

Change Management: Mitarbeiter „mitnehmen“ Anforderungen unter Beachtung der GoRS

Helmut Haberl und Tobias Riegger*

Studien zeigen, dass lediglich 22 % der Führungskräfte ihr Unternehmen erfolgreich aus schwierigen Zeiten führen können und dass 60 % aller Change-Projekte nur teilweise oder überhaupt keinen Erfolg haben. Wie vor dem Hintergrund dieser Erfahrungswelten Unternehmen agieren können bzw. sollten, ist Gegenstand dieses Beitrags. Ein besonderes Anliegen ist es, diese Problematik mit der Sichtweise der GoRS zusammenzubringen. Die dort verankerte Phase der Nachsorge baut auf den weiterzuentwickelnden Konzepten auf und verlinkt die sachliche mit der emotionalen Ebene in einem nachhaltigen Ansatz¹.

1. Einführung: Aktuelle Herausforderungen

Im Rahmen des Change Managements besteht die zentrale aktuelle Herausforderung in der Veränderung von Denk- und Vorgehensweisen vor allem der Führungskräfte, die für sich genommen allein oft überfordert sind. Dies lässt sich daran ablesen, dass in Befragungen eben diese Veränderungen von Denk- und Vorgehensweisen von 65 % aller Teilnehmer als größte Herausforderung angesehen wurde. Problemverschärfend kommt hinzu, dass nur 22 % der Führungskräfte ihr Unternehmen erfolgreich aus schwierigen Zeiten führen können und dass etwa 60 % aller Change-Projekte hinter den Erwartungen zurückbleiben oder überhaupt keinen Erfolg haben.

Weitere Ergebnisse dieser Befragung² lassen erkennen, dass ein erfolgreiches Change Management zu einer Erhöhung der Arbeit-

geberattraktivität und zu einer Verringerung der Arbeitnehmerfluktuation führt. Insbesondere müssen Mitarbeiter „mitgenommen“ werden – auch solche mit teilweise nicht rationalem Verhalten, denn die Erfahrung zeigt: „Menschen konstruieren ihre Wirklichkeit“. Um ein soziales System geschickt zu beeinflussen, ist die weitere Befähigung der Beteiligten in verschiedenen Verantwortungsbereichen notwendig.

2. Die Nachsorge gem. GoRS

Der BDU Fachverband Sanierung und Restrukturierung hat sich sehr intensiv mit der Nachsorge im Zusammenhang mit Sanierungsprojekten beschäftigt. Bei Sanierungsgutachten ist eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit mit zu bescheinigen, d.h. ein eigenbestimmtes erfolgreiches Restrukturieren im Unternehmen nach der „heißen“, eher fremdbestimmten Sanierungsphase muss möglich sein. In den vom BDU-Fachverband Sanierung und Restrukturierung entwickelten Grundsätzen ordnungsmäßiger Restrukturierung und Sanierung³ kommt der Nachsorgephase deshalb eine wesentliche Bedeutung zu. Sie baut auf den weiterzuentwickelnden Konzepten auf und verlinkt die sachliche mit der emotionalen Ebene in einem nachhaltigen Ansatz. Es handelt sich also um eine Umsetzungsbegleitung, die mit den Kernanforderungen gem. IDW S6 abzugleichen und weiterzuentwickeln ist. Die Abb. 1 auf S. 173 verdeutlicht dies im Schema.

Der Abb. 1 ist zu entnehmen, dass bei einer Sanierung gem. IDW S6 auf die Unternehmensdarstellung und -analyse die Konzeptentwicklung folgt, die dann in eine inte-

grierte Sanierungsplanung überführt wird. Eine entsprechende Dokumentation und Berichterstattung schließen sich an. Im Rahmen der Nachsorge (Restrukturierung nach erfolgreicher Sanierung) steht zunächst die Phase der Initiierung und Auftragsklärung mit der Identifizierung der Umsetzungsrisiken und -hemmnisse an. Dann folgt die Planung und Vorbereitung in Form einer integrierten Unternehmensplanung. Die Umsetzung in der Nachsorgephase orientiert sich am Leitbild des sanierten Unternehmens aus dem Sanierungskonzept, dieses ist ggf. den veränderten Umfeld- und Rahmenbedingungen anzupassen. Besonders wichtig ist dann die Zurückgewinnung des Vertrauens bei den Stakeholdern.

