

Change Management ist anspruchsvolle Führungstätigkeit

Viele teuer erarbeitete Konzepte bleiben auf der Strecke, Projekte stürzen ab. Die Ursachen für die vielen Misserfolge sind vielfältig und zahlreich: ungenügendes Engagement des Projektleiters, mangelhafte Zielsetzung, fehlende Kontrollen usw. Noch so kristallklare und sophistische Konzepte aber sind untauglich, wenn sie nicht umgesetzt und gelebt werden. Nur erfolgreich umgesetzte Konzepte bringen Nutzen!

Dr. Hans Fischer

DK 65.012.4

Sind die Prozesse des Umsetzens so unattraktiv, dass man sich nicht intensiver und systematischer mit dieser entscheidenden Phase der Projektarbeit und des Problemlösens befasst? Im Berufsalltag der Wirtschaft wird mit dieser Theorie ebensowenig erreicht, wie «chemisch reines Wasser den Durst nicht zu löschen vermag». Um so mehr müssten Verbesserungen im Umsetzungsprozess auf allen Stufen und in allen Bereichen merkliche Produktivitätssteigerungen und letztlich Wettbewerbsvorteile bringen.

Mit den dargelegten Überlegungen soll es nicht darum gehen, die vielgerühmte Freiheit des Handelns zu schmälern oder gar den Umsetzungsprozess zu «vertheoretisieren». Japan hat gezeigt, dass man mit dem Motto «Konsens in der Zielerarbeitung, Freiheit im Handeln» sehr erfolgreich sein kann. Dieses Handeln wird aber in Japan intensiv gepflegt. Daher soll der Schwierigkeit des Umsetzens mit Überlegungen und Anregungen nachgegangen werden. Ideen werden skizziert, um den Umsetzungsprozess systematischer und effizienter zu betreiben.

Traditionelles Vorgehen

Ob eine Aufgabe gelöst, ein Projekt, ein Führungsinstrument oder gar eine neue Strategie im Unternehmen entwickelt werden soll, stets wird nach bekannter Manier vorgegangen. Nach der Erfassung der Ausgangslage (Ist-Zustand) wird das Entwicklungsziel (Soll-Zustand) erarbeitet und festgelegt (Abb. 1).

Für die Beurteilung des Ist-Zustandes existieren je nach Problemlösung, Bereich und Branche die verschiedenartigsten Checklisten und Diagnose-Instrumente. Je nach Anspruch und erwünschtem Professionalisierungsgrad genügt das eigene Kader, oder es werden externe Spezialisten beigezogen. In dieser Phase der Problemlösung stellt das Nichtbeachten von relevanten Randbedingungen das grösste Risiko dar.

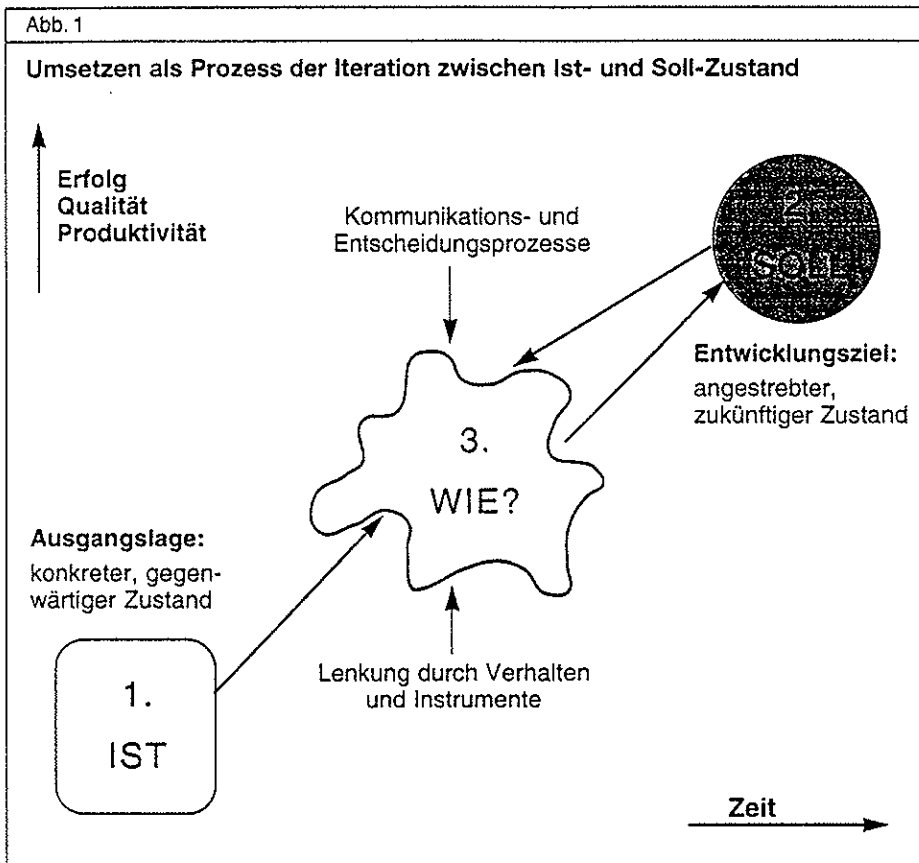
Die Erarbeitung des Soll-Zustandes geschieht in der Regel mittels Arbeitssitzungen (Workshops) und wird bei Bedarf durch problemereferente Moderatoren geleitet. Als Abschluss liegt in den meisten Fällen ein Resultat vor: das Konzept. Als grösste Risiken in

