

Die Weichen rechtzeitig stellen

CHANGE MANAGEMENT: Der Anfang eines Veränderungsprojekts ist entscheidend für dessen Erfolg. Zehn Lektionen helfen, Fehler zu vermeiden.

Von Martin Claßen

Endlich!“ dachte sich Bernd Schneider, Abteilungsleiter eines Pharmaunternehmens im Baseler Dreiländereck. Soeben hatte der Vorstand angerufen und ihm die Projektleitung für die Integration eines gerade erworbenen französischen Spezialanbieters mit einem Umsatz von 600 Millionen Euro und etwas mehr als 2000 Mitarbeitern angetragen. Schneider war bereits mit von der Partie gewesen, als sein Arbeitgeber geprüft hatte, ob der Kandidat für eine Akquisition in Frage kam. Nun war er für die komplette Umsetzung verantwortlich. „Ich bin sicher, Sie schaffen das“, meinte sein Chef noch, bevor er auflegte.

Auf den ersten Blick bedeuten Projekte wie dieses für den Verantwortlichen viel Prestige: Er darf eine Strategie mitentwickeln, Unternehmensstrukturen neu formen und die richtigen Leute aussuchen. Leider bringen aber etwa zwei Drittel aller Merger nicht die erhofften Ergebnisse. Auch andere Change-Projekte, etwa die Ausrichtung auf neue Märkte oder die Restrukturierung nach einer Kosteneinsparungsmaßnahme, sind am Ende oft viel teurer als geplant oder sprengen den vereinbarten Zeitrahmen.

Im Folgenden möchte ich mit Hilfe einer fiktiven, aber realitätsnahen Erzählung rund um eine Unternehmensakquisition zehn Lektionen in jeweils einer kurzen Episode darstellen. Die Episoden schildern typische Problemfelder, die am Beginn von Veränderungsprozessen auftauchen. Die praxisrelevanten Empfehlungen stammen aus dem Erfahrungsschatz von mehr als 250 Transformationsprojekten, die Capgemini bei über 150 großen Mittelständlern und Dax-Unternehmen begleitet hat. Daneben basieren sie auf den Ergebnissen der bisher umfassendsten Studie zu Veränderungsprozessen im deutschsprachigen Raum. Zentrales Ergebnis war, dass die Vorbereitung und die Anfangsphase ganz entscheidend für den späteren Erfolg eines Change-Projektes sind.

Diese Erkenntnisse versetzten uns in die Lage, unternehmens- und branchenübergreifende Anforderungen an das Projektdesign zu formulieren. Auch wenn die Ausgangssituation von größeren Veränderungen wohl niemals lehrbuchmäßig gestaltet werden kann, stehen den Verantwortlichen doch eine Reihe von Werkzeugen und Maßnahmen zur Verfügung, die helfen, einen gelungenen Start hinzulegen. Unsere Checkliste soll Projektleiter für den nächsten Change-Prozess

rüsten (siehe Kasten Seite 76). Jeder darin enthaltene Aspekt klingt – für sich genommen – wie eine Selbstverständlichkeit. Trotzdem fallen unserer Erfahrung nach viele davon im unternehmerischen Alltag häufig unter den Tisch.

Wie wichtig es ist, gleich zu Beginn die Weichen richtig zu stellen, beweisen auch Beispiele, bei denen Unternehmen der gleichen Branche fast zeitgleich große Veränderungen angestoßen haben. Während die Beteiligung des Automobilkonzerns Renault an Nissan als großer Erfolg gefeiert wurde, gilt die Beteiligung von DaimlerChrysler an Mitsubishi als Fehlentscheidung.

1. Lektion

Die Gründe erläutern

Am Abend erzählte Bernd Schneider seiner Frau stolz von dem Anruf seines Chefs und von seiner neuen Aufgabe. „Warum habt ihr eigentlich dieses französische Unternehmen gekauft?“, fragte sie ihn. Seine Antwort, in der Argumente wie Marktführerschaft, Kostensynergien und Skaleneffekte vorkamen, konnte sie nicht nachvollziehen.

