

# Die Stunden der Wahrheit



**Im Großen bröckeln Gewissheiten, im Kleinen Rollen und Funktionen:**  
Für viele Unternehmen ist die Fähigkeit zur Veränderung überlebenswichtig geworden. An unserem Round Table diskutierten Experten, wie die Gratwanderung zwischen Altem und Neuem gelingen kann.

VON DAVID SCHAHINIAN

## Status quo

► **Veränderung tut in den meisten Unternehmen Not. Aber wie?**  
Während einige es mit agilen Methoden versuchen, gibt es andere, die Experimentierfelder und Innovationsräume schaffen. Stolperfallen lauern aber hier wie da. Spätestens, wenn es um die Nachhaltigkeit von Veränderungen geht, steckt der Teufel meist im Detail. Erschwerend kommen nun auch noch konjunkturelle Eintrübungen dazu.

Wenig Motivation, schnelle Ermüdung und großer Unwille – so wird der Begriff Agilitätsermüdung im Buch „Hundekrankheiten“ von Axel Fröhlich beschrieben. Ein anderes Themenfeld, sicher, aber die Parallelen liegen nahe: Galten agile Arbeitsmethoden lange Zeit als Königsweg durch ein sich stetig veränderndes Umfeld, ist vielerorts Ernüchterung eingetreten. Gründe dafür gibt es mehrere. So existiert kein Patentrezept, das für jede Organisation passt, und auch der Begriff selbst ist oft genug zu unscharf definiert. „Agilität klingt für manchen Außenstehenden nach Beliebigkeit, nach kreativem und chaotischem Arbeiten“, umreißt Silke Engel, Senior Consultant bei flow consulting, das Problem. Daher rühre auch die Ermüdung: „Sie kommt zum einen daher, dass die Methoden nicht richtig umgesetzt werden. Dann trifft man sich für 15 Minuten am Bistrotisch und nennt das Scrum.“ Zum anderen gebe es nach wie vor auch klassische, lineare Strukturen, in denen die modernen Methoden schlicht nicht verfangen: „Diese Schnittstellen zu definieren, ist eine Herausforderung, die auch HR betrifft.“

### Info zum Round Table

Für ausgewählte aktuelle Themen holt sich die Personalwirtschaft Experten an einen Tisch, um mit diesen Trends, den Markt und die Bedürfnisse von HR zu diskutieren. Die Expertenrunde Change Management wurde von **Cliff Lehnert, Chefredakteur der Personalwirtschaft**, moderiert. Die Erkenntnisse der Runde lesen Sie hier.



Silke Boyd, Head of New Change Deal DACH bei Capgemini Invent, betont die Mühen, die jeder Change-Prozess mit sich bringt: „Es ist anstrengend, sich zu verändern, und man muss dabei Rückschläge verkraften.“ Das sei jedoch auch ein Zweck der Agilität: Fehler frühzeitig und bewusst wahrzunehmen – und umsteuern zu können. Ermüdung oder gar Frustration bei Mitarbeitern nehme sie wahr, wenn agile Methoden von oben angeordnet werden, aber das entsprechend nötige Mindset nicht betrachtet wird. „Doing agile heißt, Methoden anzuwenden. Aber being agile, wirklich agil zu sein, ist das Entscheidende.“

Christian Völkl, Partner bei der Transformationsberatung HRpepper, plädiert dafür, sich nicht nur auf die schweren Seiten eines Wandels zu fokussieren: „Ich stelle infrage, dass Change immer wehtut, ob im persönlichen oder organisationalen Kontext.“ Es gebe viele positive Veränderungen, aber auch solche, die unschön sind. Wenn der Dialog mit den Mitarbeitern offen geführt werde, seien sie in der Lage, den Prozess entsprechend differenziert zu betrachten. „Nur wenn sie bevormundet oder gar für dumm verkauft werden sollen, entstehen negative Emotionen.“

Ähnlich argumentiert Thomas Boysen, Managing Consultant bei ComTeam: „Häufig wird Change als etwas sehr Komplexes und Schweres wahrgenommen, das sich fernab vom richtigen Leben abspielt. Dann darf man sich nicht wundern, wenn die Mitarbeiter das so übernehmen.“ Seiner Erfahrung nach könne Change aber Freude bereiten und den Entdeckergeist wecken. „Manchmal reicht es schon, die Aufmerksamkeit ein Stückchen zu verschieben.“ Es gehe nicht darum, Veränderungen durch die rosarote Brille zu sehen. Aber man dürfe auch nicht alles schwarzmalen.

