

Akzeptanz in Projekten schaffen: Mit weichen Faktoren harte Erfolge erzielen

- Jedes Projekt hat „harte“ und „weiche“ Erfolgsfaktoren. Wer Veränderungen erfolgreich vorantreiben will, muss auch die Menschen mitnehmen.
- Weiche Faktoren sind der Katalysator für gesteigerte Produktivität.
- Die persönliche Kommunikation von Controllern entscheidet darüber, wie sie und ihre Leistung wahrgenommen werden und wie wirksam ihre Arbeit ist. Controllerkommunikation schafft Verhalten, das sich auszahlt.
- Wer die Bedeutung von Sozialkompetenzen unterschätzt, tappt in die Effizienzfalle.
- Auch das beste Engagement von Controllern kann Führungsarbeit von Managern nicht ersetzen. Die Klarheit der Verantwortlichkeiten ist die Basis für eine gute Zusammenarbeit aller Beteiligten.

Widerstand
– Umgang
im Projekt
Change-Projekt
– Umgang
mit Widerstand
Projektmanagement
– Umgang
mit Widerstand

Inhalt	Seite
1	Paradigmenwechsel bei der Bewertung weicher Faktoren 115
2	Das Projekt 116
2.1	Der Auftrag 116
2.2	Das Vorgehen 116
2.3	Der Nutzen für den Auftraggeber 118
3	Die Erfolgsfaktoren im Projekt 119
3.1	Soziale Projektebene zielstrebig adressiert 120
3.2	Widerstände ernst genommen und aktiv bearbeitet 122
3.2.1	Offener und verdeckter Widerstand 122
3.2.2	Die eigentlichen Gründe für den Widerstand 122
3.2.3	Widerstand auflösen: Die wichtigsten Maßnahmen 124
3.3	Hinderliche Rollenmuster verabschiedet 125
3.4	Der Controller als Brückenbauer 127
4	Fazit 129
4.1	Change Management ist Katalysator für gesteigerte Produktivität 129
4.2	Change Management schafft geldwertes Verhalten 131
5	Literaturhinweise 132

■ **Der Autor**

Dr. Alexandra Schichtel, Spezialistin für Change Management und Inhaberin der Managementberatung Change Compass (www.change-compass.de). Ihre Kunden profitieren von ihrem interdisziplinärem Sachverstand als Geistes- und Sozialwissenschaftlerin sowie Controllerin genauso wie von Ihrer Erfahrung als Führungskraft. In ihrer Arbeit als Beraterin, Moderatorin und Coach berücksichtigt sie wirtschaftliche und soziale Erfordernisse gleichermaßen, denn erst die Integration von beidem schafft nachhaltigen Erfolg.

1 Paradigmenwechsel bei der Bewertung weicher Faktoren

Will ein Controller etwas verändern, kann er das i. d. R. nicht allein, sondern benötigt die Unterstützung der Betroffenen. Sie kennen es sicher auch, dass „eigentlich“ alle Argumente (= harte Faktoren) für die von Ihnen vorgeschlagene Lösung sprechen, sich aber trotzdem Widerstand (= weicher Faktor) regt. In einem solchen Fall hat das Standing des Controllers in seinem Unternehmen (= weicher Faktor) unmittelbaren Einfluss darauf, wie aufnahme- oder unterstützungsbereit die Betroffenen sind.

Unbewusste
Steuerungs-
wirkung weicher
Faktoren

Hinweis: Was sind harte und weiche Faktoren?

Zu den weichen Faktoren (Soft Facts) zählen laut Gabler Wirtschaftslexikon „Images, Stimmungen, aber auch Wissen und daraus resultierendes Verhalten (De-/Motivation) sowie Handlungsweisen (Unterstützung/Widerstand). Solche Faktoren heißen weich, weil sie gar nicht oder nur mit Hilfsindikatoren als Kennzahlen darstellbar sind“.

„Was man nicht messen kann, kann man nicht managen!“ (Peter Drucker), sagen die einen, „Nicht alles, was man zählen kann, zählt; und nicht alles, was zählt, kann man zählen“ (Albert Einstein), kontern die andern. Wer hat recht? Beide!

Integration von
„hart“ und
„weich“ = Erfolg

Warum das so ist, zeigt dieser Beitrag anhand eines typischen Praxisbeispiels aus dem Controlleralltag: die Modernisierung eines Berichtswesens. Dass Kostensenkungsprogramme oder Strategiewechsel starke emotionale Verwerfungen mit sich bringen können, ist meist nicht mehr erklärungsbedürftig. Dass es aber auch bei weniger einschneidenden Umständen gute Gründe für die Anwendung von Change Management gibt, ist Controllern bei – für sie selbst – ganz selbstverständlichen Themen wie der Einführung eines neuen Berichtswesens i. d. R. nicht unmittelbar einleuchtend.

Hinweis: Was ist Change Management?

Change Management kümmert sich aktiv um die soziale Seite von Veränderung, indem es auf den emotionalen Prozess der Veränderung bewusst eingeht, ihn begleitet, steuert und nachhaltig absichert.

Der Schwerpunkt dieses Beitrags liegt auf dem Change-Anteil des Beispielprojekts, das Berichtswesen selbst ist nur Anlass für die Reflexion der Bedeutung weicher Faktoren für den Erfolg eines Fachprojekts.

2 Das Projekt

Der zentrale IT-Dienstleister eines internationalen Konzerns mit zahlreichen Tochterfirmen wollte sein Kundenberichtswesen modernisieren – ein Vorhaben, das bereits 3-mal scheiterte. Kunden waren die verschiedenen Tochterfirmen des Konzerns, mit denen Service Level Agreements (Verträge über IT-Dienstleistungen) bestanden.

2.1 Der Auftrag

Zunächst lautete der Auftrag, das Kundenberichtswesen „optisch“ neu zu designen, mit dem Ziel, die Verständlichkeit für die Kunden zu erleichtern. Außerdem sollte der Aufwand pro Bericht „deutlich“ reduziert werden.

Am Ende kristallisierte sich ein viel differenzierterer Projektauftrag heraus. Der Unterschied zu den vorangegangenen Projekten lag im Wesentlichen in der klaren Ausrichtung auf die Empfänger der Berichte, und nicht mehr auf die möglichst einfache Erstellung inhouse, was zahlreiche Konsequenzen nach sich zog.

2.2 Das Vorgehen

Der Auftraggeber des Projekts war eine neue Führungskraft, die sich dieses Themas ein halbes Jahr nach ihrem Amtsantritt angenommen hatte und dem neuen Controller, der die Projektleitung bekam, direkt vorgesetzt war. Der Controller selbst war schon lange in der Firma, aber an seinem Platz neu. Seine Aufgabe war, das Projekt mit den rund 15 betroffenen Unterabteilungen, die die eigentlichen Daten und Aussagen zu liefern hatten, zu koordinieren.