Es erfolgen sodann Koordinationen und weitere Maßnahmen der Umsetzung. Ein wichtiger Punkt ist hierbei, das Management bei der Umsetzung von unangenehmen Maßnahmen mittels externer Begleiter aus der Schusslinie zu nehmen. Entscheidend sind die richtigen Impulse zur Lösung von Entscheidungs- und Konfliktsituationen. Dabei ist die emotionale Einbindung der Mitarbeiter besonders wichtig. Zum Abschluss wird auch hier gemäß GoRS eine Dokumentation der Ergebnisse vorgenommen.

* Helmut Haberl und Tobias Riegger, beide Partner der Quest Consulting AG, Rosenheim, sowie Dozenten zum Thema Change Management an der FH Kufstein.

1 Dieser Beitrag beruht auf einem Vortrag der Verfasser anlässlich der BDU-Fachkonferenz Sanierung vom 17. 3. 2017. Dort begrüßte Burkhard Jung, der Vorsitzende des BDU-Fachverbands Sanierungs- und Insolvenzberatung, knapp 200 Berater, Banker, Insolvenzverwalter, Rechtsanwälte und Wirtschaftsprüfer im repräsentativen Hotel Petersberg in Königswinter. Zunächst lag der Konferenzfokus auf dem präventiven Restrukturierungsrahmen als Ergebnis der EU-Kapitalmarktinitiative. Nach der Analyse steuerlicher Risiken im Rahmen der Sanierung wurde das Change Management wie nachfolgend näher beschrieben behandelt. Der Themenschwerpunkt des Nachmittagsprogramms wurde auf Assets und Real Estate im Sanierungsfall gelegt. Natürlich wurde vor dem Hintergrund der aktuellen gesetzlichen Bestrebungen auch die Problematik der Insolvenzanfechtung angeschnitten (Hinweis: Die nächste BDU-Fachkonferenz Sanierung findet am 9. 3. 2018 in Bonn im Maritim Königswinter statt). Zu einer Kurzpräsentation der Inhalte s. KSI03/2017 S. 102.

2 TNS Emnid, HBM, Cartwright, Ernst & Young, IBM Global Business Service, abgerufen am 10. 3. 2017.

3 Vgl. dazu Jung u. a., KSI01/2016 S. 27 ff.



Abb. 1: Kernanforderungen des IDW S6 und die Umsetzungsbegleitung gem. der Nachsorgephase

3. Typischer Verlauf von Change-Projekten

In der Praxis werden oftmals erst neue Strategien und Visionen definiert. Üblicherweise werden Details dann von einer Task-Force erarbeitet und die Ergebnisse den Mitarbeitern mehr oder weniger gut kommuniziert. Im Ergebnis sind dann Widerstände bei vielen Beteiligten die Folge.

Um diese Widerstände zu minimieren, sind der richtige Zeitpunkt und die richtige Art des Change Managements von Bedeutung. Dem Wellenmodell (Abb. 2 auf S. 174)⁴ ist zu entnehmen, dass es verschiedene Zeitpunkte

für den Start einer Veränderung gibt. Der richtige Zeitpunkt des Wechsels bedeutet, rechtzeitig aus der Welle aussteigen (ich will), sonst droht das Abrutschen in das Tal des Leidens (ich muss).

Je mehr dieser Zeitpunkt verpasst wird, desto mehr werden die Veränderungen fremdbestimmt und das Beschreiten eines „Tals des Leidens“ unvermeidlich sein.

Zu beachten ist hierbei insbesondere auch, dass das emotionale Erleben der Veränderung einen Zeitversatz unterworfen ist und dass dies jeder Mitarbeiter individuell anders erlebt. Wenn etwa das Top-Management sich

bereits für die Änderung zu öffnen beginnt, dann sind erfahrungsgemäß die nachgeordneten Führungskräfte noch mitten im „Tal der Tränen“ und die Mitarbeiter noch in der Verneinung⁵.

