

# Studie „Erfolgsfaktoren in der Veränderung“

Phase 2 –  
Interviews mit Experten

Zusammenfassung der  
Ergebnisse

# Studie „Erfolgsfaktoren in der Veränderung“

## Phase 2 – Interviews mit Experten

### Zusammenfassung der Ergebnisse

In der Phase 1 unserer Studie „Erfolgsfaktoren in der Veränderung“ haben wir im Sommer 2008 Fragebögen mit etwa 400 Fragen zu den möglichen Einflussfaktoren versandt und ausgewertet. Aus der Auswertung haben sich interessante Hinweise auf Mechanismen ergeben, die zu Schwierigkeiten vieler Veränderungsprojekte oder gar zu deren Scheitern beitragen<sup>1</sup>. Die Fragebögen erlauben jedoch nur eine begrenzte Analysetiefe; für eine zuverlässige Interpretation sind zusätzliche Informationen unerlässlich.

Deshalb haben wir in der zweiten Phase unseres Projekts diese Hinweise in ausführlichen Gesprächen mit Experten aus der Praxis diskutiert. Insgesamt haben wir dafür zwischen September 2009 und Februar 2010 neun Interviews mit ausgewählten Gesprächspartnern geführt. Die Dauer der Interviews betrug jeweils zwischen ein und zwei Stunden. Gesprächspartner waren sowohl Projektverantwortliche wie auch Auftraggeber, aus größeren wie kleineren Unternehmen verschiedener Branchen. Die Hälfte unserer Gesprächspartner der Phase 2 hatte bereits an der Phase 1 unseres Projekts teilgenommen.

Die Gespräche haben sich – basierend auf den Erkenntnissen aus der Phase 1 – auf die folgenden sechs Themengebiete konzentriert:

A.	Die Rollen der Protagonisten in der Veränderung	4
B.	Die Interessen und Widerstände der Mitarbeiter	6
C.	Die Verfügbarkeit von Ressourcen für Veränderung	8
D.	Wachstum als Bestandteil von Veränderung	10
E.	Die Bedeutung von Methoden für Veränderung	12
F.	Innovative Beratungsansätze in der Veränderung	14

In den Gesprächen ist es gelungen, diese Anhaltspunkte aus der Fragebogen-Auswertung zu konkretisieren und zu einem konsistenten Gesamtbild von Ursachen und Wirkungen fortzuentwickeln. Auf dieser Grundlage haben wir für jedes der Themengebiete konkrete Lösungsvorschläge für zukünftige Veränderungsprozesse erarbeitet. Die Erkenntnisse aus den Interviews und die daraus abgeleiteten Lösungsvorschläge sind auf den folgenden Seiten jeweils kurz zusammenfassend beschrieben.

In der Fortsetzung unserer Studie beabsichtigen wir, unser Verständnis der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge in Einzelgesprächen und Diskussionsrunden mit weiteren Experten zu vertiefen und auszutauschen. Außerdem wollen wir unsere Lösungsansätze in realen Veränderungssituationen auf ihre praktische Brauchbarkeit überprüfen und weiterentwickeln.

---

<sup>1</sup> Eine Zusammenfassung der Ergebnisse aus der Phase 1 unserer Studie findet sich u.a. unter folgendem Weblink: [www.ostfalia.de/pws/michalke/erfolgsfaktoren/](http://www.ostfalia.de/pws/michalke/erfolgsfaktoren/).

## Executive Summary

Die Ursachen für Erfolgshemmnisse bei Veränderungen sind vielschichtig und komplex. Das Geflecht von Ursachen und Wirkungen muss im Detail verstanden werden, um effektiv darin eingreifen und wirksam Abhilfe schaffen zu können.

In den Interviews haben wir uns auf sechs Themenfelder konzentriert: Wachstum vs. Restrukturierung, die Sichtweisen der Projektbeteiligten, Widerstände der Mitarbeiter, Verfügbarkeit von Ressourcen, genutzte Methoden und Beratungsansätze. Hier weisen die üblichen Vorgehensweisen Schwächen auf, die unter (un-)geeigneten Umständen den Erfolg der Veränderung wesentlich beeinträchtigen können. Die Ursache liegt in Erfahrungswissen der Beteiligten, das sich im stationären Business gebildet und bewährt hat, für Veränderungen aber nur begrenzt geeignet ist.

Auf der Basis dieser Erkenntnisse haben wir sechs konkrete Ansätze herausgearbeitet, die zu einer Verbesserung der Erfolgsquote von Veränderung beitragen sollten:

- eine systematische und regelmäßige strategische Kommunikation zwischen Projektführung und Projektteam,
- die Einbeziehung der Mitarbeiterziele und –interessen in die Projektplanung und die Verhandlung der Projektziele mit den Mitarbeitern,
- die Steuerung aller Veränderungsprojekte über ein Projektportfolio-Management und die Beplanung der Kapazitäten von Schlüsselpersonen,
- die Integration von Innovations- und Wachstumsaspekten als Perspektiven in Restrukturierungsprojekte,
- die Erstellung und Nutzung einer Übersicht und Auswahlhilfe für Methoden in Veränderungsprojekten und
- die Etablierung eines Change Coaching, einer Integration von klassischer Beratung und persönlichem Coaching, für das Projektteam.

