

Change Management Praxis – Veränderungsprojekte beginnen nicht am Anfang, sondern viel früher!

Autor: Christian Hainsch – Senior Coach Projektmanagement – HorizonP Coaching & Training e.K.

April 2014

Es gibt einige Kardinalsfehler, die ein Veränderungsprojekt zum Scheitern bringen. Leider werden viele dieser Fehler alltäglich in Unternehmen und Organisationen begangen.

Wir zeigen Ihnen hier einige der größten Fehler mit denen Veränderungsprojekte garantiert zum Scheitern gebracht werden.

Wenn Sie wissen möchten wie man diese Fehler vermeidet und vorbeugt, stehen wir Ihnen als [Berater](#) jederzeit zur Verfügung.

Aber nun zu unserem “Leitfaden für das Scheitern”.

1. Veränderung muss wehtun.

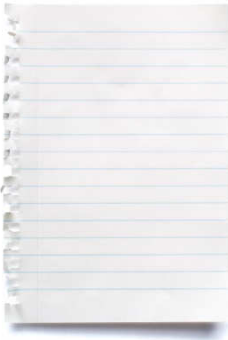
So oder so ähnlich sehen es anscheinend viele Firmenlenker und Leiter, wenn es darum geht tief greifende Veränderungen in einem Unternehmen vorzunehmen. Hierbei geht es nicht um Entlassungen oder Outsourcing. Es geht um die alltägliche Veränderung, die Unternehmen durchleben, um am Markt beständig und erfolgreich zu bleiben.



Veränderung findet sich dabei in vielerlei Hinsicht. Sei es die Einführung eines neuen ERP Systems, Umstellung von Finanzreporting, Einführung neuer Arbeitsprozesse oder Reorganisation von Firmenteilen. All diese Veränderungen können für alle Beteiligten problemlos und zufriedenstellend verlaufen. Aber anscheinend müssen Veränderungen wehtun.

Sonst würde wahrscheinlich keiner Veränderungsvorhaben so durchführen, wie es in der Wirtschaft heute geschieht. Veränderung wird als etwas negatives gesehen und auch so kommuniziert. Veränderung heißt heute, Job verlieren, auf Gehalt verzichten, Arbeitsplatz ändern, versetzt werden oder mit jemandem oder etwas zu arbeiten, was nicht gefällt. Veränderung ist nicht schön, und in vielen Projekten soll es das auch nicht sein. Veränderung darf nicht Freude auf etwas Neues verbreiten sondern muss immer den Hauch von Ende mit versprühen. Firmenlenker und Leiter sind also der Meinung: „Veränderung muss weh tun“, weil, nur was richtig schmerzt, spürt man auch.

2. Ohne Ziel ist jeder Schuss ein Treffer



Bei jedem Veränderungsvorhaben muss dies anscheinend der oberste Grundsatz sein. Klare Ziele dürfen nicht gegeben werden, denn sonst müsste man sich ja „committen“ und evtl. Verantwortung übernehmen. Außerdem schränkt ein klares Ziel die Flexibilität und Agilität ein und dafür werden leitende Mitarbeiter nicht bezahlt.

Sie müssen in der Lage sein, sich jederzeit den veränderten Anforderungen anzupassen. Will man Veränderung also erreichen und dabei Grundsatz 1 (Veränderung muss wehtun) einhalten, darf man sich auf kein Ziel festlegen, sondern muss nur eine unklare Vision haben, wo man irgendwann, irgendwie und durch den Einsatz von irgendwas rauskommen soll; oder auch nicht, denn das hängt ja von der Situation ab. Je weiter die Vision dabei von der Realität und den Möglichkeiten der Organisation entfernt ist, desto besser macht der Manager dann auch seinen Job und wird bald darauf befördert. (Ist ja auch eine wichtige Veränderung)

Und jetzt mal im Ernst. Das wichtigste bei einem Veränderungsprojekt ist eine klare, transparente und kommunizierte Zielsetzung. Dabei kommt es vor allem darauf an, dass die Ziele definiert, schriftlich festgelegt und angemessen in der Organisation kommuniziert werden.

3. Don't tell, don't show

Der dritte Grundsatz legt jedem, der Veränderungsvorhaben durchführen möchte nahe, auf keinen Fall die bestehende Vision irgendjemandem zu sagen und schon gar nicht zu zeigen, was man bereits an Ideen hat.

Sollten (was eher unwahrscheinlich ist) bereits Zielideen oder Konzepte existieren oder gibt es bereits Erfahrung aus anderen Veränderungsvorhaben, die helfen könnten, so sind diese zu verschweigen, verstecken und zu vergessen. Mitarbeiter, die etwas davon wissen, müssen unbedingt als Querulanten oder unfähige Besserwisser gebrandmarkt werden.