Allerdings könnte die konjunkturelle Entwicklung dem Ganzen einen Dämpfer verpassen, wie Max Lechner, Senior Consultant bei Dr. Kraus und Partner, hervorhebt. In den vergangenen Boom-Jahren hätten Unternehmen genug Zeit gehabt, Agilität nachhaltig aufzubauen. „Jetzt häufen sich die Signale eines Abschwungs, und was passiert? Viele agile Teams und Initiativen werden heruntermpriorisiert.“ Der Reflex im Management, in sol-

chen Momenten wieder mehr steuern zu wollen, ist offenbar schwer zu unterdrücken, wie er aus Erfahrungen bei Kunden weiß. „Mein Ansatz ist, eine hybride Managementform zu finden, mit der das eine an den richtigen Stellen getan, das andere aber nicht gelassen wird.“

Wer glaube, mit fertigen Rahmenwerken Komplexität beherrschen zu können, komme schnell an Grenzen, bestätigt Bernd Rutz, Management Consultant und Kulturrebell bei HR Pioneers. Unternehmen würden zunehmend erkennen, dass sie agile Prinzipien aus sich heraus entwickeln müssen und nur so zu individuell passenden Lösungen kommen werden. Dieser Bewusstseinswandel setze sich zwar langsam, aber sicher in immer mehr Organisationen durch. „Wenn man Räume öffnet und die Menschen wirklich einlädt – beispielsweise zu Barcamps oder Open-Space-Veranstaltungen – finden sich immer Innovatoren und Early Adopter. Später folgt die Early Majority und der Rest zieht sukzessive nach, aber das benötigt Zeit. Viele bauen Change-Architekturen, als müssten vom ersten Tage an alle dabei sein. Das halte ich bei Transformationen für nicht zielführend.“

„Nach dem Hype um die Agilität rückt ihre Zweckmäßigkeit in den Vordergrund, und das halte ich für eine positive Entwicklung“, konstatiert Stephan Penning, Inhaber von Penning Consulting. Faktoren wie das Businessmodell, die eigenen Prozesse oder die Kundenbedürfnisse würden in der Diskussion wieder wichtiger. „Auch in der Beratung spüren wir wieder mehr Variabilität und Offenheit anstatt den Wunsch, schlicht ein Produkt einzukaufen.“ Das Entscheidende sei, dass Produktivität unterstützt, vielleicht sogar verstärkt werde. „Für mich spielt das Risikomanagement dabei eine große Rolle: Dass man im Lernprozess des Unternehmens das Risiko minimiert, dass es scheitert.“

## Die Experten des Round Tables



Silke Boyd, Head of New Change Deal DACH, Capgemini Invent



Thomas Boysen, Managing Consultant, ComTeam AG



Silke Engel, Senior Consultant, flow consulting GmbH



Max Lechner, Senior Consultant, Dr. Georg Kraus Unternehmensberatung e. K.



Stephan Penning, Inhaber, Penning Consulting GmbH



Bernd Rutz, Management Consultant & Kulturrebell, HR Pioneers GmbH



Christian Völkl, Partner, HRpepper GmbH & Co. KGaA

## Die Rolle der Führung

► **Das Schöne an Veränderung ist, dass von ihr alle gleichsam betroffen sind. Für Führungskräfte verdoppeln sich aber damit die Aufgaben. Nicht nur, dass sich ihr Arbeitsumfeld wandelt. Oft genug wird von ihnen auch Orientierung und ein klarer Kurs erwartet, während ihre hierarchische Stellung mehr und mehr schwindet.**

