

Warum Change Tiefgang braucht

Neue Tools, neue Prozesse, neue Strukturen: Viele Transformationsprojekte setzen dort an, wo Probleme sichtbar werden. Doch wer nachhaltige Veränderung erreichen will, muss tiefer tauchen – zu den Ängsten, Routinen, Anreizsystemen und kulturellen Mustern, die Organisationen wirklich prägen. Von **Dr. Georg Kraus**

Bereichs- und funktionsübergreifende Changeprogramme gehören heute zum Unternehmensalltag. Denn aufgrund der sich rasch verändernden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen stehen zurzeit viele Unternehmen vor der Notwendigkeit einer tiefgreifenden Transformation. Entsprechend viele Veränderungsinitiativen werden in ihnen gestartet, doch deren Erfolg bleibt oft hinter den Erwartungen zurück: » Neue Systeme werden eingeführt, doch nicht genutzt.

» Strategien werden verabschiedet, doch nicht gelebt.

» Strukturen werden angepasst, ohne dass sich die Zusammenarbeit oder die Ergebnisse spürbar verbessern.

Transformationsstrategien funktionieren oft nicht

Die Gründe hierfür liegen selten in handwerklichen Fehlern bei der Projektplanung. Sie wurzeln vielmehr in der Natur der Organisationen selbst, denn: Diese sind keine mechanischen

Systeme, die sich linear steuern lassen, sondern soziale Gefüge. Sie bestehen aus Menschen mit individuellen Erfahrungen, Interessen, Ängsten, Routinen, Überzeugungen usw.. Deshalb kann auch eine rational überzeugende Strategie nicht anschlussfähig sein.

Hierfür ein Beispiel: Ein Unternehmen führt eine moderne Kollaborationsplattform ein, um den Wissensaustausch zu fördern. Technisch funktioniert das System einwandfrei, doch die Nutzung durch die Mitarbeitenden bleibt gering – nicht, weil diese Veränderungen grundsätzlich ablehnen. Sie haben vielmehr im Verlauf ihrer (beruflichen) Biographie gelernt, dass Wissen Macht bedeutet: Wer Wissen besitzt, ist wichtig, wird geschätzt und sichert hierdurch seine Position. Eine Plattform, die auf Transparenz und ein Teilen von Wissen setzt, kollidiert folglich mit den Erfahrungswerten der Mitarbeitenden. Deshalb mag die Problemlösestrategie „Kollaborationsplattform einführen“ rational zwar richtig sein; sie entfaltet aber nicht die gewünschte Wirkung.

Warum Menschen sich Vernünftigem widersetzen

Aus der Sicht des Managements ist der Widerstand gegen Veränderungen oft unverständlich:

- » Warum halten die Mitarbeitenden an ineffizienten Routinen fest?
- » Warum blockieren sie Maßnahmen, die offensichtlich Verbesserungen bringen sollen?

Die Antwort liegt in der Wahrnehmung der Betroffenen. Veränderungen bedeuten für sie Unsicherheit. Sie stellen das Vertraute infrage und

werfen existenzielle Fragen auf, wie:

- » Werde ich künftig noch gebraucht?
- » Verliere ich an Einfluss?
- » Kann ich den neuen Anforderungen gerecht werden?
- » Wird meine bisherige Leistung entwertet?

Was aus Unternehmenssicht eine notwendige Veränderung ist, stellt für die Betroffenen top-down oft eine Bedrohung ihrer beruflichen Identität dar. Widerstand ihrerseits ist deshalb kein Zeichen für Unvernunft, sondern ein Ausdruck von Sorge und dient dem Selbstschutz.