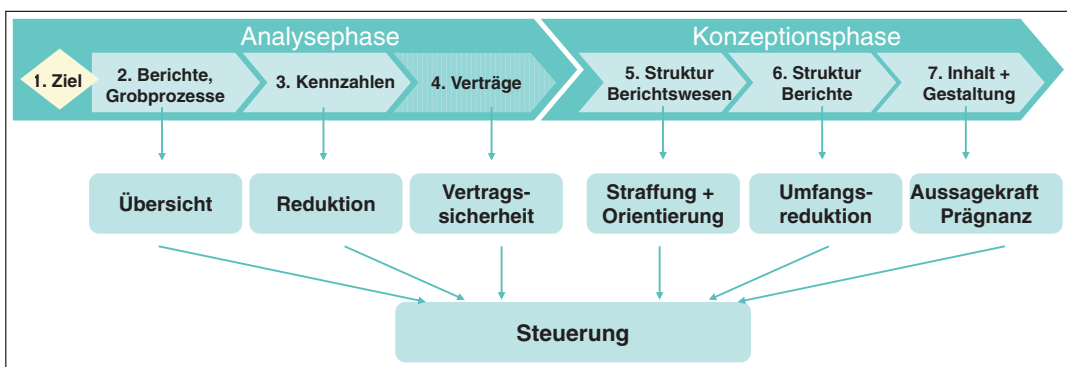


Abb. 1: Phasen und Schritte im Projekt

Umgang mit Widerständen

Nachdem klar war, dass es nicht nur um eine optische Neugestaltung gehen konnte, sondern Sinn und Zweck des künftigen Kundenberichtswesens ebenfalls neu zu bestimmen waren, umfasste die Neugestaltung 7 Schritte in 2 Phasen (vgl. Abb. 1).

Tab. 1 gibt die wesentliche Fragestellung pro Schritt und die zentrale Verbesserung gegenüber den gescheiterten Projektanläufen wieder.

Phase	Schritt	Zentrale Fragestellung	Neuerung gegenüber vorherigen Anläufen
Analyse	Ziel der Berichte festlegen	Welche Kriterien muss das künftige Berichtswesen erfüllen?	Die Kunden (= Berichtsempfänger) wurden einbezogen und per Fragebogen zu ihren Anforderungen befragt.
	Übersicht erstellen	Welche Berichte sind einschlägig? Wie sehen die aktuellen Grobprozesse zur Erstellung der Berichte aus?	Transparenz – Gesamtüberblick erstmalig hergestellt. Fazit: Rund 130 statt 30 Berichte sind relevant, entsprechend <ul style="list-style-type: none"> • komplex sind die zu berücksichtigenden Prozesse, • groß ist die wirkliche Anzahl der Betroffenen (= Kunden).
	Kennzahlen reduzieren	Über welche Kennzahlen wird aktuell berichtet? Über welche davon muss künftig berichtet werden, damit das Steuerungsziel erfüllt wird?	Konsequenz I: Strikte Ausrichtung am Steuerungsziel und offene Auseinandersetzung mit den Fragen bzw. Konflikten, was teilweise auch das Ende einer Kennzahl bedeuten konnte.
Konzeption	Vertragskongruenz prüfen	Sind diese künftigen Kennzahlen durch die Verträge abgedeckt?	Konsequenz II: Die Verträge wurden mit Blick auf das neue – mit den Kunden abgestimmte – Ziel überprüft. Über vertraglich nicht fixierte Kennzahlen wurde danach nicht mehr berichtet oder der Vertrag wurde angepasst, was u.U. eine Erhöhung der Dienstleistungsgebühr nach sich zog.
	Struktur des Berichtswesens insgesamt festlegen	Welche Grundstruktur soll das künftige Kundenberichtswesen haben? Wie viele Berichtsmaster benötigen wir künftig?	Konsequenz III: Einordnung der 130 Individualvarianten in 4 neue Berichtsgrundstrukturen
	Struktur der Einzelberichte festlegen	Welche Grundstruktur sollen die einzelnen Berichte künftig haben? Wie kann die Information so präsentiert werden, dass sie angemessen und ansprechend verdichtet ist und die Umfänge pro Bericht reduziert werden können?	Konsequenz IV: Jeder der 4 Berichtsmaster hat eine vorgegebene Struktur (Aufbau, Kennzahlen-Set).
	Inhalt und Gestaltungsrahmen der Einzelberichte festlegen	Welchen Leitlinien der inhaltlichen und optischen Gestaltung soll das Kundenberichtswesen folgen, damit Aussagekraft und Wirksamkeit erreicht werden (Berichtsmaster-Gestaltung im Detail)?	Jede Berichtsseite hatte eine vorgegebene Struktur, die die Bedürfnisse der Berichtsempfänger deckte. Vor allem enthielt jede Seite nun eine verständliche Botschaft. Der Rollenwechsel vom Zahlenlieferanten zum Berichtersteller und die damit verbundene neue Verteilung von Verantwortung wurde zwischen Berichterstellern und Führungskräften frühzeitig geklärt.

Tab. 1: Fragestellungen und Neuerungen bei Neustart

Aus der Helikopterperspektive betrachtet, bestanden die zentralen Verbesserungen gegenüber den vorherigen Anläufen in den folgenden 3 Punkten:

- **Beteiligung der Kunden:** Erstmals wurden die Kunden in die Entwicklung eines neuen Berichtswesens einbezogen (= 1. Revolution). Dafür musste intern erst die Sorge genommen werden, dass durch dieses Vorgehen eine „Wünsch-dir-was-Orgie“ an Anforderungen auf den Dienstleister zukämen.
- **Transparenz gegenüber Betroffenen:** Die Entscheidungskriterien für Ziele, Strukturen und Gestaltung wurden transparent vermittelt. Widerstände auf Ersteller- wie auf Empfängerseite des neuen Berichtswesens wurden konstruktiv aufgegriffen (= 2. Revolution). Vorher waren Fragen nach dem „Warum genau so?“ als Angriff auf die Kompetenz des Projektleiters oder der verantwortlichen Abteilung gewertet und daher unterdrückt worden.
- **Konsequenz bei Zielen:** Die Ziele wurden konsequent eingehalten und auf ihre Umsetzungsvoraussetzungen geprüft. Vorher war Sonderwünschen eher einmal nachgegeben worden, wenn sie „von hoher Stelle“ geäußert worden waren.

