innerlich damit auseinanderzusetzen. Im schlimmsten Fall befinden sich die Mitarbeiter gegen Ende des Projektes noch immer in einem frühen sozio-emotionalen Stadium des Schocks oder der Leugnung und reagieren auf die Neuerungen mit verdeckten Machtkämpfen und Widerstand.

Das Change Management-Projekt muss sich deshalb bereits frühzeitig als Produkt positionieren (vgl. Duck 1993) und Mitarbeiter sowie Projektbeteiligte als Kunden sehen, die überzeugt und für das Projekt gewonnen werden müssen. Analog zum externen Verkaufsmarketing sollte auch hier eine Projekt-Marketingstrategie auf Basis eines Marketing-Mix (4 P-Modell) entwickelt werden (vgl. Tabelle 2), welche die Elemente Produkt, Preis, Place und Promotion beinhaltet (vgl. zur Thematik auch Weinberg/Kroeber-Riel 2003).

Produkt Marketing-Mix	Projekt Marketing-Mix	Beispiel
Place	Welche Bereiche und Prozesse sind betroffen?	Prozessidentifikation und -abgrenzung, Kernprozesse festlegen, Prozess Owner bestimmen
Price	Welche Kosten (Nachteile) müssen in Kauf genommen werden?	Nachteile des Veränderung identifizieren und kommunizieren, Emotionen thematisieren
Promotion	Welche Mitarbeitergruppen müssen auf welchem Weg mit welchen Mitteln erreicht werden?	Kommunikationskanäle und -mittel festlegen, Informationsmaterial zusammenstellen, Aktionen starten, positive Publicity („early wins) stärken
Produkt	Wie sieht das Veränderungskonzept aus? (Methodik, Zeitplan, Vorgehensweise)	Methodik, Zeitplan und Vorgehensweise festlegen, Positioning Statement formulieren

Tabelle 2: Projekt Marketing-Mix nach dem 4P-Modell

Das Konzept eignet sich, um sowohl Nutzensvorteile als auch Kosten des Projektes zu kommunizieren und den Mitarbeitern glaubhafte und verständliche Antworten auf ihre Fragen zu geben. Als wichtige Orientierungspfeiler bei der Formulierung der Projektmarketing-Strategie sind dabei die Faktoren Vermeidung unnötiger Unsicherheit, Beachtung eines guten Betriebsklimas sowie die Vermittlung von

Sicherheit und Gerechtigkeit bei den durchzuführenden Maßnahmen (vgl. Vahs/Leiser 2003, S. 12) zu berücksichtigen.

2.3 Fehler 3: Konflikte sind kontraproduktiv!

Falsch: Quertreiber sollten mit einbezogen werden!

Wenn mehrere Personen an Entscheidungen beteiligt sind und dabei gegensätzliche Ziele oder Interessen verfolgen, können Konflikte entstehen. In vielen Unternehmen werden solche Auseinandersetzungen mit Quertreibern, die das Change Management-Projekt in Frage stellen, nicht offen und konstruktiv geführt. Zu den für die Projektarbeit typischen Konfliktauslösern zählen beispielsweise (vgl. Staehle 1999, S. 370):

- Stress, Überlastung und Termindruck aufgrund von Anforderungen der Projektarbeit,
- unklare Kompetenzabgrenzung zwischen Linie und Projekt,
- problematische, zwischenmenschliche Beziehungen wie Antipathien, Rachegefühle sowie Rivalitäts- und Machtkämpfe,
- unklare Aufgabenabgrenzung,
- ungenügende Informationspolitik,
- unklare oder gegensätzliche Ziele,
- unterschiedliche Wertvorstellungen und Normen.

In der Konsequenz brodelt unter der Oberfläche verdeckte Aggression und Ablehnung mit dem Resultat, dass sich die Quertreiber in Koalitionen gegen den Wandel organisieren (vgl. Schirmer 2000). Kommt es im Verlauf des Projektes dann zu Fehlern oder Nachlässigkeiten, werden diese als Argumentationsbasis von der Gegenseite genutzt, um eine kritische Masse gegen das Projekt zu bilden und Akzeptanz bei den Projektbeteiligten zu verhindern. Hier sollte als Handlungsmaxime gelten: Kümmern Sie sich um Ihre Freunde, aber noch mehr um Ihre Feinde, denn der Umgang mit Konflikten stellt einen wichtigen Erfolgsfaktor der Teamarbeit dar (vgl. Hanse/Lomnitz 1987, S. 82). Versuchen Sie Ihre Gegner von Anfang an zu Beteiligten zu machen und führen Sie einen offenen Austausch über offene Fragen, Streitpunkte sowie Ansichten.