Die Ansätze sind nicht neu, werden aber bislang in Veränderungssituationen nur selten und nicht systematisch angewendet. Dabei besteht die Vermutung, dass sie synergistisch wirken: Ihre gemeinsame Anwendung führt zu einer gegenseitigen Verstärkung ihrer Wirkungen.



## A. Die Rollen der Protagonisten in der Veränderung

**Die unterschiedliche Sichtweise von Auftraggeber und Ausführenden auf Veränderungsprojekte ist teils systembedingt, teils Indiz einer unzureichenden strategischen Kommunikation. In Projekten ist ein strategischer Austausch zwischen Auftraggeber und Projektteam in ganz anderem Maß als im regulären Geschäft erforderlich und muss systematisch gepflegt werden.**

Aus den Antworten aus Phase 1 wurde ersichtlich, dass Auftraggeber und Projektleiter/Projektmitarbeiter eine sehr unterschiedliche Sichtweise auf Projektsituationen in der Veränderung haben. Die Projektausführenden sehen die Projekte/Veränderung tendenziell wesentlich kritischer und problematischer als die Auftraggeber. Außerdem wird die „Aufmerksamkeit der Entscheider“ von allen Beteiligten als knappste Ressource im Projekt gewertet.

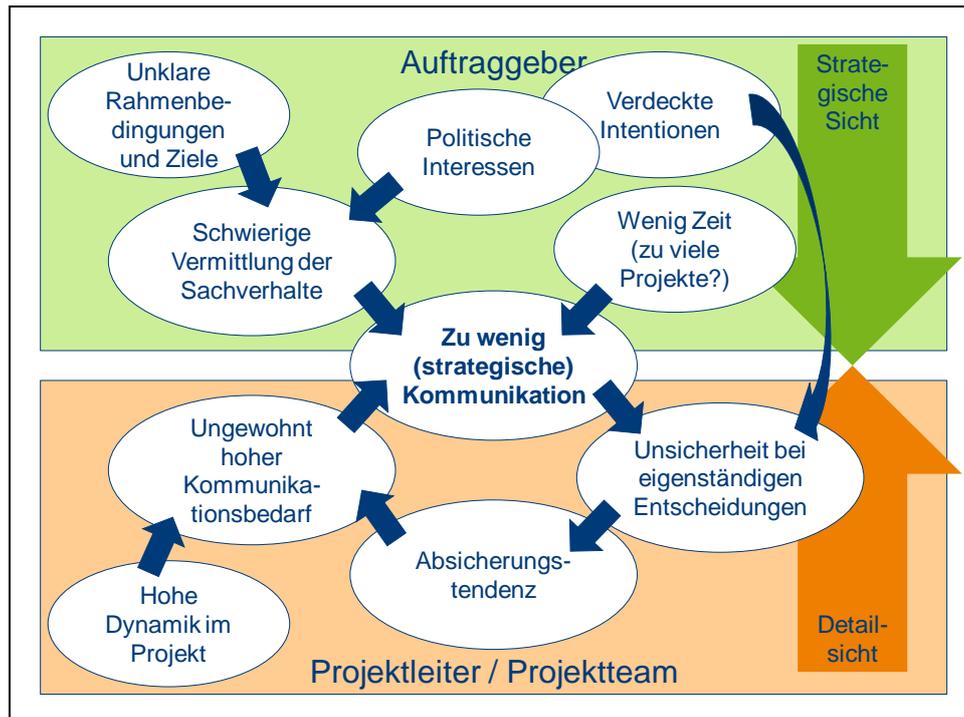
### **Ergebnisse**

Die Interviews haben ergeben, dass eine systembedingt notwendige Diskrepanz der Sichtweisen besteht. Diese wird jedoch oft verschärft durch eine nicht ausreichend intensive Kommunikation zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer. Dadurch werden die Projekte unnötig belastet und ihr Erfolg gefährdet.

Die Sichtweisen von Auftraggeber und Auftragnehmer auf das Projekt sind notwendigerweise verschieden. Der Auftraggeber mischt sich nicht in die Details des Projektablaufs ein und bekommt daher Störungen erst dann mit, wenn sie eskalieren. Aufgrund des strategischen Überblicks und der Möglichkeiten, bei Bedarf auf zusätzliche Ressourcen zuzugreifen, beunruhigen den Auftraggeber diese Störungen nur im Extremfall. Für den Projektleiter/Auftragnehmer stellen Störungen dagegen tägliche Herausforderungen dar, welche die ihm verfügbaren Ressourcen stets voll in Anspruch nehmen. Entsprechend kritischer beurteilt er die Projektsituation.

Projekte beinhalten stets ein erhebliches Maß an Unsicherheit und verlangen deshalb von den Ausführenden permanent eigenständige, zielorientierte Entscheidungen. Über die dazu erforderliche strategische Perspektive verfügt aber in der Regel nur der Auftraggeber. Um seinem Projektteam eigenständiges Handeln zu ermöglichen, muss er diesem die strategischen Themen und Ziele vermitteln, was oft nur unzureichend geschieht. Der Auftraggeber tut sich schwer, vage und teilweise ungeklärte Rahmenbedingungen sowie politische Hintergründe offen zu legen und zu diskutieren. Er „spart“ sich den Aufwand und vertraut – wie im regulären Geschäft – auf die Orientierung des Projektleiters, ohne die Ziele, Erwartungen und Kompetenzen im Projekt explizit mit ihm abzustimmen.