Immer wieder tauchen dieselben Probleme auf

In nahezu allen Changeprojekten zeigen sich ähnliche Hindernisse bzw. Erfolgsbarrieren: Silodenken, mangelnde Kooperation, starre Routinen und Angst vor Neuem. Häufig werden diese Probleme von den Projektverantwortlichen direkt adressiert – etwa durch neue Tools, Prozesse und Strukturen. Doch die Effekte bleiben meist begrenzt. Die Probleme verschwinden nicht: sie treten vielmehr in leicht veränderter Form weiter auf, denn: Die vorgenannten Hindernisse sind nicht die eigentlichen Problemursachen. Sie sind nur Symptome von diesen. Ein klassisches Beispiel hierfür ist das Siloden-

Was aus Unternehmenssicht eine notwendige Veränderung ist, stellt für die Betroffenen top-down oft eine Bedrohung ihrer beruflichen Identität dar.

Dr. Georg Kraus

ken zwischen Abteilungen. Eine naheliegende Lösung hierfür sind bereichsübergreifende Projekte und veränderte Kommunikationsstrukturen. Nach deren Einführung besteht das Silodenken aber oft weiter. Warum? Zuweilen zum Beispiel, weil sich die Entlohnung der Mitarbeitenden weitgehend am betriebswirtschaftlichen Ergebnis der eigenen Abteilung orientiert. Ist dies der Fall, ist Kooperation aus Sicht der Mitarbeitenden weder attraktiv noch lukrativ. Also wird sie auch nur bedingt praktiziert. Das sichtbare Problem Silodenken hat also tieferliegende Ursachen.

Lösungen zweiter statt erster Ordnung

Viele Projektverantwortliche sind pragmatische Macher. Sie wollen erkannte Probleme möglichst schnell lösen – auch weil das von ihnen erwartet wird. In Transformationsprojekten führt dies oft dazu, dass nur die Symptome behandelt werden, während die eigentlichen Problemursachen unangetastet bleiben.

In der Organisationsentwicklung unterscheidet man zwischen Lösungen erster und zweiter Ordnung. Lösungen erster Ordnung zielen darauf ab, Probleme innerhalb bestehender Systeme zu beheben. Dazu zählen etwa das Einführen neuer Tools, das Optimieren von (Teil-)Prozessen oder zusätzliche Abstimmungsrunden.

Diese Maßnahmen können sinnvoll sein, greifen aber oft zu kurz.

Lösungen zweiter Ordnung gehen einen Schritt weiter. Sie hinterfragen das System selbst und suchen nach den tieferliegenden Ursachen von Problemen; mit Fragen wie:

- » Welche Annahmen prägen das Handeln?
- » Welche Regeln und Anreizsysteme verstärken unerwünschte Effekte?
- » Welche kulturellen Muster halten Probleme aufrecht?

Erst wenn diese Fragen beantwortet werden, können nachhaltige Veränderungen entstehen.

Unter die Oberfläche tauchen

Hierfür erneut ein Beispiel: Ein Unternehmen, das unter mangelnder Innovationskraft leidet, könnte beispielsweise ein Innovation-Lab gründen. Dies ist eine typische Lösung erster Ordnung. Bei einer Lösung zweiter Ordnung hingegen, würde zunächst untersucht, was die Ursachen der geringen Innovationskraft sind. Also, ob es beispielsweise daran liegt, dass ein Denken „out of the box“ im Unternehmen kaum erwünscht ist und Fehler bzw. Fehlversuche in ihm sogar sanktioniert werden. Denn wenn die Mitarbeitenden Angst davor haben, das Gewohnte laut zu hinterfragen und Fehler zu machen, wird Innovation immer schwierig bleiben – unabhängig davon, wie viele Innovation-Labs es gibt.

„Tiefseetauchen“ in einer Organisation bedeutet, sich mit den tieferen Ebenen zu befassen –

also unter anderem mit den (individuellen und kollektiven) Glaubenssätzen und Ängsten sowie informellen Regeln. Das ist oft heikel, denn hierbei werden auch die bestehenden Machtstrukturen und Routinen infrage gestellt. Deshalb sind Konflikte nahezu unvermeidlich. Dennoch liegt gerade in der Auseinandersetzung mit ihnen der Schlüssel zu nachhaltiger Veränderung.