Gerade die Diskussion mit Quertreibern ermöglicht es Ihnen, Informationen über Ängste und Widerstände der Projektbeteiligten und Mitarbeiter zu erhalten. Sehen Sie Quertreiber als engagierte Mitarbeiter, deren Energie und Motivation Sie durch Überzeugungsarbeit für sich nutzen können und betrachten Sie Konflikte als eine Art Warnsignal, analog dem Schmerz im menschlichen Organismus, der nicht mit Betäubungsmitteln bekämpft werden sollte, sondern der Ursachenforschung dient. Bedenken Sie: Leistungsfähige Teams zeichnen sich nicht durch die Abwesenheit von Konflikten aus, sondern durch deren produktive Nutzung (vgl. Senge 1990, S.249)!

2.4 Fehler 4: Eine Führungskraft genügt als Projektleitung!

Falsch: Zwei Personen sollten die Projektleitung übernehmen!

Change Management-Projekte sind durch Teamarbeit organisiert, die von Führungskräften gelenkt wird. In vielen Projekten obliegt diese Führungsfunktion nur einer Hauptperson, da man davon ausgeht, dass ein Teamleiter in der Lage sein muss, seine Teammitglieder zu motivieren, die strategische Visionierung des Projektes zu übernehmen und die operative Planung, Durchführung und Kontrolle von Maßnahmen zu überwachen – ansonsten ist die Person für eine Teamleitungsfunktion ungeeignet! Dies ist sowohl richtig, als auch falsch: Richtig, weil zur effektiven und effizienten Führung eines Teams tatsächlich die skizzierten Fähigkeiten benötigt werden. Falsch, weil nur in sehr seltenen Fällen eine Führungskraft über alle diese Fähigkeiten auch tatsächlich verfügt – und dies nicht aus Mangel an Kompetenz! In Wahrheit ist EIN Teamleiter mit diesem Anspruch überfordert.

In Untersuchungen hat man die Tendenz nachgewiesen, dass bei Führungskräften die Fähigkeit „zu führen“ (Führungspersönlichkeit) oder „zu managen“ (Managerpersönlichkeit) nicht vollkommen gleichmäßig verteilt ist (vgl. Mintzberg 1991). Führungskräfte haben in den meisten Fällen ihre Stärke auf einer Seite: Entweder im Bereich charismatische kreative Kompetenzen oder im Bereich operative pragmatische Fähigkeiten. Eine Führungskraft mit gleich starker Ausprägung beider Seiten ist selten, da es sich bei den Kompetenzen um typbedingte Eigenschaften handelt, die sich aufgrund von Persönlichkeitsdispositionen teilweise diametral gegenüberstehen. So setzt eine Führungspersönlichkeit visionäre konzeptionelle Fähigkeiten („to start something new“) voraus, die es der Person ermöglichen, Informationen zu analysieren, neue Ideen und Strukturen zu entwickeln und Mitarbeiter zu begeistern. Im Gegensatz dazu fokussiert eine Managerpersönlichkeit auf die Realisierung von Ideen („to get things done“), indem sie sich pragmatisch an vorhandenen Abläufen orientiert und versucht, Pläne und Ziele zeit- und realitätsnah auf Basis der vorhandenen Strukturen umzusetzen.

Gerade in Veränderungsprozessen ist sowohl die Eigenschaft, etwas Neues zu entwickeln und Menschen zu begeistern, als auch die Fähigkeit, auf Vorhandenem aufzusetzen, für eine erfolgreiche Realisierung eines Vorhabens notwendig. Fazit: Ein Change Management-Projekt sollte immer durch eine Doppel-Teamspitze aus Manager- und Führungspersönlichkeit geführt werden.

2.5 Fehler 5: Zuerst Strukturen, dann Prozesse!

Falsch: Zuerst Prozesse – dann Strukturen!