„Mitarbeitern in einer disruptiven Umgebung Orientierung zu geben, ist eine der größten Herausforderungen für Führungskräfte“, weiß Silke Engel. Dafür brauche es eine gewisse Selbstführung und eigene Orientierung. Das falle vielen jedoch schwer, wenn sie selbst nicht klar sehen können, was kommt. Spätestens, wenn es in agilen Strukturen dann noch einen Mitarbeiter gibt, der der Führungskraft im Fachlichen überlegen ist, aber trotzdem Orientierung von ihr verlangt, werde es Zeit für eine Neudefinition der eigenen Rolle. „Daran arbeitet man beispielsweise im Coaching: den eigenen Kompass zu finden, sich selbst zu führen, mehr Teilhabe zuzulassen. Das ist ein enormer Wandel

– gerade für jene, die bisher mit der Art, wie sie gearbeitet haben, erfolgreich waren.“

Führungskräfte auf dem Weg in agile Strukturen erlebten häufig einen krassen Paradigmenwechsel, hat Stephan Penning beobachtet: „Der ganze Methodenkoffer und Erfahrungsschatz ist weg.“ Hinzu komme, dass es sich meist um Menschen um die 50 handele, die in der „Erntephase“ ihrer Karriere stehen. Auf einmal sei der Vorsprung weg, vielleicht haben die Jüngeren sogar einige Vorteile. „Ich bin sehr beeindruckt von diesen Lernprozessen und der Bereitschaft, sich diesem Versuch anzuschließen, und dabei gleichzeitig performant sein zu müssen.“

Bernd Rutz verdeutlicht das Dilemma: Führungskräfte wollen oder sollen Orientierung geben, obwohl sie gleichzeitig erkennen, dass sich ein Großteil ihrer Aufgaben verändern wird. Vor allem rücke die Fachexpertise in den Hintergrund und das Führen von Menschen in den Vordergrund. Zudem seien viele noch dem

Ideal verhaftet, ein Vorbild sein zu wollen. Hier trafen nun unterschiedliche Perspektiven aufeinander: Führungskraft wurde man bisher überwiegend aufgrund von Fachexpertise. Ein menschliches Vorbild zu sein, das könne einem jedoch nur von anderen Menschen zugesprochen werden. Die Basis hierfür sei ein klarer innerer Kompass: „Wenn die Führungskraft für sich Orientierung hat, können sich auch andere in einer dynamischen Umgebung daran orientieren.“

„Change oder agiles Arbeiten ohne Selbstreflexion funktioniert nicht“, glaubt auch Thomas Boysen. Eine weitere Herausforderung für Führungskräfte sei, die Rückendeckung des Managements über den gesamten Change-Prozess hinweg zu erhalten. „Häufig ist die Aufmerksamkeit des Vorstands in den ersten Phasen des Changes hoch, später aber nicht mehr. Dann stecken die Führungskräfte in der Zwickmühle zwischen den Herausforderungen des Veränderungsprozesses und des Tagesgeschäfts.“ Damit würden sie häufig alleingelassen. Hier ergebe sich ein Ansatz für HR: zu helfen, den Arbeitsprozess in diesen späteren Phasen einer Transformation mitzugestalten und sich in die neuen Rollen einzugewöhnen.

Christian Völkl fügt eine weitere Perspektive zur Diskussion hinzu: „Wandel ist die Existenzberechtigung für Führung. Wenn es keinen Wandel gibt, brauche ich auch keine Führung, weil dann alle wissen, was sie zu tun haben.“ Das Leitbild könne seiner Meinung nach daher nicht sein, dass der Führende Orientierung gibt. Vielmehr stelle sich die Frage, wie die Führungskraft einen gemeinsamen Orientierungs-, Lern- und Erkenntnisprozess orchestrieren kann, um die bestmöglichen Entscheidungen treffen zu können. „Woher soll sie denn schon die Antwort wissen? In der hochdynamischen Umwelt, in der wir heute leben, ist dieser Anspruch vermessen.“

Die Experten am Round Table sind sich einig, dass die Führungsrolle nicht betrachtet werden kann, ohne den Kontext und die Mitarbeiter miteinzubeziehen. „Das beginnt schon bei der Sprache“, hebt Bernd Rutz hervor. „Oftmals hört man, dass der Chef einfach loslassen müsse. Aber es ist für Führungskräfte nicht leicht, einfach loszulassen.“ Sie hätten gelernt, dass sie nur erfolgreich sind, wenn sie alles im Griff haben. „Loslassen bedeutet für mich, Verantwortung wirklich zu übergeben und diese dort zu lassen. Dafür benötigt es Vertrauen und Zutrauen.“