Dieses Unverständnis ist symptomatisch. Ganz häufig steht das, was man mit dem Projekt erreichen will zwar auf Powerpoint-Charts, bleibt aber hinter abstrakten Worthülsen des Unternehmens- oder Beraterjargons verborgen. Auch die Gründe für Veränderungsprojekte sind häufig diffus. Unterschätzen Sie nicht, wie wichtig es ist, den Beteiligten die Ziele genau auseinander zu setzen. Unserer Erfahrung nach braucht etwa ein Drittel Ihrer Mitarbeiter eine klare Vision vor Augen, wenn sie Ihr Projekt unterstützen sollen. Diese Gruppe von Mitarbeitern und Managern fühlt sich nur motiviert, wenn sie versteht, worum es geht. Die Mitarbeiter möchten das Gefühl haben, dass es sich lohnt, dafür zu arbeiten.

Das ökonomische Credo des US-Konzerns General Electric („Wir wollen die Besten auf den Märkten sein, die wir bedienen, wenn wir nicht mindestens die Drittbesten sind, steigen wir

MARTIN CLASSEN

ist Leiter der Abteilung Human Resources und Change Management für Zentraleuropa bei der Beratungsgesellschaft Capgemini.

KOMPAKT

Theorie: Viele Change-Projekte scheitern an schlechter Vorbereitung, wie der Autor anhand einer Studie und durch umfassende Praxiserfahrung herausgefunden hat. Von Anfang an die richtigen Voraussetzungen zu schaffen hilft enorm dabei, Veränderungen in der gewünschten Zeit und mit dem geplanten Budget umzusetzen.

Maßnahmen: Die beschriebenen Lektionen setzen auf den unterschiedlichsten Ebenen an. Sie erklären, wie Verantwortliche realistische Ziele setzen und diese formulieren; wie sie die Aufgaben koordinieren; und wie sie auf Entscheider eingehen und diese dazu bringen, hinter ihnen zu stehen. Der Autor beschreibt, wie es gelingt, die Leistungsträger zu halten, die richtige Mannschaft für das Projekt und für das Unternehmen zusammenzustellen und die kulturellen Unterschiede zu berücksichtigen. Schließlich gilt es, die Ergebnisse zu quantifizieren und das Projekt intern zu vermarkten.

aus.“) ist ein Lehrbuchbeispiel für eine Vision. Im Gespräch mit Verantwortlichen von GE gewinnt man den Eindruck, die Manager wüssten auch Jahre nach Jack Welch noch wirklich, wofür sie arbeiten. Diese Mitarbeiter sind das Rückgrat Ihres Change-Projektes. Sie garantieren, dass der Prozess nachhaltig ist.

Eine Möglichkeit, die Ziele, die sie verfolgen, transparent zu machen, besteht darin, zum Beispiel allen Zugriff auf Ihre Analyse des Umfeldes zu gewähren. Ist daraus ersichtlich, dass Marktanteile in einem bestimmten Bereich schwinden, haben Sie ein hervorragendes Argument, um eine Antwort auf die Frage „Warum gerade jetzt?“ zu geben. Wichtige Zielsetzungen sollten Sie mit einem konkreten „X-Punkte-Programm“ in Angriff nehmen. Zögern Sie nicht, Ihre Botschaft gegebenenfalls mehrmals zu wiederholen. Gehen Sie auf Bedenken der Betroffenen ein, und stellen Sie realistisch dar, welche Verbesserungen das Change-Projekt im Visier hat.

Die übrigen Beteiligten haben Motive, die Sie ohnehin nur schwer beeinflussen können. Sie

arbeiten, um eigene persönliche Ziele zu verwirklichen, gesellschaftlichen Status zu erlangen oder schlicht, um Geld zu verdienen.

2. Lektion

Realistische Ziele setzen

Schneider hatte bislang noch keine Ahnung, wie er sich von seinen Aufgaben als Abteilungsleiter freischaufeln sollte. Dass es anderen nicht besser ging, musste er am nächsten Morgen erfahren, als er bei seiner Vertreterin Sylvia Abderhalden anrief. Schneider wünschte sich von ihr – „erwarten“ ist ja inzwischen bereits zum altmodischen Führungsstil geworden –, dass sie ihn speziell bei der Auswahl des geeigneten Managementteams unterstützte. Die Kollegin weilte in Hongkong, weil sie Vertragsgespräche mit einem wichtigen Zulieferer zu führen hatte und bereitete sich auf den nächsten Verhandlungsmarathon mit den Chinesen vor. Sie klang übernachtigt. Von Begeisterung über das prestigeträchtige Projekt keine Spur. Ihre Frage „Was soll ich denn noch alles machen?“ dämpfte Schneiders Hochstimmung mächtig.

