

Die Einbindung der MitarbeiterInnen als Erfolgsgarant für nachhaltige Veränderungsprojekte



Gernot Schmerlaib, November 2018

Im Rahmen der laufenden Berichterstattung und Wahrnehmungen im betrieblichen und privaten Bereich nimmt der umfassende Begriff der Digitalisierung bei Veränderungsprojekten derzeit eine dominante Stellung ein, die aus meiner Sicht auch gerechtfertigt ist. Dass aber der notwendige Wandel und die Veränderungen zum Wohle aller Beteiligten gelingen können, erfordert auch engagierte Führungskräfte und MitarbeiterInnen, die sich mit Veränderungsprojekten identifizieren und diese auch aktiv gestalten wollen und können.

In diesem Zusammenhang ist der Begriff des gesunden Führens eine unabdingbare Voraussetzung und Konsequenz nicht nur mit dem Ziel einer kurzfristigen Wirkung, sondern einer nachhaltigen und positiven Unternehmensentwicklung. (1)

Dieser Unternehmerbrief soll eine Wegbeschreibung für nachhaltige Veränderungsprozesse durch gesundes Führen und eingebundene MitarbeiterInnen sein und beschreibt auch kurz betriebliche Veränderungen durch agile Transformation.

Zahlen und Erfahrungen

96 Prozent der Unternehmen waren in der Vergangenheit von Veränderungsprozessen betroffen, während lediglich 19 Prozent der Unternehmen ihre Change-Prozesse als erfolgreich bewerten. Das ergab eine Studie aus dem Jahr 2014, die in Kooperation zwischen der Mutaree GmbH und dem Institut für Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen der Universität der Bundeswehr München erhoben wurde. Für die Studie haben die Experten 345 Mitarbeiter aus Unternehmen verschiedener Branchen und unterschiedlicher Größe zu dem Status Quo ihrer Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft befragt. (2)

In einer anderen Studie der Mutaree GmbH im Jahr 2017 liefen bei der Hälfte der befragten Unternehmen fünf bis zehn Change-Projekte parallel. Auch bei dieser Befragung gab es ein ernüchterndes Ergebnis. Nur 20 Prozent der Unternehmen bewerteten die Change-Projekte als erfolgreich.

Der wesentliche Grund, wieso Veränderungsprozesse scheitern, ist die mangelnde Berücksichtigung der Bedürfnisse der MitarbeiterInnen, nämlich fehlende Beteiligung oder Einbindung. Mittels Einbindung ergeben sich für die MitarbeiterInnen Klarheit, Orientierung und Zugang zur Sinnhaftigkeit des Veränderungsprojektes. Diese Möglichkeiten zu schaffen, liegt in der Verantwortung der Führungskräfte und in der Verantwortung der MitarbeiterInnen, diese anzunehmen. (3)

Involvierte Führungskräfte bzw. MitarbeiterInnen verdrängen oft bewusst wahrgenommene Zustände und Tatsachen oder nehmen unbewusste Verhaltensweisen nicht wahr. Beratung und Coaching kann unterstützen, diese zu erkennen und in einem erfolgreichen Veränderungsprojekt zu berücksichtigen.

Führungskräfte und MitarbeiterInnen

Für erfolgreiche Veränderungsprojekte braucht es weitsichtige und kompetente Führungskräfte, die die Beziehungsebene der MitarbeiterInnen stärker berücksichtigen. Aber auch die MitarbeiterInnen sind gefordert, wenn sie mehr Verantwortung übernehmen sollen und ihren Gestaltungsspielraum in der Zielerreichung des Veränderungsprojektes nützen möchten.

Im Wesentlichen geht es um die Beteiligung und dem Verantwortungsbewusstsein der Führungskräfte und MitarbeiterInnen im Prozess selbst und bei den Inhalten. (4)

Professionelle Einbindung oder Partizipation

Die Einbindung durch die Führungskräfte bzw. die Partizipation der MitarbeiterInnen im Veränderungsprozess gilt als Schlüsselfaktor für erfolgreiche Veränderungsprojekte. Neuere Erkenntnisse sprechen sogar von Verantwortung als noch stärkere Triebfeder im Vergleich zur Partizipation von MitarbeiterInnen innerhalb des Veränderungsprojektes. (5)

Dabei tun sich Führungskräfte meist sehr schwer, weil sie meinen, sie müssten alle Maßnahmen und Aktivitäten zur Veränderung selbst planen, anstoßen und vorantreiben. Die Bedenken der MitarbeiterInnen werden nicht ernst genommen. Aber auch die MitarbeiterInnen können sich schwer tun, wenn sie zwar eingebunden werden, aber keine Ziele und Rahmenbedingungen des Veränderungsprojektes kennen. Manche MitarbeiterInnen sind auch mit der plötzlichen Verantwortung überfordert und würden lieber gerne im Hintergrund agieren.