Mangels dieser Perspektive fühlt sich das Projektteam bei Entscheidungen desorientiert. Insbesondere wenn die (in Projekten stets vorhandenen) politischen Hintergründe zu Entscheidungen führen, die aus ihrer Sicht nicht sachgerecht sind, werden sie schnell entmutigt, überhaupt noch eigene Entscheidungen zu treffen. Das führt zu der Tendenz, jede einzelne Entscheidung abzustimmen, und damit zu Entscheidungsverzögerungen. Hier liegt eine Begründung für die „Aufmerksamkeit der Entscheider“ als knappe Ressource.



### Konsequenzen

Regelmäßige strategische Kommunikation zwischen Auftraggeber und Projektteam muss in der Projektplanung berücksichtigt und abgesichert werden. Die Beteiligten müssen sich bewusst um eine intensive und regelmäßige Kommunikation über die Rahmenbedingungen und Ziele des Projekts sowie die gegenseitigen Erwartungen bemühen. Externe politische Entscheidungsfaktoren müssen dem Projektteam erklärt werden. Die formelle Kommunikation über den Projektfortschritt (Controlling-Gespräche) ist hierfür ungeeignet. Termine hierfür sollten vorab geplant und konsequent eingehalten werden, um ein Aushebeln durch vermeintlich dringendere Angelegenheiten zu verhindern.

Erfahrungen aus dem regulären Geschäftsverlauf („Wir wissen schon, worum es geht - Meetings sind Zeitverschwendung“) sind in Projekten nicht gültig. Der für strategische Kommunikation investierte Zusatzaufwand wird schnell durch die höhere Eigenständigkeit des Projektteams bei Entscheidungen wettgemacht. Eine externe Moderation dieses Austauschs, insbesondere zu Beginn, kann geringe Erfahrung der Beteiligten mit solchen Situationen kompensieren und zur Disziplin aller Beteiligten bezüglich konsequenter Kommunikation und Umsetzung beitragen.

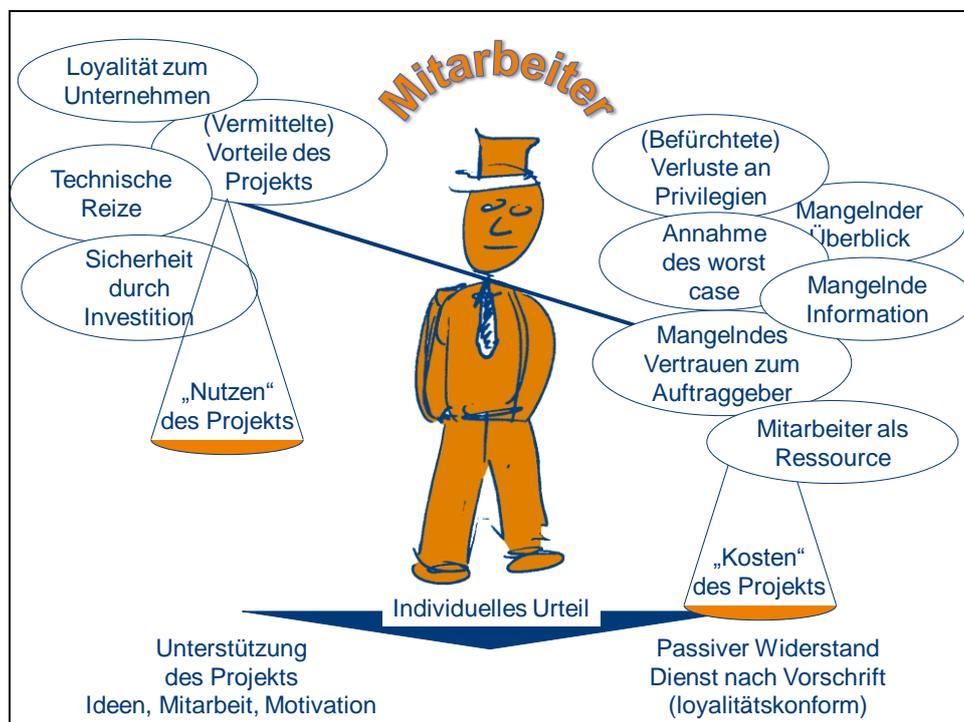
## B. Die Interessen und Widerstände der Mitarbeiter

**Widerstände der Mitarbeiter resultieren aus befürchteten Verlusten von (formalen wie informellen) Besitzständen. Projektplanungen sind häufig zu technisch orientiert und berücksichtigen nicht die persönlichen Interessen der Mitarbeiter. Ein ganzheitliches Denken und eine intensive Kommunikation der Projektverantwortlichen müssen die persönlichen Interessen der Mitarbeiter mit den Zielen des Projekts in Einklang bringen – und dieses Thema in die Kommunikation integrieren.**

Die Auswertung der Phase 1 hat Indizien dafür ergeben, dass der Widerstand von betroffenen Mitarbeitern gegen Veränderungen weniger aus Bequemlichkeit, sondern eher aus Bedenken gegenüber dem Erfolg der Veränderung entsteht. In den Interviews haben wir daher die Ursachen für Widerstände genauer hinterfragt.