Alle diese Punkte gehören zu den weichen Faktoren. Ihre Berücksichtigung führte sowohl zu einer hohen Akzeptanz des Ergebnisses auf Kunden- wie auf Erstellerseite als auch zu einer hohen Effizienz bei der alltäglichen Bearbeitung.

2.3 Der Nutzen für den Auftraggeber

Dieses Projekt wurde dieses Mal **erfolgreich umgesetzt**, der Aufwand für die Erstellung und der Umfang der Berichte wurden erheblich reduziert. Die Neugestaltung wurde sogar zur Benchmark für die spätere internationale Neugestaltung des Berichtswesens. Und: Nach Abschluss des Projekts wurde keine externe Hilfe (durch Berater) mehr benötigt, denn in der Organisation waren genug Motivation und konstruktive Konfliktfähigkeit für die internationale Umsetzung entstanden. Denn dank der Berücksichtigung der weichen Faktoren rund um das Fachprojekt waren folgende Kernpunkte geklärt und gemeinschaftlich verstanden:

- die Umsetzungsziele (inhaltlich, gestalterisch, zeitlich, prozessual) sowie
- der Sinn des Projekts und
- die Verantwortlichkeiten; außerdem waren
- die zentralen Konfliktpunkte bereinigt und
- ausreichend neue Berichtsmaster auch für das internationale Rollout vorhanden.

Zwar lösten die Arbeiten intern auch künftig keine Euphorie aus, aber sie wurden kontinuierlich qualitativ hochwertig, verlässlich und zur internen wie externen Zufriedenheit durchgeführt. Was will man mehr?

3 Die Erfolgsfaktoren im Projekt

Im Unterschied zu den gescheiterten Anläufen stellten sich die weichen Faktoren (wieder einmal) als der entscheidende Unterschied zwischen „nur“ überzeugend formuliertem Zielbild (= Phase 4 erfolgreicher Veränderungen) und erfolgreicher Umsetzung (= Abschluss von Phase 8) heraus.

Projektmanagement
– Erfolgsfaktor

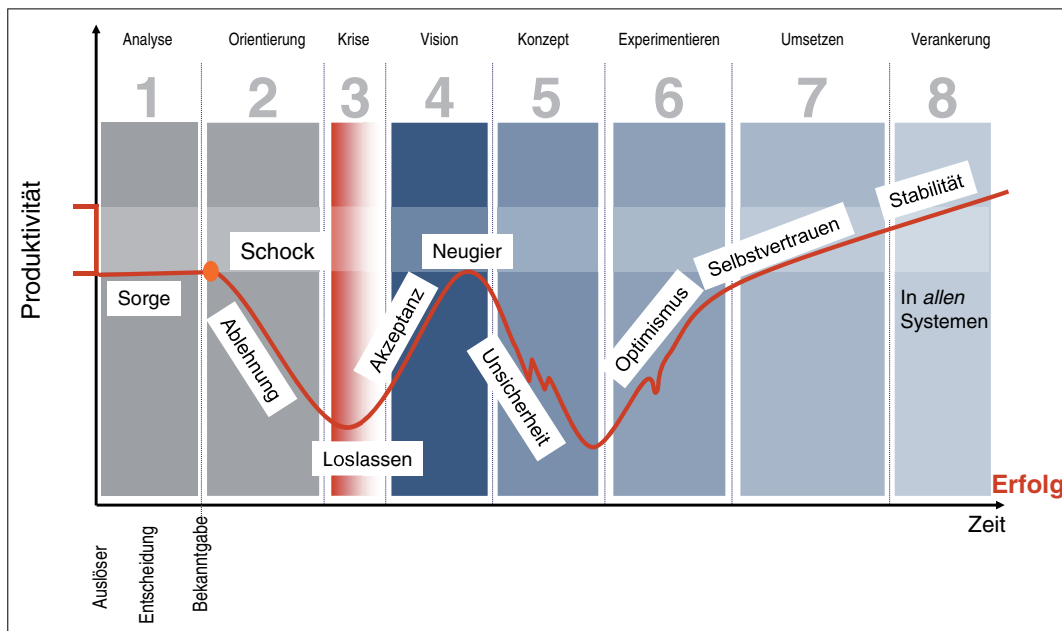


Abb. 2: Der typische Verlauf von erfolgreichen Veränderungsprojekten

Die changetypische¹ Verunsicherung bei der detaillierten Konzeptausarbeitung in Phase 5 hatte man in der Vergangenheit nicht bearbeiten und überwinden können, weil man – unwissentlich – übersehen hatte, dass ein Fachprojekt wie die Modernisierung des Berichtswesens auch weiche Faktoren in der Zusammenarbeit berührt und damit auch anteilig zugleich ein Change-Projekt ist.

Change-Projekt
– Verlauf

¹ Das integrierte Phasenmodell des Wandels ist entnommen aus Schichtel, Change Management für Dummies, 2010, S. 114.

3.1 Soziale Projektebene zielstrebig adressiert

- Soziale Ebene betroffen Ein „neues Berichtswesen“ mag nach einem reinen Fachprojekt klingen. Aber sobald sich für die Betroffenen (hier z.B. die Datenzulieferer und die Kunden) eine tiefer greifende Veränderung dahinter verbirgt, ist die Wahrscheinlichkeit für Widerstände sehr hoch. Denn die Veränderung erfordert von den Betroffenen letztlich, persönliches Verhalten zu ändern. Das wird in der Mehrzahl der Fälle als Zumutung gewertet und löst daher spontan Widerstand aus. In diesem Projekt bestand die Zumutung beispielsweise in der neuen Verantwortung für die Formulierung von Botschaften in den Berichten und in einer transparenteren Art der Zusammenarbeit.
- Widerstände verschwinden nicht per Anweisung Widerstände per Anweisung zu lösen war hier bereits 3-mal erfolglos probiert worden. Damit war auch klar, dass ein „mehr desselben“ nur dasselbe Ergebnis hervorbringen würde. Also bedurfte es eines verbesserten Vorgehens. Dies bestand in der angemessenen Bearbeitung der weichen Faktoren, also in einem change-orientierten Vorgehen, das auf den mentalen Wandel (**Paradigmenwechsel**) eingeht.
- Unterschiede zwischen Fach- und Change-Projekten Die Gegenüberstellung in Tab. 2 zeigt die wesentlichen Schwerpunkte auf und mag für Sie als Checkliste hilfreich sein bei der Beantwortung der Frage, wie viel Change in Ihren eigenen aktuellen oder künftigen Projekten steckt.²
- Bedarf erkennen Sind Sie in einer Situation also mit starken Emotionen konfrontiert (= Change-Situation), dann hilft es nicht, verstärkt sachlich zu argumentieren in der Hoffnung, so möglichst zügig wieder auf das „eigentliche“ Thema (z.B. das Berichtswesen) zurückzukommen. Denn „das Eigentliche“ sind in diesem Augenblick sehr wahrscheinlich nicht die Hard-Facts-, sondern – wie in 80 % der Fälle – die Soft-Facts-Ebene, wie Analysen zur Konfliktforschung zeigen.
- Mit den Erfahrungen der Vergangenheit und diesem Wissen im Hintergrund war es also im Projekt naheliegend zu prüfen, woher der Widerstand „wirklich“ kam, und dem ernsthaft auf den Grund zu gehen.