Mehrere Aufgaben und Aktivitäten gleichzeitig zu bewältigen – neudeutsch: „Multitasking“ – führt oft dazu, dass sich Manager verzetteln („Initiative Overload“). Diese Überlastung gehört mittlerweile zum Berufsalltag. Führungskräfte schleppen häufig zahlreiche halb fertige Projekte mit, bei denen niemand einen Schlussstrich gezogen hat. Für zusätzliche Personalressourcen ist kein Geld da. Im permanenten Wechsel zwischen den großen Paradigmen der Wirtschaft wie etwa Zentralisierung und Dezentralisierung, Fokussierung und Diversifikation, Insourcing und Outsourcing, Investment und Desinvestition weiß der Einzelne häufig gar nicht mehr, was gerade en vogue ist und was dies für ihn konkret bedeutet.

Bevor das Management also ein neues Change-Projekt anstößt, sollte es die meist zahlreichen Projekte, Initiativen und Tätigkeiten in einer Organisation sortieren (Project Alignment). Weniger Wichtiges sollte bewusst zurückgestellt werden. Langfristinitiativen gilt es zu überprüfen und gegebenenfalls formal zu beenden. Laufen in verschiedenen Abteilungen Projekte, die wider-

sprüchliche Ziele verfolgen, ist es notwendig, Prioritäten zu setzen. Entwickelt etwa die Buchhaltung eine maßgeschneiderte Software, während der Vertrieb sich um eine global einheitliche IT-Architektur bemüht, sollte die mit der Gesamtstrategie am besten übereinstimmende Lösung gewählt werden.

Andere Veränderungen, die gleichzeitig laufen sollen, müssen mehrdimensional gesteuert werden (Multi-Projekt-Management), damit zum richtigen Zeitpunkt genügend Personal und Geld für die Umsetzung zur Verfügung stehen. Vorbildlich hat zum Beispiel die Deutsche Post World Net diese komplexe Aufgabe gelöst: Bei der Modernisierung ihres Briefgeschäfts ist es dem Unternehmen gelungen, so unterschiedliche Aktivitäten wie den Kauf von Grundstücken, die politischen Verhandlungen mit der Regulierungsbehörde und die Entwicklung einer innovativen Adresserkennungstechnologie zu koordinieren. Die Deutsche Post World Net hat ihr Vorhaben zentral von einem Projekt Management Office über mehrere Jahre konsequent gesteuert. Das Mammutvorhaben ist mit dem deutschen Projektmanagement-Preis ausgezeichnet worden.

3. Lektion

Das große Ganze im Blick behalten

Mit Sylvia Abderhalden war erst einmal nicht zu rechnen, und Schneiders Abteilungsleiterkollege Wulf Schretter hatte den Kopf gerade auch nicht frei, um mit ihm eine Projektplanung aufzustellen. Immerhin hatte er versprochen, den ersten Wurf am Freitag um 20 Uhr „bei einem Bier mal anzusehen und kritisch zu hinterfragen“. Bernd Schneider machte sich daran, die Maßnahmen für die Integration der Franzosen aufzulisten und zu verknüpfen. Dabei kam ihm seine Fingerfertigkeit in MS Project – der Standardsoftware für Projektplanung – zu Gute.

Flugs entstand eine erste Version. Der Projektplan enthielt sämtliche wichtigen Meilensteine, die zentralen Engpässe und wichtige Verknüpfungen. Der Ausdruck der Gesamtplanung maß stolze vier mal zwei Meter. Als Schneider sein Werk später vor seinem Freund ausbreiten wollte, winkte dieser entsetzt ab. Für Schretter waren die zeitlichen Abläufe und Zusammenhänge der

einzelnen Maßnahmen überhaupt nicht mehr erkennbar. Sie gingen im Wust der Balken und Linien verloren.

Die Gesamtübersicht des Change-Projekts zu erstellen ist nur der erste Schritt. Um die Aufgaben zu koordinieren, benötigt der Verantwortliche eine gute, aber übersichtliche Story, die nur die wichtigsten Zusammenhänge aufzeigt.