Alles, was man zeigen oder sagen darf ist so unklar zu halten, dass jeder raten kann, was man will und weiß. Schließlich werden die Mitarbeiter ja auch für selbstständiges Denken und Handeln bezahlt und nicht nur dafür, stupide Befehle auszuführen. (Darauf gehe ich im Grundsatz No. 7 im Detail ein).

Falls man den unbändigen Drang verspürt, doch etwas konkret zu werden und Ideen aufkommen zu lassen, sollte dies tunlichst nicht durch die eigenen Mitarbeiter geschehen. Hierzu kann über externe Berater, die aufgrund ihrer Honorare ja schließlich gut arbeiten müssen, ein externes Benchmarking oder ein Best Practice Workshop mit einem anderen Unternehmen, das nichts aber auch gar nichts mit dem eigenen gemein hat, durchgeführt werden. Diese Daten dürfen dann ohne Weiteres in der Firma verteilt werden, um jedem zu zeigen, wie toll die anderen sind und wie unfähig die eigenen Mitarbeiter sind, so was herauszufinden.

Ergo: Eine der wichtigsten Maßnahmen für erfolgreiche Veränderungsprojekte ist die offene und strategisch geplante Kommunikation. Dabei geht es nicht nur darum irgendjemand irgendetwas über das Projekt zu erzählen sondern um die geplante Kommunikation von Anfang an. Eines der wichtigsten Werkzeuge dabei ist der Kommunikationsplan, der schon vor Beginn des Projektes erstellt werden sollte.

4. Planung ist etwas für Unsichere

Planung ist die Vorwegnahme des Zufalls durch Irrtum. Diese Weisheit ist unerlässlich, wenn man Veränderungsprojekte angeht. Zuviel Planung schadet nur dem Projektverlauf und könnte einen am Ende noch zum Ziel führen.

Wenn geplant wird, sollte dies so oberflächlich und unrealistisch wie möglich gemacht werden damit:

1. Keiner den Plan wirklich versteht.
2. Der Plan so wage gehalten ist, dass man immer noch etwas anderes machen kann.

Außerdem führt Planung dazu, dass Mitarbeiter und Projektleiter genau wissen was, wer, wann machen soll. Will man Veränderung, die richtig schmerzhaft in das Unternehmen einschneidet, so ist jede Art von ordentlicher Planung zu unterlassen.

5. Abteilungsegoismus braucht das Land

Jede Abteilung ist alleine für sich verantwortlich. Die Mitarbeiter machen nur das, was dem Abteilungsziel entspricht, und bewegen sich ausschließlich in den Grenzen der Abteilung. Kontakte zu anderen Abteilungen dürfen nur dann hergestellt werden, wenn es darum geht Arbeit, die nicht erfolgsversprechend ist, loszuwerden oder angetragene Tätigkeiten abzuwiegeln.



Die Leitung der Abteilung darf mit anderen Abteilungsleitungen nur dann in Kontakt treten, wenn es darum geht, die eigene Position (besonders die eigene Karriere) zu verbessern. Auf keinen Fall darf eine andere Abteilung wissen, was man genau macht und wie man zusammenarbeiten könnte.

Besonders bei Projekten ist darauf zu achten, nur so viel beizusteuern, wie aus Sicht der Abteilung wirklich nötig ist. Abteilungsziele müssen nicht mit Projektzielen korrespondieren. Sollte dies doch einmal der Fall sein, sind die Abteilungsziele entsprechend anzupassen, sodass eine Mitarbeit im Projekt nicht mehr nötig ist.

Die Abteilung ist schon so perfekt, wie sie ist und braucht keine Veränderung. „Wir haben das immer schon so gemacht“ ist das höchste Credo der Abteilung. Veränderung bringt nur Unruhe in die Abteilung und würde den Tagesablauf stören.

6. Projektleiter müssen leiten und nicht alles verstehen.

Wir haben bereits gehört, dass Projektziele eigentlich die Ausgeburt etwas Bösen sein müssen. Sollte es aber doch einmal dazu kommen, dass Projektziele definiert werden, so darf der Projektleiter so wenig wie nur irgendwie möglich davon erfahren (siehe auch *“Don't tell, don't show”*).

Die Aufgabe des Projektleiters ist die Leitung des Projektes und nicht das Verstehen oder schlimmer noch, das Hinterfragen des Projektzieles.

Ebenfalls darf der Projektleiter auf keinen Fall an der Zielsetzung mitwirken. Er ist ein ausführendes Organ des Managements und muss das tun, was ihm aufgetragen wurde. Um die Dynamik bei der Zielerreichung zu sichern, sollte als Projektleiter ein möglichst junger, unerfahrener und überlasteter Mitarbeiter eingesetzt werden. Am besten gibt man ihm, zum schnelleren Erfahrung sammeln gleich drei Projekte auf einmal und macht sein Fortkommen in der Firma vom Erfolg dieser Projekte abhängig. Dies muss mit den klaren Worten des Managements dem Projektleiter dargebracht werden (z.B. „Das ist ihre Feuertaufe, wenn Sie das vergeigen, haben Sie hier keine Zukunft.“).