## Die Rolle der Mitarbeiter

► **Vertrauen in die Mitarbeiter setzen – gar nicht so einfach, wenn man es nicht gewohnt ist. Noch schwerer, wenn auf der anderen Seite möglicherweise sogar über Jahre Misstrauen gewachsen ist oder Veränderungen avisiert wurden, die für die Belegschaft am Ende mehr Nachteile als Vorteile brachten. Hier müssen beide Seiten lernen und nach vorne schauen.**

Beim Thema Selbstverantwortung beispielsweise. Die wird oft gewünscht, doch die Erfahrung, die die Mitarbeiter dann machen, sei eine andere, berichtet Max Leichner: „Im ersten Moment, in dem sie wirklich selbstverantwortlich handeln, ist es nicht mehr gewünscht, und sie spüren das. Wenn dann Fehler gemacht werden oder nicht genug Transparenz vorhanden ist, wird sie auf einmal zu einem Problem.“ Diejenigen, die motiviert sind, Selbstverantwortung zu übernehmen, würden so gebremst und frustriert. Für die anderen, die weniger Energie oder Antrieb haben, in die Selbstverantwortung zu gehen, ändere sich wenig. Gewonnen sei damit aber insgesamt nichts.

Dass nicht alle Mitarbeiter Selbstverantwortung übernehmen wollen, ist menschlich und legitim. „Es ist eine Entscheidung des Einzelnen, dabei sein zu wollen. Es handelt sich um erwachsene Menschen, und sie können wählen, ob das etwas für sie ist“, glaubt Stephan Penning. Zwar gebe es einen Arbeitsvertrag, der Grenzen definiert, aber das Arbeitsmodell lasse Spielraum – gerade für HR. Hier lautet sein Rat: „Macht verschiedene Angebote für verschiedene Menschen in verschiedenen Lebensphasen.“

„Wenn man will, dass Mitarbeiter ihre Ideen einbringen, muss man Räume schaffen, in denen Improvisation möglich ist“, ist Silke Boyd überzeugt. Dafür brauche es einen Rahmen, der gewährleistet, dass die Ergebnisse auch umgesetzt werden können.

„Das Wichtigste ist, darüber zu sprechen. Es reicht aber nicht, nur zu sagen: ‚Sei selbstverantwortlich.‘ Es müsse geklärt werden, welche Erwartungen die Beteiligten haben und wie sie in Einklang gebracht werden können.“

„Das kann ein gewaltiger Kulturwandel sein, der dafür notwendig ist. Das braucht Zeit, Strukturen und Strategie“, unterstreicht Silke Engel. Sie macht das unter anderem an der grundlegenden Skepsis mancher Führungskräfte fest, ob das Prinzip Selbstverantwortung tatsächlich gelingen kann: „Sie neigen dazu, diese Verantwortung sehr schnell zu beschneiden und wieder Dinge vorzugeben, sobald einmal etwas schiefgeht.“

Das verbindende Element könnte der Purpose eines Unternehmens sein. Der Begriff, der im Deutschen Bestimmung oder auch Sinnhaftigkeit bedeuten kann, hat in den vergangenen Monaten eine erstaunliche Karriere hingelegt. Es besteht jedoch die Gefahr, dass sein tieferer, nun ja, Sinn, zum Marketingbegriff verkommt. „Ich habe bisher kaum einen Unternehmenspurpose gesehen, der die Menschen wirklich erreicht und mitgenommen hat“, berichtet Max Leichner. Seiner Erfahrung nach gebe es vielmehr individuelle Purpose-Themen, die zudem lebensphasenabhängig sind: „Da die richtige Sprache zu finden, ist sehr herausfordernd.“