dieser Phase werden Unsicherheiten in der Lösungssuche und in der Entscheidungsfindung betrachtet.

Was anschliessend folgen sollte, wird – etwas hart formuliert – weitgehend dem Zufall überlassen oder allzu pragmatisch angepackt. Die entscheidende Phase des Umsetzens, die vor allem auf Kommunikations- und Entscheidungsprozessen basiert, verläuft vielfach nicht mehr planmässig, gezielt und systematisch. Es scheint, als ob mit der Erstellung des Konzeptes – oder fehlen manchmal sogar Konzepte? – die letzte Energie verpufft wäre oder ob man plötzlich nicht mehr voll dahinterstehen würde. Oder ist es gar so, dass die zuständigen und verantwortlichen Personen nie hundertprozentig dahinterstanden? Tatsache ist jedenfalls, dass es mit dem Umsetzen generell hapert.

Konkrete Gründe für das Scheitern

Projekte werden sinnvollerweise in einem Team von deren Mitgliedern erarbeitet und realisiert. In der Regel werden Projekte zusätzlich zur tägli-



chen Arbeit erledigt und gehören nicht zum routinemässigen Arbeitsgebiet. Aus dieser Konstellation ergeben sich folgende Ursachen und Gründe für unvollendete Projekte:

- Nicht nur der Projektleiter, auch die Team-Mitglieder sollten über *minimale Kenntnisse* des Projektmanagements verfügen. Diese Voraussetzung ist selten erfüllt.
- Damit die Synergien eines Teams voll zum Tragen kommen, ist eine *hohe Sozialkompetenz* in Form einer positiven, offenen Kommunikation und eines kooperativen Umgangs aller Projektmitglieder erforderlich. Psychologische Barrieren müssen aktiv abgebaut werden.
- Viele Projekte werden nicht realisiert, weil die Unterstützung von «oben» fehlt. Projekte dürfen nicht halberzig initialisiert werden, sondern verlangen *100%iges Engagement* aller Vorgesetzten.
- Vielfach wird das *Entwicklungsziel* oder gar der Nutzen eines Projektes nur ungenügend vermittelt. Ein Projektnutzen muss stufengerecht und plausibel dargelegt werden. Projekte

verlangen überdies ein begleitendes *Informationskonzept*.

- Gelegentlich fehlt die notwendige *Infrastruktur* oder das zweckmässige *Instrumentarium*, so dass Projekte zuwenig effizient vorangetrieben werden können.
- Projekte scheitern wegen unpassender, nicht projektförderlicher *Unternehmenskultur*. Eher konservative oder statische Wertvorstellungen einer Belegschaft erschweren das erfolgreiche Durchführen von Projekten.
- Vielfach fehlt den Projektleitern und Teammitgliedern das pionierhafte *Engagement*, um Ziele hartnäckig zu verfolgen... es gibt doch auch so viele Gründe, die man als Hindernisse und Schwierigkeiten anführen kann! Der zielstrebige, gesunde Ehrgeiz, den man aus dem Fernsehsessel bei erfolgreichen Sportlern gerne bewundert, wird, wenn es persönlich wird, doch leicht zur Qual.
- Ein Projekt vom Ist- zum Soll-Zustand zu bringen ist *Change Management*, das heisst Veränderungsmanagement par excellence. Dies aber

setzt *hohe Führungskompetenz* voraus: planen, entscheiden, delegieren, kommunizieren, kontrollieren usw. Gerade in einer unsicheren Zeit mit schnellen Veränderungen wird die Führungstätigkeit noch anspruchsvoller.