Hinweis 13 typischen Stolperfallen

Aus Fehlern zu lernen hilft manchmal genauso wie die Kenntnis der Dos and Don'ts. Deshalb hat Ihnen die Autorin unter in knapper Form die 13 typischen Stolperfallen³ für Fachexperten und die 10-Fragen „Ist mein Projekt ein Change-Projekt?“ aufgelistet.

² ■Position prüfen■Natürlich gibt es in der Praxis diese idealtypische Trennung kaum, der Übergang ist fließend.

³ Nach Schichtel, Alexandra: Change Management für Dummies, 2010, S. 303f.

Umgang mit Widerständen

	Fokus im Fachprojekt	Fokus im Change-Projekt
Veränderungsziel	Fachlich-inhaltliche Lösung	Akzeptanz und Unterstützung, also menschliches Verhalten mit den dazugehörigen Einstellungen
Handlungsstränge	Ein Handlungsstrang = inhaltliche Lösung	2 gleichwertige Handlungsstränge = inhaltliche Lösung und sozialer Prozess (z.B. Themen der Führungskultur und Zusammenarbeit, Verantwortung)
Schwerpunkt des Projektleiters ► Haltung des Projektleiters	Beste inhaltliche Lösung (inhaltliche Verantwortung): ► Fach-Logik ► inhaltlich klare Stellungnahme	Gestaltung und Begleitung des emotionalen Prozesses (Verhaltensorientierung): ► Psycho-Logik ► inhaltliche Neutralität
Umsetzungsbegleitung	Zielt auf Veränderungsfähigkeit (z.B. durch Qualifikationsmaßnahmen) und Unterstützungsmaßnahmen, um die Anstrengung zu bewältigen	Zielt auf die Veränderungsbereitschaft (z.B. Motivation durch den organisatorischen wie persönlichen Sinn eines Veränderungsziels) und Maßnahmen, die die Veränderungszumutung (den Paradigmenwechsel) zu bewältigen helfen
Konfliktpotenzial	Tendenziell fachlich begründet, der Argumentation zugänglich	Spontan und teilweise sehr emotional (z.B. menschliche „Notfallreaktionen“ wie Angst und Stress); Gesprächsbereitschaft muss teilweise erst geschaffen werden
Vorgehen	Hohes Maß an Standardisierung möglich. Das vermittelt ein Gefühl der Sicherheit und des Selbstbewusstseins. Die Antworten überwiegen tendenziell.	Hohes Maß an Flexibilität und Manufaktur erforderlich. Der mentale Wandel schafft ein Gefühl des Kontrollverlusts, was zu starken emotionalen Schwankungen führt. Tendenziell überwiegen die Fragen.
Für die Projektleitung zentral erforderliche Kompetenz	Fachkompetenz: urteilen, lehren, handeln	Sozialkompetenz: ⁴ wahrnehmen, lernen, reflektieren

Tab. 2: Unterschiede zwischen Fachprojekt und Change-Projekt

⁴ Fach- und Methodenkompetenz gilt als vorausgesetzt.

3.2 Widerstände ernst genommen und aktiv bearbeitet

3.2.1 Offener und verdeckter Widerstand

Der offene Widerstand drückte sich beispielsweise so aus und wurde mehrheitlich fachlich begründet:

Widerstand
– offener

- Vornehmlich läge es an unpassenden Prozessen, weshalb das, was man sich da ausdenke, „gar nicht gehen kann“: „Unsere Systeme schaffen das nicht.“, sagten betroffene Mitarbeiter einer IT(!)-Firma.
- „Wir arbeiten sowieso für den Papierkorb.“, war die zentrale Sorge nach 3 gescheiterten Anläufen, wobei die Gründe für das Scheitern bisher nicht zurückverfolgt worden waren. Alternative Aussagen lauteten: „Das geht so nicht, das hat das letzte Mal schon nicht geklappt.“
- Vorgesetzte aus Zulieferabteilungen forderten mehr Analysen und bezweifelten dann ihre Richtigkeit.

Widerstände waren aber auch verdeckt vorhanden:

Widerstand
– verdeckt

- Der Fluss der Kommunikationen ebte ab oder trocknete nahezu ganz aus.
- Datenzulieferer zeigten kaum Engagement. Sie lieferten wenig, schleppend oder zu spät.
- Projektmitglieder sabotierten, indem sie vordergründig engagiert auftraten, aber dann „keine Termine finden“ konnten oder „andere Prioritäten gesetzt bekommen“ haben (mit oder ohne Rückendeckung ihrer Chefs).
- Oder sie sagten in Meetings gar nichts, gingen in Deckung in der Hoffnung, dass der neue Anlauf auch im Sande verlaufe.

3.2.2 Die eigentlichen Gründe für den Widerstand

Die eigentlichen Gründe für den Widerstand waren teilweise **offensichtlich**: Das Ziel des neuen Berichtswesens musste z.B. tatsächlich erst gründlich definiert werden. Bis dahin waren die Kunden noch nie dazu befragt worden, wie sie die Leistung ihres IT-Dienstleisters wahrnahmen. Deren gebündeltes und ausgewogenes Feedback entzog allen Argumenten nach dem Muster „Bisher geht es doch auch so gut!“ dauerhaft den Boden, denn mit der Rückmeldung war den Projektmitgliedern die Notwendigkeit deutlich, warum sie **im eigenen Interesse** an der eigenen Leistung und am eigenen Image arbeiten sollten. Was bis dahin rein kognitiv betrieben wurde, war so **emotional** begriffen – und deshalb **unmittelbar** einleuchtend.