### Ergebnisse

Widerstände gegen Veränderungen resultieren daraus, dass Mitarbeiter sich nicht nur loyal gegenüber dem Unternehmen verhalten, sondern auch ihre eigenen Interessen verfolgen. Sie befürchten bei Veränderungen (oft zu Recht) einen Verlust von Besitzständen und erhöhte Anforderungen, ohne ausgleichende Vorteile erkennen zu können. Wenn die Veränderung aus ihrer Sicht mehr Nachteile als Vorteile bringt, versuchen sie, diese so weit wie möglich zu verhindern oder zu verzögern. Bedenken gegen die Machbarkeit von Veränderungen spielen dabei nur eine untergeordnete Rolle. Den Mitarbeitern fehlt in der Regel der Überblick über die Zusammenhänge, um die Realisierbarkeit von Maßnahmen ganzheitlich beurteilen zu können.



Anders verhält es sich bei technischen Innovationen und technischen Großprojekten: Hier befürchten die Mitarbeiter kaum Nachteile und erkennen klare Vorteile für sich (u.a. Aufwertung und Verbesserung des Arbeitsplatzes). Entsprechend groß ist die Bereitschaft der Mitarbeiter, an solchen Veränderungen auch aktiv mitzuwirken.

Häufig sehen Unternehmens- und Projektleitung die Mitarbeiter bei der Planung des Projekts lediglich als disponible Ressource. Für die persönlichen Interessen der Mitarbeiter und deren Einfluss auf die Veränderung besteht wenig Sensibilität. Das Einver-

ständnis der Mitarbeiter wird als selbstverständlich hingenommen bzw. auf deren arbeitsrechtliche Weisungsgebundenheit vertraut.

Auch wenn bei der Veränderung die formalen Besitzstände der Mitarbeiter nicht angetastet werden, stehen die informellen Privilegien zur Disposition. Die logische Konsequenz seitens der Mitarbeiter ist bestenfalls Neutralität, eher passiver Widerstand. In Veränderungen, die meist von der Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter abhängen, wird damit der Erfolg in Frage gestellt.

### **Konsequenzen**

Die sozialen Zusammenhänge sowie persönlichen Interessen (Vorteile für die Mitarbeiter) müssen bei der Projektkonzeption berücksichtigt werden. Zu Beginn des Projekts muss bei der Zielsetzung geklärt werden, welche Rolle die persönlichen Interessen und die Motivation der Mitarbeiter für das Projekt spielen: Ist es mit dem Projektzweck vereinbar, die Interessen der Mitarbeiter zu berücksichtigen und damit deren Kooperationsbereitschaft zu gewinnen? Gerade die informellen Privilegien (soziales Umfeld, flexible Arbeitszeiten usw.) lassen sich oft zu geringen Kosten sichern, so dass allen Parteien gedient ist.

Ein möglicher Nutzen als Motivationsanreiz für die Mitarbeiter muss sich auf Werte beziehen, welche die Mitarbeiter an ihrem Arbeitsumfeld schätzen. Neben den monetären Faktoren gehören dazu langfristige materielle und soziale Sicherheit, Attraktivität des Arbeitsplatzes, Ansehen und Stabilität der eigenen Rolle und der des Unternehmens sowie die Loyalität zum Unternehmen. Der monetäre Aspekt muss fair gestaltet sein (Hygienefaktor), ist aber als primärer Motivationsgeber ungeeignet.

Veränderungen in den formellen wie informellen Kontraktelementen müssen mit den Mitarbeitern verhandelt werden. Mitbestimmungsorgane können dabei unterstützen; entscheidend ist aber, dass die Mitarbeiter *individuell* eingebunden werden. Die Kommunikation nicht nur über formale (Geld, Zeit, Zuständigkeiten), sondern auch über informelle Aspekte (soziale Integration, Entfaltungsmöglichkeiten, Umgangstil) des Arbeitsverhältnisses ist für beide Parteien oft ungewöhnlich und verlangt emotionale Kompetenz. Diese Form der Kommunikation bedingt zudem Glaubwürdigkeit der Führung, denn die Mitarbeiter müssen deren Aussagen vertrauen.

Wenn die Mitarbeiter projektbedingt Einbußen an ihren Besitzständen hinnehmen müssen (Verlust von Privilegien, Status oder Arbeitsplätzen), muss dies frühzeitig und umfassend kommuniziert werden. Unsicherheit auf Seiten der Mitarbeiter führt dazu, dass der „worst case“ – das schlimmste mögliche Szenario – angenommen und entsprechend reagiert wird. Damit wird die Loyalität auch der Mitarbeiter auf's Spiel gesetzt, die für die Zukunft des Unternehmens essentiell sind.

Der Aufwand für eine umfassende Kommunikation mit den Mitarbeitern ist erheblich, speziell zu Beginn des Projekts, zahlt sich aber später durch bessere Ergebnisse und eine reibungslosere Umsetzung aus. Dazu bedarf es allerdings einer langfristigen Perspektive auf den Projekterfolg und die Ziele der Veränderung. Wird nur auf kurzfristige Effekte geachtet, zahlt sich der Dialog mit den Mitarbeitern nicht aus.

