

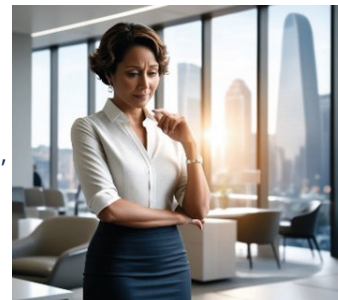
Notwendige Veränderungsprojekte bleiben schwierig

Ein Fachbeitrag von DDIM Interim Manager Eike Eilks

Viele Unternehmen erkennen, dass sie, um konkurrenzfähig und wirtschaftlich erfolgreich zu bleiben, Veränderungen in der Organisation, den Abläufen und dem Miteinander vornehmen müssen. Obwohl dieses auch allgemein in diesen Unternehmen akzeptiert wird, so bleiben Veränderungsprojekte dennoch sehr schwierig in der Umsetzung und scheitern oft. Das hat viele Gründe. Wie man mit einigen wesentlichen Gründen umgeht, wie man sie vermeiden oder zumindest reduzieren kann und welche Hilfen welche Hilfen möglich sind, legt Eike Eilts im neuen Beitrag der DDIM Leaders In Projects Artikelserie „Richtige Projekte. Richtig Machen“ dar.

Hindernisse reduzieren durch externe Experten

Die Bedeutung von Veränderungen und der Bedarf, diese auch zu erreichen, nimmt in der Arbeitswelt ständig zu. In vielen meiner Mandate stand am Anfang der Wunsch eine im Unternehmen wahrgenommene Realität zu verändern. Diese ließ sich oft schon länger durch konkrete Zahlen nachweisen, wie dem Nachlassen der Zuverlässigkeit in der Termineinhaltung von Lieferprojekten oder einer zunehmenden Reduzierung des erhofften oder geplanten wirtschaftlichen Ergebnisses. Kurzum der Wunsch nach einer Veränderung ist verständlich und ihre Erreichung meist notwendig.



Die Indikationen waren meinen Auftraggebern meist schon länger bekannt und meist hatte man auch schon Maßnahmen eingeleitet, um zielgerichtet eine Veränderung zu erreichen. Leider zeigte sich oft, dass diese Initiativen nicht so erfolgreich waren, wie gewünscht.

Im Sommer 2024 habe ich mit einem Freund über eine damals aktuelle Studie im Handelsblatt zu diesem Thema gesprochen. Wesentliche Hindernisse für solche Initiativen sind demnach u.a.:

- Zögerlichkeit aufgrund Rückversicherungsmentalität,
- Machtlosigkeit in den umsetzenden Ebenen,
- eine gelebte Sündenbockkultur,
- lustlose Kommunikation und verwaltende Führung
- fehlende Einbindung der Mitarbeitenden
- bis hin zu der Bereitschaft sich dem im Unternehmen bisher vorherrschenden Zeitgeist bis zum Status Quo Ante anzupassen.

Diese Hindernisse führen zu fehlender Akzeptanz bei den Mitarbeitenden und damit zu Widerständen.

Nicht zuletzt ist oft schon die Form, in der entsprechende Programme umgesetzt werden sollen, dem Ziel wenig förderlich. Auch wenn gerne von Veränderungs-, Change- oder Transformationsprojekten gesprochen wird, so sind klassische Projektmanagementmethoden unzureichend bzw. ungeeignet, da für wirksame nachhaltige Veränderungen mehr als nur ein Faktor zu beeinflussen ist. Auch sind das Ziel und der Weg dahin selten ausreichend exakt beschreibbar, so wie es in einem klassischen Projekt erforderlich und üblich ist.

Nachhaltige Veränderungen sind immer ein Stück Kulturveränderung. Es müssen also mehrere Faktoren - darunter auch im vorherrschenden Mindset - beeinflusst werden, damit in Summe eine erfolgreiche Veränderung eintritt. Auch ist zu verstehen, dass wir bei allem Wissen in Sachen Kybernetik und Systemtheorie bei Veränderungsprojekten in erster Linie von Veränderungen im Verhalten von Menschen sprechen, womit wir von vollständig definierten und damit voraussagbar beeinflussbaren Systemen weit entfernt sind.

Nachhaltige Veränderungen bedürfen eines professionellen Programm-Managements, dessen Zielrichtung bekannt und grob vorgegeben ist, deren Einzelemente im Detail jedoch ergebnisoffen sein müssen. Ein solches Management kann auch aus eigenen Reihen geleistet werden, jedoch wäre dieses aufgrund langer Erfahrungen im eigenen System und einem vermeintlichen Wissen um die notwendige Veränderung vor-geprägt.

