

VERÄNDERUNGSMASSNAHMEN IN UNTERNEHMEN

Change-Vorhaben oder Beschäftigungstherapie?

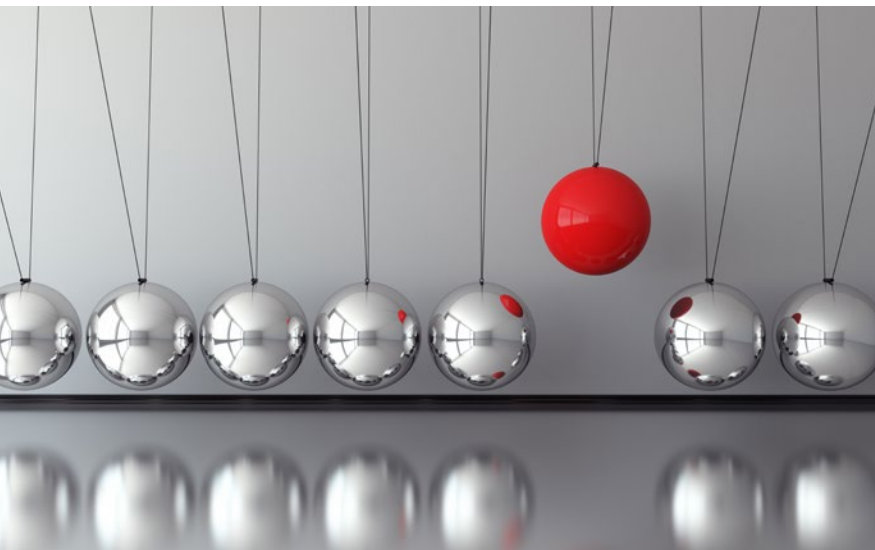


Foto: Eoneren / iStock

Durch fehlende Ressourcen oder starre Strukturen sind manche Change-Vorhaben von vornherein zum Scheitern verurteilt.

Durch Change-Maßnahmen werden Individuen zu Veränderung befähigt – oft scheitert der Erfolg des Vorhabens dann jedoch an Regeln oder Strukturen der Organisation und bleibt folgenlos. Nico Rose erklärt das Konzept der „geplanten Folgenlosigkeit“ und zeigt, wie man ihr auf die Spur kommt.

In vielen Werken der Management-Literatur findet sich die Aussage, dass 70 Prozent aller Veränderungsvorhaben scheitern oder zumindest die in sie gesetzten Ziele nur unzureichend erfüllen. Zwar gibt es wenig hieb- und stichfeste empirische Belege für diese Behauptung, doch handelt es sich hier offenbar um eine Form der gefühlten Wahrheit: Coaching-Prozesse zeigen sich oft nicht so effektiv wie anfangs erhofft, der Praxistransfer aus Trainings ist gemäß einer Fülle von Studien nur

in homöopathischen Dosen sichtbar – und auch aufwendigere Change-Projekte enden selten mit einer Jubelarie.

Nun könnte man vorschnell zu dem Schluss gelangen, dass hier geballte Inkompetenz am Werk ist – aber darin sehe ich nicht den Hauptgrund für die vorgenannten Befunde. Es gibt meines Erachtens ausnehmend gute Coaches, Trainerinnen und Berater da draußen. Ich möchte in diesem Beitrag eine andere These aufstellen: Ziel vieler Veränderungsmaßnahmen ist, dass nach

dem Change alles ungefähr genauso ist wie vorher.

Dieses Phänomen bezeichnet Klaus Doppler, gewissermaßen der Papst des Changemanagements in Deutschland, als „geplante Folgenlosigkeit“. Etwas böswillig könnte man auch sagen, es handelt sich um eine Form der Beschäftigungstherapie. Manche, so wie die Trainerin und Autorin Svenja Hofert, bezeichnen es als Veränderungskosmetik.

Wasch mir den Pelz, aber mach mich nicht nass

Doch woran liegt es, dass Change-Maßnahmen regelmäßig vieles beim Alten belassen? Sie setzen darauf, dass Menschen sich anders verhalten, delegieren diese Veränderung jedoch an das *Individuum*, frei nach dem Motto: Wenn die Person sich anders verhalten *kann* (Kompetenz) und auch *will* (Engagement), dann wird sie das irgendwann auch tun. Dieser Gedanke ist nicht grundverkehrt, stößt aber doch schnell an seine Grenzen.