Wichtig ist insbesondere, dass diese Story auf die jeweilige Zielgruppe abgestimmt ist. So werden sich die Mitarbeiter eher für die Zahl der Arbeitsplätze interessieren, die entstehen oder abgebaut werden. Für die Investor-Relations-Abteilung sollte die Darstellung auf die Auswirkungen für den Börsenkurs hin gestrickt sein. Die Vorstände interessieren sich vermutlich am ehesten dafür, wie sich das Projekt in die Gesamtstrategie einfügt. Derartige Berichte sollten Projektmanager nicht selbst erstellen, sondern zum Beispiel die Kommunikationsabteilung damit beauftragen. Ansonsten ist die Gefahr groß, sich in den zahllosen Details zu verlieren.

4. Lektion

Einen klaren Auftrag einfordern

Schneider überlegte, mit welchen Fallstricken er sonst noch zu rechnen hatte. Da fiel ihm sein Studienkollege Peter Moser ein. Der sympathische Österreicher hatte vor einigen Jahren mit ihm zusammen einen MBA an der renommierten Management-Universität Insead in Fontainebleau gemacht. Moser hatte Schneider im vergangenen Jahr auf dem Alumni-Treffen von einem missglückten Projekt berichtet: Seine Aufgabe war gewesen, die Abläufe im Personalwesen und in der Buchhaltung bei einer britischen Bank weltweit zu vereinheitlichen. Sein Vorgesetzter hatte ihn wegen seiner umgänglichen Art als Projektleiter ausgewählt. Damit hatte die Unterstützung aber auch schon aufgehört. Gegenüber wichtigen Gremien hatte er sich nie konkret zu dem Projekt geäußert. Folge: Die Verantwortlichen der Landesgesellschaften sperrten sich, wo immer sie konnten; da half auch sein österreichischer Charme nichts. Besonders stur waren sie, als es um ihre individuellen IT-Systeme ging – alle arbeiteten mit unterschiedlichen Lösungen, die erhebliche Schnittstellenprobleme verursachten.

Um erfolgreich zu sein, muss der Projektleiter zu Beginn einen klaren Auftrag des Vorgesetzten bekommen. Dazu gehören garantierte Ressourcen. Achten Sie darauf, dass Ihr Chef die relevanten Gremien informiert hat und dass diese ihr Okay zu den wichtigen Punkten gegeben haben. Wichtig ist auch, dass diese Genehmigungen glasklar formuliert und schriftlich festgehalten sind. Bleiben Sie hartnäckig, wenn Sie diese Startbedingungen von Ihrem Vorgesetzten einfordern. Auch innerhalb Ihres Projekts müssen Sie Hierarchien festlegen. Erstellen Sie eine detaillierte Projektorganisation. Sie sollten eindeutig definieren, welche Beteiligten Entscheidungen fällen, wer für das Ausführen der anfallenden Aufgaben zuständig ist, wer dem Projekt beratend zur Seite steht und an wen am Ende die Ergebnisse berichtet werden.

5. Lektion

Die Interessen der Entscheider erforschen

Am folgenden Montag war die Nachricht vom Unternehmenskauf in mehreren Zeitungen zu lesen – die Börse reagierte freundlich. Presseberichte waren Schneider ja immer noch etwas unheimlich. Vor fünf Jahren, zum Beispiel, war das Jahr-2000-Problem durch alle Medien gegangen. Die unterschiedlichsten Befürchtungen waren verbreitet worden. Mit den Fakten hatten diese jedoch oft nicht viel zu tun. IT-Freaks prognostizierten den Unternehmen irreparable Schäden im oberen zweistelligen Millionenbereich, der Vorstand fürchtete um den Produktionsstart eines neuen Vertriebssystems, einige Führungskräfte der mittleren Ebene sorgten sich um den Skiurlaub mit der Familie zu Weihnachten, die Betriebsräte forderten einen üppigen Überstundenausgleich, Unternehmensberater rannten den Firmen mit ihren Lösungspaketen die Türen ein, Investoren erwarteten eine „zeitnahe und effiziente Lösung“.

Die Planung eines Change-Prozesses ist eine hochpolitische Angelegenheit. Es lohnt sich, die Interessen verschiedener Beteiligter an den Veränderungen zu untersuchen. Gleich zu Beginn empfiehlt sich daher eine Bestandsaufnahme im kleinen Kreis – die Stakeholder-Analyse: Nur wenige Teilnehmer sollten dabei sein, darunter Führungskräfte aus dem oberen und mittleren Management

und langjährige, auch externe Kenner des Unternehmens. Diese Gruppe versucht viele Möglichkeiten der Einflussnahme auszuloten. Wer hat ein Interesse am Thema, und wie sieht dieses Interesse aus? Ist eine Person für den Veränderungsprozess wichtig, und welchen Stellenwert besitzt das Thema für sie? Welche Resultate erwarten die wichtigsten Entscheider von dem Projekt?