Als hilfreich hat sich erwiesen, wenn Führungskräfte und Mitarbeiterinnen nach einem kombinierten Top-Down- und Bottom-Up-Ansatz zusammenwirken und im Veränderungsprojekt zusammenarbeiten:

Die Führungskräfte sind die Initiatoren der Veränderung (Top-Down). Sie beschreiben den Grund für die Veränderung, sowie die Visionen und Ziele für den Veränderungsprozess und es werden die Rahmenbedingungen vorgegeben. Somit können sich die MitarbeiterInnen orientieren und haben Klarheit. Die Führungskräfte können außerdem wichtige Inhalte, Aktionen und Maßnahmen im Veränderungsprozess benennen und vorgeben. Dabei lassen sie aber auch wichtige Aspekte offen, die die MitarbeiterInnen mit ihrem Know-how und ihrer Erfahrung gestalten können. (6)

Aufgrund der vorgegebenen Ziele und Rahmenbedingungen können die MitarbeiterInnen Vorschläge erarbeiten, wie die Umsetzung am besten gelingen und auf den Arbeitsbereich der MitarbeiterInnen transferiert werden kann (Bottom-Up).

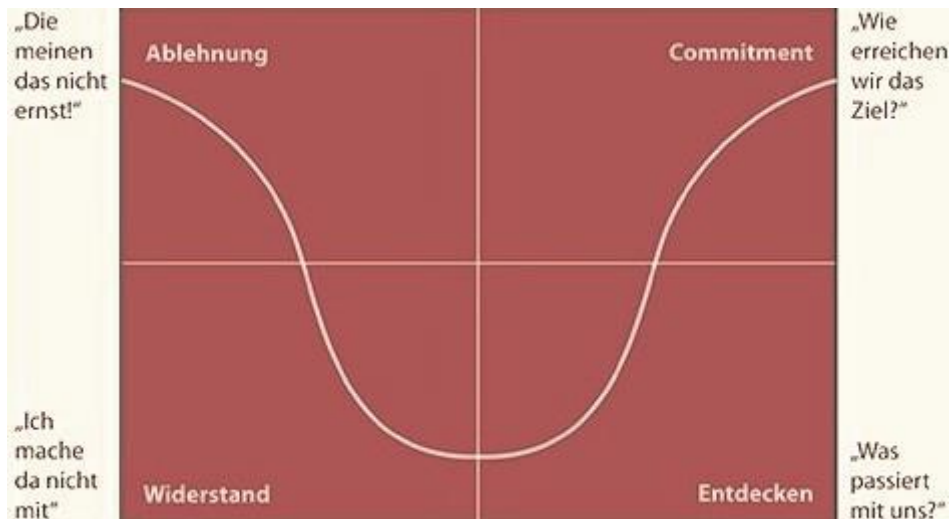
Für die Messbarkeit der Auswirkungen des Veränderungsprojektes ist es wichtig, dass Führungskräfte und MitarbeiterInnen Key Performance Indicators (KPI) definieren und dessen Erreichung überprüfen. Grundsätzlich sollte jedes umfangreichere Veränderungsprojekt evaluiert werden.

Der Grad und die Intensität der Einbindung der MitarbeiterInnen hängen auch davon ab, in welchem Ausmaß diese von der geplanten Veränderung betroffen sind und welche Einflussnahme sie auf das Projekt nehmen möchten, können und dürfen. Manche Veränderungsprojekte betreffen das gesamte Unternehmen, es sind daher alle betroffen und sollten entsprechend beteiligt werden. Andere Veränderungsprojekte betreffen nur einzelne Abteilungen. Daher werden die Beschäftigten dort im Veränderungsprojekt involviert, um eine positive Veränderung herbeizuführen. Alle anderen Mitarbeiterinnen im Unternehmen werden über diesen Veränderungsprozess informiert.