Auf der kognitiven Ebene wird zwar versucht die Limitierungen bewusst zu unterdrücken und zu eliminieren, auf der emotionalen Ebene ist dieses aber nicht möglich. Die vorhandene Prägung beeinflusst Richtung, Moderation und Steuerung der Initiative. Wertvolle Impulse werden unbewusst, aber effektiv herausgefiltert. Dieses oder jenes hat halt in diesem Unternehmen noch nie funktioniert.

Ein externer Profi ist hier im Vorteil, da dieser die Historie nicht durchlebt hat und er so ohne eine Vorprägung wertneutral alle Impulse zulassen kann. Aufgrund seiner externen Position kann er sich lange einen neutralen Blick auf die Situation erhalten. Auch werden diesem auch keine Eigeninteressen in der Sache seitens des Unternehmens unterstellt, womit seinen Aussagen eine andere Qualität zugeordnet wird.

Widerstände

Die oben angesprochenen Widerstände der Mitarbeitenden gegenüber Veränderungen sind ein zentraler Aspekt. Ursächlich ist häufig unzureichende Kommunikation und vor allem mangelnde Einbindung.

Da Führungskräfte eine entscheidende Rolle als Multiplikatoren haben, müssen diese uneingeschränkt hinter der Veränderung stehen. Dazu benötigen sie ein klares Verständnis für die Intension und das Ziel der Veränderung. Anders ist es nicht möglich diese überzeugend zu vermitteln und bei kritischen Fragen authentisch zu antworten.

Dieses gilt insbesondere dann, wenn die Veränderung auch individuelle Komfortzonen berührt, was eher der Regelfall ist. Dann kommt es zu



inneren Konflikten. So habe ich in einem Unternehmen mit langer Tradition in einem Gespräch in der Kaffee-Ecke mit einem sehr erfahrenen und loyalen Abteilungsleiter auf die Frage nach den Gründen der eher schwachen Unterstützung der Veränderungsinitiative die Aussage gehört: „Ja, Hr. Eilks, es ist richtig, wir brauchen hier zwingend Veränderungen. Aber das können die jungen Leute machen, wenn ich im Ruhestand bin“ Bis dahin war es zu diesem Zeitpunkt noch gute 5 ½ Jahre. Und seine Mitarbeiter standen hinter ihrer im positiven Sinne geschätzten Führungskraft.

Auch hier ist der externe Transformationsmanager im Vorteil. Dieser kann ohne Rücksicht auf eigene langfristige Interessen nehmen zu müssen in der richtigen Ebene der Führung ansetzen oder auch individuelle Maßnahmen einfordern.

Bilder im Kopf

Veränderungen leben von positiven Bildern. Oft jedoch ist die Vision über das Ziel unklar oder seitens der Mitarbeitenden wenig vorstellbar. Können Sie sich bildlich etwas vorstellen, wenn Sie als sogenannte „Vision“ hören „8,6% mehr EBIT bei Reduzierung der Überstunden um 23,7%“. Etwas in dieser Art ist bestenfalls als eine wirtschaftliche Zielvorgabe für bestimmte Führungskräfte geeignet (was ggf. an anderer Stelle auch zu diskutieren wäre) und dazu nur temporär gültig.

Wenn keine Bilder für das Ziel in den Köpfen entstehen, dann dominieren im Kopf der Mitarbeiter Ängste und erzeugen Bilder von möglichen Risiken. Diese sind schnell herbeigeredet, manifestieren und fixieren sich im Kopf. Die ausgelöste Angst nimmt viel Raum ein, erzeugt Widerstand und verhindert sowohl Kreativität als auch Motivation.



Eine Vision bezüglich des Ziels sollte klar sein und die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens aufzeigen. Ohne eine solche für die Mitarbeitenden greifbare Vision, wohin sich das Unternehmen entwickeln soll, fällt es selbigen schwer, die Notwendigkeit des Wandels nachzuvollziehen.

Jedes Unternehmen hat eine Historie mit der umzugehen ist. Dazu gehört auch der Umgang mit der kurzfristigen Vergangenheit. Kein Unternehmen wird es schaffen bestehende Strategien und Modi, in gewissem Sinne also seine „Altlasten“ parallel zum neuen Ansatz weiter zu betreiben. Hierzu wären zwei Unternehmen notwendig. Die Folge wäre Überlastung und Verwirrung.

Andererseits ist eine Transformation ein Prozess, der Bestehendes in Neues überführt. Dazu ist ein gewisser Zeitraum erforderlich.