„Das Problem ist häufig die Trivialisierung der Konzepte“, moniert Stephan Penning. Wenn man den Purpose aber als Teil einer soziologischen Debatte sehe, werde es spannend. Dann müssten Fragen nach dem Wesen der Gesellschaft und dem Beitrag, den ein Unternehmen dazu leisten will, gestellt werden. „Das hat gerade in der heutigen Zeit eine gesellschaftliche Relevanz. Aber die Anwendung des Begriffs durch HR oder Marketingagenturen ist oft etwas gruselig.“

Diesen Punkt vertieft Bernd Rutz: „Die Unternehmen lügen sich häufig in die eigene Tasche. Sie verpassen sich einen Pseudo-Purpose für eine Transformation. Tatsächlich geht es aber weiterhin um Umsatzsteigerung und Kostenreduzierung, und wenn das nicht funktioniert, werden Arbeitsplätze und damit Menschen abgebaut.“ Für viele Unternehmen gehe es im Kern um konstantes exponentielles Wachstum, Jahr für Jahr. Bei den Mitarbeitern komme aber am Ende jedes Change-Programms nur eines an: Arbeitsverdichtung und Gehaltserhöhung auf Höhe der Inflations-

bereinigung. „In dieser Denkhaltung kommt das System irgendwann an seine Grenzen.“ Benötigt werde ein anderes Wirtschaftsverständnis – basierend auf nachhaltigeren Ansätzen.

„Ich würde mir wünschen, dass mehr Controller ihre Stimme erheben“, ergänzt Christian Völkl. Es müsse nicht erst über Intentionen geredet werden: „Es würde schon helfen, einfach nur die Kosten und die Konsequenzen unseres Wirtschaftens transparent zu machen. Manche Unternehmen können ihre Renditen nur erwirtschaften, weil sie viele Kosten an andere abgeben.“



## Die Rolle von HR

**HR ist keine Insel. Wenn sich die Welt ringsherum verändert, kann es nicht so bleiben, wie es ist. Die Rollenfindung gestaltet sich aber schwierig: Soll HR zur Speerspitze, zum Leader des Change werden? Oder zuarbeiten und unterstützen? Welche Aufgaben sind Kerngeschäft? Eines zumindest steht fest: In der Praxis sind sie selten Treiber des Wandels. Das müssen sie aber auch gar nicht sein.**

„Change-Projekte werden von den Fachabteilungen oder dem Business Development initiiert. Sie werden in der Regel der Geschäftsführung zugeordnet und nicht HR“, berichtet Silke Engel. Aber auch, wenn HR nicht der Treiber ist, sollte es um die Rolle und Funktion in Change-Vorhaben wissen. Sie sieht ein mögliches Problem, wenn sich die Personalabteilung als Vorkämpferin geriert, ohne mit der entsprechenden Autorität oder Kompetenz ausgestattet zu sein: „Solche Projekte können schwer gelingen, wenn HR loslegt, ohne dass die Geschäftsführung den Change zu ihrem Thema macht.“

Es könnte eine entsprechende Haltung sogar befeuern, ergänzt Silke Boyd. Wenn die Verantwortung für Change allein bei HR gesehen werde, zögen sich andere aus dieser heraus. Das könne ebenfalls nicht funktionieren: „Jeder muss für den Change verantwortlich sein.“ Was aber ist dann die Rolle von HR? „Rahmen

setzen, Netzwerke schaffen, Talente identifizieren“, zählt sie einige Aufgaben auf. Sie weist allerdings darauf hin, dass auch diese Rolle erst einmal gefunden werden muss. Es stelle sich eine ähnliche Frage wie bei den Führungskräften und den anderen Mitarbeitern: „Wer bereitet sie darauf vor?“

Auch Thomas Boysen sieht HR nicht als Leader des Change: „Wenn HR sich so definieren würde, würde es in vielen Fällen scheitern, weil es die Macht dafür nicht erhält. Daher sehe ich HR eher in der Rolle des Begleiters, Unterstützers und Experten für bestimmte Prozesse, die häufig kultureller Natur sind.“ Wichtig sei, die Balance zwischen Macht und Verantwortung für ausgewählte Aufgaben auszutarieren. Das eine gehe nicht ohne das andere. In seiner speziellen Expertise könne sich HR aber strategisch positionieren und so auch „zum geschätzten Partner in Change-Kernteam“ werden.