In diesem Zusammenhang ist ein von den Führungskräften vorbereitetes Informations- und Kommunikationskonzept (gute Mischung aus Information und Feedbackschleifen) für die MitarbeiterInnen sehr wichtig. Diese Beteiligungsinstrumentarien sind für den Erfolg eines Veränderungsprojektes ausschlaggebend, weil die MitarbeiterInnen den Gesamtzusammenhang und Nutzen für das jeweilige Unternehmen vermittelt bekommen und sie sich dadurch auch für die Veränderung einsetzen. (7)

Gibt es kein klares Kommunikationskonzept, führen bewusste oder unbewusste Äußerungen zu vielen Interpretationsmöglichkeiten und großer Unsicherheit. Ein weiterer Grundsatz ist,

Zwischenschritte und Zwischenergebnisse regelmäßig mitzuteilen und von Anfang an über die Ziele und Gründe der Veränderung zu informieren. So kann in einem sehr kurzen Zeitraum durch Einbeziehung der MitarbeiterInnen ausgehend von einer ursprünglichen, ablehnenden Haltung eine Bindung bzw. Verpflichtung (Commitment) zugunsten des Veränderungsprozesses erreicht werden:



Quelle: <https://www.hrweb.at/2014/03/change-management-phasen/> (8)

Nimmt man es sehr genau, sind Veränderungsprojekte und die Auswirkungen auf das Unternehmen nie abgeschlossen, sondern entwickeln neue Veränderungen. Somit wäre auch der Begriff der Nachhaltigkeit in Frage zu stellen. Trotzdem sollte jedes umfangreiche Veränderungsprojekt bezüglich der Zielerreichung und Performance-Entwicklung evaluiert werden, um den Führungskräften und MitarbeiterInnen die Möglichkeit zur Erfolgskontrolle, zum Erkenntnisgewinn und zur Reflexion zu geben, die zur Beurteilung des Projektes selbst und der Sinnhaftigkeit führen soll. Dadurch ist eine tatsächliche Nachhaltigkeit des Veränderungsprojektes möglich.

Agile Transformation

Der Begriff „Agile Transformation“ bezeichnet den laufenden Veränderungsprozess von Unternehmen auf der Prozess-, Struktur- und Kulturebene, um in einer von rascher Veränderung und geringer (mittel- und langfristiger) Planbarkeit geprägten Umwelt für die Herausforderungen der Zukunft vorbereitet zu sein. Dieser Transformationsprozess zielt darauf ab, die Sensibilität der Unternehmen für Veränderungssignale in ihrer Umwelt zu erhöhen, einen

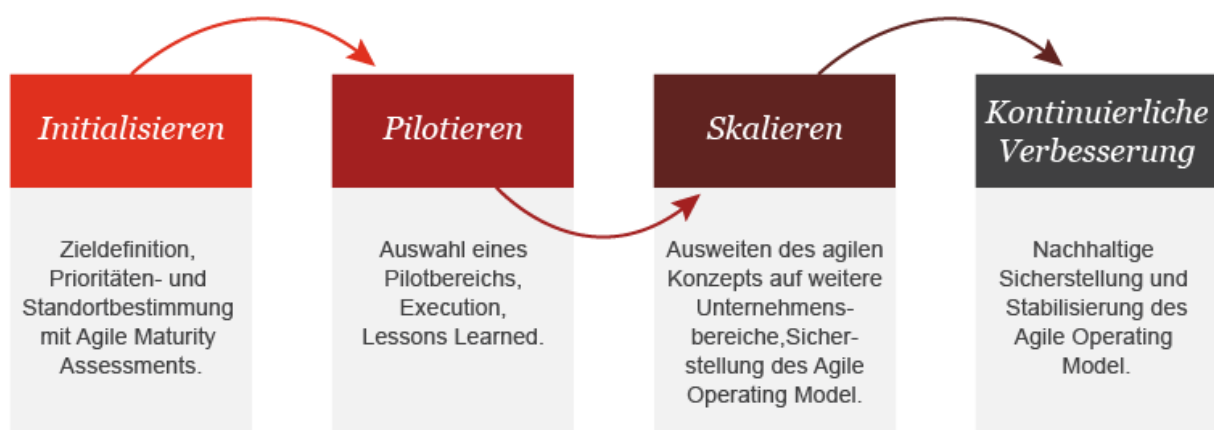
Veränderungsbedarf rasch zu erkennen und die Fähigkeit zu stärken proaktiv und flexibel zu reagieren. (9)

