

## Projektunabhängige Veränderungsfähigkeit von Organisationen

Bench Mark-Studie 2013/14

Autoren: Andreas Bauer, Katrin Oberpriller

Jedes Unternehmen muss in immer kürzeren Abständen Veränderungen meistern. Diese Veränderungen sind unterschiedlich komplex und unterschiedlich dringend. Eines ist ihnen jedoch gemeinsam: Sie sind eine Herausforderung für alle Betroffenen.

### Nur 41% aller Veränderungsprojekte erreichen die gesteckten Ziele

Aktuelle Studien (z.B. IBM: *Making Change work*, 2010) gehen davon aus, dass nur bei etwa 41% aller Veränderungsprojekte die gesteckten Ziele erreicht werden. 59% aller Projekte verfehlen mindestens ein Ziel oder scheitern gänzlich.

Selbst Projekte, bei denen die grundlegenden Prinzipien zur Gestaltung von Veränderungsprozessen beachtet wurden, erreichen häufig nicht die gesteckten Ziele. Einbindung und Transparenz wurden sichergestellt, die Führungskräfte haben ihren Teil der Verantwortung und ihre Rolle angenommen. Dennoch kamen die Projekte nur sehr langsam in Fahrt oder scheiterten sogar.

Auch bei Analysen und Evaluationen von bereits beendeten Projekten, sowie bei der Intervention mit KollegInnen wurde uns immer wieder geschildert, dass professionell angelegte und gemanagte Projekte nicht zum gewünschten Erfolg führten. Betroffene Führungskräfte und MitarbeiterInnen zweifelten an den Projekten, hielten sich bei der Umsetzung eher zurück und glaubten selbst nach Beendung des Projektes nicht an einen dauerhaften Erfolg des *Neuen*.

### Das Konzept der projektunabhängigen Veränderungsfähigkeit

Dies lenkte unsere Aufmerksamkeit auf grundsätzliche Aspekte, die anscheinend Projekte beeinflussen. Auch in der Fachliteratur taucht dieses Thema neuerdings vermehrt auf. Betrachtet man in aktuellen Studien (z.B. IBM 2010, Capgemini 2012, Kienbaum 2012) zum Thema erfolgreiches Change Management, fällt auf, dass sich einige der genannten Aspekte auf Merkmale und Ausgestaltung des Projektes beziehen, viele jedoch projektunabhängig zu sein scheinen. Diese projektunabhängigen Aspekte fassen wir unter dem Begriff der **Veränderungsfähigkeit** zusammen.

Diese Veränderungsfähigkeit kann man als den Boden bezeichnen, auf den die neue Saat, also das konkrete Veränderungsprojekt fällt. Unabhängig von den Fragen des situativen Vorgehens, der richtigen Saat-Technik und des richtigen Zeitpunkts gibt es noch weitere Fragen: *Enthält der Boden genug Nährstoffe? Ist er locker genug, so dass das Neue dort Wurzeln schlagen und wachsen kann? Welche Pflanzen sind hier vorher gewachsen?*

### Die zentralen Aspekte

In unserem Konzept haben wir die wichtigsten projektunabhängigen Aspekte für Veränderungen analysiert und integriert.

Sicherlich wenig überraschend ist es, dass **Strukturflexibilität** eine wichtige Rolle spielt, wenn es um die Veränderungsfähigkeit von Organisationen geht. Darunter verstehen wir sowohl bestimmte Merkmale der vorhandenen Strukturen, als auch die situative Anpassung z.B. der internen Information und Kommunikation, der Management- und Entlohnungssysteme, sowie der gelebten Führungsstrukturen an die geplante Veränderung.

**Arbeitsklima** steht für Fragen wie: *Interessiert meine Meinung auch dann, wenn sie nicht konform mit den Meinungen der Kollegen geht? Darf ich um das beste Ergebnis konstruktiv streiten – auch wenn es mit meinem Vorgesetzter ist? Habe ich eine Vorstellung davon, wohin die Reise gehen kann? Vertraue ich meiner Führungskraft und meinen KollegInnen?* All diese Fragen erhalten in der Veränderung, also auf dem Weg ins Unbekannte und Neue, eine große Brisanz. Werden diese Fragen mit einem JA! beantwortet, ist der Boden für einen Veränderungsprozess bereitet, der das bestmögliche und von den meisten Betroffenen akzeptierte Ergebnis

hervorbringen kann.

Am Ziel ankommen kann nur, wer auch losgeht. Auf dem Weg zu Ziel sind immer wieder Entscheidungen und nächste Schritte notwendig, die auf unbekanntes Terrain führen. Hier können Fehler passieren. Entscheidend dafür, ob die Menschen in der Organisation den Schritt auf neues Terrain wagen, ist die **Fehlertoleranz**, die Ihnen von KollegInnen und besonders von Ihren Führungskräften entgegen gebracht wird.