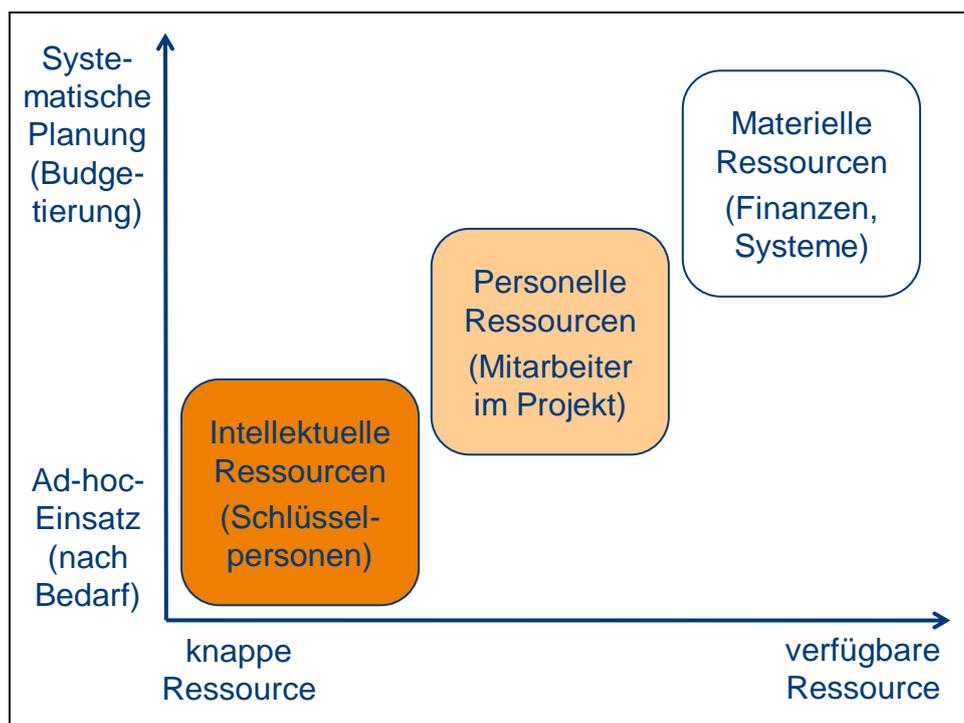
## C. Die Verfügbarkeit von Ressourcen für Veränderung

**Die begrenzende Ressource für Projekte ist die Verfügbarkeit der richtigen Mitarbeiter, insbesondere von Entscheidern und Mitarbeitern mit Schlüsselkompetenzen. Anders als Budgets und allgemeine Mitarbeiterkapazitäten werden gerade diese Ressourcen nicht systematisch geplant, sondern *ad hoc* eingesetzt. Die Verfügbarkeit dieser Ressourcen wird oft durch mangelnde Priorisierung bei Projekten zusätzlich eingeschränkt.**

Die Ergebnisse der Phase 1 weisen darauf hin, dass materielle wie personelle Ressourcen keine echte Begrenzung für Veränderungsprojekte darstellen. Einzig die „Aufmerksamkeit der Entscheider“ wurde als kritisch knappe Ressource eingestuft. In den Interviews haben wir daher die Verfügbarkeit der Ressourcen und deren Auswirkung auf die Projektarbeit detailliert hinterfragt.

### Ergebnisse

Rolle und Verfügbarkeit von Ressourcen müssen differenziert beurteilt werden. Materielle Ressourcen (Finanzmittel) stellen in der Regel kein Problem dar, weil sie meist frühzeitig und ausreichend budgetiert werden. Eine Ausnahme gilt lediglich für Sanierungsprojekte in existenzbedrohenden Situationen.



Während Personalkapazität im Allgemeinen ebenfalls ausreichend verfügbar ist, besteht ein erfolgskritischer Engpass bei den Mitarbeitern in Schlüsselpositionen, die sowohl im Projekt als auch außerhalb nur begrenzt ersetzbar sind. Im Zuge von Lean Management sind diese Mitarbeiter mit Projektkompetenz meist gut ausgelastet.

Der Engpass bei der Aufmerksamkeit der Entscheider hat ähnliche Ursachen: Sie sind in eine Vielzahl von Aktivitäten eingebunden und reduzieren ihre Präsenz im Projekt (insbesondere nach Abschluss der Konzeptphase) auf das vermeintlich notwendige Minimum. Auch wegen der in Kapitel E diskutierten Notwendigkeit eines strategischen Abgleichs in der regelmäßigen Kommunikation ist die Präsenz der Entscheider jedoch in allen Projektphasen erfolgskritisch.

Die erfolgskritisch knappen Ressourcen – Mitarbeiter mit Schlüsselkompetenzen und Entscheider – werden in der Regel nicht systematisch beplant. Ihre Verfügbarkeit für die Projekte (sowie für andere Aktivitäten) wird meist *ad hoc* nach aktueller Dringlichkeit entschieden. Die Nachfrage ist dabei regelmäßig größer als die verfügbaren Kapazitäten. Getrieben wird die Nachfrage zusätzlich durch eine oft hohe Zahl an parallel laufenden Projekten.

### **Konsequenzen**

Wie schon in Abschnitt E betont, ist eine regelmäßige und von den aktuellen Dringlichkeiten unbeeinflusste Integration der Entscheidungsträger in die Projekte angebracht. Dies gilt auch für andere Mitarbeiter mit Schlüsselkompetenzen. Mit anderen Worten, gerade diese knappen Ressourcen sollten in Projekten vorausschauend eingeplant werden.

Damit ausreichend Kapazität dieser Personen für das einzelne Projekt verfügbar ist, ist es notwendig, die Zahl parallel laufender Projekte zu begrenzen. Hierzu bedarf es eines Projekt-Portfoliomanagements, mit dem die Projekte untereinander klare Prioritäten erhalten. Damit wird auch sichergestellt, dass die Projekte aufeinander abgestimmt sind und keine Doppelarbeiten geleistet werden. Die für Projekte erfolgskritischen Ressourcen des Unternehmens können dann auf die wirklich wichtigen Projekte konzentriert werden.