Das Ergebnis dieser Vorgehensweise ist eine Art Landkarte der Motive. Daraus lässt sich ein Fahrplan für die Meinungsgestaltung ableiten, der Anhaltspunkte für das Stakeholder-Management liefert. Stellt sich zum Beispiel heraus, dass ein Vorstandsmitglied seine Unterstützung verweigert, kann die Stakeholder-Analyse die Gründe dafür liefern. Der verantwortliche Projektmanager kann ihr entnehmen, warum ein Vorstandsmitglied zurückhaltend reagiert und welcher Vorstandskollege möglicherweise ein größeres Interesse am Gelingen der Integration hat, zum Beispiel weil er die Verantwortung für das Budget trägt. Es ist dann ein Leichtes, den Betreffenden zielgerichtet anzusprechen.

6. Lektion

Kulturelle Unterschiede berücksichtigen

Schneider mochte die Franzosen nicht allzu sehr. Er beherrschte ihre Sprache ganz ordentlich; doch der geschäftliche Habitus im Nachbarland war ihm wirklich lästig. Die Franzosen liebten stundenlanges Essen mit Wein um die Mittagszeit, sie fällten gern Grundsatzentscheidungen, ohne wichtige Details zu klären, gaben sich in Diskussionen überheblich und rechthaberisch. Das war nicht Schneiders Welt. Das Klischee vom legeren und charmanten Geschäftspartner aus Gallien traf seiner Meinung nach überhaupt nicht zu. Allerdings schwieg er über diese Einschätzung. In einer globalisierten Wirtschaft sollte er sich derartige Vorurteile nicht erlauben.

Nicht nur bei Integrationen nach Unternehmenszusammenschlüssen, sondern auch bei anderen Transformationsprojekten widmen die Beteiligten der unterschiedlichen Herkunft der Akteure zu wenig Aufmerksamkeit. Dabei haben unserer Erfahrung nach gerade deutsche Unternehmen häufig Probleme. Ihre eigene Philosophie ist es, alle Prozesse einem strukturierten Control-

ling zu unterwerfen. In falsch verstandener Rücksichtnahme versuchen Manager aber oft, sich von einem Tag auf den anderen weltmännisch zu zeigen und die Zügel schleifen zu lassen, was den Partner dann dazu bringt, die unerwarteten Freiräume auszunutzen.

Statt solcher irritierender Anpassungsversuche, sollten Change Manager gleich zu Beginn eine strukturierte Bestandsaufnahme vornehmen – auch Kulturanalyse genannt. Sie deckt Unterschiede in Werten, Normen, Erfahrungen, Begründungen, Verhaltensweisen und Entscheidungsmustern auf. Sie müssen dazu keine tiefenpsychologische oder kulturwissenschaftliche Studie des Vertragspartners anfertigen. Es reicht, die Unternehmenskulturen auf pragmatische, einfache Kriterien hin abzuklopfen: Wie strukturiert läuft die Kommunikation? Wie wichtig ist das Einhalten von Dienstwegen? Was folgt daraus für die Abstimmungsprozesse?

Dort, wo die Ausprägungen sich stark unterscheiden, empfiehlt es sich, Richtlinien auszuarbeiten. Zum Beispiel, dass Investitionen bis zu einer bestimmten Höhe in der Verantwortung der lokalen Einheiten bleiben oder dass Personalabbau immer mit der zentralen Öffentlichkeitsarbeit diskutiert werden muss.

7. Lektion

Die Besten pflegen

Bernd Schneider dachte darüber nach, wen er alles brauchte, damit die wichtigen Prozesse im Unternehmen auch nach der Integration der Franzosen funktionierten. Die Informationstechnik musste in erfahrenen Händen liegen, sonst brach der Laden zusammen. Eine Schlüsselposition hatte dabei Anad Raman inne. Der Inder hatte in dem Pharmaunternehmen innerhalb von zehn Jahren eine steile Karriere hingelegt. Vom Wachmann hatte er sich zum IT-Manager hochgearbeitet. Inzwischen verantwortete er das gesamte IT-Budget. Er war flexibel und passte sich neuen Bedingungen schnell an.