Christian Völkl setzt einen Schlussstrich unter diese Diskussion, weil für ihn selbstverständlich ist, dass Change alle angeht. „Die Forschungs- und Entwicklungsabteilung oder der Vertrieb haben noch nie Ansprüche angemeldet, Owner des Change zu sein. Nur HR stellt sich die Frage. Aber Verhaltensänderungen herbeiführen und begleiten – das kann nur eine geteilte Aufgabe sein.“



Eine Bilderstrecke mit den wichtigsten Zitaten der Round-Table-Teilnehmer sowie den Learnings finden Sie auf [www.personalwirtschaft.de](http://www.personalwirtschaft.de) in der Rubrik Führung>Change Management.



## Ein Blick über die Grenzen

► **Veränderungsprozesse im Organisationsumfeld werden nicht zuletzt deshalb mit dem englischen „Change“ bezeichnet, weil sie auf der ganzen Welt nötig sind. Wurde bis hierher schon deutlich, dass das Thema viele Facetten hat, kommen bei internationalen Konzernen noch weitere hinzu.**

Und damit auch potenzielle neue Fehlerquellen, berichtet Silke Boyd: „Bei großen Transformationsprogrammen ist es teilweise so, dass die Zentrale Programme gestaltet und versucht, zu harmonisieren und zu standardisieren.“ Dies könne einen gegenteiligen Effekt haben, wenn zum Beispiel die Situation der Standorte in den jeweiligen Ländern nicht explizit berücksichtigt wurde. „Daher sollte man solch ein internationales Konstrukt mit der Zielsetzung verknüpfen, dass jeder davon profitiert.“ In vielen Ländern seien die Denk- und Arbeitsweisen anders – mitunter sogar, ohne dass die Zentrale davon weiß. Daher empfehle es sich immer, die Standorte von Anfang an mit ins Boot zu holen, auch wenn es ein aufwendiger und langwieriger Weg sei.

Zwar könne es eine Kernbotschaft geben, die für jeden Standort ausgegeben wird, ergänzt Max Lechner. „Darunter gibt es aber Gestaltungsspielraum, den die einzelnen Länder nutzen können.“ Demut sei in diesem Zusammenhang sehr hilfreich: Man müsse viele Fragen stellen, um überhaupt zu verstehen, wie die Standorte ticken. „Darum hilft es auch, Menschen als Partner an den jeweiligen Orten und Stellen zu haben, die das wissen und kennen.“ Ein weiterer wichtiger Aspekt in diesem Zusammenhang sei, dass Change Management immer auch den Umgang mit Emotionen beinhalte – und dieser am besten in der Muttersprache funktioniere.

„Toleranz“, nennt Thomas Boysen ein weiteres Stichwort. In Deutschland werde beispielsweise Führung anders definiert als in anderen Ländern. Wenn es eine von allen geteilte Botschaft gebe, dann könne trotzdem jeder Standort auf seine Art und Weise darauf einzahlen. „Wie auch immer es dann länderspezifisch funktioniert – solange es funktioniert, ist es nicht mehr vorrangig Sache der Zentrale.“



## Vom Projekt zur Normalität

► **Mit der Messung des Erfolges von Change-Prozessen tun sich viele Unternehmen schwer. Die Ergebnisse lassen sich in der Regel nicht in Zahlen ausdrücken, also müssen andere Faktoren gefunden werden. Oder ist diese Denke vielleicht gar ein Grund, dass manche Veränderungsprojekte scheitern? Denn auch, wenn sie abgeschlossen sind, hört der Wandel nicht auf.**

„Wichtig ist, die Veränderungen in den Arbeitsalltag zu integrieren, damit die Beteiligten den Fortschritt bemerken und spüren“, rät Thomas Boysen. Er macht das an dem Beispiel deutlich, wie Unternehmen bisher mit Fehlern umgegangen sind – und an der Benennung von konkreten Verhaltensweisen, an denen jeder festmachen kann, was sich daran geändert hat. Auf diese Weise könne man neue Ver-

haltensweisen einüben und sich iterativ weiterentwickeln: „Nach der Transformation kommt die Validierung. Wir sollten aufhören, Maßnahmen zu messen, sondern stattdessen Wirkung validieren.“