Er blendet aus, dass Menschen sich immer auch an Regeln, Normen, Strukturen und den Erwartungen bzw. dem Vorbild relevanter Menschen orientieren, besonders dann, wenn sie für eine hierarchisch strukturierte Organisation arbeiten. In der Folge können Situationen von hoher Ambiguität entstehen. Die Person wird individuell befähigt und ermutigt, A zu tun, während „das System“ sie in Richtung B bugsiert. Zwei typische Beispiele für diese Form von widersprüchlicher Konstellation:

► Der Inhaber eines großen Mittelständlers wünscht sich mehr abteilungsübergreifende Zusammenarbeit. Folglich werden die Führungskräfte der oberen Ebenen in einem Training für das Thema sensibilisiert und sollen ihre Mitarbeitenden zu mehr Kollaboration über die Silos hinweg ermutigen. Gleichzeitig gibt es weiterhin Zielvereinbarungen (plus zugehörige Incentivierung), die sich *ausschließlich* an individuellen Leistungen

bzw. denen der eigenen Abteilung orientieren.

► Ein schnell gewachsenes Startup wünscht sich ein Kompetenzmodell für das Management, das als Eckpfeiler für Entwicklungs- und Bewertungsprozesse dienen soll. Es wird von einer Unternehmensberatung anhand von vorausgehenden Interviews und anschließenden Workshops erarbeitet. Kurz nach dem Ausrollen des neuen Prozesses wird jedoch entschieden, dass die Ebene direkt unterhalb der Geschäftsführung von dem Programm ausgenommen wird; hier wird eine wenig transparente Sonderlösung erarbeitet.

In beiden Fällen werden Mitarbeitende ermutigt, eine Sache zu tun, aber externe Anreize, Regeln, Normen oder Entscheidungsprozesse drängen sie effektiv in eine andere Richtung. Nur wenige Menschen können sich dem entziehen.

Geht es um absichtliche oder unabsichtliche geplante Folgenlosigkeit?

Diese Frage mag sich merkwürdig anhören, aber sie ist es nur vordergründig. Das Wort „geplant“ in der geplanten Folgenlosigkeit weist darauf hin, dass entsprechende Programme *planvoll* stattfinden. Es bedeutet jedoch nicht zwingend, dass der später festgestellte Mangel an Konsequenzen auch *intentional angestrebt* wurde. Diese Möglichkeit

besteht, ist jedoch nach meiner Erfahrung eher selten anzutreffen.

In einem solchen Fall wird ein Veränderungsprojekt absichtlich von übergeordneten Ebenen mit zu wenig Ressourcen und Legitimation ausgestattet. Das Projekt findet statt und wird auch oberflächlich unterstützt, doch eingeweihte Personen sind sich darüber im Klaren, dass es von vornherein zum Scheitern verurteilt ist. „Lass die Leute im HR ruhig ein wenig spielen – wir kümmern uns derweil ums Geschäft“, mag die unterliegende Haltung sein.

Häufiger anzutreffen ist meines Erachtens eine Form der *nicht intentionalen* geplanten Folgenlosigkeit. Auch hier ist ein Mangel an Legitimation und Durchschlagskraft einer der wichtigen Treiber der Pseudo-Veränderung – doch ist dieser nicht einem Sabotage-Akt geschuldet, sondern der schieren Komplexität vieler Organisationen.

Schauen wir uns dafür das obengenannte Beispiel des großen Mittelständlers mit dem Wunsch nach mehr Kollaboration an. Im Regelfall würde ein solches Projekt an die Personalabteilung delegiert und mit entsprechenden Mitteln ausgestattet. Diese holt sich eine Beratung als Verstärkung ins Haus. Es finden die üblichen Interviews, Befragungen, Workshops, Schulterblick-Termine und Berichte an einen Lenkungsausschuss statt. Alle Beteiligten sind motiviert und wissen im Prinzip, wo die Reise hingehen soll und was dafür nötig wäre – z.B. eine Anpassung der Incentivierung. Das Projekt scheint auf einem guten Weg zu sein. Hier nun eine exemplarische Liste von Gründen, die dazu führen können, dass das Ganze trotzdem weitgehend im Sand verläuft:

► Die Gestaltung der Top-Management-Vergütung liegt außerhalb des Einflussbereichs der HR-

LITERATUR

- » Nico Rose, Bernd Slaghuis: *Besser arbeiten. 66 Impulse für eine menschlichere Arbeitswelt und mehr Freude im Beruf.* Haufe 2020, 24,95 Euro.