Traditionelle Strukturen wie Abteilungsgrenzen und Hierarchieebenen stehen Veränderungsprozessen oft im Weg. In vielen Unternehmen ist immer noch das Denken in Strukturen, Zuständigkeiten und Hierarchien vorhanden, das zu Ineffizienz, Schwerfälligkeit und Ineffektivität bei den bestehenden Abläufen führt (vgl. Staehle 1999). Wird unter diesen Rahmenbedingungen ein Change Management-Vorhaben initiiert, kann sich durch das Projekt nicht viel verändern, weil die Maßnahmen nicht auf der Ebene der Prozesse stattfinden. In der Konsequenz (und im schlimmsten Fall) bleibt alles beim Alten und das Projekt bleibt als sinnloses kostspieliges Unterfangen in den Köpfen der Mitarbeiter zurück – was es bei nächsten Projekt noch schwieriger macht, etwas zu verändern!

Eine Umstrukturierung erfordert deshalb immer auch den Abbau und die Abflachung von Hierarchien, damit die Motivation zur ständigen kontinuierlichen Verbesserung bei den Mitarbeitern aufgrund des „Dienstwegs“ nicht stecken bleibt. Als Ziel muss das Denken in Prozessen verankert werden, das zu einer sinnvollen Optimierung von Geschäftsabläufen führt und es ermöglicht, auf Kundenwünsche und

-anforderungen, schnell, kostengünstig und mit der erwarteten Qualität zu reagieren. Jede Form der Organisation ist dabei ein Kompromiss zwischen Effizienz und Flexibilität, zwischen Spezialisierung und Generalisierung, zwischen den Vorteilen einheitlicher Entscheidungen (= Zentralismus) und der Entscheidungsfähigkeit vor Ort (= Dezentralisierung). Sinnvoll wird der Prozess des Organisierens erst dadurch, dass durch Optimierung von Schnittstellen in den Prozessen möglichst geringe Nachteile für die Arbeitsqualität und für deren Effizienz entstehen. Auf Ebene eines Change Management-Projektes bedeutet dies, Kernprozesse zu identifizieren, festzulegen und abzugrenzen, Prozess Owner zu definieren sowie durchgängige Kern- und Supportprozesse auf Basis der Wertschöpfungskette zu entwickeln.

2.6 Fehler 6: Externes Know-how ist überflüssig!

Falsch: Eigene Kompetenzen und Fähigkeiten objektiv einschätzen!

Der Erfolg eines Change Management-Projektes hängt nicht nur von der Auswahl richtiger Methoden, Techniken, Ziele und Personen ab, sondern auch von der Erfahrung und dem Know-how, Veränderungsprozesse zu planen und zu steuern. Da sich Durchführung von Veränderungsprojekten und Leitung dieser Prozesse vom normalen Tagesgeschäft einer Führungskraft unterscheiden, ist in vielen Unternehmen das benötigte fachliche und methodische Know-how zum erfolgreichen Veränderungsmanagement nicht immer ausreichend vorhanden (vgl. ILOI 1997). Trifft dann die falsche Einschätzung eigener Stärken und Defizite mit einer negativen Haltung gegenüber externem Wissen zusammen, kann ein Projekt leicht aus dem Ruder laufen, da aufgrund mangelnder Erfahrung und Referenzwerte Probleme nicht erkannt und gelöst werden. Hier kann der Einsatz externer Kompetenzen und Wissensträger wichtige Dienste leisten. Gerade in der Analyse- und Planungsphase greifen Unternehmen deshalb vermehrt auf die Kompetenz von externen Beratern zurück, um die Unternehmenssituation fundiert und umfassend zu analysieren sowie tief greifende Veränderungsprozesse systematisch zu planen (vgl. Vahs 2003, S. 46).