Bei wichtigen Strategiemeetings, die die Zukunft des Projektes betreffen oder Meetings deren Resultate Auswirkungen auf den Projektverlauf haben könnten, darf der Projektleiter auf keinen Fall teilnehmen, da er sowieso nichts Sinnvolles beitragen kann und entweder zu unerfahren oder ein Querulant ist. Im Umgang mit dem Projektpersonal muss dem Projektleiter klargemacht werden, dass er diese mit harter Hand zur Zielerreichung führen muss. Es zählt nur das Ergebnis und sein persönliches Fortkommen im Unternehmen (siehe dazu auch *“Abteilungsegoismus braucht das Land”*).

Sollte der Projektleiter auf die absurde Idee einer Projektleitervereinbarung kommen, so ist ihm mitzuteilen, dass er ja einen Arbeitsvertrag hat, in dem alles bereits geregelt wäre. Im Idealfall gibt es zusätzlich bereits eine Jahreszielvereinbarung, in der die Aufgabe „Übernahme von Spezialprojekten“ bereits geregelt ist. Diese Ziele müssen für den Projektleiter voll ausreichen.

So jetzt wissen Sie warum Projektleiter nicht alles wissen müssen und im nächsten Teil erfahren Sie auch noch das Mitarbeiterführung ein Klacks ist.

Wir garantieren Ihnen eins: Wenn Sie diese “Weisheiten” in Ihren Projekten anwenden fahren diese toller gegen die Wand als jeder Wagen beim NCAP-Test. Leider gibt es dann

keine super Bewertung vom ADAC, sondern höchstens eine nett gemeinte Mahnung vom Vorgesetzten sich schon mal unauffällig nach einem neuen Job umzusehen.

7. Mitarbeiter führen kann doch jeder!

Projektmitarbeiter brauchen kein Lob und keine gesonderte Motivation. Allein die Tatsache, an einem so wichtigen und entscheidend Projekt mitmachen zu dürfen und damit in der Kantine angeben zu können, ist ausreichend.

Im Sinne des Kapitels „*Planung ist was für Unsichere*“ dürfen auch keine klaren Aufgaben zugewiesen werden. Das Projekt besteht schließlich aus einem Team, und da machen alle alles gemeinsam. Wer trotz dieser Tatsachen auf eine Aufgabenbeschreibung oder klare Arbeitseinteilung besteht, ist sofort als „nicht teamfähig“ zu erklären und sollte bei der täglichen Projektkommunikation weitgehend ausgelassen werden.

Der Projektleiter hat solche Mitarbeiter sofort zu melden und ebenso zu behandeln wie er es gewohnt ist, behandelt zu werden.

Projektmitarbeiter sind Ressourcen und dabei zählt nicht die Einzelkompetenz, sondern die Menge, die dem Projekt zur Verfügung steht. Dabei gilt je mehr desto besser, da große Projekte immer besser aussehen als kleine. Wie auch beim Projektleiter ist jedem Mitarbeiter klarzumachen, dass seine Karriere vom Erfolg des Projektes abhängt. Entsprechend muss der Projektleiter den Druck auf den Projektmitarbeiter konstant hoch halten, damit der Mitarbeiter nicht die Möglichkeit hat, Sinn und Ziel des Projektes zu hinterfragen. Sollte der Mitarbeiter sich über zu hohe Belastung beklagen, muss im klar gemacht werden, dass dies wohl an seiner persönlichen Arbeitsweise liegen müsse und auf keinen Fall etwas mit dem Projekt zu tun habe.

Im nächsten Teil geht es um das Lieblingsthema aller Kaufleute: die Kosten.

Wie auch die letzten „Tipps“ führt dieser zu einem garantierten Scheitern eines Veränderungsprojektes und der Demotivation der gesamten Belegschaft.

8. Veränderung kostet doch nix

Ein weiteres großes Problem bei Veränderungsprojekten bzw. ein Grund, woran diese scheitern geht mit der Kostenplanung einher. Betriebswirtschaftlich ist allgemein bekannt, dass Projekte Geld kosten und man erst einmal investieren muss, um später Gewinne erzählen zu können. Bei vielen Change-Projekten gerät diese Weisheit allerdings oft in Vergessenheit.



Gearbeitet wird dann nach dem Motto “Das wird schon nicht so viel kosten.”