Ein großer Teil der Gründe für Widerstand war weniger leicht zu adressieren, weil er wie bei einem Eisberg **unter der Wasseroberfläche** lag (vgl. Abb. 3). Dies betraf zum einen persönliche Interessen, zum

Eisberg-Modell
– Widerstände darstellen

anderen aber auch fest in der Kultur verankerte Prinzipien des Umgangs miteinander. Und wer an die rühren wollte, machte sich verletzlich. Das waren die zentralen Punkte:

- **Diffuse Verantwortung:** Im neuen Berichtswesen gab es eine Anforderung, nämlich dass die Berichte „Stellung beziehen, indem sie Feststellungen treffen, Hintergründe erklären oder eine Empfehlung abgeben“. Bisher wurden kommentarlos nackte Kennzahlen geliefert. Was als künftige Anforderung eigentlich „ganz logisch“ klang, bedeutete für die Sachbearbeiter eine ganz neue Aufgabe. Problematisch an dieser „Botschaft“ war nämlich die **Verantwortung**, den Geschäftsverlauf inhaltlich zu kommentieren. Das war bisher Chefsache und politisch heikel.
- **Statusfragen Mitarbeiterebene:** Warum sollten das jetzt „einfach so“ die Sachbearbeiter machen, wenn es doch politische Konsequenzen nach sich ziehen konnte? In der vorhandenen Organisationskultur bedeutete, eine eindeutige Aussage zu formulieren, automatisch, sich Feinde zu machen, wenn diese Aussage kritisch aufgefasst werden könnte. Es gab keinen konstruktiven Umgang mit Fehlern – und eine Abweichung war automatisch ein Fehler, für den auch der Bote gescholten wurde.
- **Gefühlter Vertragsbruch:** Die neue Verantwortung empfanden viele als Vertragsbruch, über den man wenigstens einmal reden und worüber aufgeklärt werden müsste, anstatt dieses „Kuckucksei“ einfach wortlos untergeschoben zu bekommen.
- **Statusfragen Abteilungsebene:** Bisher hatte jede Abteilung ihre Kennzahlen mehr oder weniger getrennt berichtet (und nicht alle nach derselben Herleitung). Mit dem neuen Berichtswesen wurden Kennzahlen sinnvoll gebündelt. Das bedeutete die Notwendigkeit zur Zusammenarbeit nach gleichen Standards. Zwangsläufig fand die bisherige Autarkie der Zahlenlieferanten ein Ende.
- **Kultur der Zusammenarbeit:** Die vorgenannten Punkte zeigen: Es gab eben nicht nur ein Fachthema zu klären (Wer kann welche Aussage fachlich korrekt treffen?), sondern auch eines der Kultur der Zusammenarbeit: Kann sich der Sachbearbeiter im Zweifel auf seinen Chef verlassen, wenn es einmal kritisch wird? Oder wer darf die Berechnung einer Kennzahl vorgeben?
- **Qualifikation:** Auf Sachbearbeiterebene gab es auch Widerstände, weil große Unsicherheit darüber bestand, wie man die Botschaften verfasst: Wie kommuniziert man schriftlich? Wie kommuniziert man insbesondere die unbequemen Botschaften?



Abb. 3: Greifbare und verborgene Themen des Changes⁵

3.2.3 Widerstand auflösen: Die wichtigsten Maßnahmen

Fragen der Verantwortung, der Kommunikation, der Zusammenarbeit – das sind automatisch Fragen der Kultur, die in einer Organisation herrscht. Und es sind Themen, die eigens bearbeitet werden müssen und Zeit brauchen, weil sie sonst den erfolgreichen Fortgang des Projekts behindern. Die **wesentlichen Maßnahmen** waren z. B.:

- **Verantwortlichkeiten explizit klären:** Die Lösung war in dieser Organisation ein stufenweiser Prozess zwischen Sachbearbeiter (= Faktenklärung und Formulierung der Kernaussagen) und Vorgesetztem (= Abstimmung von Formulierungen in schwierigen Fällen). Bei kritischen Rückfragen wären so beide gleichermaßen informiert. Für dieses Vorgehen wurde eine Probezeit von einem halben Jahr vereinbart, sodass man Erfahrungen damit sammeln und miteinander lernen konnte. Entscheidend hierbei war der kontinuierliche Austausch, durch den Stück für Stück Wissen und gegenseitiges Vertrauen wuchsen.
- **Einflussreicher Projektauftraggeber – Klarheit der Führungskräfte:** Ermöglicht wurde die neue offene Haltung durch den Projektauftraggeber, der strittige Fragen nach transparenter Abwägung der Vor- und Nachteile mit Klarheit und Entschlossenheit entschied **und** diese Entscheidungen zeitnah mit seinen Kollegen auf gleicher Ebene vorklärte.
- **Multiperspektivität einüben:** Die Perspektive der betroffenen Berichtersteller wurde im Projektteam (bestehend aus Controller als Projektleiter und Berater) konsequent immer wieder um die Perspektive

Widerstand
– Maßnahmen zur
Auflösung

⁵ Schichtel, Change Management für Dummies, 2010, S. 45.

der zentralen Interessengruppen (hier: Kunden, Projektauftraggeber) erweitert. Dadurch war es möglich, Einwände vorausschauend aufzugreifen.

Dies sind einige zentrale Punkte, die geholfen haben, die Widerstände konstruktiv aufzulösen. Andernfalls wäre die Erarbeitung des Konzepts nicht nur mühsam geworden, sondern auch vergeblich. Denn Betroffene schützen sich automatisch vor ungeklärten Verhältnissen mit Abwarten oder Verzögerung und bieten damit genau die Unterstützung nicht, die es für die Umsetzung von Neuem bräuchte.

Auch hier zeigte sich, dass man zu Beginn eines neuen Projekts meistens nur die Spitze des Eisbergs sieht, aber die wirklich relevanten Themen wie Führung, Status- oder Machtfragen noch unter Wasser liegen. Und mit **Eisbergen kollidiert** man bekanntlich **unter Wasser!**

Change Management als Ergänzung zur professionellen Bearbeitung des Fachprojekts war der entscheidende Erfolgsfaktor. Denn auf diese Weise wurden die Ursachen für die Widerstände auf gesichtswahrende Weise an die Oberfläche geholt, diskutierbar gemacht und aktiv bearbeitet.

3.3 Hinderliche Rollenmuster verabschiedet

Der Controller, der dieses Projekt als Projektleiter übernahm, war, wie gesagt, schon lange in der Firma, aber an seinem Platz neu. Deshalb hatte er einerseits schon viel über die vergeblichen Modernisierungsversuche gehört. Seine Aufgabe war, das Projekt mit den rund 15 betroffenen Unterabteilungen, die die Daten und Aussagen zu liefern hatten, zu koordinieren. Er selbst berichtete keine eigenen Kennzahlen, sondern er war vollständig auf die inhaltlich wie terminlich verlässliche Zulieferung durch andere angewiesen.