Ein Aspekt, der bei der Analyse laufender oder beendeter Veränderungsprojekte immer wieder deutlich wurde, ist die **Vorerfahrung mit Veränderungsprojekten**. In Unternehmen in denen es bereits viele Projekte mit einem zufriedenstellenden Ergebnis gegeben hat, waren die Betroffenen viel eher bereit, sich auf weitere Projekte einzulassen. In Unternehmen mit negativen Vorerfahrungen wurden diese als Hypothek mit in jedes weitere Projekt genommen. Aussagen wie „Nur eine neue Sau, die wir durch's Dorf treiben“ oder „Bisher haben wir noch jede Veränderung ausgesessen“ haben wir von Betroffenen häufig in diesem Zusammenhang gehört. Auf solch einem Boden kann nur schwierig Neues entstehen.

Die in der Organisation vorhandenen **Change-Kompetenzen** bilden eine weitere wichtige Größe. Unter Change-Kompetenzen verstehen wir die bei den Führungskräften und Verantwortlichen vorhandenen Fähigkeiten, Veränderungsprozesse einbindend, wertschätzend und akzeptanzorientiert zu gestalten. Haltung, Rollenbewusstsein und Methodenkompetenz sind nur drei zentrale Aspekte, auf die es bei der Gestaltung einer jeden Veränderung ankommt. Sind diese bei allen Führungskräften gut ausgeprägt, können diese als Change-Agents, als Treiber der Veränderung, ihre volle Wirkung entfalten und die Veränderung als Erfolgsgeschichte

schreiben. Diese Kompetenzen können auch Schwächen in den anderen hier dargestellten Aspekten ausgleichen. Daher halten wir es für zentral, diese Kompetenzen bewusst aufzubauen und stetig zu erweitern.

Ein weiterer Aspekt ist die **Haltung in der Führung**. Setzen die Führungskräfte auf einen einbindenden, Vertrauen schaffenden, und Orientierung bietenden Führungsstil, dann ermöglicht dies auch einen offenen und partizipativen Veränderungsprozess. Sind diese Grundlagen nicht gelegt, dann werden sich die Betroffenen in einem Prozess eher selten „nach vorne“ trauen und ihre Ideen und Impulse sicherheitshalber für sich behalten. Gute Ideen und angebrachte Kritik werden nicht öffentlich und damit nicht konstruktiv nutzbar.

Neben diesen in der Struktur und der Kultur der Organisation liegenden Aspekten, gibt es auch noch solche Themen, die beim einzelnen Menschen ansetzen. **Die grundsätzliche Veränderungsbereitschaft** ist ein solcher Aspekt. Hierin steckt die Frage, ob der Einzelne akzeptiert, vielleicht sogar begrüßt, dass Veränderungen notwendig sind und ob er in der Lage ist, sich neuen Gegebenheiten anzupassen. Besitzt er **Selbstreflexionsfähigkeit**, um sich immer wieder zu hinterfragen und ist seine **Identifikation** mit dem Unternehmen hoch genug um diese Fragen und den Stress einer Veränderung auszuhalten? Dies sind zwei zentrale, individuelle Aspekte der Veränderungsfähigkeit einer Organisation. Denn jede Veränderung beginnt bei den Menschen in der Organisation – und gegebenenfalls endet sie auch sehr schnell bei diesen.

Unser vorerst letzter Aspekt ist die **Identitätsnähe** des Berufs und der damit verbundenen Tätigkeiten. Wir stellen immer wieder fest, dass bestimmte Tätigkeiten für

Menschen eine sehr große Bedeutung haben. *„Deshalb habe ich mich doch für meinen Beruf entschieden. Darum ist der Beruf meine Berufung.“* Diese Aussage einer Krankenschwester im Rahmen einer Restrukturierung macht deutlich, dass bestimmte Tätigkeiten sehr eng mit der eigenen (Berufs-)Identität verknüpft sind. Diese Tätigkeiten nicht mehr oder nur noch sehr selten ausüben zu dürfen, stellt für die Betroffenen oft eine Bedrohung dar. Sie werden in den Widerstand gehen, um den Status quo zu schützen. Es ist wichtig, zu wissen, wie dieser Aspekt in der eigenen Organisation ausgeprägt ist, um diese Widerstände aufnehmen und in der Veränderung berücksichtigen zu können.