## D. Wachstum als Bestandteil von Veränderung

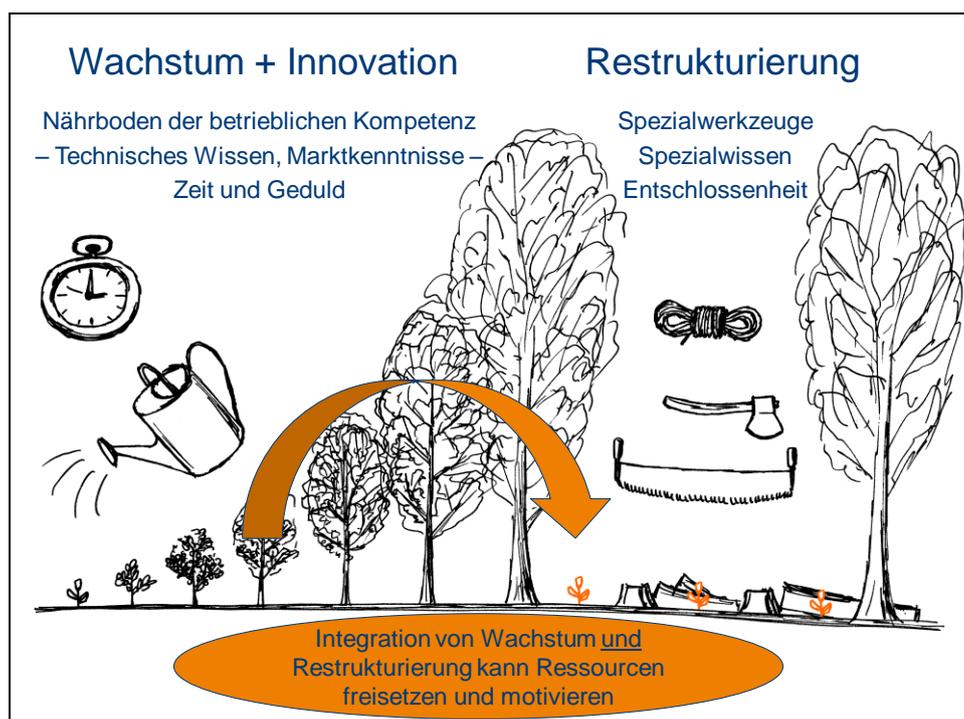
**Wachstum ist in Unternehmen ebenso präsent wie Restrukturierung, wird aber anders organisiert. Wachstumsinitiativen sind breiter akzeptiert und für die Beteiligten motivierender als Restrukturierungsprojekte. Möglicherweise können Restrukturierungsprojekte in dieser Hinsicht von einer Verbindung mit Wachstumsimpulsen profitieren.**

Die per Fragebogen in Phase 1 diskutierten Projekte waren fast ausschließlich Restrukturierungsprojekte; Wachstumsprojekte waren kaum vertreten. In den Interviews konnten wir klären, dass die Ursache hierfür primär in einer unterschiedlichen Wahrnehmung von Restrukturierungs- und Wachstumsprojekten liegt. Indizien für eine absolut geringere Häufigkeit von Wachstumsinitiativen – also einen Mangel an Wachstum – ließen sich nicht bestätigen. (Wachstum soll hier nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ – also durch Innovation – verstanden werden.)

### Ergebnisse

Wachstumsaktivitäten laufen anders ab als Restrukturierungsaktivitäten. Sie sind stärker in die bestehende Organisation eingebunden und werden meist nicht als (übergreifendes) Projekt organisiert. Anders als bei Restrukturierung wird Wachstum überwiegend mit eigenem Personal umgesetzt, weil die unternehmensspezifischen Kompetenzen (Technik- und Marktkenntnis) hierfür besonders wichtig sind. Radikales Wachstum, in Form eines einschneidenden Wachstumsprojekts, ist selten (z.B. bei externem Wachstum durch Akquisition eines Unternehmens).

Wachstum verursacht, anders als Restrukturierung, keine Widerstände in der Belegschaft, sondern vielmehr Motivation, weil es neue Perspektiven eröffnet. Wachstum stellt weder Zugehörigkeit noch Status der Mitarbeiter in Frage und wird nicht als Bedrohung oder aufgezwungene Veränderung wahrgenommen. Die Dominanz von Restrukturierung in den Fragebögen der Phase 1 ist vermutlich durch die stärkere Erinnerung an diese traumatisch empfundenen Ereignisse und deren stärkere Verbindung mit dem Begriff „Veränderung“ bedingt.



## **Konsequenzen**

Die positive Akzeptanz von Wachstum in der Belegschaft kann für die Motivation in Restrukturierungsprojekten genutzt werden. Durch Verbindung der Restrukturierung mit überzeugenden Wachstumselementen lässt sich der Zweck der Restrukturierung viel glaubwürdiger und zukunftsorientierter kommunizieren. Unsicherheit (über die Zukunft des Unternehmens, der eigenen Rolle, des Status usw.) als Auslöser für Widerstände wird vorbeugend vermieden. Wachstum als integrierter Bestandteil einer Restrukturierung nimmt den Betroffenen viele der Befürchtungen, die mit „nackter“ Restrukturierung stets verbunden sind.

