

Dr. T. RAU*, U. RAU, Prof. H. WIETBRAUK**

Steuern Sie Ihr Unternehmen erfolgreich in die Zukunft durch „Führen mit Zielvereinbarungen“

Teil 5: Change Management: Wenn der Erfolg zählt, kommt es auf den Menschen an!

In den vergangenen Ausgaben der Deutsche Milchwirtschaft wurde der integrierte Ansatz „Führen mit Zielvereinbarung“ (FZV) und die „Balanced Scorecard“ (BSC) dargestellt und die Systemelemente BSC, Strategische Unternehmensplanung, Betriebsklimaanalyse und Ideenmanagement erläutert. Im folgenden Artikel soll es um praktikable Prinzipien des Change Managements für deren erfolgreiche Umsetzung gehen.

Die Einführung von Führungs- und Steuerungssystemen ist immer mit tiefgreifendem Wandel der Organisation und persönlicher Betroffenheit ihrer Menschen verbunden.

FZV und BSC sind Methoden und sichtbarer Ausdruck für einen neuen Führungsstil mit mehr Transparenz, Kommunikation und Leistungsorientierung. Zusätzlich wird die BSC häufig im Rahmen strategischer Neuausrichtungen im Unternehmen eingeführt. Ängste und Widerstände bei Betroffenen im Rahmen solcher Vorhaben sind durchaus normal. Sie sind sogar Indikatoren für die Wirksamkeit.

Umgekehrt haben BSC-Einführungen, die nur „nebenher“ oder in Stabsstellen laufen, nur oberflächliche und kaum nachhaltige Effekte auf eine Organisation.

Einfluss der BSC-Einführung auf Menschen – auf die Wahrnehmung kommt es an!

Nach einer aktuellen Studie bei kleinen und mittleren Unternehmen, zu denen man den überwiegenden Teil der Molkereien zählen kann, halten über 85 Prozent der BSC-Nutzer die BSC für sinnvoll. Trotzdem können anfangs bei einer BSC-Einführung die Widerstände Betroffener hoch sein. Führung und Kultur entscheiden vor allem, wie die tatsächlichen Vorteile der BSC subjektiv wahrgenommen werden.

Hierzu Beispiele aus unserer Erfahrung:

- Transparenz und Messbarkeit, die größten Stärken der BSC, entmystifizieren die Arbeit Einzelner. Wer seine Arbeit nicht transparent machen will, weil er dadurch Nachteile befürchtet, wird sich gegen eine BSC-Einführung wehren.

- Die Vernetzung von Zielen, die eine besondere Stärke der BSC ausmacht, kann jedoch auch als Komplexität wahrgenommen werden.
- Außerdem können typisches Ressort- und Abteilungsdenken eine Vernetzung erschweren.
- Beteiligung kann auch überfordern, wenn Mitarbeiter z. B. vorher noch nie beteiligt wurden.
- Leistungsorientierung kann als Leistungsdruck empfunden werden, wenn sie entweder übertrieben wird oder bisher nicht spürbar war.
- Eine variable Vergütung, deren Kopplung an messbare Ziele der BSC wir in der Regel empfehlen, kann Angst um Besitzstände auslösen, insbesondere, wenn man eher Risiken als Chancen sieht.

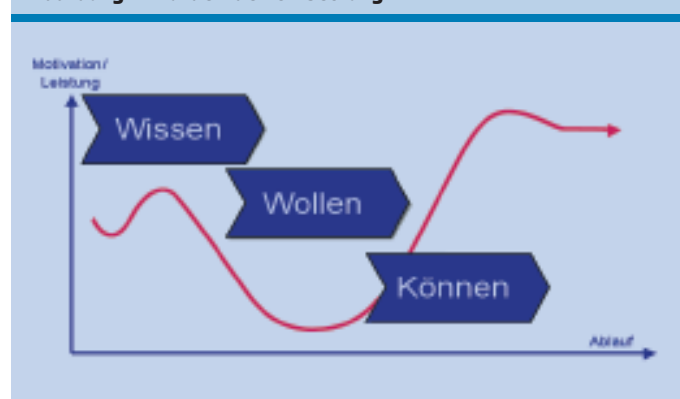
Wenn die Vorteile der BSC also nicht wahrgenommen werden bzw. sogar als Bedrohung für die eigene Position im Unternehmen gesehen werden, dann verhin-

dern Verunsicherung und Widerstände den Erfolg. Und dabei ist mit offenem Widerstand noch besser umzugehen als mit häufig anzutreffendem Widerstand unter der Oberfläche.