4. Organisationen als soziale Systeme mit Veränderungsnotwendigkeiten

Mit dem Change Management sollen Veränderungen Businessprobleme lösen und Organisationen weiterentwickeln⁶. Hierbei ist besonders zu beachten, dass Organisationen als soziale Systeme bestimmte Wirkungsweisen haben, die zu berücksichtigen sind. In der Tab. 1⁷ sind diese besonderen Einflüsse im Überblick festgehalten.

Unter Beachtung der in Zeile 1 und 2 genannten Grundannahmen ist besonders wichtig, dass Interessen das Verhalten beeinflussen. Gerade in Veränderungsprozessen werden laufend Interessen verhandelt. Erschwert wird dies dadurch, dass die Psychologie irrational aufgebaut ist. So reagiert das sog. limbische System im Gehirn instinktiv mit Abwehr und Widerstand auf Ungewissheit. Eine Beeinflussung ist nur durch genügend Information zum richtigen Zeitpunkt unter Berücksichtigung von Beteiligungsmöglichkeiten und gem. den Grundsätzen von Klarheit und Ehrlichkeit möglich. Soweit dies gelingt, ist dann die intrinsische Motivation eine wesentliche Quelle für erfolgreiche Veränderung. Denn Verantwortung wächst, wenn die Arbeit mit dem Attribut Spaß verbunden wird, wenn Handlungen als sinnvoll oder herausfordernd empfunden werden und wenn Interesse an einer aktiven Beteiligung geweckt werden konnte. Hierbei geht es auf Seite der Mitarbeiter i.d.R. nicht darum, was sie tun, sondern warum sie es tun. Nur so kann erfahrungsgemäß Begeisterung entwickelt werden.

Die vorstehend beschriebene Beeinflussung von sozialen Systemen ändert auch die Bedeutung von Führung. Hier kommt es darauf an, unter Bildung der richtigen Koalitionen

Organisationen sind soziale Systeme	<ul style="list-style-type: none"> ■ Organisationen verhalten sich nicht rational ■ können von außen nicht gesteuert werden ■ Veränderung durch geschicktes Beeinflussen
Menschen konstruieren ihre Wirklichkeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beim Beeinflussen von Veränderung gibt es keine objektiven Wahrheiten ■ Menschen leben die Wirklichkeit individuell
Interessen beeinflussen das Verhalten	<ul style="list-style-type: none"> ■ In Veränderungsprozessen werden laufend Interessen verhandelt ■ die „Währung“ persönlicher Erfolg und Sinn sind unterschiedlich
Psycho-Logik ist irrational	<ul style="list-style-type: none"> ■ Limbisches System im Gehirn reagiert auf Ungewissheit instinktiv mit Abwehr und Widerstand ■ Beeinflussung durch genügend Information zum richtigen Zeitpunkt, Beteiligungsmöglichkeiten, Klarheit und Ehrlichkeit
Intrinsische Motivation ist eine wesentliche Quelle für erfolgreiche Veränderung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verantwortung wächst da, <ul style="list-style-type: none"> ■ wo es Spaß macht ■ wo Handlungen als sinnvoll oder herausfordernd gesehen werden ■ wo Interesse geweckt wird

Tab. 1: Grundannahmen/Wirkungsweisen von sozialen Systemen

4 Vgl. Kordis/Lynch, Delphin Strategien, 6. Aufl. 1998.
5 Vgl. Haberl/Riegger u. a., Controller Magazin, Ausgabe 3./2016, S. 31.
6 Vgl. Change Leitfaden für Entscheider, BDU-Fachverband Change Management, 2017; vgl. dazu S. 145 in diesem Heft.
7 Quelle: Höfler/Bodingbauer u. a., Abenteuer Change Management, 2012.

Bewährtes loslassen zu können. Verfügt ein Unternehmen über befähigte Führungskräfte, welche die Strategie und die Prozesse mit Überzeugung leben, bestehen gute Chancen, ein gutes Miteinander zu schaffen.