Transformieren

Um diesen Weg zu beschreiten ist eine grundsätzliche Anpassungsbereitschaft und -fähigkeit der Organisation notwendig. Ein schrittweises Vorgehen, bei dem das Erreichte durch Führungskräfte und Mitarbeitende erfasst und begrüßt wird, aber auch erkannte Fehlentwicklungen in den Ergebnissen zu Korrekturen führen, macht diesen Weg möglich. Ein externer Moderator hilft den Führungskräften und den

Teams zu lernen flexibel auf die neuen Anforderungen zu reagieren und iterativ Entscheidungen zu treffen. Neue Entscheidungsprozesse, in die die Mitarbeitenden eingebunden sind, müssen entwickelt werden, um die Komplexität eines solchen Vorhabens zu bewältigen.

Die Unternehmenskultur spielt dabei eine entscheidende Rolle. Diese muss psychologische Sicherheit bieten. Fehlertoleranz ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für einen nachhaltigen Wandel. So werden die Mitarbeitenden in die Lage versetzt, mit den zwangsläufigen Unsicherheiten umzugehen und Veränderungen als Chance zu begreifen.



Ein gutes operatives Change-Management ist ein Faktor für erfolgreiche Transformationen. Noch wesentlicher ist eine starke Betonung der Faktoren Kommunikation, Führung und die Integration aller Beteiligten.

Fazit

Durch die Vermeidung, bzw. nachdrückliche Reduzierung der beschriebenen Hindernisse und die Einbindung eines Neutralen in den Transformationsprozess steigt die Wahrscheinlichkeit Veränderungen erfolgreich zu erreichen.

Im Idealfall lernt die Organisation des Unternehmens, dass Veränderungen notwendiger Teil des wirtschaftlichen Lebens sind und dass damit das Verändern nicht irgendwann abgeschlossen sein wird. Durch innovative Geschäftsmodelle lösen sich traditionelle Organisationsformen in Richtung neuer, projektähnlicher Strukturen auf.

Aufgrund der vielen wirtschaftlichen, rechtlichen und politischen Veränderungen, die uns heute immer schneller treffen, muss der Umgang mit ihnen ein Teil der Unternehmenskultur werden.

Solange dieses noch nicht geschehen ist, verleiht ein externer Changemanager den Vorhaben Gewicht. Das Unternehmen investiert Geld, um die eigene Kreativität zu aktivieren. Die Mitarbeiter erhalten Wertschätzung und ihre Kompetenz erhält Gewicht. Statt vermeintliche Lösungen von oben oder von außen aufzuoktroyieren entstehen die Lösungsansätze im Unternehmen durch die Mitarbeitenden und werden von diesen mitgetragen. So kann Veränderung gelingen.



Die Fachgruppe Projekt- und Programmmanagement der DDIM ist eine Gruppe erfahrener Experten im Bereich Projekt- und Programmmanagement, die umfangreiche Erfahrungen gesammelt haben und vielfältige Kompetenzen für diese Themen in vielen industriellen Branchen mitbringen.

Wir unterstützen Sie gerne. Sprechen Sie uns an!



Über den Autor

Eike Eilks unterstützt als Interim Manager, Berater und Projekt-Coach Unternehmen und Projekte in der erfolgreichen Abwicklung ihrer Aufträge. Er analysiert bestehende Probleme und das Umfeld und entwickelt gemeinsam mit dem Team nachhaltige, pragmatische Lösungen. Dazu bringt er eine breitgefächerte Expertise und langjährige Erfahrung als Projektleiter, Führungskraft und Coach in das Team ein.



[Kontakt aufnehmen](#)

Über die DDIM.fachgruppe // Projekt- & Programm-Management

Die Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V. (DDIM) ist die führende Branchenvertretung für professionelles Interim Management in Deutschland. Die DDIM.fachgruppe // Projekt- & Programm-Management bündelt das Projektmanagement-Knowhow der Interim Manager in der DDIM und entwickelt darüber hinaus die Marke DDIM LEADERS IN PROJECTS zu einem Qualitätsstandard für Projektmanagement innerhalb des Interim Management Marktes.

[Mehr erfahren](#)

Ein Angebot der Fachgruppe: Der Projektmanagement-Dialog

Projektmanagement-Dialog ist ein kostenloser, dreistufiger Prozess, der Interessenten für ihre Organisation eine Einschätzung des Projektmanagement-Bedarfs ermöglichen soll. Stufe 1 ist ein Fragebogen, der auf Wunsch in Stufe 2 eine vertrauliche Auswertung zur Eigenverwendung liefert, und in Stufe 3 zusätzlich einen Praktiker-Dialog bietet: ein kostenloses, unverbindliches Gespräch mit Mitgliedern unserer Fachgruppe, in dem Potenziale diskutiert werden können.

[Zum „Quickcheck“ Einstieg in den Dialog](#)