Silke Engel kennt einen weiteren Grund, warum Change-Projekte scheitern können. Es gebe anfangs viele Tools, die dabei unterstützen, die Akzeptanz zu erhöhen und Strukturen zu verändern. Später, wenn es um eine Verstetigung des Wandels gehe, werde der Toolkasten in vielen Unternehmen kleiner. „Es kann also sein, dass sie sich alleingelassen fühlen, wenn es darum geht, neue Prozesse und Verhaltensweisen in den Arbeitsalltag zu überführen.“ Hier sieht sie eine Aufgabe von Beratern, Hilfe zur Etablierung von Routinen zu leisten.

Stephan Penning plädiert stattdessen dafür, die Kompetenz der Akteure, die Strukturen und die Prozesse für bestimmte Veränderungsziele so aufzubauen, dass sie nachhaltig verfolgt werden können. „Man kann dann nicht vorhersagen, wo das Projekt in anderthalb Jahren stehen wird. Aber man kann dann versprechen, dass die Unternehmen am Ende des Projektzeitraums in der Lage sind, die Ziele selbstständig weiterzuverfolgen.“ Solch ein Vorgehen mit definiertem Endtermin erhöhe zudem den Druck auf die Organisation, selbst aktiv tätig werden zu müssen.

„Als guter Berater baue ich Change-Kompetenz beim Kunden auf. Ich versetze ihn in die Lage, wandlungsfähig zu sein und mit jeglicher Art von Veränderung, die kommt, umgehen zu können“, betont Silke Boyd. Es gehe darum, Change als Teil der DNA zu begreifen, damit sich die Unternehmen in der Folge selbst kontinuierlich weiterentwickeln können. Berater müssten sich daran messen lassen, ob die Mitarbeiterzufriedenheit steigt.

Das ist gar nicht so einfach, gibt Bernd Rutz zu bedenken: „Häufig kann man die Situation in einem komplexen Umfeld vorher und nachher gar nicht richtig miteinander vergleichen. Die Unternehmen werden intensiv und kontinuierlich in den Dialog gehen müssen, dabei Hypothesen bilden, ausprobieren, aus den Ergebnissen lernen und immer wieder die nächsten Experimente ableiten.“ Auf der Teamebene ließen sich diese Ergebnisse noch mit KPIs messen. Wichtiger als die reine Teamebene sei am Ende

aber die Businesssebene beziehungsweise die tatsächliche Businessagilität. Hier kämen die harten Wirtschaftskennzahlen mit den weichen Erfolgsfaktoren zusammen. Und diese gelte es ausgewogen nachhaltig zu gestalten.

Potenzial sieht Max Lechner bei der Optimierung des Erwartungsmanagements zu Beginn eines Change-Projektes. „Oft werden am Anfang falsche Versprechungen gemacht, was am Ende erreicht sein wird. Sind diese Ergebnisse im Verlauf des Projektes vom Management noch nicht zu erkennen, wächst seine Unzufriedenheit. Dadurch wird der Change gefährdet.“ Besser sei es, die Unternehmen von Anfang an darauf vorzubereiten, dass Change mehr als ein Projekt ist: „Es geht darum, dass man besser mit Veränderung umgehen kann. Ziel muss es sein, Menschen und Organisationen auf eine Welt vorzubereiten, die wir heute noch nicht kennen.“

Erschwerend komme für Berater hinzu, dass „das Management“ oder „die Mitarbeiter“ keine homogenen und aufeinander abgestimmten Gruppen seien, hebt Christian Völkl hervor. Für Externe sei es daher am Anfang eine Herausforderung, möglichst schnell einen Überblick darüber zu bekommen, wie sich die Kräfteverhältnisse im Unternehmen darstellen. Daher müsse eingangs und auch fortwährend mit möglichst vielen Beteiligten, die Einfluss auf das Projekt haben, gesprochen werden: „Wenn man im Diskurs bleibt, gibt es eine gute Chance auf einen Erfolg.“ ■