„Die besten Mitarbeiter verlassen bei Veränderungsprozessen und in Krisensituationen als Erste das Unternehmen“. Diesen Satz wiederholen Referenten, Manager und Journalisten geradezu gebetsmühlenartig. Er ist trotzdem falsch.

Zehn Lektionen für erfolgreiches Change Management

Probleme	Lektionen	Mögliche Maßnahmen
1. Die Ziele der Veränderung bleiben hinter Worthülsen verborgen	Die Gründe erläutern	Umfeld- und Statusanalyse transparent machen; Vision formulieren; X-Punkte-Programm anstoßen
2. Frühere Veränderungen sind nicht beendet, widersprüchliche Initiativen nicht aussortiert worden	Realistische Ziele setzen	Projekte ordnen; gleichzeitige Initiativen koordinieren; Projekt Management Office einrichten
3. Die Chronologie und die Zusammenhänge der Maßnahmen sind nicht erkennbar	Das große Ganze im Blick behalten	Gesamtübersicht erstellen; auf Zielgruppe abgestimmte Storys entwickeln
4. Die Führungsebene steht nicht ausreichend hinter dem Projekt	Einen klaren Auftrag einfordern	Klären, wer welche Rolle einnimmt; Okay der relevanten Gremien einholen; Projektorganisation aufstellen
5. Die Interessen der Entscheider bleiben unter der Oberfläche verborgen	Die Interessen der Entscheider erforschen	Stakeholder-Analyse; die Interessen der Entscheider gezielt bearbeiten
6. Die unterschiedliche Herkunft und Kultur der Beteiligten wird nicht ernst genommen	Kulturelle Unterschiede berücksichtigen	Kulturanalyse; Erwartungsmanagement; verbindliche Richtlinien ausarbeiten
7. Es ist nicht klar, wer nach der Veränderung Schlüsselaufgaben übernehmen soll	Die Besten pflegen	Spitzenkräfte identifizieren und ihre Motivation erforschen; mittlere Performer ausblenden
8. Das Projektteam ist ein zusammengewürfelter, unzuverlässiger Haufen	Ein schlagkräftiges Team formen	Anforderungsprofil erstellen; geeignete Mitarbeiter suchen; Team-Building-Maßnahmen durchführen
9. Die ersten Erfolge lassen zu lange auf sich warten	Kleine Siege im Voraus planen	Quick Wins gezielt planen; Erfolge zelebrieren und kommunizieren
10. Skeptiker im Unternehmen fordern eine ökonomische Rechtfertigung des Projekts	Den Nutzen messen	Key Performance Indicators bestimmen; Alternativszenario berechnen

Gerade den Leistungsträgern ist das Risiko eines Wechsels bekannt. Sie haben nur eine Karriere und können im Gegensatz zu Unternehmen mit zahlreichen Produkten keine Diversifizierungsstrategie verfolgen. Leistungsträger wissen, wie fatal ein Wechsel zur falschen Zeit für ihre persönliche Entwicklung sein kann. Steigen sie aus, gehen bisherige Verdienste, Netzwerke und Erfahrungen verloren. Bei einem Neuanfang in einem unbekanntem Umfeld greifen gewohnte Erfolgsrezepte erst einmal nicht. Daher überlegen sie sorgfältig, welchen Karrierepfad sie einschlagen.

Was ist also zu tun? Als Erstes müssen Projektmanager die Spitzenleute im Unternehmen identifizieren. Versuchen Sie herauszufinden, was diese Mitarbeiter umtreibt. Unter Retention Management verstehen wir die systematische Identifikation und Absicherung dieser Kernressourcen. Dabei geht es in erster Linie um subjektive und individuelle Bindungsparameter wie „Lernen“, „Wärme“, „Status“, „Perspektive“ oder „Freiräume“, also genau um das, was die Leistungs- und Potenzialträger im Unternehmen anstreben. Zusätzlich muss ein konsequentes und

konzentriertes variables Vergütungssystem etabliert werden (Performance Management).

