



Foto: Hartmut Bühler

Claudia Schmidt ist Expertin für Veränderungsmanagement und seit 2008 Geschäftsführerin der Mutaree GmbH.

„Drei von vier Change-Projekten verbrennen Geld und Produktivität“

Veränderungsprozesse werden gern als Marathon beschrieben. Oder als Hindernislauf. Und auch sprinten müsse man können, heißt es. Wie Unternehmen diesen vielfältigen Anforderungen genügen, hat Claudia Schmidt in der neu aufgelegten „Change-Fitness-Studie“ untersucht.

INTERVIEW: CLIFF LEHNEN

► **Personalwirtschaft:** Frau Schmidt, alle reden von Change, doch nur vier Prozent der von Ihnen befragten Unternehmen bezeichnen sich selbst als „Change-fit“. Deckt sich diese Selbsteinschätzung mit Ihrem Eindruck der Praxis?

Claudia Schmidt: Aktuell ist jedenfalls nur jedes vierte Change-Projekt erfolgreich, die anderen drei verbrennen in erster Linie Geld und Produktivität. Und tatsächlich schätzen die Studienteilnehmer ihre Fitness im Bereich Change insgesamt eher mittelmäßig bis weniger gut ein. Nicht zuletzt, weil sie das Gefühl haben, zu viel schaffen zu wollen. Gleichzeitig gibt es ein ausgeprägtes Mittelfeld, dem bewusst ist, dass man sich kontinuierlich mit neuen Themen auseinandersetzen muss und sich trotzdem abgehängt fühlt. Seien es die Vielzahl der Veränderungen, reine Managementthemen oder strukturelle Projekte: Es mangelt vielen Organisationen am nötigen Fokus, und das schwächt die Leistungsfähigkeit.

Wie schafft man es denn, sich in einer immer volatileren Umwelt auf einzelne Aspekte zu fokussieren? Was gestern wichtig war, ist doch heute oft schon überflüssig.

Nicht umsonst ist Ambidextrie in aller Munde: Es ist eine Frage der Methodik, diejenigen Themen anzugehen, die sowohl aktuell als auch langfristig vorteilhaft sind. Da kommt die Change-Fitness ins Spiel, denn wie bei körperlicher Fitness benötigt man kurzfristige Anstrengung genauso wie Ausdauer und Kontinuität, um gesetzte Ziele immer und immer wieder erreichen zu können. Hierzu muss man den jeweils passenden Mittelweg finden. Manches junge Unternehmen sollte sicher mehr an einer effizienten Struktur und Organisation interessiert sein, während etablierte Unternehmen womöglich schon so durchoptimiert sind, dass es sich lohnen könnte, mal in die genau andere Richtung zu schauen.

Um Change gelingen zu lassen, braucht es die richtigen Begriffe, die erst durch ständige vielkanalige Wiederholung ins Bewusstsein der Organisation dringen. Das braucht Zeit und Geld – sind die Unternehmen zu Investitionen in Kommunikation und Transfer bereit?

Ja, und das hat mich total überrascht. Die Investitionen in Change-begleitende Maßnahmen wie Qualifizierung, Kommunikation und Verhaltensänderung werden auf durchschnittlich 28 Prozent des Gesamtprojektbudgets taxiert. Wir hatten mit etwa zehn Prozent gerechnet, aber anscheinend wird eine große Notwendigkeit darin gesehen, einen so umfangreichen Betrag in die interne Kommunikation zu investieren. Dieses Bewusstsein ist deutlich, es ist allerdings noch nicht zur Überzeugung geworden.

Woran merken Sie das?

Grundsätzlich an der unterschiedlichen Wahrnehmung von Change-Themen auf Führungs- und Belegschaftsebene – längst nicht alles, was dem Vorstand gefällt, kommt auch bei den Mitarbeitern gut an. Manchmal hakt es gleich ganz oben und man erhält von drei Vorständen fünf unterschiedliche Aussagen zur Interpretation des eigenen Mission Statements. Und führt man Dialoge quer durch die Unternehmen, gibt es ebenso viel Zustimmung wie Widerspruch zu Veränderungsprojekten.

Spruch: Selbst ein sauber durchdachter Change-Prozess ist nur so gut wie die Kommunikation, die auf ihn folgt?

Ja, der Erfolg von Change-Projekten entscheidet sich in dem Moment, wo die Mitarbeiter eingebunden werden müssen. Keine oder zu geringe Investitionen in begleitende Maßnahmen gefährden die Wirksamkeit jeder angestrebten Veränderung. In dieser Hinsicht sind Bereiche wie Marketing und Werbung dem Personalmanagement voraus – denn dort steht der Kunde im Mittelpunkt und es gibt mehr Transparenz, weil man klar anhand der Verkaufszahlen erkennen kann, wie erfolgreich ein Produkt ist.