### **Kann eine Organisation veränderungsunfähig sein?**

Die oben genannten Aspekte haben deutliche Auswirkungen auf Veränderungsprojekte. Sie können im günstigen Fall eine Katalysatoren-Wirkung haben und Veränderungsprojekte beflügeln. Veränderungsprojekte müssen dennoch genau geplant und mit äußerster Aufmerksamkeit durchgeführt werden. Die Organisation wird jedoch eher in der Lage sein, die im Prozess auftretenden Fehler und Fehlschläge kompensieren und sich dem Prozess und dem entstehenden Neuen bereitwilliger öffnen. Einbindung und Innovation sind leichter umzusetzen, neue Ergebnisse, die einen wirklichen Unterschied machen, werden eher generiert. Die Gefahr, dass ein Projekt sich in „Nebenschauplätzen“ verliert und auf diesen versandet ist geringer. All dies kann spürbare Auswirkungen auf die Dauer, die Intensität und auch die Dynamik eines Veränderungsprozesses haben. Die Leistungs- und Produktivitätsschwankungen, die eine Veränderung in eine Organisation bringt, können deutlich flacher ausfallen, wenn der Boden für eine Veränderung bereitet ist.

Hingegen kann eine schwache Ausprägung

der Veränderungsfähigkeit bedeuten, dass eine Veränderung besonders aufmerksam geplant und durchgeführt werden muss. Mehr Zeit zum Gewinnen der Betroffenen, zum Abbauen von Vorbehalten und Widerständen sowie zur Umsetzung ist einzuplanen. Die Gefahr, dass Ungenauigkeiten oder Fehlschläge schneller zu Widerständen und einer Haltung nach dem Motto „Wusste ich doch, dass die das nicht ernst meinen!“ führen, ist hier deutlich gegeben.

### Nutzen der Analyse - systemisch

Die oben genannten Aspekte und die Herangehensweise in der Analyse reflektieren unsere systemische Haltung. Dabei gehen wir davon aus, dass jede Organisation ein in sich geschlossenes, komplexes, soziales System ist, das seinen eigenen Gesetzen folgt und nicht einfach von außen nach dem Ursache-Wirkungsprinzip beeinflusst und somit verändert werden kann. Vielmehr ist es notwendig, die vorhandenen Muster und Gesetzmäßigkeiten zu erkennen und die Interventionen im Rahmen einer Veränderung danach auszurichten. *Interventionen sind die Handlungen, die vorgenommen werden, um die Veränderung zu bewirken. Die Kunst der Intervention besteht darin, die „Knöpfe“ zu finden, durch die sich das System anregen lässt, sich zu verändern* (vgl. Willke 1994).

Genau darauf zielt unsere Analyse der Veränderungsfähigkeit einer Organisation ab. Sie gibt Aufschluss über die organisationalen Ressourcen, auf die während eines Projektes zurückgegriffen werden kann. Außerdem macht sie mögliche Blockaden sichtbar. Auch zur Einschätzung der angemessenen Dauer und Intensität, sowie des passenden Zeitpunktes einer Veränderung liefert die Analyse wichtige Hinweise. Denn ob eine

Veränderung im Ganzen, oder eine Intervention im Speziellen anschlussfähig ist, hängt stark von der inneren Verfasstheit einer Organisation ab.

### Onlinebefragung – ein erster Schritt

Bei der Suche nach diesen Mustern und Gesetzmäßigkeiten geht es *nicht* um das Finden ultimativer Wahrheiten, die durch wenige Experten definiert werden, sondern um eine Fotografie der aktuellen Wahrnehmungen der im Unternehmen agierenden Personen. Jeder Mensch blickt aus einer anderen, seiner individuellen Perspektive auf die Organisation und bewertet vor diesem Hintergrund alle im Arbeitsalltag auftretenden Situationen – auch Veränderungen. Er richtet sein Verhalten an dieser Bewertung aus. Daher ist es zur Bestimmung der Ausgangssituation wichtig, so viele Perspektiven wie möglich einzufangen.

Auf der Basis der Analyse der für die projektunabhängige Veränderungsfähigkeit relevanten Aspekte haben wir *Change.Q* entwickelt. *Change.Q* ist ein Instrument zur Erstellung von Organisationsprofilen, welches die oben dargestellten Aspekte und die Perspektivenvielfalt im Unternehmen sehr ressourcenschonend erfasst. Die Ergebnisse aus *Change.Q* liefert detaillierte Hinweise zur Ausprägung dieser Aspekte und zur Veränderungsfähigkeit der Organisation.

### Feedback-Workshops

Um die Anschlussfähigkeit der Ergebnisse zu sichern und tiefer in die Analyse einsteigen zu können, sind Feedback-Workshops mit einem

ausgewählten „Querschnitt der Organisation“ ein äußerst sinnvoller weiterführender Schritt. Die Ergebnisse werden nicht einfach übergestülpt, nach dem Motto: „So ist es jetzt!“ oder „Das ist die Wahrheit!“, sondern die Betroffenen erhalten Gelegenheit, die Ergebnisse zu bewerten, zu hinterfragen und mit Ihrer Arbeitswirklichkeit abzugleichen.

