

Licht und Schatten im Change-Management

23.10.2012, 15:37 | IT, New Media & Software

Pressemitteilung von: *Ardour Consulting Group GmbH*

Presseagentur: *denkfabrik groupcom GmbH*

Wenn notwendige Veränderungen in Unternehmen nicht oder nur verzögert realisiert werden, liegt dies vor allem am mittleren Management und schlechten Erfahrungen mit bisherigen Change-Projekten. Aber auch die organisatorischen Bedingungen und eine unzureichende Akzeptanz von Change-Managern haben häufig eine Bremswirkung. Zudem fehlt es meist an einer ausreichend offenen Feedback-Kultur. Zu diesen zentralen Erkenntnissen kommt eine Studie der Ardour Consulting, die das Meinungsbild auf verschiedenen Hierarchieebenen der Unternehmen untersucht und miteinander verglichen hat.

Auffällig und gleichzeitig wenig überraschend ist in den Ergebnissen, dass sich die Einschätzungen des oberen, mittleren und unteren Managements in wesentlichen Fragen deutlich unterscheiden. So widersprechen etwa die beiden oberen Managementebenen der Vermutung, dass eine unzureichende Kommunikation der Sinnhaftigkeit von Change-Maßnahmen zu den Ursachen einer unzureichenden Veränderungsdynamik gehört. Die Befragten im unteren Management sind jedoch zu zwei Dritteln gegenteiliger Meinung und monieren, dass für die Akzeptanzbildung bei den Mitarbeitern zu wenig getan würde. „Wird in der Breite des Unternehmens eine geplante Veränderung nicht verstanden, dann darf man sich auch nicht darüber wundern, wenn die Ziele nicht erreicht werden“, problematisiert Michael Maicher, Geschäftsführer bei Ardour.

Auch möglicherweise schlechte Erfahrungen mit früheren Change-Projekten lassen nur wenige im Top-Management als weiteren Erklärungsansatz für eine defensive Veränderungskultur gelten. Eine ähnliche Position nimmt die mittlere Hierarchieebene ein, die darin nicht einmal in jedem zweiten Fall ausreichende Gründe sieht. Ganz anders ist hingegen die Sichtweise der Team- und Gruppenleiter. Sie geben zu zwei Dritteln an, dass negative Change-Erfahrungen der Mitarbeiter zu Blockaden bei neuen Veränderungsmaßnahmen führten.

Interessant an den Ergebnissen der Ardour-Studie ist mit Blick auf die Herausforderungen bei der Umsetzung von Change-Projekten die bemerkenswert selbstkritische Reflektion des mittleren Managements. Denn 57 Prozent von ihnen sind der Meinung, dass in ihren Reihen beschlossene Veränderungen blockiert werden. Dies sind deutlich mehr als in den anderen beiden Befragungsgruppen. Auch Machtkämpfe zwischen den Verantwortlichen der Fachbereiche nennen sie zu 55 Prozent als Ursache. Dieses Problem sehen allerdings die Top-Manager und die Vertreter des unteren Managements sogar noch deutlich ausgeprägter.

Dies erklärt allein aber noch längst nicht, warum das Change Management in der Praxis häufig nicht zufriedenstellend funktioniert. Einen großen Anteil daran hat den Erkenntnissen der Erhebung zufolge eine teilweise große Diskrepanz zwischen den von den Unternehmen dargestellten Erfordernissen und dem tatsächlichen Status. Dazu gehört ganz besonders, dass nach Meinung von drei Vierteln der Befragten Veränderungsprojekte unbedingt klare Verantwortlichkeiten und Rollen benötigen. Tatsächlich geben aber nur 37 Prozent von ihnen an, dass sie im eigenen Unternehmen diesem Erfordernis gerecht werden können. Auch transparente Prozesse mit gut funktionierendem Prozessmanagement und eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit bestehen nicht in der Weise, wie dies die Manager für erforderlich halten. Darüber hinaus weist die Effizienz des mittleren Managements große Defizite auf, ebenso fehlt es meistens an informellen Netzwerken.

Noch deutlicher werden die Unterschiede zwischen den Erfordernissen und bestehenden Verhältnissen bei einem anderen Thema: Obwohl 68 Prozent professionelle und intern anerkannte Change Manager zur Pflicht bei Veränderungsprojekten machen, können nur 38 Prozent diese Anforderung erfüllen. Zumindest haben sie bei bisherigen Change-Maßnahmen nach eigenem Bekenntnis der Befragten die Veränderungen nur selten positiv beeinflussen können. Auch der Einsatz externer Change-Manager bewirkte nur in Ausnahmefällen positive Effekte. „Dies zeigt letztlich, wie wenig das Change Management in den Unternehmen strukturell verankert ist“, interpretiert Maicher die Ergebnisse.