Die Ausgangs-
situation

Aufgrund der vorausgegangenen Fehlschläge rechnete er mit erneutem Widerstand und nahm sich anfangs vor, das Projekt „dieses Mal **straff durchzuziehen**“. Das automatisch ablaufende Muster, nach dem der Controller gehandelt hätte, wäre gewesen, auf Widerstand mit noch mehr sachlicher Argumentation, Drohen mit dem Auftraggeber oder Zeitdruck zu reagieren. Vor dem Hintergrund der herrschenden Unternehmenskultur wäre das „normal“ und zulässig gewesen – und vermeintlich effizient.

Scheitern mit
dem alten
Muster?

Aber vor dem Hintergrund des mehrfachen Scheiterns entstand mithilfe der Berater die Überlegung, dass „mehr desselben“, was früher schon nicht funktioniert hatte, jetzt auch nicht helfen würde und ein Überdenken der Handlungsvarianten hilfreicher wäre.

Dabei spielte es auch eine Rolle, welches Image „die Controller“ aktuell in diesem Unternehmen hatten.

Die Kraft der Klischees (Fremdbilder)

Aus dem Image, das Controller in diesem Unternehmen außerhalb ihrer eigenen Abteilung hatten, ergab sich bereits ein erhebliches Widerstandspotenzial – und zwar **unabhängig** von Person und Veränderungsziel. Denn im Unternehmen wurden „die Controller“ – etwas verallgemeinernd – folgendermaßen gesehen: Controller

- tauchen nur auf, wenn es etwas zu kritisieren gibt oder sie etwas wollen. Controller haben eine negative Grundhaltung. Dabei benutzen sie eine unverständliche Sprache und kommen schwer auf den Punkt.
- sind gute Rechner, aber auf der menschlichen Seite eher unbeholfen. Sozialer Kontakt ist zweitrangig und gilt als „Gerede“.
- kontrollieren, dass **andere** arbeiten. Ihr Umgang ist eher „unfreundlich“ und formal, mit einem Hang zum Befehlston. Ihre Themen gehen irgendwie immer automatisch vor, auf Änderungswünsche reagieren sie nicht oder unflexibel.
- sind keine Teamplayer – und wenn sie mit anderen arbeiten, müssen die genauso ticken wie sie.
- sind genau und können, auch wenn die Situation es erfordert, nicht mal Fünfe gerade sein lassen. Ihre Detailliebe kostet zu viel Zeit.

Das Anliegen des Controllers (Selbstbild)

Der Controller wollte als Projektleiter das Projekt vorantreiben und absichern, was nach seiner Wahrnehmung bei den Fachabteilungen bisher zu kurz gekommen war. Dazu zählten hier vor allem folgende Punkte:

- ein konsequenter Blick auf Fragen der Effizienz und Effektivität, damit ein Ergebnis erzielt wird;
- eine überparteiliche Lösungsorientierung mit dem Blick auf das Gesamtunternehmen, damit alle Abteilungen am Ende auf ein **gemeinsames** Ziel hinarbeiten;
- Verlässlichkeit in Bezug auf Termine;
- Planung im Detail.

Kluft zwischen 2 Welten

Es überrascht wohl nicht, dass die Perspektiven von Controller und betroffenen Projektmitgliedern bei dieser Ausgangslage zu Beginn sehr unterschiedlich waren: Er wollte das neue Berichtswesen möglichst „straff durchziehen“ und machte entsprechend Druck; die anderen befanden sich schon im Widerstand, bevor er wirklich mit dem Projekt begonnen hatte. Sie rechneten aufgrund des Bildes, das sie von Controllern in ihrem Unternehmen hatten, fest damit, „sowieso“ übergangen zu werden, und dass man sich für ihre Anregungen nicht interessiert. Die Bedrohung bestand bereits darin, dass „das Controlling“ die Projektleitung innehatte. Gleichzeitig schien für den Projektleiter „alles ganz

logisch“ und „die anderen müssten einfach nur machen“. Fachabteilung und Controller standen sich anfangs also wie 2 Berge ohne Brücke gegenüber.

Natürlich hat das ganz viel mit Klischees zu tun. **Aber sobald sie da sind, wirken sie** – und zwar **unabhängig** von der konkreten Person. Menschen reagieren zuerst auf Gefühle bzw. mit Gefühlen – **unabhängig** davon, ob später eine Analyse deren „Berechtigung“ nachweist. Gefühle sind spontan und der kognitiven Analyse vorgelagert. Und wenn Beteiligte das Gefühl haben, sie werden bedroht (z. B. durch die Verantwortung für „politische“ Aussagen, wie sie das in diesem Projekt empfanden) oder nicht ernst genommen, dann ist es – aus ihrer subjektiven Sicht – sinnvoll, sich mit Widerstand oder Zurückhaltung zu schützen.

Klischees wirken unbewusst und personenunabhängig

Außerdem funktioniert ein einmal etabliertes Klischee wie eine sich selbst erfüllende Prophezeiung: Sobald Nicht-Controller ein – aus ihrer Sicht – typisches Negativverhalten beobachten, wird es intensiver wahrgenommen als der Rest und verstärkt das Klischee.

Das sind Situationen, in denen Sie mit Fach-Logik nicht weiterkommen, sondern sich um die Psycho-Logik kümmern müssen – auch und gerade als Controller.

3.4 Der Controller als Brückenbauer

Am Anfang eines jeden Verbesserungsprozesses steht die möglichst offene Auseinandersetzung mit den verschiedenen erfolgsrelevanten Perspektiven – u. U. auch der offene Umgang mit schmerzhaften Rückmeldungen zur eigenen Berufsgruppe wie hier. In diesem Projekt ging es also darum, sich auch mit dem Image des Controllers auseinanderzusetzen, um vorausschauend schon einmal den Widerstand zu reduzieren, der durch die Projektleitung eines Controllers zustande gekommen war.

Psycho-Logik beachten

Bei näherem Hinschauen wurde deutlich, wo Missverständnisse oder offene Fragen und ungeklärte Bedarfe lagen. Das alles hatte den Zweck, ein Projektvorgehen wählen zu können, das am Ende zum Erfolg führte. Ein anfängliches Missverständnis war z. B. aufseiten des Controllers, dass er persönlich angegriffen würde. Vielmehr bezog sich der Widerstand aber auf seine Rolle, wie sie bisher üblicherweise im Unternehmen wahrgenommen worden war. Jetzt hatte er die Chance, daran – aus Projekt- und Eigeninteresse – etwas zu ändern. Und diese Chance hat er genutzt. Wäre der Controller der langen Tradition seiner Berufsgruppe gefolgt und hätte die „eigentliche“ Fachmethodik höher bewertet als die Notwendigkeit der Bearbeitung weicher Faktoren, dann hätte sich das

Rolle – Person

vordergründig zügige Voranschreiten am Ende als Effizienzfalle erwiesen. Denn **Druck erzeugt nur Gegendruck**.