- Projekte scheitern aber auch wegen *ungenügender Akzeptanz* des gesamten Projektteams gegenüber der Belegschaft. Die Ziele eines Projektes und dessen Bearbeiter bedürfen der *Zustimmung* der letztlich vom Projekt Betroffenen. Die alte Forderung «Betroffene zu Beteiligten machen» hat insbesondere im Projektmanagement grosse Bedeutung.
- Ist es nicht gar möglich, dass durch eine z.B. konjunkturell bedingte hohe Fluktuationsrate das *Know-how* zur effizienten Projektdurchführung verlorengeht, weil erfahrungsgemäss die Besten weggehen?

Die verschiedenen Ursachen zeigen deutlich, dass sich vor allem zwei entscheidende Komponenten überlagern: *mangelnde Fachkompetenz* und *zwischenmenschliche Unzulänglichkeiten*. Beide Komponenten, hohe Fachkompetenz und hohe Sozialkompetenz, müssen aber additiv erfüllt sein. Fachkompetenz ist überdies im Projektmanagement gefordert, wie auch in der zu bearbeitenden Materie selbst. Letztlich wird im Arbeitsprozess das *Teamverhalten* selten so intensiv strapaziert wie in der Projektarbeit. Alle diese kumulativ bedingten Elemente begrenzen in ihrer Gesamtheit wohl nachhaltig die menschliche Arbeitsleistung.

Ratschläge für das Umsetzen

Da keine Rezepte existieren – schon gar keine, die Erfolg beim Umsetzen garantieren –, lohnt es sich vielleicht, einige der nachstehenden praxiserprobten Ratschläge zu beherzigen. Damit diese Ratschläge nicht mechanisch instrumentalisiert werden, helfen die kritischen Fragen im Kasten.

□ Theorie und Praxis

Jedes entwickelte Konzept sollte die Synergien aus der Theorie und aus der Praxis (=Erfahrung) nutzen. Nur fundierte, das heisst auf der Theorie abgestützte und mit der praktischen Erfahrung kombinierte Lösungen vermeiden

vorzeitige und aufwendige «Reparaturen». Einfache, praxisorientierte Lösungen sind bewusst anzustreben.

— Kommunikation

Mitarbeiter, die an der Erarbeitung eines Konzeptes mitwirken, verfügen über einen respektablen Informationsvorsprung gegenüber Nichtbeteiligten. Dies gilt es bei der Umsetzung stets zu bedenken: Wie (stufengerecht) und insbesondere in welcher Dosis (nicht zuviel auf einmal) werden die betroffenen Mitarbeiter informiert? Sinn und Zweck von Neuerungen gehören selbstverständlich mit zur Information.

— Unternehmenskultur

Bei der Einführung von Neuem (z. B. Projekte, Führungsinstrumente) ist dem Umfeld und der Unternehmenskultur vermehrt Rechnung zu tragen.

— Lernbereitschaft

Das gleichwertige Fördern von Lernbereitschaft erleichtert grundsätzlich die Umsetzung.

— Mitarbeiterführung

Alle Bemühungen, die eine Umsetzung unterstützen, sind letztlich nur *Hilfsmittel*, bestenfalls «Krücken», und können das *Führen* (planen, entscheiden, delegieren, kontrollieren) nicht ersetzen!

Systematisch vorgehen

Der Weg vom Ist- zum Soll-Zustand unterliegt einem vielschichtigen, intensiven *Denk- und Führungsprozess*. Je nach zeitlicher Dimension sind durch *Umwelteinflüsse* oder *Machterfordernisse* Änderungen in den Zielvorstellungen notwendig – dies wird mehr und mehr zur Norm. Der *konkrete* Verlauf eines solchen Prozesses ist daher nur in den Grundzügen planbar, und somit ist ein hohes Mass an *Flexibilität* aller Mitarbeiter und der Organisation erforderlich. Da beim Umsetzen in der Regel in neue Bereiche ohne Erfahrung vorgestossen wird, verläuft die Phase der Umsetzung nicht linear. Denn Neuerungen, gleich welcher Art, führen zu offenen oder verdeckten *Widerständen*, woraus sich unweigerlich für die Umsetzung unterschiedlich stark fördernde oder hemmende Wirkungen ergeben.