Einfluss von Menschen auf eine BSC-Einführung – größter Erfolgsfaktor, aber auch größtes Hindernis

Viele Projekte scheitern scheinbar unerklärbar, obwohl die Lösungen inhaltlich richtig sind und das Veränderungsprojekt professionell gemanagt wird. Nimmt man die Perspektive von betroffenen und beteiligten Menschen ein, so werden Gründe des Scheiterns bzw. Erfolgsfaktoren für einen erfolgreichen Wandel meist gut sichtbar, wenn man nicht nur die logische, sondern auch die „psycho-logische“ Seite von Veränderungsprozessen betrachtet. Untersuchungen belegen übereinstimmend, dass weiche Faktoren bzw. der Mensch selbst zu ca. 70 Prozent für Erfolg oder Misserfolg einer BSC-Einführung oder vergleichbarer Projekte verantwortlich ist. Die zu überwindenden Hürden sind vor allem die des Nicht-Wissens, Nicht-Wollens und Nicht-Könnens. Der Mensch ist also zugleich größtes Hindernis und größter Erfolgsfaktor. Das Change Management setzt genau an dieser Stelle an. Die Berücksichtigung von einfachen und praxiserprobten Prinzipien erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit und nachhaltige Wirksamkeit enorm.

Abbildung 1: Hürden der Umsetzung



*) Rau Consultants GmbH, Wörthsee; info@rau-consultants.de

**) FH Hannover, Abt. Bioverfahrenstechnik; heinrich.wietbrauk@fh-hannover.de

Wissen, Wollen und Können führen zu verändertem Verhalten

Einführungen der BSC oder ähnlicher Systeme und Prozesse laufen in der Praxis häufig wie folgt ab: Der erste Kontakt zur Mehrzahl Betroffener erfolgt in Form einer Aufforderung zur Anmeldung einer entsprechenden Anwenderschulung. Der Betroffene weiß jedoch noch gar nicht, wozu es geht, inwiefern er betroffen ist und ob er das Neue überhaupt will. Wenn die Anmeldungen zur Schulung nur schleppend laufen, wird eine Mobilisierungskampagne gestartet und wenn das noch nicht reicht, eine Informationskampagne. So wird jedoch das Pferd von hinten aufgezäumt, mit hohem Aufwand und wenig Erfolg. Demgegenüber haben sich folgende Schritte in entsprechender Reihenfolge als wirksam erwiesen.

Information führt zu Wissen und Einsicht und bildet damit die Grundlage für verändertes Verhalten.

Mobilisierung führt zu Akzeptanz bzw. zum Wollen als Verhaltensabsicht. Diese Hürde ist aus unserer Erfahrung eine meist getarnte und dennoch häufig die höchste Hürde.

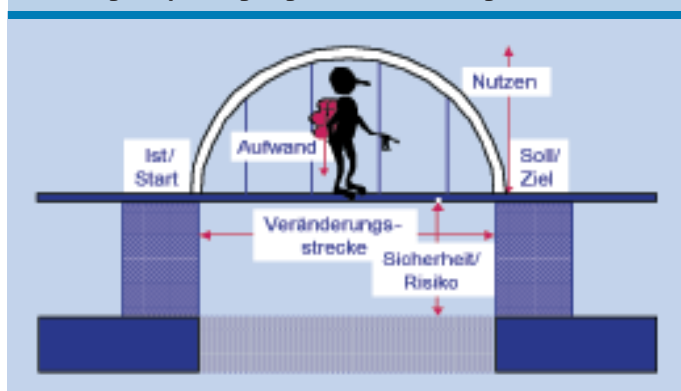
Durch Qualifizierung von Fähigkeiten und Fertigkeiten wird Verhaltenskompetenz erlangt – das Können.

Mit diesen drei Schritten sind die individuellen Voraussetzungen für verändertes Verhalten geschaffen. Sind nun noch die verhaltensbegünstigenden Rahmenbedingungen geschaffen, wie z. B. ein entsprechender Kulturwandel (Dürfen) oder unterstützende und funktionierende IT-Systeme (Ermöglichen), so sind alle Voraussetzungen für geändertes Verhalten gegeben.

Der psychologische Spannungsbogen

Jeder Mensch maximiert seinen individuellen Nutzen, jedoch nicht als „Homo oeconomicus“ ökonomisch-logisch, sondern psycho-logisch. Das Bild des Spannungsbogens berücksichtigt

Abbildung 2: Spannungsbogen der Veränderung



die wichtigsten Aspekte der subjektiven Nutzen-/Aufwandsrechnung. Der Veränderungsprozess kann analog zu einer Brücke gesehen werden, die man trockenem Fußes vom einen Ufer zum anderen überqueren will.