Sozialkompetenzen als Brücke zwischen den Welten

Was letztlich die Brücke baute, waren eine veränderte Haltung aufseiten des Controllers (= Beachtung der sozialen Faktoren als den fachlichen Themen gleichberechtigt) und ein Dialog auf Augenhöhe zwischen Controller und Fachabteilung (= Kommunikation).

Kooperation

Der Projektleiter stellte sich vom erst beabsichtigten straffen „Befehl und Gehorsam“-Modus auf einen kooperativen Stil um und nahm sich Zeit, die Widerstände zu analysieren. Es war nicht mehr sein Ziel, die Widerstände zu „brechen“, sondern sie frühzeitig wahrzunehmen und richtig einordnen zu können, damit er mit ihnen konstruktiv umgehen konnte. „Konstruktiv nutzen“ heißt, die wirklichen Gründe und die Botschaften dahinter zu verstehen, um dieses Wissen für die weitere Projektsteuerung nutzen und in individuelle Maßnahmen umsetzen zu können.

Mentaler Wandel

Der Rollenwechsel war einerseits ein eigener **mentaler Wandel**; gleichzeitig fiel er leichter als erwartet, denn die positiven Rückmeldungen motivierten. Und vor allem war der Sinn dieses Vorgehens verstanden. Dadurch entstand im Verhalten des Controllers keine manipulative Attitüde, sondern eine authentische innere Haltung gegenüber seinen Projektkollegen:

- **Eigene Arbeitskultur hinterfragen:** Mithilfe der Berater hat der Controller seinen eigenen Arbeitsstil hinterfragt und analysiert, welche Anteile davon persönlicher Natur sind und welche Anteile der Organisationskultur entspringen. Ein Coaching zum Kommunikationsverhalten des Controllers bewirkte, dass er seine persönliche Wirksamkeit deutlich steigern konnte. Es gelang dadurch, die gegenseitigen „Feindbilder“ humorvoll zur Sprache zu bringen und herauszufiltern, was jetzt „wirklich“ gebraucht wird und wer das am besten beisteuern kann.
- **Organisationskultur hinterfragen:** Ein Stück weit gelang dies durch die Verbesserung der Zusammenarbeit auf persönlicher Ebene, gemeinsam und bewusst darüber nachzudenken, wo die aktuelle Arbeitskultur hilft, wo sie aber auch schadet – und wie man es gemeinsam besser machen könnte.
- **Klare Verantwortlichkeiten⁶ zwischen Führungskraft und Controller:** Der Controller hatte gelernt, sich dort herauszunehmen, wo es nicht zur Verantwortung seiner Rolle gehörte, sich zur Ersatzführungskraft zu erheben. Letzteres wäre zwar im Sinne eines zügigen Projektverlaufs gut gemeint, aber nicht zielführend gewesen. Denn Mitarbeiter erwarten, dass Anweisungen von ihren *eigenen* Chefs kommen. Deshalb kann auch das beste Engagement nicht ersetzen, was

⁶ Hier half das Verantwortungsmodell nach Schmid/Messmer, 2005.

Führungskräfte in ihrer Rolle versäumen. Für das Projekt bedeutete es, dass der Controller klar bei seiner Verantwortung blieb und vorklärte, was vorzuklären war; sein Auftraggeber wiederum klärte in seiner Rolle als Führungskraft Führungsfragen direkt mit seinen Peers oder sorgte dafür, dass sie von den jeweils Verantwortlichen geregelt wurden – zeitnah, transparent, entschieden.

- **Vertrauen herstellen:** Die eindeutige Verantwortung und das spürbar ernsthafte Interesse aufseiten des Controllers, offene Fragen zu klären, schuf zwischen ihm und den Beteiligten Stück für Stück eine Vertrauensbeziehung. Das war die Basis für einen sehr effizienten Austausch und damit Projektfortschritt. Selbst unangenehme Punkte wurden dadurch leichter lösbar.
- **Controller als Business Partner:** Der Controller auf Augenhöhe, der seine Gesprächspartner nicht mehr als Befehlsempfänger, sondern als Mitgestalter begreift und einen kooperativen Umgangsstil pflegt. Dadurch konnte der Controller in diesem Projekt und darüber hinaus eine stärker beratende Rolle einnehmen. Die Integration der Beteiligten und der partnerschaftliche Umgang mit ihnen entsprachen einem Kulturwandel in der Projektbearbeitungstradition des Unternehmens.

All diese Beispiele betreffen die Soft Facts, ohne deren Einbeziehung dieses Projekt gescheitert wäre. Vom Controller erforderte dies also vor allem Sozialkompetenz wie Überzeugungskraft, eigene Veränderungskompetenz, Kooperationsfähigkeit, Wertschätzung anderer, konstruktive Konfliktfähigkeit. All das transportierte der Controller letztlich über seine verbesserte Kommunikationskompetenz. Sie entschied darüber, wie er und seine Leistung wahrgenommen wurden und dass er am Ende eine erfolgreiche Wirkung erzielte.

Sozialkompetenz
schafft
Wirksamkeit

TippDas Verantwortungsmodell als PDF

Das Verantwortungsmodell nach Schmid/Messmer finden Sie hier oder unter www.haufe.de/???? ■

4 Fazit

4.1 Change Management ist Katalysator für gesteigerte Produktivität

Die Erfahrungen in diesem Projekt haben wieder gezeigt: Soft Skills sind gleichberechtigter Erfolgsfaktor neben der Fachkompetenz und erzielen harte Ergebnisse. Wenn beide Seiten in einem integrierten Vorgehen verbunden werden, entsteht nachhaltiger Erfolg, weil sachlich richtige

Katalysator
Change
Management

Entscheidungen auf veränderungsbereite und -fähige Menschen treffen. Change Management ist dadurch Katalysator für gesteigerte Produktivität:

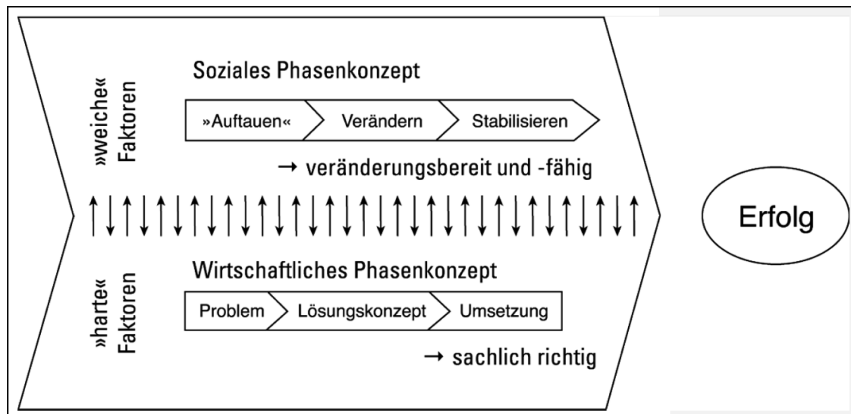


Abb. 4: Zusammenspiel von harten und weichen Faktoren für den Erfolg⁷

Zu den hart messbaren Ergebnissen des Projekts gehörte neben der erfreulichen Aufwandsreduktion um 2/3 und der deutlich gestiegenen Kundenzufriedenheit, dass es **überhaupt** erfolgreich umgesetzt werden konnte. Den Unterschied zu den 3 gescheiterten Anläufen machte der changeorientierte Ansatz, also die Berücksichtigung der weichen Faktoren.

Was aber tun, wenn man sich nicht auf 3 gescheiterte Versuche beziehen kann, die es einem in gewisser Weise ja auch leichter machen, einmal ganz anders als sonst üblich an die Sache heranzugehen?

Studien belegen betriebswirtschaftliche Bedeutung weicher Faktoren

Allen Studien⁸ zum Erfolg bei der Einführung von Veränderungen ist die Erkenntnis gemeinsam, dass die wichtigsten Ansatzpunkte für den Erfolg die sog. weichen Faktoren sind wie z. B. Führungs- und Konfliktfähigkeit oder Kommunikationskompetenz.

Psychologische Studien zeigen außerdem, dass Menschen, die als **Menschen** wertgeschätzt behandelt werden (und eben nicht nur in ihrer **Funktion** für die Organisation angesprochen werden), dies mit einer bereitwilligeren Zusammenarbeit danken. Dies ist auf die 8 **Grundbedürfnisse an Beziehungen**⁹ zurückzuführen, die auch für Arbeitsbeziehungen gelten. In diesem Projekt spielten vor allem die Bedürfnisse nach Sicherheit, nach Bestätigung der persönlichen Erfahrung und nach einem wahrnehmbaren Einfluss eine große Rolle.

⁷ Entnommen aus Schichtel, Change Management für Dummies, S. 90.

⁸ Vgl. z. B. Cap Gemini-Studie 2010.

⁹ Nach Erskine/Trautmann, Transactional Analysis Journal 4/1996.

4.2 Change Management schafft geldwertes Verhalten

Wenn man Zeit für Change Management investiert – was bekommt man dann eigentlich für diese Investition, wenn man es schon nicht direkt in Geld messen kann?

Change-Management-Aktivitäten sind eine **Investition in die Akzeptanz** bei den Betroffenen, indem sie die Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit erhöhen. Der Return on Change Management¹⁰ lautet „Grad an Akzeptanz und Unterstützung für ein Ziel“. Denn erst wenn die Beteiligten in der Summe mitziehen, stellt sich nachhaltiger Umsetzungserfolg ein. Das ist der Grund, warum es sich „lohnt“, auf die Menschen und ihre Vorbehalte einzugehen und dafür Zeit und Geld einzusetzen.

Und das ist auch der Grund, warum sich Sozialkompetenzen für Controller lohnen. Betrachten Sie Maßnahmen für die Verbesserung der weichen Faktoren einmal als Investition in 4 Märkte.¹¹

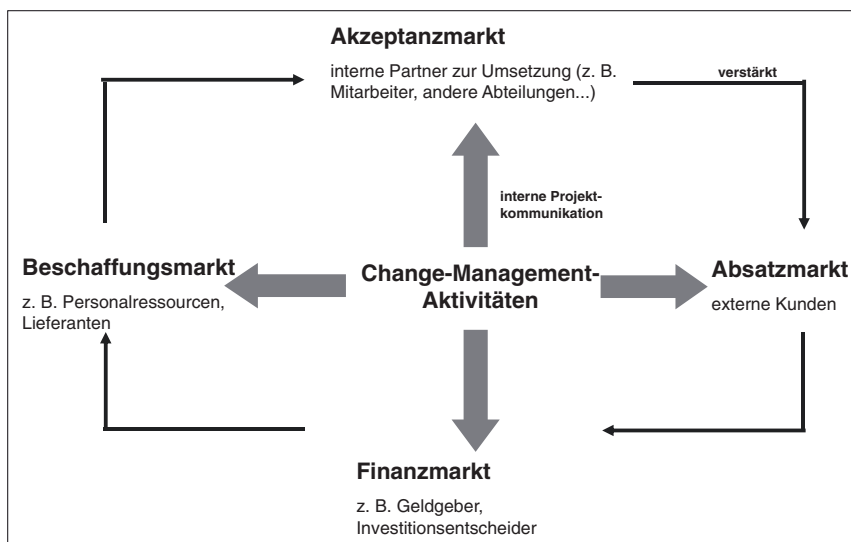


Abb. 5: Die 4 Märkte für Ihre Kommunikationsmaßnahmen

Jeder einzelne Markt wird durch Ihre Sozialkompetenzen einerseits direkt bearbeitet, andererseits verstärkt der Erfolg in dem einen Markt zugleich den Erfolg in den anderen Märkten. Die Investition in die „weichen“ Faktoren ist also eine Frage der betriebswirtschaftlichen

¹⁰ Der „Return on Change Management“ ist keine Kennzahl im eigentlichen Sinne, sondern eine Analogie zur Denkweise in Kennzahlen.

¹¹ Schichtel, Change Management für Dummies, 2010, S. 235.

Klugheit und der nachhaltigen Steuerung, weil sie die Zeit verkürzt, die Menschen für die Anpassung an die Veränderung benötigen. Es geht um wirtschaftlichen Erfolg durch organisationale Sozialkompetenz.

Viel Erfolg bei der Umsetzung!

5 Literaturhinweise

Erskine/Trautmann, Transactional Analysis Journal 4/1996.

Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: harte und weiche Faktoren;
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/569792/harte-und-weiche-faktoren-v7.html>, Abfrage am 16.5.2013.

Schichtel, Change Management für Dummies, 2010.

Schmid/Messmer, Systemische Personal-, Organisations- und Kultur-
entwicklung. Konzepte und Perspektiven, 1. Aufl. 2005 (2009: S. 28.).
www.change-compass.de