Beim Anstreben eines Zieles muss stets auch das *Zusammenwirken* von tangierenden Zielen mitberücksichtigt

werden. Je früher mögliche, neue *Zielkonflikte* erkannt werden, desto mehr Handlungsspielraum steht zur Verfügung.

Durchführen, Ausführen, Realisieren oder eben Umsetzen bedeutet harte Knochenarbeit und ist nicht attraktiv. Es geht darum, durch *straffe Personalführung* in einem interaktiven Prozess mit Mitarbeitern unterschiedlichster Qualifikationen das gesetzte Ziel zu erreichen. Projektarbeit ist primär *zielbezogene Informationsverarbeitung*; dies stellt hohe Ansprüche an die Führungskompetenz und die Sozialkompetenz zugleich. Umsetzen braucht somit dauernde und konsequente Anstrengung aller Beteiligten.

Wie in der *Konzeptphase* bringt methodisches und systematisches Vorgehen auch in der *Phase der Realisierung* (Umsetzung) Sicherheit und vermindert Risiken. Konkret heisst dies, dass man viel Aufwand und Zeit ins Umsetzen investieren muss, denn Umsetzen ist letztlich alles.

Wie Umsetzungsprozesse bewusster, wirksamer und erfolgreicher gestaltet werden können, soll mit dem nachstehenden Beispiel verdeutlicht werden.

Erfahrungen nutzen

Ausgeführte oder umgesetzte Projekte (= Subunternehmen auf Zeit) sind entweder mehr oder weniger *erfolgreich* verlaufen oder aber brachten *rote Zah-*

len. Meistens sucht man nur bei *erfolglosen Projekten* nach Gründen über deren Misslingen und auch dann nur oberflächlich. Bei Projekten, die mit sogenannten schwarzen Zahlen abschliessen, verzichtet man in der Regel auf eine kritische *Nachbearbeitung* oder *Analyse*. Dabei lässt sich doch mit geringem Aufwand – gemessen am Gesamtprojektaufwand – jedes Projekt kritisch nachbereiten, womit Lernj¹ effekte für nächste Aufgaben und Umsetzungsprozesse erzielt werden können. Kader und Projektleiter könnten sich so geradezu – on the job – effizient im Projektmanagement weiterbringen und damit gleichzeitig das Budget für Aus- und Weiterbildung für andere, schwergewichtigere Aktivitäten entlasten. ☒

Résumé

De nombreux concepts laborieusement élaborés restent sur le carreau, des projets échouent. Ces échecs relèvent de causes variées et nombreuses: engagement insuffisant du chef de projet, objectif flou, manque de contrôle, etc. Même les concepts limpides et sophistiqués sont inutilisables s'ils ne sont pas transposés et vécus. Seuls ceux mis en pratique avec succès sont utiles.

Summary

Numerous expensively elaborated concepts get lost on the way, projects collapse. The reasons for the many failures are diverse and numerous: insufficient engagement of the project manager, bad goal-setting, lack of controls etc. However crystal clear and sophisticated the concepts may be, they will be useless if they are not implemented and brought into being.

Diese Fragen unterstützen das Umsetzen

- Welches ist der Nutzen des angestrebten Zieles?
- Wieviel Zeit steht zur Verfügung?
- Wie viele Kosten sind bereits entstanden?
- Wer wird von der Änderung wie stark betroffen?
- Wie gross ist die Bereitschaft bzw. die Fähigkeit zur Veränderung bei den Mitarbeitern?
- Welche Personen bzw. Gruppen werden die Veränderung voraussichtlich unterstützen, welche werden potentiell Widerstand leisten?
- Welche Kommunikations- und Entscheidungsprozesse müssen für das Umsetzen in Gang gebracht werden?
- Welche Strukturen werden dazu benötigt?
- Wird eine externe Unterstützung benötigt?
- Welche neuen Qualifikationen brauchen die Mitarbeiter?
- Wie wirken sich diese Qualifikationen auf Ergebnisse, auf Strukturen und auf Abläufe aus?