Abteilung, weil diese vor einiger Zeit in die Berichtslinie des CFO integriert wurde. Dieser entscheidet sich dafür, eine Anpassung der Vergütungsstruktur derzeit nicht zu unterstützen.

- ▶ Die juristische Gestaltung der bisherigen Verträge verlangt zur Veränderung eine Zustimmung *aller* betroffenen Personen; einige wenige verweigern jedoch aus reiner Vorsicht ihr Plazet.
- ▶ Das neue Vergütungssystem erfordert zur systemseitigen Abbildung signifikante Änderungen an der HR-IT-Landschaft. Dies lässt sich mit dem derzeitigen Lösungsanbieter nicht umsetzen, weshalb ein Wechsel der HR-Software notwendig wäre, was wiederum IT-seitige Veränderungen bei allen HR-Prozessen zur Folge hätte, die aber derzeit nicht gewünscht sind.
- ▶ Der Betriebsrat sieht mögliche Nachteile für bestimmte Einzelpersonen und blockiert das neue System, obwohl er die Intention des Projekts durchaus gutheißt.
- ▶ Zwei Abteilungsleiter, deren Zuständigkeitsbereiche in Zukunft mehr kooperieren sollen, können sich auf persönlicher Ebene nicht ausstehen und verweigern deswegen jede Unterstützung, obwohl sie offiziell gute Miene zum bösen Spiel machen.

Diese Liste ließe sich nach Belieben fortführen. Der Knackpunkt: Kaum jemand steht dem Veränderungsprojekt hier grundsätzlich ablehnend gegenüber, doch es gibt es eine Vielzahl von offenen

und verdeckten Gründen, Wechselwirkungen und Fehlern im System, die den Erfolg der Maßnahme unwahrscheinlich machen – zumal die verantwortlichen Personen wenig bis gar keinen Einfluss auf die Lösung der entsprechenden Blockaden haben. Auch hier würde ein Mehr an Legitimation und Zuspruch von „ganz oben“ durchaus helfen – ist aber mitnichten eine Garantie für den späteren Erfolg.

Als Berater geplanter Folgenlosigkeit auf die Spur kommen

Untrügliches Zeichen für geplante Folgenlosigkeit ist ein bestimmter Verlauf im Vorgespräch zu entsprechenden Projekten. Sie werden vielleicht als Coach oder Trainer zum Thema Führungskultur angefragt und merken an, dass Natur und Umfang der angefragten Maßnahme für eine nachhaltige Veränderung nicht ausreichend seien. Sie werden gefragt, was Sie vorschlagen und antworten: »Ich schlage vor, dass die Führungsleistung in Zukunft regelmäßig und transparent gemessen wird – inklusive des Top-Managements.« Wenn der Ansprechpartner dann die Augen verdreht, in Gelächter ausbricht oder leise flüstert: »Sie haben recht, aber das würde hier nie funktionieren ...«, wissen Sie im Grunde Bescheid. Folgende Fragen können Ihnen helfen, geplanter Folgenlosigkeit auf die Spur zu kommen:

- ▶ **Ist die angefragte Methode grundsätzlich geeignet, die gewünschten Ziele herbeizuführen?**

Coaching zeigt oft nicht die gewünschte Wirkung, weil die beobachteten Probleme nur zu einem geringen Teil mit der Person selbst, zu einem Großteil stattdessen mit der Rolle in ihrem Kontext zu tun hat. Verkürzt gesagt: In einem solchen Fall könnte man meine Oma in die gleiche Rolle stecken und sie hätte die gleichen Herausforderungen wie der aktuelle Stelleninhaber. Hier kann Einzelcoaching zwar Linderung bewirken, es wird jedoch die Situation in der Mehrzahl der Fälle nicht grundsätzlich verbessern. Dazu bedarf es weitergehender Veränderungsmaßnahmen.