Geduld ist entscheidend, Fehler gehören dazu

Transformationsprojekte und -prozesse verlaufen selten geradlinig. Anders als in vielen Präsentationen suggeriert, handelt es sich bei ihnen nicht um planbare Erfolgsgeschichten. Sie sind vielmehr geprägt von Rückschlägen, Unsicherheiten und notwendigen Anpassungen. Die Projekte starten mit klaren Zielen, stoßen auf Widerstände, verlieren an Dynamik und müssen neu ausgerichtet werden. Ein solcher Verlauf ist normal; in ihm spiegelt sich die Komplexität solcher Prozesse und Vorhaben wider.

Ein zentraler Erfolgsfaktor in solchen Projekten ist Geduld, denn: Kulturelle Veränderungen benötigen Zeit, da sie mit Lernprozessen verbunden sind. Die Organisation selbst und die Mitarbeitenden – top-down – in ihr müssen neue Denk- und Verhaltensweisen entwickeln und erproben. Dabei sind Fehler unvermeidlich. Entscheidend ist, wie mit ihnen umgegangen wird. Werden sie als Lernchance genutzt, können sie die Entwicklung fördern. Werden sie hingegen sanktioniert und (deshalb) vertuscht, behindern sie diese.



Foto: iStock.com

Geschichten erzählen, die Zuversicht vermitteln

Ein weiterer Grund, warum Transformationsprojekte oft scheitern, liegt in der Art ihrer Kommunikation. Zumeist besteht ihre Basis aus

- » Strategiedokumenten,
- » Roadmaps,
- » Kennzahlen und
- » PowerPoint-Präsentationen.

Diese Tools sind zwar wichtig, doch sie reichen nicht. Denn Menschen inspirieren und motivieren in der Regel nicht Zahlen und Konzepte, sondern Geschichten; Geschichten darüber, wie die Organisation bzw. ihre (Zusammen-)Arbeit nach dem Change konkret aussehen könnte, welche Schwierigkeiten auf dem Weg dorthin auftreten können, wie andere Personen/Organisationen diese überwunden haben, warum sich der Einsatz für sie/die Organisation lohnt.

Geschichten, die keine unrealistischen Versprechen geben, jedoch Zuversicht vermitteln und deren Kernbotschaft nicht lautet „Alles wird einfach“, sondern: „Es wird schwierig – doch wir schaffen es, wenn“; Geschichten also, die Realismus mit Hoffnung verbinden und deshalb Vertrauen und Energie erzeugen.

„Tiefseetauchen“ lohnt sich

In der Praxis zeigt sich immer wieder: Transformationen scheitern selten an mangelnder Kompetenz oder fehlenden Konzepten. Sie scheitern daran, dass Organisationen ihre eigenen Muster unterschätzen. Wer nachhaltige Veränderungen erreichen möchte, muss bereit sein, tiefer zu schauen, unbequeme Fragen zu stellen und Unsicherheit auszuhalten. Transformationen sind kein linearer Prozess mit garantiertem Erfolg. Sie sind Lern- und Entwicklungsprozesse,

„Tiefseetauchen“ in einer Organisation bedeutet, sich mit den tieferen Ebenen zu befassen – also unter anderem mit den Glaubenssätzen und Ängsten sowie informellen Regeln.

Dr. Georg Kraus

die Geduld und eine ausgeprägte Reflexionsfähigkeit erfordern. Doch genau in diesem Tiefergehen liegt die Chance: Organisationen, die den Mut haben, sich ehrlich mit sich selbst auseinanderzusetzen, schaffen auch die Voraussetzungen für echte, nachhaltige Veränderungen, die zur gewünschten Entwicklung und zum angestrebten Erfolg führen.

Dr. Georg Kraus ist Unternehmensberater und Autor mehrerer Change- und Projektmanagement-Bücher. Er hat eine Professur an der Technischen Universität Clausthal und ist Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe und der IAE in Aix-en-provence.

➔ Klick! www.kraus-und-partner.de
Auflösung „Wer hat's gesagt?“ von Seite 2:
Marcus Tullius Cicero