Die Entfernung zwischen den Brückenköpfen steht für die Länge der wahrgenommenen Veränderungsstrecke.

Die Brücke wird von einem Spannungsbogen gehalten, der umso mehr Spannung und damit Tragkraft hat, desto mehr wahrgenommener Nutzen dem Wandel entspringt. Die beschwerenden Steine, die man im Rucksack mitnehmen muss, stehen für den wahrgenommenen Aufwand des Veränderungsprozesses.

Die Höhe der Brückenköpfe über dem Wasser steht für das wahrgenommene Risiko des Veränderungsprozesses: je riskanter, desto dichter ist der Weg über dem Wasser, sodass man schon bei kleinen ‚Durchhängern‘ nasse Füße bekommt oder die

Brücke vom Strom weggerissen wird. All diese Einflussgrößen gilt es zu beachten und auszubalancieren. Beispiel: Je länger die Spannweite (Veränderungsstrecke) der Brücke, desto tragfähiger muss der Spannungsbogen (Nutzen) sein oder desto weniger Ballast (Aufwand) kann getragen werden oder desto höher müssen die Brückenköpfe (geringes Risiko) sein. Hierbei kommt es immer und ausschließlich auf die subjektive Wahrnehmung der Variablen an, mit all den bekannten psychologischen Wahrnehmungseffekten.

Erfolgsfaktoren aus der Praxis

Zum Abschluss sollen noch weitere Erfolgsfaktoren genannt werden, die sich unserer Beratungspraxis als wirksam erwiesen haben:

Aus Betroffenen Beteiligte machen – eine selten befolgte Binsenweisheit. Tatsächlich hat

Abbildung 3: Erfolgsfaktoren bei Umsetzungsprojekten

- Betroffene zu Beteiligten machen.
- Messe, was zählt.
- Tue es, dann weisst Du es.
- „Ready, fire, aim“.
- Kein Handeln ohne Fehler.
- Treib die Angst aus.
- Es zählt, was die Führung tut.
- Erziele kurzfristige Gewinne.

das Top-Management meist den größten Einfluss auf die Veränderung, wird selbst jedoch am wenigsten von ihr betroffen und die Mitarbeiter haben kaum Einfluss auf die Veränderung, von der sie jedoch in starkem Maße beeinflusst werden. Veränderung wird vor allem dann begrüßt, wenn sie selbst bestimmt ist.

Messe, was zählt. Man sollte nicht auf Standardmessgrößen aus Fachbüchern zurückgreifen. Was zählt, hängt vom jeweiligen Unternehmen, seiner Situation und seinen Zielen ab. Dabei sollten die Messgrößen nicht ‚over-engineert‘ sein. Konkret und pragmatisch ist oft besser.

Wer nur etwas erzählt bekommt, der vergisst schnell. Wissen, Wollen und Können kommen durch Handeln und Vermitteln.

Handeln zählt. Nicht erst, wenn die Konzepte zum Handeln bis ins Letzte ausgefeilt sind. Denn dann besteht die Gefahr, nie zum Handeln zu gelangen. Nach dem Peter’s Prinzip ‚ready, fire, aim‘ können Konzepte mit gewissen Unschärfen durch Erfahrungen aus dem Handeln nachgeschärft werden.

Kein Handeln ohne Fehler. Fehler- und Risikotoleranz schaffen Vertrauen. Vertrauen schafft als Vorschuss Handlungsfähigkeit. Treib die Angst aus. Angst führt zu Blockaden und zu einer merkwürdig anmutenden Starre, wenn eigentlich Handeln angesagt ist. Vertrauen, aber auch Symbole und Rituale helfen gegen die Angst.

Es zählt, was die Führung tut. Strategische Veränderung ist immer Führungsaufgabe. Die Führung sollte sich ihrer Vorbildfunktion bewusst sein und ihre Aussagen mit entsprechenden Taten unterfüttern (Beispiel Vergütung oder Transparenz). Erziele kurzfristige Gewinne. Sie liefern gerade in schwierigen Phasen Energieschübe für den Spannungsbogen der Veränderung und sie verkürzen den subjektiven Eindruck der Veränderungsstrecke. □

Der nächste Artikel dieser Serie befasst sich mit Mitarbeiterbeurteilung und variabler Vergütung.