- ▶ **Woher genau kommt das Mandat? Durch wen ist der Auftrag legitimiert?**

Change-Projekte bleiben häufig nur gut gemeinte Vorhaben, wenn authentischer Support von ganz oben fehlt. Dies gilt umso mehr, je hierarchischer eine Organisation geprägt ist. In Vorgesprächen sollte daher geklärt werden, welche Person(en) aus der obersten Ebene im Sinne echter Sichtbarkeit und Legitimation an Bord sind. Neben der Frage des Aushängeschildes im Top-Management ist es zudem

Nachhaltige Veränderung beginnt notwendigerweise an den tragenden Säulen des Systems und ihren Wechselwirkungen.

hilfreich, zu klären, ob andere machtvolle Stakeholder dem Wandel skeptisch bis ablehnend gegenüberstehen. Dies ist als externer Akteur nur schwer in Erfahrung zu bringen. Häufig merkt man dies erst, wenn ein Projekt angelaufen ist und ins Stocken gerät. Eine gründliche Kraftfeldanalyse im Vorfeld kann diese Herausforderung entschärfen.

► Welche heiligen Kühe dürfen auf keinen Fall geschlachtet werden?

Nicht selten gibt es – bisweilen völlig irrationale – Gründe, warum an sich sinnvolle Maßnahmen keine Zustimmung von (Teilen) einer Organisation finden. Dabei kann es sich um unhinterfragte Traditionen, Glaubenssätze oder auch versteckte Loyalitäten handeln. Als Beraterin tut man gut daran, ganz bewusst nach solchen Konstrukten zu fragen. Das schließt nicht aus, dass man später nicht trotzdem auf solche Stolpersteine stößt, kann aber helfen, den ein oder anderen Sumpf zu umfahren.

► Wer ist zuvor bereits mit welchen Methoden gescheitert?

Wenn Sie als Berater zur Lösung eines Problems oder Umsetzung einer Veränderung hinzugezogen werden, können Sie mit hoher Wahrscheinlichkeit

davon ausgehen, dass andere vor Ihnen bereits daran gescheitert sind – zum einen organisationsinterne Protagonisten, zum anderen weitere externe Akteure. Es kann im Sinne des eigenen Erfolgs erhellend sein, in Erfahrung zu bringen, wie sich die Organisation erklärt, wann, wie und wodurch bisherige Versuche gescheitert sind.

Fazit

Zum Abschluss möchte ich sicherstellen, dass ich nicht grundlegend missverstanden werde: Veränderung nach Bauart der geplanten Folgenlosigkeit ist nicht per se sinnlos oder gar bösartig. Ein

Coaching mag dem Einzelnen helfen, sich besser in eine Rolle einzufinden. Ein Führungstraining mag dabei unterstützen, dass ein Team im Anschluss tatsächlich eine bessere Form der Koordination erfährt. Ein Kulturwandel-Projekt kann bewirken, dass ein Team gemeinsam ein „lokales Mikroklima“ generiert, in dem es den Menschen im Mittel besser ergeht als andernorts.

Es werden also durchaus Fortschritte erzielt, und es liegt sehr wohl im Bereich des Möglichen, dass einzelne Protagonisten zu mehr Wohlbefinden gelangen und auch (wieder) mehr leisten. Doch man sollte als Begleiter nicht vergessen, dass es sich um eine Art Reparaturbetrieb handelt. Bildlich gesprochen wird die Tapete neu gestrichen, während man nicht überprüft, ob die Balken noch tragfähig sind oder der Keller schon unter Wasser steht. Nachhaltige Veränderung beginnt jedoch notwendigerweise an den tragenden Säulen des Systems und ihren Wechselwirkungen.

Nico Rose ■



Der Autor: Dr. Nico Rose ist Professor für Organisationspsychologie an der International School of Management (ISM) in Dortmund. Zuvor arbeitete er acht Jahre im Stab des Personalvorstands der Bertelsmann-Gruppe. Kontakt: www.nicorose.de