5. Handlungsfelder der Beeinflussung von sozialen Systemen

Unterscheiden lassen sich als Handlungsfelder die Restrukturierung, die Reorientierung, die Revitalisierung und die Remodellierung⁸. Im Rahmen der Restrukturierung stehen Strukturen, Prozesse, Systeme und Ressourcen auf dem Prüfstand mit entsprechenden Wirkungen auf die Aufbauorganisation sowie die Ablauforganisation und meist mit dem Ziel der Kostensenkung.

Hingegen ist die Reorientierung mit der strategischen Neuausrichtung zu verbinden, hier mit der Erschließung neuer Geschäftsfelder ebenso wie mit Portfoliobereinigung um Tätigkeitsfelder, die keinen Erfolg mehr versprechen. Im Rahmen der Revitalisierung werden die Fähigkeiten und Verhaltensweisen der Führungskräfte und Mitarbeiter betrachtet. Hierbei werden die Möglichkeiten zur Änderung des Führungsstils unter verstärkter Delegation von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen analysiert. Die Remodellierung schließlich steht für die Werte und Überzeugungen im Unternehmen, die den Kern der Unternehmenskultur bilden.

Es hat sich gezeigt, dass für die Beeinflussung von Systemen ein Projektplan sinnvoll ist, der mit der psychologischen Ebene zu verknüpfen ist. Dies veranschaulicht die Abb. 3 mit den darin ablesbaren Phasen.

Auf der Modellebene gesehen ist die Abfolge „Dringlichkeit schaffen, Koalition bilden und Strategie-Konzept erstellen“ dem „Unfreezing“ zuzuordnen. Die Phase „Changing“ beinhaltet die Strategievorstellung, die Beseitigung von Hindernissen, die Setzung von Milestones und die Festigung erster Erfolge. Dann mündet der Projektplan schließlich in eine Verankerung in der Unternehmenskultur („Refreezing“).

Veränderungsprozesse erzeugen immer Emotionen, welche die Motivation bei allen Beteiligten erst mal negativ beeinflussen – die Perspektive auf Besserstellung ist das Entscheidende und ohne ein gewisses „Tal der Tränen“ wird es nicht gehen. Widerstände