Diese Art, Transformationsprozesse zu gestalten, wird bei jungen, innovativen Unternehmen immer bedeutender. Aber auch in etablierten Industrieunternehmen, wie das Beispiel Robert Bosch GmbH zeigt, werden bereits agile Transformationsprozesse angewendet. (10)

Damit MitarbeiterInnen und Führungskräfte und die Organisation insgesamt nicht überfordert werden, kann ein hybrides System eine sinnvolle Lösung sein. In bestimmten Unternehmensbereichen oder Teams, die eine stärkere Veränderungs- und Experimentierbereitschaft mitbringen (wie z.B. im IT-Bereich) können erste, agile Modelle ausprobiert und neue Ansätze integriert werden. In anderen Unternehmensbereichen kann das klassische Change-Management für Veränderungsprozesse beibehalten werden. In einem hybriden System können beide Modelle parallel existieren und je nach Anforderung, Dringlichkeit und Umfang der Veränderung kann abgewogen werden, welcher Ansatz passend ist. (5)

In der Praxis der zahlreichen Mittelbetriebe wird eine hybride Vorgangsweise mit klassischen Veränderungsprozessen und ersten Pilotprojekten in Form einer agilen Transformation bezüglich Akzeptanz und Anwendung sicher Sinn machen. Die Agilität und laufende Veränderung stellen de facto einen Widerspruch zum Begriff der nachhaltigen Effekte dar. Das sollte aber auch nicht überbewertet werden. Beide Formen können für sich stehen und den Beteiligten einen Nutzen bringen. Damit wird auch der Begriff der Ambitextrie (Beidhändigkeit) verbunden, der als modernes Leadershipmodell gilt.

Ein möglicher Ablauf einer agilen Transformation kann wie folgt dargestellt werden:



Quelle: <https://www.pwc.de/de/digitale-transformation/die-agile-transformation-unternehmen-auf-der-reise-zur-anpassungsfahigkeit.html> (11)

Conclusio:

Veränderungsprojekte gehören mittlerweile zum Alltag jedes erfolgreichen Unternehmens mit steigender Bedeutung in einem Umfeld, das von ständig zunehmender Dynamik geprägt ist. Ohne professionelle und intensive Einbindung der MitarbeiterInnen sind sie großteils zum Scheitern verurteilt.

Wir von der **CONSENZUM Managementberatung** begleiten im Rahmen unserer Kernkompetenz des Prozess- und Projektmanagements mittelständische Unternehmen bei notwendigen Veränderungen. Im Projektdesign berücksichtigen wir die Bausteine erfolgreichen Veränderungsmanagements. Die systematische und maßgeschneiderte Einbindung der Mitarbeiter nimmt dabei einen besonderen Stellenwert ein.

Quellenhinweise:

- (1) <https://www.weiterbildungsmarkt.net/magazin/gesundes-fuehren-ein-entscheidender-erfolgsfaktor/>
- (2) <http://www.mutaree.com/content/change-management-2018-herausforderungen-und-chancen>
- (3) <http://www.mutaree.com/content/change-fitness-studie-2014-change-projekte-nur-selten-von-erfolg-gekr%C3%B6nt>
- (4) <https://blog.comteamgroup.com/beteiligung-schwerer-als-gedacht/>
- (5) <https://transformations-werkstatt.de/2018/06/12/veraendert-die-veraenderung-von-change-management-zur-agilen-transformation/>
- (6) <https://www.business-wissen.de/hb/mitarbeiter-in-das-change-management-einbeziehen/>
- (7) <https://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/neue-wege-gehen-wieso-unternehmen-ihre-mitarbeiter-einbinden-muessen.html>
- (8) <https://www.hrweb.at/2014/03/change-management-phasen/>
- (9) <https://www.kraus-und-partner.de/wissen-und-co/wiki/agile-transformation-berater-beratung-unternehmen>
- (10) <https://www.scrumatscale.com/wp-content/uploads/Annie-Howard-Bosch-Slides.pdf>

(11) <https://www.pwc.de/de/digitale-transformation/die-agile-transformation-unternehmen-auf-der-reise-zur-anpassungsfahigkeit.html>

Gernot Schmerlaib



CONSENZUM Managementberatung * Gernot Schmerlaib
Rossmarkt 3 * 9400 Wolfsberg * Mobil : +43. 676. 9337696
Mail: schmerlaib@consenzum.com * www.consenzum.com

Erfahrung – Kompetenz – Umsetzung