Projekte, die Veränderungen zum Ziel haben, müssen immer mit einem Budget geplant werden. Hierbei muss das verantwortliche Management weit vor dem Beschluss von Maßnahmen und einer Projektplanung die Kosten schätzen. Historische Daten dürfen dabei nicht verwendet werden, da kein Projekt dem anderen gleicht und früher eh alles schlecht war.

Das Budget muss adressatengerecht aufbereitet werden. Vorgesetzte und Vorstände bekommen dabei generell einen Abschlag auf die Budgetschätzung von mind. 50%. Die Planungsabteilung und das Rechnungswesen bekommen Zahlen mit einem Aufschlag von mind. 50% (Sicherheitspuffer), der Projektleiter bekommt eine Budgetschätzung mit einem Abschlag von 70%, welches ihm auch so kommuniziert wird, dass klar ist, er verliert seinen Job, wenn er es überschreitet.

Alle Budgetzahlen sind mündlich oder maximal per E-Mail zu kommunizieren. Um die Dynamik des Projektes zu erhalten, dürfen Zahlen nicht detailliert werden, da sonst Unsicherheit beim Controlling entstehen könnte.

Pro Projekt darf es nur eine Detaillierung auf zwei Zahlen geben (z.B. IT und externe Berater). Im Laufe des Projekts müssen die Zahlen durch das Management mind. zweimal nach unten revidiert werden. Der Projektleiter muss darüber nicht in Kenntnis gesetzt werden, da seine Planzahlen im Regelfall bereits diese Revision von Anfang an enthalten. Sollte das Budget nach Abschlag unter dem an den Projektleiter kommunizierten, liegen so muss der Projektleiter dafür sorgen, dies begründen zu können und dabei so detailliert wie möglich über die Abweichung vom Plan schriftlich Auskunft geben. Schließlich ist es ja sein Projekt, und seine Karriere hängt davon ab.

Wie auch die letzten “Tipps” führt dieser zu einem garantierten Scheitern eines Veränderungsprojektes und schlimmsten Falls zum Ruin eines Unternehmens.

Also: Vorsicht bei der Anwendung! Wir empfehlen für Change Projekte einen Fachmann zu rate zu ziehen, um diese Fehler zu vermeiden.

Alles hat bekanntlich ein Ende, die Wurst hat zwei und Veränderungsprojekte sind dann zu Ende wenn die Veränderung erfolgreich implementiert ist. So sollte die Welt eigentlich in geregelten Bahnen verlaufen, wäre da nicht die elende Praxis, die wir in der Beratung immer wieder mal erleben.

9. Projekt aus, alle raus

Projekte sind dann zu Ende, wenn ein Vorstand beschließt, dass es zu Ende ist oder wenn das ursprüngliche Zieldatum erreicht wurde. Projekte enden unabhängig von den erzielten Resultaten.

Zum Ende eines Projektes ist ferner darauf zu achten, dass jegliche Dokumentation auf ein min. 150 Seiten PowerPoint-Präsentation komprimiert wird. Diese Präsentation ist als Dokumentation vollkommen ausreichend. Die Datei muss auf eine DVD gebrannt werden, und diese DVD ist im Sekretariat des derzeit für das Projekt verantwortlichen Linienmanagers zu übergeben. Besteht die Möglichkeit, Daten in einem firmeninternen System abzulegen, so kann dies gemacht werden wenn unbedingt notwendig. Wichtig dabei ist, dass die Daten so benannt werden, dass ein späteres Auffinden nicht so leicht ist (Datenschutz).



Ist das Projekt für zu Ende erklärt, werden alle Projektmitarbeiter unauffällig in ihre Abteilungen zurückgeschickt, oder es werden firmenexterne Unterbringungen angeordnet.

Projektwissen ist einmalig und situationsspezifisch. Aus diesem Grund bringt ein Erfahrungsaustausch mit anderen Projekten nichts. Gleiches gilt für Abteilungen, die von den Auswirkungen betroffen sind und sich nicht an die Anweisungen im Kapitel „Abteilungsegoismus braucht das Land“ gehalten haben.

Jetzt haben wir soviel schlechtes geschrieben und keiner will mehr ein Veränderungsprojekt machen. Nein, so schlimm ist es nicht. Change Projekte können wirklich produktiv, zielgerichtet und mit Freude geplant, durchgeführt und erfolgreich abgeschlossen werden. Wie? Mit den richtigen Methoden, Leuten und der richtigen Motivation.

Wenn Sie Fragen zum Thema Change Management und Veränderungsvorhaben haben, stehen mein Team und ich Ihnen selbstverständlich gerne zur Verfügung. Kontaktieren Sie uns einfach per Telefon oder E-Mail.

HorizonP Coaching & Training
Tel. +49 (0) 89 759 79 466
info@horizonp.de

Bilder: istockphoto.com, HorizonP