Welche Erfolgsfaktoren sind außer guter Kommunikation entscheidend?

Führung ist ein sehr wichtiger Faktor. Wir haben in Deutschland viele top ausgebildete, kompetente Manager. Was uns jedoch oft fehlt, sind Leader, die eine Vision haben und dem inneren Gefühl folgen, die als Vorbild die Mitarbeiter mit Argumenten überzeugen und diese Vision erfolgreich vermitteln. Manchmal wäre es wichtig, dass Manager ein paar Schritte zurücktreten und einen neuen Blick auf das Ganze nehmen. Das Aussteigen aus der Routine fällt allerdings nicht jedem leicht. Eine erfolgreiche Führungskonstellation kann man auch in Tandems erreichen, die sich in ihrer Art ergänzen – einerseits fachlich, andererseits emotional.

Das Forschungsprojekt „Change-Evolution 2020“, in dem die Studie erscheint, läuft seit 2010. Welche Punkte haben sich seitdem am stärksten verändert?

„Wir werden lernen, mit der Tatsache umzugehen, dass Veränderungen weiterhin und in höherer Schlagzahl stattfinden.“

Die stärksten Schwankungen zwischen den Jahren stellen wir beim Thema Unternehmenskultur fest, insbesondere der vermeintliche Widerspruch zwischen Kultur und Change hat den Diskurs geprägt. Mit der Zeit hat sich ein positiveres Verständnis

der Kultur entwickelt. Am Ende gibt es die Sicherheit, um Veränderung einerseits zu wagen und andererseits auch mitzugehen. Verbessert hat sich auch das Thema Kommunikation, wo mittlerweile mehr Dialog und weniger Information gefordert wird. Die Professionalisierung steigt insgesamt, die Qualifizierung der Mitarbeiter

steigt und damit auch das Vertrauen in die Expertise der eigenen Leute.

In einem Modell, das Sie aus den Studienergebnissen entwickeln, steht die Kundenzentrierung im Zentrum der ambidextren Organisation. In manch anderem Modell zum transformationsfähigen Unternehmen steht der Aspekt Sinn im Kern. Was ist wichtiger?

Aus meiner Sicht gibt es da keinen Unterschied, denn Sinn sollte es sowohl für die Kunden als auch innerhalb des Unternehmens geben. Wenn Mitarbeiter keinen Sinn in ihrem Handeln erkennen, dann leisten sie nicht, was sie könnten. Es braucht eine Vision, mit der sich Führungskräfte und Mitarbeiter identifizieren und für die sie im positiven Sinne brennen können. Nur so entstehen Leidenschaft, Selbstverantwortung und unternehmerisches Denken. Und damit auch Kundenorientierung.

Viele Studienteilnehmer haben schon heute das Gefühl, der Veränderung hinterherzulaufen, dem Tempo nicht standhalten zu können. Wo werden diese Unternehmen in fünf Jahren stehen?

Es wird sich aufteilen zwischen denen, die sich konsequent weiter professionalisieren, und denen, die weiterhin – und immer stärker – hinterherlaufen. Sicher wird man weiter in Change investieren. Interne Qualifizierungen werden mittelfristig wichtiger, und viele heutige Schlüsselqualifikationen gehören in Zukunft einfach zur Grundausbildung. Wir werden lernen, mit der Tatsache umzugehen, dass Veränderungen weiterhin und in höherer Schlagzahl stattfinden. Meine Hoffnung ist, dass Change in die Tagesroutine eingebaut wird – und dass wirklich mehr Fitness gefördert wird, um auf kurzfristige und langfristige Belastungen zu reagieren. ■

Zur Studie

Die „Change-Fitness-Studie“ ist vom Beratungshaus Mutaree initiiert und wird alle zwei Jahre unter der wissenschaftlichen Leitung von Professorin Sonja Sackmann an der **Universität der Bundeswehr** in München durchgeführt. Sie erscheint im Rahmen des auf zehn Jahre angelegten **Forschungsprojekts „Change-Evolution 2020“**.

Die Studie ist 2018 im fünften Durchgang und wurde in Kooperation mit dem Bund Deutscher Unternehmensberater erhoben. Insgesamt haben hierfür über **350 Studienteilnehmer** aus mehr als zwölf Branchen den Fragebogen zum Thema Change-Fitness beantwortet: 44 Prozent Führungskräfte, 38 Prozent Mitarbeiter, 18 Prozent Unternehmensleitung. Darüber hinaus wurden **35 vertiefende Interviews** mit Mitarbeitern, Führungskräften und Change-Experten geführt.