### Hypothesen-Bildung

Auf der Basis dieser Rückmeldung können dann Hypothesen zu den Ursachen und Hintergründen der Ergebnisse gebildet werden. Hypothesen sind Annahmen, welche die Beteiligten aus ihrer individuellen Perspektive heraus entwickeln. Sie nähern sich so der Frage an: *Warum ist die Situation, wie sie ist?* Auf diese Weise wird sichergestellt, dass kein vereinfachendes Ursache-Wirkungs-Denken bei der Ideen- und Lösungssuche dominiert. Stattdessen kann auf der Basis der Hypothesen eine Vielfalt möglicher Ansätze sichergestellt werden.

Weiterführende Diskussionen und Ideensammlungen liefern anschließend bereits sehr konkrete, „hausgemachte“ Hinweise zu Prioritäten, Ansatzpunkten und auch Interventionen zur Optimierung der Veränderungsfähigkeit. Dadurch wird sichergestellt, dass auch hier die Intervention in der Organisation anschlussfähig ist.

### Der richtige Zeitpunkt

Je nach Zeitpunkt der Analyse ändert sich deren Zielsetzung, die Aussagekraft bleibt gleich: Sie kann erstens projektunabhängig durchgeführt werden. Dann gibt sie wichtige,

allgemeine Hinweise zur gezielten Organisationsentwicklung, sowie zu Ressourcen und möglichen Blockaden in künftigen Projekten.

Sie kann zweitens vor Beginn eines konkreten Projektes durchgeführt werden. Dann gibt sie wichtige Hinweise zu vorhandenen Potenzialen, zur zeitlichen Planung und zur konkreten Prozessgestaltung. Somit wird dazu beigetragen, dass der Veränderungsprozess von allen Betroffenen mitgetragen werden kann.

Wird die Analyse während eines Projektes durchgeführt, gibt sie Hinweise zu notwendigen Kurs- bzw. Prozesskorrekturen. Als Evaluation liefert sie Antworten auf die Fragen: *Warum hat ein Projekt funktioniert, oder eben auch nicht? Worauf können wir bei den nächsten Projekten bauen? Worauf müssen wir besser achten?*

### Bench Mark-Studie 2013/2014

Um dem Thema weiter auf der Spur zu bleiben, neue Erkenntnisse und auch Bench Marks herauszuarbeiten, haben wir für 2013/2014 eine umfassende, branchenübergreifende Studie geplant. Ziel ist es, die Ausprägung der oben genannten Aspekte in den teilnehmenden Organisationen herauszuarbeiten und brachenintern, sowie - übergreifend zu vergleichen.

Jede Organisation erhält ein individuelles Veränderungsfähigkeitsprofil, aussagekräftige Vergleiche mit der eigenen Branche, sowie mit anderen Branchen der deutschen Wirtschaft.

Start der Studie ist der 15. August 2013. Die Ergebnisse der Gesamtstudie werden im

1.Quartal 2014 veröffentlicht, die individuellen Ergebnisse, sowie die Bench Marks stehen Ihnen bereits ab dem 30. November 2013 als PDF zur Verfügung. Die Mindest-Teilnehmerzahl, die pro Organisation notwendig ist, um ein individuell aussagekräftiges Ergebnis zu erhalten, wird in einem persönlichen Gespräch vorab ermittelt.

Die oben dargestellten Feedback-Workshops sind nicht Bestandteil der Studie, können aber auf Wunsch ergänzend durchgeführt werden.

### Finanzierung der Studie

Da dies eine unabhängige und eigenfinanzierte Studie ist, ist es notwendig einen Beitrag für teilnehmenden Unternehmen zu erheben. Dieser liegt bei 950,00€ netto.

Diese Investition beinhaltet:

- ⇒ ein Vorabgespräch mit dem Auftraggeber
- ⇒ die Teilnahme beliebig vieler Führungskräfte und Mitarbeitender am Onlinefragebogen
- ⇒ eine 45minütiges, telefonisches Feedbackgespräch zu den Studienergebnissen

Wir sind überzeugt, dass dies eine Win-Win-Situation darstellt. Sie lernen Neues über Ihre Organisation und erhalten wichtige Hinweise zur erfolgreichen Gestaltung künftiger Veränderungsprojekte. Wir sind in der Lage eine unabhängige, unseren Qualitätsstandards genügende, Studie durchzuführen und Ihnen ein detailliertes Gesamtergebnis

und spannende individuelle Erkenntnisse zu liefern.

### Interesse?

Für Fragen oder zur Unterstützung bei der Anmeldung stehen wir jederzeit gerne zur Verfügung.

### Verantwortlich:

Andreas Bauer  
Geschäftsführer  
synetz-change consulting GmbH

Mail: [andreas.bauer@synetz-cc.de](mailto:andreas.bauer@synetz-cc.de)

Mobil: +49 (0)151 64314742

Web: [www.synetz-cc.de](http://www.synetz-cc.de)