„Denn wird darauf verzichtet, die Veränderungsmaßnahmen in die Hände spezieller Verantwortlicher zu geben, geht eine zentrale Steuerung des Vorhabens verloren und nehmen stattdessen vielzählige individuelle Interessen Einfluss. Dies geht letztlich zulasten der ursprünglichen Zielsetzung.“

Hingegen zeigen sich keine große Diskrepanz zwischen den Sollanforderungen und dem Ist-Status bei der Feedback-Kultur in den Unternehmen. Allerdings überrascht, dass hierzu ein vergleichsweise geringes Anspruchsniveau erwartet wird. So meinen lediglich 57 Prozent, dass in Change-Projekten offene Diskussionsverhältnisse herrschen sollten, bei denen sich die Mitarbeiter aktiv mit ihrem Feedback einbringen können. Für den Ardour-Consultant verbirgt sich darin eine grundsätzliche Schwäche der Change-Strategien. „Die Mitarbeiter sollten unbedingt mitgenommen werden, weil sie wichtige Mitgestalter (change agents) von Veränderungen sind. Dafür bedarf es jedoch einer Kommunikations- und Führungskultur, in der sich die Mitarbeiter mit ihren persönlichen Sichtweisen und Erfahrung aktiv einbringen können“, betont Maicher.

Er gibt aus seinen Beratungserfahrungen heraus den Ratschlag, bei Change-Projekten folgende Aspekte zu berücksichtigen:

1. Tiefgreifende Veränderungen gilt es schnellstmöglich durchzuführen, um die Phase der Unsicherheit bei den Betroffenen in der Organisation so kurz wie irgendwie möglich zu halten.
2. Bei bereichsübergreifenden Veränderungen sollten die Entscheidungsfindungen in einem Steuerungsgremium mit entsprechend hoher Besetzung fokussieren (Schmelztiegel).
3. Einschneidende Entscheidungen nicht delegieren oder sozialisieren („Frösche legen nun mal ihren Teich nur widerwillig trocken“).
4. Eine auch wirklich ehrliche Stakeholder-Analyse durchführen und kritische bzw. unbequeme, aber letztlich wichtige Stakeholder nicht ausgrenzen, also nicht den bequemsten Weg gehen.
5. Unbedingt genügend Zeit, Ressourcen und Budget für die Kommunikation einplanen.
6. Eine aktive Beteiligung des Vorhabens durch das Top-Management einfordern und sicherstellen, dazu sollte auch beispielsweise eine Vor-Ort-Kommunikation und Diskussion mit den weiteren Mitarbeitern bzw. weiteren Führungskräften gehören.
7. Klare und überprüfbare (messbare) Ziele formulieren und abstimmen, dabei auf Zielkonflikte achten.
8. Den Führungskräften verdeutlichen, dass sie Vorbilder für die Mitarbeiter sind und die Veränderungen vorleben sollten.
9. Darauf achten, nicht zu viele Initiativen und Vorhaben gleichzeitig zu starten und damit die Mitarbeiter und Organisation zu überfordern.
10. Die Auswirkungen der Veränderungen auf die Mitarbeiter genau analysieren und kommunizieren, also nichts im Unklaren belassen.
11. Darauf achten, dass das Unternehmen nach tiefgreifenden Veränderungen immer wieder in eine stabile Phase gelangt.
12. Es dürfen keine Machtstrukturen tabuisiert werden.
13. Toleranz gegenüber Widerständen entwickeln, aber professionell darauf reagieren und wirkliche bzw. nachhaltige Boykott-Haltungen sanktionieren.

Portrait

Die Ardour Consulting Group ist eine auf strategische, organisatorische und betriebswirtschaftliche Themen des IT-Managements spezialisierte Management-Beratung in Darmstadt. Das 2004 als ein Spin-off von Deloitte Consulting gegründete Beratungsunternehmen besteht aus langjährig erfahrenen Mitarbeitern mit ausgezeichneten fachlichen

Qualifikationen. Es berät für IT verantwortliche Führungskräfte. Zu den Kernkompetenzen von Ardour zählen:

- » Sourcing-Advisory: Entwicklung und Umsetzung von bedarfsgerechten und nachhaltigen Sourcing-Strategien;
- » Service-Management insbesondere im Application-Management: Konzeption und Implementierung von strategischen, taktischen und operativen IT-Prozessen und Organisationsstrukturen;
- » Enterprise-Architecture-Management (EAM): Verzahntes und unternehmensweites Architekturmanagement, um die Unternehmensziele durch eine adäquate IT-Landschaft kostengünstig und effektiv zu unterstützen;
- » Projektportfolio- und Value-Management: Managementverfahren und –werkzeuge, um den Nutzen von Wertbeitrag der IT aufzuzeigen und bessere sowie objektivere Investitionsentscheidungen treffen zu können.

www.ardour.de

News-ID: 673203 • Views: 721 (Stand: 02.07.2026)

Link zur Pressemitteilung:

<https://www.openpr.de/news/673203/Licht-und-Schatten-im-Change-Management.html>