Daneben gilt es, die Mitarbeiter mit einem mittleren Leistungsniveau zu identifizieren. Sie haben ständig das Gefühl, sie seien unterbezahlt und mit zu wenig herausfordernden Aufgaben betraut. Viele zählten irgendwann in ihrer Karriere zur Spitzengruppe, meinen aber immer noch, von diesen Lorbeeren zehren zu können, und leiten daraus besondere Ansprüche ab. Sie nutzen Veränderungen in erster Linie, um eine Gehaltserhöhung herauszuschlagen, und drohen gern mit Kündigung, falls das nicht funktioniert. Auf diese Forderung einzugehen bringt der Firma aber nichts.

wenn sie mindestens Teilprojektleiterin wird und ihre Lieblingskollegin auch mit von der Partie ist. Ein Dritter erwartet die Zusage für eine schnelle Beförderung. Hilfreich ist es, den Kandidaten eine Perspektive für die Zeit nach dem Projekt zu bieten. Zu viele Kompromisse zu machen empfiehlt sich jedoch nicht, wenn Sie den Erfolg des Veränderungsprojekts nicht aufs Spiel setzen wollen. Im Zweifelsfall ist es besser, sich beim Vorgesetzten um zusätzliche Mittel für externe Ressourcen zu bemühen. Erst wenn das passende Team zusammengestellt ist, helfen die oben genannten Motivationsevents, sich besser kennen zu lernen und damit die Zusammenarbeit zu verbessern.

8. Lektion

Ein schlagkräftiges Team formen

Obwohl es sich nur um ein befristetes Engagement handelte, wünschte sich Schneider auch in dem Team, das den Wandel umsetzte, eine möglichst harmonische Stimmung. Doch wie bekam man eine gute Mannschaft zusammen? Mit Outdoor-Events am Wochenende konnte er keinen mehr hinter dem Ofen hervorlocken. Ähnliches galt für die ewig gleichen „Team Dinner“ mit Essen, Trinken und Plaudern, bei denen jeder neben den alten Bekannten saß, oder für Spielchen wie Plakate malen und Bälle zuwerfen. Dies alles war inzwischen ausgereizt.

Das Problem derartiger Motivationsmaßnahmen ist, dass sie den zweiten Schritt vor dem ersten tun. Sie müssen als Erstes ein Anforderungsprofil für Ihre zukünftige Projektgruppe erstellen. Dazu gehört, festzulegen, was die Mitwirkenden können müssen, welche persönlichen Voraussetzungen sie mitbringen sollen und wie viel Zeit ihr Engagement in Anspruch nehmen wird. Passend dazu werden Mitarbeiter mit dem richtigen Eignungsprofil gesucht. Dabei dürfen Projektverantwortliche nie vergessen, dass die Alternativen zur Mitarbeit in einem Projektteam vielfältig sind. Auf gute Leute warten genügend interessante Aufgaben an anderen Stellen in der Organisation.

Das hat zur Folge, dass die potenziellen Kandidaten ebenfalls Ansprüche an ihre neue Aufgabe im Team stellen. Der eine ist dabei, aber höchstens einen Tag pro Woche. Eine andere wird mitwirken,

9. Lektion

Kleine Siege im Voraus planen

Sich selbst auf die Schulter zu klopfen war Bernd Schneider schon immer eher unangenehm gewesen. Lieber wollte er durch Ergebnisse überzeugen, die sich zum Beispiel durch handfeste Renditesteigerungen belegen ließen. Er verachtete auch die vielen Schaumschläger im Unternehmen, die aus jeder Mücke einen Elefanten machten. Andererseits wusste er, wie schnell die Begeisterung seiner Mannschaft nachlassen würde, wenn nicht nach spätestens drei Wochen irgendwo die Champagnerkorken knallten.

Im marktschreierischen Gehabe vieler Akteure im Unternehmen gelingt es nur schwer, Aufmerksamkeit für die eigenen Themen und Erfolge zu bekommen. Werden im Intranet Meldungen wie ein Kurssprung an der Börse, steigende Umsatzzahlen bei einzelnen Produkten, eine Innovation, die von der Forschungsabteilung entwickelt wurde, oder günstigere Einkaufskonditionen verbreitet, hilft das ungemein, dem Projekt und seinen Beteiligten Anerkennung im Unternehmen zu verschaffen. Das gilt besonders für Change-Projekte, da sich sichtbare Ergebnisse in der Regel erst spät einstellen und schwer messbar sind.