Zudem gewinnen die meisten Restrukturierungsvorhaben durch Wachstumskomponenten an strategischer Qualität. Restrukturierung allein schafft keine dauerhaften Wettbewerbsvorteile, sondern bestenfalls die Grundlage dafür. Kostenvorteile durch Restrukturierung werden vom Wettbewerb schnell wieder eingeholt. Erst in Kombination mit Innovation entstehen daraus echte Stärken. Insofern haben die emotionalen Reaktionen der Belegschaft eine reale Basis. Die direkte Integration innovativer Elemente in die Restrukturierung stellt sicher, dass diese bei der Restrukturierung nicht aus dem Blickfeld geraten (Effektivität vor Effizienz).

## E. Die Bedeutung von Methoden für Veränderung

**Es gibt genug Methoden für Veränderung, aber es mangelt an einer Übersicht über diese Methoden und über ihre Eignung für bestimmte Situationen. Gerade für die Anwendung kreativen Methoden besteht noch erheblich ungenutztes Potenzial; oft müssen aber erst die Voraussetzungen für ihre Anwendbarkeit geschaffen werden.**

Die Ergebnisse der Phase 1 lieferten Indizien dafür, dass in Veränderungsprojekten überwiegend Standardmethoden (Projektmanagement, Prozessaufnahme u.a.) eingesetzt werden. Kreative, innovative Methoden schienen kaum vertreten zu sein. In den Interviews haben wir deshalb nachgefragt, ob adäquate Methoden für Veränderungsprojekte verfügbar sind und in diesen auch eingesetzt werden.

### **Ergebnisse**

Die Antworten in den Interviews waren zwiespältig. Ein Teil der Gesprächspartner vertrat die Ansicht, Veränderungsprojekte seien zu individuell, um mit standardisierten Methoden sinnvoll bearbeitet werden zu können. Die übrigen Interviewpartner schätzten Methoden als wesentlichen Teil von Veränderung und sahen durchaus Optimierungspotenzial hinsichtlich des Zugangs zu Methoden.

Es besteht kein Mangel an Methoden, aber ein Mangel an Methodenkenntnis und an Erfahrung in ihrer Anwendung bei den Projektbeteiligten. Methoden für Veränderungsprojekte sind außerhalb von Veränderungen wenig anwendbar; deshalb haben die Beteiligten und Verantwortlichen kaum Gelegenheit, sich dort Methodenkompetenz und –erfahrung anzueignen. Methoden, die ein anderes Verhaltensrepertoire verlangen als im regulären Geschäft (z.B. Brainstormings und andere Kreativtechniken, Moderation usw.), werden deshalb selten angewandt. Stark formalisierte Methoden (wie Projektmanagement) finden dagegen häufiger Anwendung.

Generell mangelt es an Überblick, welche Methoden überhaupt verfügbar sind und in welchen Situationen sie sinnvoll eingesetzt werden können. Selbst Berater tendieren dazu, die von ihnen präferierten Methoden undiskutiert einzusetzen, statt dem Auftraggeber mögliche Alternativen mit ihren Vor- und Nachteilen aufzuzeigen.

## Konsequenzen



Erforderlich wäre eine Art Methodenbaukasten, der einen Überblick über die wesentlichen Methoden gibt und eine Systematik zur Auswahl der richtigen Methode bereithält. Auch Berater können auf diesem Feld hilfreich sein, indem sie methodische Alternativen aufzeigen und Entscheidungshilfen bereitstellen. Die Notwendigkeit der Anpassung der jeweiligen Methode an die individuellen Gegebenheiten bleibt davon unberührt.

Kreative Methoden (wie Brainstorming, Ideenworkshops u.a.) bergen ein erhebliches Nutzenpotential, das bislang zu wenig eingesetzt wird. Ein sinnvoller Einsatz erfordert aber sowohl eine gewisse Erfahrung im Umgang mit diesen Methoden als auch die Kompetenz, ein kreativitätskonformes Umfeld (Fehlertoleranz, Offenheit usw.) zu schaffen. Nur selten ist dies intern verfügbar; hier kann der *gezielte* Einsatz externer Moderation sehr hilfreich sein. Der unbedachte Einsatz innovativer Methoden birgt dagegen die Gefahr, dass entsprechende Fehlschläge die Methodik als Ganzes mit einem negativen Image belasten können.

## F. Innovative Beratungsansätze in der Veränderung

**Innovative Beratungsansätze wie Coaching sind bislang wenig verbreitet. Um die Potentiale, die in diesem Feld stecken, zu erschließen, müssen Berater und Unternehmen das Standardmodell ihrer Zusammenarbeit verlassen und neue Kooperationsformen entwickeln.**

Die Ergebnisse aus den Fragebögen der Phase 1 dieser Studie zeigten deutlich, dass externe Beratung als Dienstleistung ausgiebig genutzt wird, allerdings fast ausschließlich für den klassischen Restrukturierungszweck. Beratung für Wachstum sowie innovative Beratungsformen wie Coaching werden bislang kaum genutzt. In den Interviews haben wir die Gründe dafür hinterfragt.