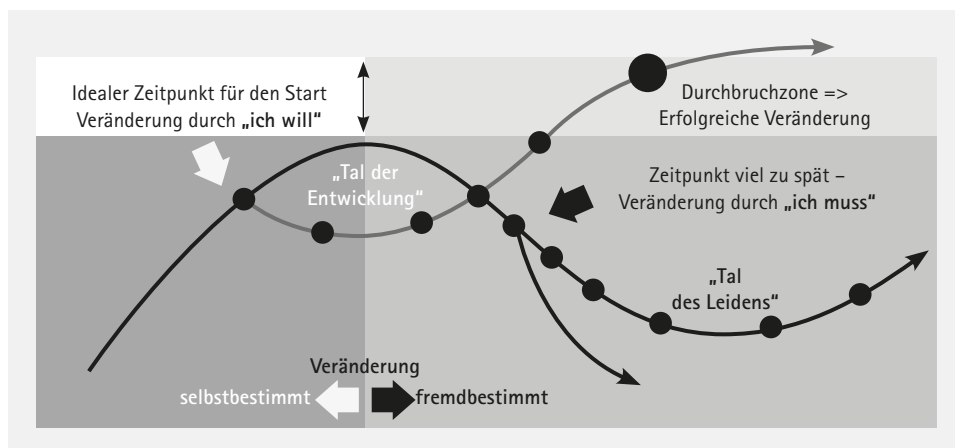


Abb. 2: Wellenmodell von Veränderungen

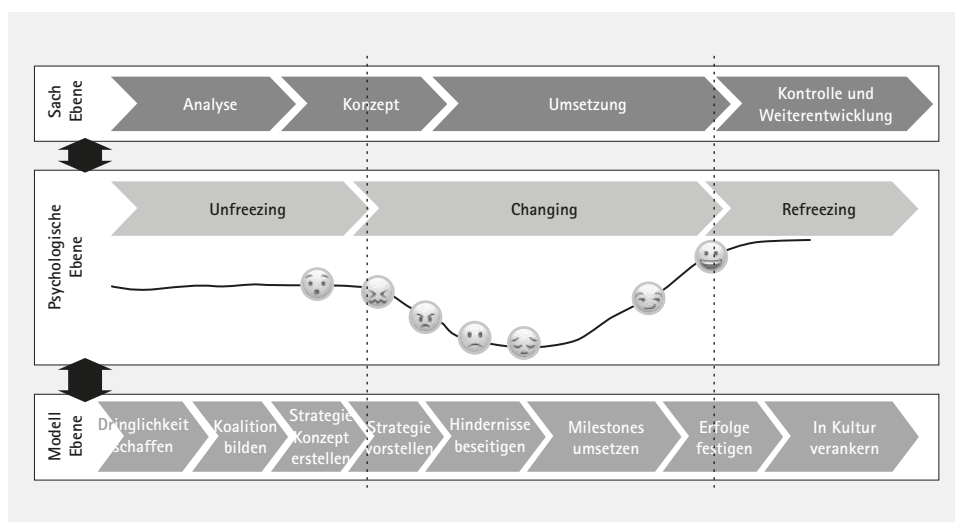


Abb. 3: Verknüpfung von Modellebene, psychologischer Ebene und Sachebene

müssen überwunden werden. Hilfreich sind Modelle, wie z. B. die 8 Schritte⁹ oder die 8 Beschleuniger¹⁰ von Kotter; diese acht aufeinander aufbauenden Stufen geben den Veränderungsprozessen eine logische Struktur und Orientierung:

- Gefühl von Dringlichkeit für eine bedeutende Chance erzeugen (Bewusstsein schaffen)
- Eine lenkende Führungskoalition aufbauen und pflegen (Vertrauen aufbauen)
- Vision & Strategie formulieren und Change Initiativen entwickeln (positive Zugkraft entwickeln)
- Vision des Wandels kommunizieren, um Unterstützung und Freiwillige zu gewinnen (Mitarbeiter überzeugen)

- Mitarbeiter auf breiter Basis befähigen & Hindernisse beseitigen, um schnelleres Vorankommen zu ermöglichen (Mitarbeiter motivieren)
- Schnelle bedeutende Erfolge erzielen und zelebrieren (eindeutig kommunizieren)
- Erfolge konsolidieren & weitere Veränderungen einleiten, nie nachlassen immer weiter lernen, nicht zu früh den Sieg ausrufen (Zeit einplanen)
- Neue Ansätze des strategischen Wandels in der Unternehmenskultur verankern (nachhaltigen Erfolg des Wandels sicherstellen)

⁸ Vgl. dazu Krüger, Schichten und Typen des Change Managements, 1994, S. 359.

⁹ Vgl. Kotter, Leading Change, 1996.

¹⁰ Vgl. Kotter, Die Kraft der zwei Systeme, Harvard Business Manager 12/2012.

6. Anpassung an die Umwelt

Die Unternehmen sind permanent gefordert, sich der Umweltentwicklung anzupassen (Abb. 4)¹¹. Inkrementelle Veränderungen helfen dabei, den Umweltveränderungen zu folgen. Passiert ein strategischer Drift, so vergrößert sich die Kluft – man dreht sich sprichwörtlich im Kreis und ist nicht mehr wettbewerbsfähig. Es kommt – i.d.R. zu spät – der Tag der Wahrheit, wo die Krise offiziell zu einem Sanierungsverfahren wird. In Sanierungsphasen werden erfahrungsgemäß die Umfeldbedingungen härter und das Miteinander auf der Stakeholderebene (Lieferanten, Kunden, Mitarbeiter ...) wird weiter erschwert. Auch in Sanierungsphasen gilt, dass die Produktivität durch das Tal der Tränen in Veränderungsprozessen erstmal leidet. Der Wettbewerb jedoch entwickelt sich stetig weiter und wird die gegebenen Chancen gerne nutzen. Um überleben zu können, sind kurzfristig Intensivmaßnahmen zu erarbeiten und anzustoßen – Liquidität und Kosten stehen im Vordergrund (Restrukturierung). Mittelfristig ist ein schlüssiges Konzept, welches die nachhaltige Rendite- und Wettbewerbsfähigkeit darstellt, zu erarbeiten (Reorientierung). Um diese nachhaltige Rendite- und Wettbewerbsfähigkeit zu erlangen und langfristig zu sichern, sind Nachsorgemaßnahmen (Revitalisierung und Remodellierung) einzuleiten. Es muss jedem bewusst sein, dass der Sprung zur Wettbewerbsfähigkeit in Sanierungsphasen sehr hoch ist und dass ein Abfallen in alte Muster die erreichten Ziele schnell wieder zunichte macht. Deswegen ist die Übergabe von der Intensivversorgung zur Nachsorge gut abzustimmen. Die über einen längeren Zeitraum im Unternehmen teils heftigen Veränderungsprozesse müssen nachhaltig implementiert werden, um einen Rückfall zu vermeiden.