Zu einem professionellen internen Marketing gehört es darum, ein wenig nachzuhelfen. Schon vor dem Startschuss können so genannte Quick-Win-Teams einen detaillierten Plan erstellen, wann und auf welche Weise kleine Siege gefeiert werden sollen. Einkaufskonditionen lassen sich beispielsweise im Vorhinein aushandeln. Um

möglichst bald eine Produktinnovation ankündigen zu können, hilft es, frühzeitig abzufragen, welche Entwicklungen sich in einem relativ fortgeschrittenen Stadium befinden. Auch künstliche Termine („Bilanz der ersten 100 Tage“) lassen sich mit einer kleinen Feier für die Mitarbeiter zelebrieren.

10. Lektion

Den Nutzen messen

„Was bleibt?“ Das war die Frage, die Schneider bei seinem Projekt keine Ruhe ließ. In einigen Wochen würde er seinem Vorgesetzten berichten müssen, wie weit er mit der Integration des französischen Unternehmens vorangekommen war. Der würde sich sicher nicht mit ein paar bunten Luftballons von der letzten 100-Tage-Feier zufrieden geben. Gedankenverloren tippte Schneider auf seinem Rechner die Schlüsselwörter „Change Management“ und „Controlling“ in die Suchmaschine Google ein: 174 000 Einträge erschienen auf dem Bildschirm. Irgendetwas davon musste ihm doch auch Anhaltspunkte für sein Projekt mit den Franzosen liefern.

Den „Return on Change Management“ (RoCM) zu bestimmen ist nicht einfach. Die ökonomische Rechtfertigung von weichen Themen wie der prozessualen Transformationsgestaltung – auch Change Controlling oder Change Effectiveness genannt – ist im Grundsatz jedoch eine unbestreitbare Anforderung.

Zwar haben Wissenschaftler hierzu in Dissertationen weltformelreife Modellkonstrukte entwickelt. Diese sind aber für die Anwendung in der Praxis oft viel zu komplex. Besser ist es, sich geeignete Indikatoren zu überlegen, mit denen sich die Performance des Projekts seriös messen lässt (Key Performance Indicators – KPI). Projektverantwortliche können zum Beispiel Daten darüber erheben, wie viele Mitarbeiter sie insgesamt mit ihren Aktionen mobilisiert haben (mit Hilfe von Teilnehmerzahlen von Informationsveranstaltungen), wie viele Mitarbeiter die interne Kommunikation erreicht hat (Messung der Page Impressions auf Intranetseiten) und welche Ergebnisse ein neues Qualifizierungsangebot gebracht hat (Zählen der Teilnehmer an Trainingsveranstaltungen).

Resümee

Wie wir an der Geschichte von Bernd Schneider gesehen haben, gibt es bei einem Veränderungsprozess auf dem Weg vom Start zum Ziel viele Hürden. Diese sind aber nicht unüberwindlich, wenn der verantwortliche Manager das richtige Rüstzeug anwendet. Die sachliche Ebene ist die eine Seite der Medaille: Wer am Ende das Budget nicht überzogen hat und im vorgesehenen Zeitraum fertig geworden ist, hat das Projekt erfolgreich abgeschlossen. Eine gute Planung schon vor Beginn ist dafür unerlässlich.

Um auch wirklich als Sieger gefeiert zu werden, muss auch die emotionale Seite – die Legitimation – stimmen. Das heißt, der Verantwortliche sollte sich außerdem unbedingt um die Akzeptanz der Initiative bemühen. Um hierfür die richtigen Ansatzpunkte zu finden, muss ein Projektleiter die Interessenlage im Unternehmen sehr sorgfältig ausloten und auch im Verlauf des Projekts immer die Meinungen der wichtigen Entscheider genau im Blick zu behalten. ■

SERVICE

Der Titel der Studie, die Capgemini in Zusammenarbeit mit dem „Handelsblatt“ durchgeführt hat, lautet: Change Management 2003/2008: Bedeutung, Strategien, Trends.

Die Broschüre kann über den Autor bezogen werden.

LITERATUR

SENGE, P. M.: *The Dance of Change*, Signum 2002

HBM ONLINE

KOTTER, J.P.: *Acht Kardinalfehler bei der Transformation*, in: *Harvard Businessmanager*, 3/1995, Seite 21 – 28, Produktnummer 199503021.

GAIROLA, A.: *Das Unternehmen umbauen*, in: *Harvard Businessmanager*, Oktober 2003, Seite 61 – 80, Produktnummer 200310061.

(zu beziehen über:

www.harvardbusinessmanager.de)

KONTAKT

martin.classen@capgemini.com

© 2005 Harvard Businessmanager
Produktnummer 200502071, siehe Seite 104