### **Ergebnisse**

Berater werden als Experten sowie als zusätzliche Management-Kapazitäten für Veränderungsprozesse geschätzt und genutzt. Wie bereits in Abschnitt D deutlich wurde, sind diese Kompetenzen vor allem bei Restrukturierungsprojekten erforderlich. Auch die Nutzung der Berater als Alibi spielt in tendenziell unangenehmen Restrukturierungssituationen eine Rolle. Wachstumsprojekte bedürfen dagegen primär der Kompetenz und der Kreativität der internen Mitarbeiter. Ein besonderer Nutzen durch externe Berater wird bei solchen Vorhaben seitens der Unternehmen meist nicht gesehen. Dies steht im Widerspruch zum Selbstverständnis vieler Beratungsunternehmen.

Der Einsatz der Berater erfolgt dabei meist in der klassischen Form externer Teams. Coaching und vergleichbare personenorientierte Formen der Beratung sind aus mehreren Gründen nur begrenzt verbreitet. Zum einen ist der Begriff Coaching teilweise negativ besetzt, weil er mit persönlichen Schwächen des Gecoachten in Verbindung gebracht wird. Zum anderen beherrscht nur eine Minderheit von Beratern effektives Coaching. Das klassische Geschäftsmodell von Beratungsunternehmen, in dem ein Senior-Berater ein Team von Junior-Beratern führt, ist dafür meist ungeeignet. Schließlich ist zwischen Coach und Gecoachtem eine besondere Vertrauensbeziehung erforderlich; der zu Coachende sollte sich seinen Coach selbst aussuchen können. Das ist aber nur in wenigen Projektsituationen und nur für eine Minderheit von Beteiligten realisierbar.

Der grundsätzliche Nutzen von Coaching bei adäquater Durchführung wird damit nicht in Frage gestellt: Wer schon einmal effektiv gecoacht wurde, kennt den Nutzen und nimmt diesen gerne wieder in Anspruch. In Coaching und ähnlichen Beratungsformen steckt noch erhebliches Potential zur Förderung von Veränderungssituationen, gerade wenn Mitarbeiter oder Teams neue und/oder ungewohnte Aufgaben übernehmen. Ein effektives Nutzen/Kosten-Verhältnis kann aber nur erreicht werden, wenn die Zusammenarbeit über längere Zeit regelmäßig (aber nicht intensiv) aufrecht erhalten wird. Coaching funktioniert nur dann wirklich gut, wenn der Gecoachte im Coach einen sachlich kompetenten und persönlich einfühlsamen Sparringspartner findet.

### **Konsequenzen**

Sinnvoll erscheint die Entwicklung eines „Change Coachings“ als Synthese von klassischer Veränderungsberatung und psychosozialem Coaching: personenorientierter als klassische Beratung, aber sachorientierter und fachlich kompetenter als klassisches Coaching. Die zentralen Bezugspersonen sind die Mitglieder des Projektteams – sie erhalten von den Beratern Hilfe zur Selbsthilfe, ihnen stellen die Berater ihre Ver-

änderungserfahrung zur Verfügung. Die Berater werden nur noch bei Bedarf selbst operativ, beispielsweise in Spitzenlast-Situationen oder für spezielle Analysen.



Berater, die das Thema Change Coaching besetzen wollen, müssen veränderte Formen der Zusammenarbeit mit ihren Mandanten und ein verändertes Selbstverständnis entwickeln. Dazu gehören

- eine viel engere und persönlichere Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern des Mandanten und eine größere Flexibilität bezüglich der Methoden,
- länger andauernde, aber weniger intensive Projekte mit bedarfsorientierter statt regelmäßiger Beraterpräsenz, Anpassung des „Vorschubs“ an die Bedürfnisse und Möglichkeiten des Projektteams
- ein bescheideneres Rollenverständnis als Dienstleister und eine stärkere Integration der Kompetenzen des Mandanten in die Projektgestaltung.

Unternehmen in Veränderungssituationen sollten Coaching fördern und gezielt nach geeigneten Change Coaches suchen. Einige Unternehmen gehen bereits den Weg, systematischen einen Pool externer Coaches aufzubauen, auf den sie bei Bedarf zugreifen. Es muss aber nicht immer ein externer Berater sein, oft sind Führungskräfte (Mentoren) mit Veränderungserfahrung aus eigenem oder befreundetem Haus ebenso als Sparringspartner geeignet.

## Zu den Autoren

Zur Durchführung und Umsetzung der Studie „Erfolgsfaktoren in der Veränderung“ haben sich die folgenden Personen und Institutionen zusammen geschlossen:

- **Frau Dr. Anja Henke**, Geschäftsführerin der auf Wachstum spezialisierten Unternehmensberatung [Carpe Viam GmbH](#) in Düsseldorf, und **Herr Dr. Achim Michalke**, Professor für Technische Unternehmensführung an der [Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften](#) in Wolfenbüttel. Beide sind seit vielen Jahren als Unternehmensberater, Unternehmer und in der Lehre tätig. Ebenso haben beide Veränderung als einen Arbeitsschwerpunkt gewählt, in dem sie über umfangreiche praktische Erfahrung verfügen.



- Mitglieder der studentischen Unternehmensberatung [Consult One e.V.](#) in Braunschweig haben die Durchführung der Studie tatkräftig unterstützt. In der Phase 1 waren dies **Frau Arabel Müller** und **Herr Niels Brinkmeier**, in der Phase 2 **Frau Marie Keller** und **Herr Martin Beuse**. Im Zeitraum ihrer Mitwirkung waren sie allesamt Studierende an der Technischen Universität Braunschweig.