Doch nicht nur Wissens- oder Know-how-Defizite können den Einsatz von Beratern nötig machen. In vielen Fällen wird gerade in der Startphase die Notwendigkeit einer Veränderung gar nicht erkannt oder von den Mitarbeitern nicht ernst genug genommen, weil die Initiierung vom Unternehmen selbst ausgeht. Da hier das Prinzip des „Propheten, der im eigenen Lande nichts gilt“ zur Anwendung kommt, können oft nur Berater die Katalysatorenfunktion als Wandlungstriebfeder übernehmen – mit dem zusätzlichen Vorteil, dass unliebsame Wahrheiten ausgesprochen werden können, ohne dass jemand aus dem eigenen Kreis des Unternehmens sie in den Mund genommen hat. Zur erfolgreichen Durchführung eines Change Management-Projektes sollte deshalb zunächst immer eine objektive Bestandsaufnahme der Stärken und Schwächen erfolgen, die im Fall von Defiziten von außen ausgeglichen werden kann.

2.7 Fehler 7: Projekte sind nachhaltig, wenn sie erfolgreich sind!

Falsch: Projekte sind nachhaltig, wenn sie nachhaltig verankert werden!

Verantwortlichkeiten werden in Veränderungsprozessen für die Dauer des Projektes festgelegt, um die Einhaltung und Zielerreichung des Projektes und der Arbeit im Team personenspezifisch überprüfen zu können. Nach Ablauf des Projektes wird dann jedoch oft vergessen, Verantwortlichkeiten langfristig festzulegen. Ein schwerwiegender Fehler, denn einer der wichtigsten Faktoren für den nachhaltigen Erfolg von Veränderungsprojekten ist die dominierende Abhängigkeit der Veränderungen von Personen (vgl. Schäffner 2002). Ein langfristig angelegtes Vorhaben erfordert Kontinuität in der personellen Besetzung, damit sich die Mitarbeiter der Linie mit ihren Fragen an verantwortliche Ansprechpartner wenden und somit die Veränderungen dauerhaft vorangetrieben werden können. Zudem muss die Veränderung bei den verantwortlichen Personen eine dauerhafte Priorität im Spektrum der vielfältigen Tagesaufgaben haben. Lässt die Aufmerksamkeit gegenüber dem Neuen nach, muss Nachpflege betrieben werden – und dies muss jemand überwachen und dafür verantwortlich sein!

Hinzu kommt, dass Veränderungen zu einem großen Teil auf politischen Willensbildungsprozessen basieren, wobei für den Erfolg eines Veränderungsprojektes ausschlaggebend ist, wie viele Verbündete langfristig gewonnen werden, welche Entscheidungsträger mit welchen Aufgaben mit eingebunden sind und wie lange diese, bei sich kontinuierlich verändernden Rahmenbedingungen, "bei der Stange gehalten" werden können (vgl. Schirmer 2000). All diese Gründe sprechen für eine langfristige Verankerung der Veränderungen, die sich aber nicht automatisch aus dem Projekterfolg ergibt, sondern erst durch spezifische Maßnahmen herbeigeführt werden kann.

3 Die Check- und Merkliste zum Umgang mit Kardinalfehlern in Change Management-Projekten

Der Erfolg von Change Management-Projekten hängt nicht nur von der Formulierung sinnvoller Ziele und Strategien ab. Wichtig ist auch die Antizipation möglicher Problemfelder und Standardfehler, die im Rahmen von Change Management-Projekten auftreten können. Jeder der sieben skizzierten Kardinalfehler repräsentiert eine mögliche Fehlerquelle in Change Management-Projekten und ist eine Ursache dafür, dass Projekte immer wieder scheitern. Im Folgenden sind diese und mögliche Maßnahmen zur ihrer Vermeidung im Überblick zusammengefasst (vgl. Tabelle 1), wobei zu beachten ist, dass alle Fehler bezüglich ihrer Gewichtung als gleichrangig angesehen werden können:

No.	Fehler	Maßnahmen	Check-Box
1	Change Management-Projekte sind alle gleich!	Differenzierung von Veränderungsprojekten nach klaren Kriterien	<input type="radio"/>
2	Projekt-Marketing ist zweitrangig!	Projekt mit Hilfe eines Marketing-Mixes als Produkt bei den Mitarbeitern positionieren	<input type="radio"/>
3	Konflikte sind kontraproduktiv!	Quertreiber einbinden und überzeugen	<input type="radio"/>
4	Eine Führungskraft genügt als Projektleitung!	Eine Doppel-Teamspitze aus Manager- und Führungspersönlichkeit bilden	<input type="radio"/>
5	Zuerst Strukturen, dann Prozesse!	Zuerst Prozesse, dann Strukturen verankern	<input type="radio"/>
6	Externes Know-how ist überflüssig!	Objektive Bestandsaufnahme und bei Defiziten auf externes Wissen zurückgreifen	<input type="radio"/>
7	Projekte sind nachhaltig, wenn sie erfolgreich sind!	Veränderungen langfristig mit personellen Verantwortlichkeiten hinterlegen	<input type="radio"/>