7. Empfehlungen für eine erfolgreiche Gestaltung des Veränderungsprozesses

Die erfolgreiche Gestaltung eines Veränderungsprozesses unter Beachtung der GoRS beinhaltet das Zusammenspiel von Projektmanagement, Change Management, Restrukturierung und Coaching. Ausgangspunkt einer solchen Veränderung sollte sein, dass es im Rahmen eines entsprechenden Verantwortungsbewusstseins darauf ankommt, Sinn zu vermitteln und Verhaltens-

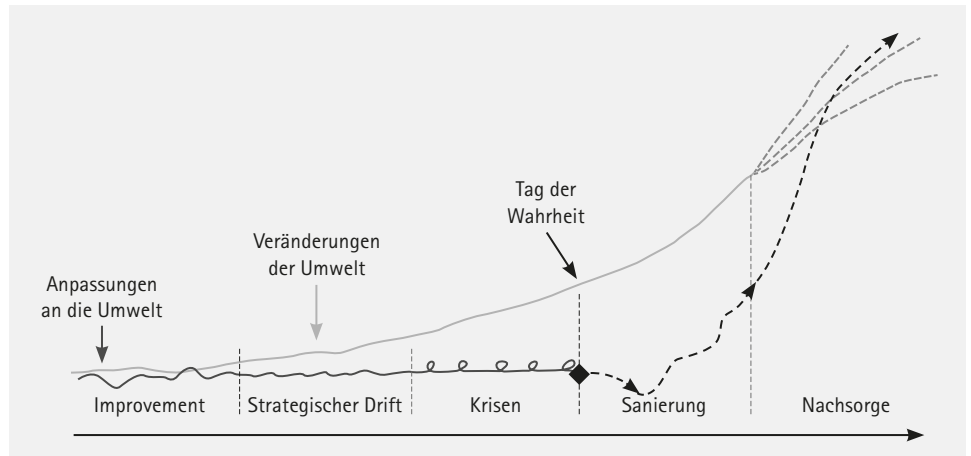


Abb. 4: Anpassungen des Unternehmens an die Umwelt

inspirationen zu geben. Das Verknüpfen der sachlichen und der emotionalen Ebenen sind wesentliche Kompetenzen beim Beherrschen von Sanierungsprojekten. Wenn das Change-Management-Team erfolgreich arbeitet, gelingt es, die Änderungsnotwendigkeiten rechtzeitig zu erkennen und die sicher auftretenden Emotionen zu managen. Oft ist dafür ein entsprechendes Coaching zu empfehlen, im Rahmen dessen die Führungskräfte ihr Unternehmen verantwortlich wieder in eine nachhaltige Erfolgsposition führen können. Ohne das Schaffen einer gewissen kreativen Unruhe wird es im Regelfall nicht

gehen, nicht fehlen darf jedoch der anschließende Vertrauensaufbau. Je souveräner das Zusammenspiel der verschiedenen Disziplinen erfolgt, umso wahrscheinlicher ist eine Rückgewinnung von Vertrauen der Stakeholder – ein guter Indikator für eine wiedererlangte Wettbewerbsfähigkeit. Das Unternehmen ist im Rahmen der Nachsorge so aufzustellen, dass es mehr und mehr eigenverantwortlich befähigt wird, sich dem Wettbewerb erfolgreich zu stellen.

¹¹ Vgl. Quest Consulting AG, Exploring Corporate Strategy (von den Autoren erweiterte Fassung).