Berücksichtigt

Nicht berücksichtigt

Tabelle 1: Check- und Merkliste zum Umgang mit Kardinalfehlern

Zu beachten ist: Negative Konsequenzen und fatale Auswirkungen können gerade auch deshalb entstehen, weil sich aufgrund von Interdependenzen und Wirkungszusammenhängen verschiedene Fehler gegenseitig verstärken und potenzieren. Das Ziel von Unternehmen und Führungskräften muss es deshalb sein, je nach Projekt, die Möglichkeit der Entstehung dieser Fehler zu überprüfen und sie zu vermeiden. Die dargestellte Check- und Merkliste bietet eine Orientierungshilfe, um im Vorfeld und im Verlauf des Projektes die richtigen Fragen zu stellen und mögliche Problemfelder im Hinblick auf Fehler zu untersuchen.

4 Fazit

Unternehmen wollen Veränderungsprozesse erfolgreich meistern. Bei der Planung wird jedoch zum einen oft vergessen, sich mit möglichen Problemen frühzeitig auseinander zu setzen und auch negative Szenarien und Entwicklungen in Betracht zu ziehen. Zum anderen wird übersehen, dass Veränderungsprojekte Prozesse wie Widerstand auf sozio-emotionaler Ebene bei den Veränderungsbeteiligten in Gang setzen, die zum Teil verdeckt stattfinden und nur zeitintensiv gelöst werden können. Der Umgang mit Widerstand erfordert deshalb eine „Strategienmischung“, die es erlaubt, verschiedene verdeckte Aspekte und Prozesse des Widerstands zu adressieren und zu beheben. Die Auswahl und Zusammensetzung einer solchen Strategie ist eine komplexe Aufgabe, die immer vom konkreten Einzelfall und Projekt abhängig gemacht werden muss. Auch wenn es kein Patentrezept im Umgang mit Widerständen und Problemfeldern geben kann, so ist es dennoch sinnvoll, mögliche Standard-Fehler zu skizzieren, die in Change Management-Projekten immer wieder auftreten und vermieden werden können. Der vorliegende Artikel bietet hierfür eine Orientierungshilfe, um Fehler im Vorfeld zu erkennen und bei Bedarf frühzeitig gegensteuern zu können, damit die Erfolgswirksamkeit von Change Management-Projekten langfristig gesteigert werden kann.

5 Ansprechpartner zum Thema „Change Management“ bei der PPMB GmbH

- **Herr Dr. Frank Schmidt**, geschäftsführender Gesellschafter
Tel.: +49 (0) 6851 - 800 820, Email: frank.schmidt@ppmb.de
Luisenstraße 2-14, D - 66606 St. Wendel

- **Herr Holger Fecht**, geschäftsführender Gesellschafter
Tel.: +49 (0) 6851 - 800 830, Email: holger.fecht@ppmb.de
Luisenstraße 2-14, D - 66606 St. Wendel

- **Frau Sandra Bonk**, Beraterin
Tel.: +49 (0) 6851 - 800 816, Email: Tsandra.bonk@ppmb.de
Luisenstraße 2-14, D - 66606 St. Wendel

www.ppmb.de

6 Literatur

- Bickenbach, Frank/Soltwedel, Rüdiger: Trends in Führungsphilosophie und Unternehmensorganisation, Ergebnisse einer Führungskräftebefragung, Gütersloh (Bertelsmann) 1995.
- Botthoff, Heinz-Josef: Change Management. Den permanenten Wandel als Entwicklung begreifen, München - Ismaningen (Plaut Consulting) 2002.
- Buschmeier, Ulrike: Macht und Einfluss in Organisationen, Göttingen (Cuviller) 1995.
- Claßen, Martin/Arnold, Stefanie: Change-Management hat Konjunktur, in: Personalwirtschaft (6/2004), S. 26-30.
- Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph: Change Management – den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt am Main (Campus), 7. Aufl. 2002.
- Duck, Jeanie D.: Managing Change: The Art of Balancing, in: Harvard Business Review, (1/1993) S.117.
- French, John R./Raven, Bertram H.: The bases of power: Origins and recent developments, in: Journal of Social issues, (49/1993), S. 227-251.
- Frese, Erich: Grundlagen der Organisation. Konzept-Prinzipien-Strukturen, Wiesbaden (Gabler) 5. Aufl. 1993.
- Haiss, Peter R.: Monitoring Change: Die Messung von Veränderungsmaßnahmen und Prozessen, in: Gattermayer, Wolfgang/Al-Ani, Ayad (Hrsg.): Change Management und Unternehmenserfolg, Wiesbaden (Gabler), S. 57-80.
- Hall, Gene/Rosenthal, Jim/Wade, Judy: How to make reengineering really work, in: Harvard Business Review, 71 (11/1993), S.119-131.
- Homburg, Christian/Hocke, Gregor: Change Management durch Reengineering?, in: Zeitschrift für Führung und Organisation, 67 (5/1998), S. 294-299.
- Hammer, Michael/Champy, James: Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen, Frankfurt/New York (Campus) 2. Aufl. 1994.
- ILOI (Internationales Institut für Lernende Organisation und Innovation) (Hrsg.): Management of Change, Erfolgsfaktoren und Barrieren organisatorischer Veränderungsprozesse, Studienbericht, München 1997.
- Katz, Ralph/Allen, Thomas: Investigating the Not Invented Here (NIH) Syndrome: a look at the performance, tenure and communication patterns of 50 R&D project groups, in Research and Development Management (12/1982), S. 7-19
- Kotter John P./Schlesinger Leonard A./Sathe, Vijay, Organisation, Homewood (Irwin) 1979.
- Kieser, Alfred, Mythos Reengineering: Business Process Reengineering – neue Kleider für den Kaiser?, in: Zeitschrift für Führung und Organisation 65 (3/1996), S. 179-185.
- Kneip, Petra: Projektmanagement – Eine systemtheoretische Analyse organisatorischer Stimmigkeit, Stuttgart (Rimon) 1. Aufl. 2004.
- Lange, Dietmar (Hrsg.): Projektmarketing sichert den Projekterfolg! Dokumentations-Band zum 8. Projektmanagement-Tag Südwest am 29.02.2000, Stuttgart 2000.
- Mintzberg, Henry: Mintzberg über Management, Führung und Organisation – Mythos und Realität, Wiesbaden (Gabler) 1991.
- o.V.: Change Management, Am Grab fehlt die Zeit, Change Management per Fragebogen bei Roche, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 117 (2004), S. 18.
- Ruch, Philip G./Zimbardo, Richard J.: Lehrbuch der Psychologie. Eine Einführung für Studenten der Psychologie, Medizin und Pädagogik, Berlin - Heidelberg (Springer) 2. korr. Aufl. 1975.
- Sattelberger, Thomas: Unternehmerisches Personalmanagement als Revitalisierungs- und Wettbewerbsfaktor bei tiefgreifenden Veränderungsprozessen, in: Perlit, Manfred/Offinger, Andreas/Reinhardt, Michael/Schug, Klaus (Hrsg.): Reengineering zwischen Anspruch und Wirklichkeit, Ein Managementansatz auf dem Prüfstand, Wiesbaden (Gabler) 1996, S. 61-88.
- Schäffner, Lothar: Der Beitrag der Veränderungsforschung zur Nachhaltigkeit von Organisationsentwicklung, München/Mering (Hamp) 2002.

Schirmer, Frank: Reorganisationsmanagement – Interessenkonflikte, Koalitionen des Wandels und Reorganisationserfolg, Wiesbaden (Gabler) 2000.

Staehe, Wolfgang H., Management, eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München (Vahlen) 8. Aufl., 1999.

Vahs, Dietmar/Leiser, Wolf: Change Management in schwierigen Zeiten, Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen, Wiesbaden (Deutscher Universitäts-Verlag) 2003.

Weinberg, Peter/Kroeber-Riel, Werner: Konsumentenverhalten, München (Vahlen), 8., aktual. und erg. Auflage 2003.