

Projekte erfolgreich umsetzen – Veränderungen bewusst gestalten

Betriebswirtschaftliche Projekte oder ganz grundsätzlich Vorhaben und Absichten, die Veränderungen in einer Organisation mit sich ziehen, werden oft einseitig, auf den Inhalt bezogen eingeführt. Getrieben von einer anfänglichen Euphorie werden Meetings initialisiert, Massnahmen vereinbart und Sinn und Nutzen des Projektes aus theoretischer Sicht an die Belegschaft kommuniziert. Die anfängliche Euphorie kippt anschliessend nicht selten in eine Ernüchterung oder gar Resignation um. Dies kann zu einem grossen Teil vermieden werden, wenn die Veränderungen bewusst angegangen werden und ihr Management aktiv gestaltet wird. Kurzum: Der bewusste Umgang mit Veränderungen in einem Spital- oder Heimbetrieb ist der Schlüssel zur erfolgreichen Projektrealisierung.

Ein Naturgesetz ist im Zusammenhang mit Veränderungen besonders interessant. Jede lebende Zelle möchte sich ihr Leben möglichst leicht gestalten und bequem leben (bezüglich der Nahrungsaufnahme, des Erhalts der eigenen Position, des Arbeitsaufwands etc.). Andererseits ist eine Zelle nicht überlebensfähig, wenn sie nicht ständig auf Veränderungen reagieren, beziehungsweise sich auf Herausforderungen von Aussen einstellen müsste.

Für Organisationseinheiten trifft nach Meinung der Fachleute das gleiche Prinzip zu. Veränderungsprozesse sichern also im weitesten Sinn das Überleben von Organisationseinheiten durch entsprechende Anpassungen an die sich veränderten Lebensbedingungen. Organisationen haben sich ständig mit kleineren oder grösseren Veränderungen auseinander zu setzen. Oft passt sich die Organisation als Ganzes automatisch an die eintretenden Veränderungen an. Was passiert aber mit dem Individuum?

Die Phasen des Veränderungsprozesses

Die Stimmungskurve bei der Projektumsetzung, respektive der Realisierung von Veränderungen, besitzt häufig einen ähnlichen Verlauf (siehe Abbildung 1.). Nach der anfänglichen Euphorie und der Hoffnung auf eine Verbesserung der bestehenden Situation («nun werden wir endlich sämtliche Probleme in den Griff bekommen»), werden Sinn und Nutzen eines Projektes oft überkritisch hinterfragt und dabei auch dessen Auswirkung auf die eigene Position subjektiv kalkuliert («durch dieses Projekt werde ich an Macht einbüssen»). Damit wird der Nährboden für Spekulationen und irrationale Argumente und Einstellungen gelegt. Diese negative Einstellung kann von einzelnen Mitarbeitenden rasch auf andere übertragen werden und damit wird aus einem kleinen Buschbrand ein flächendeckendes Feuer entfacht.

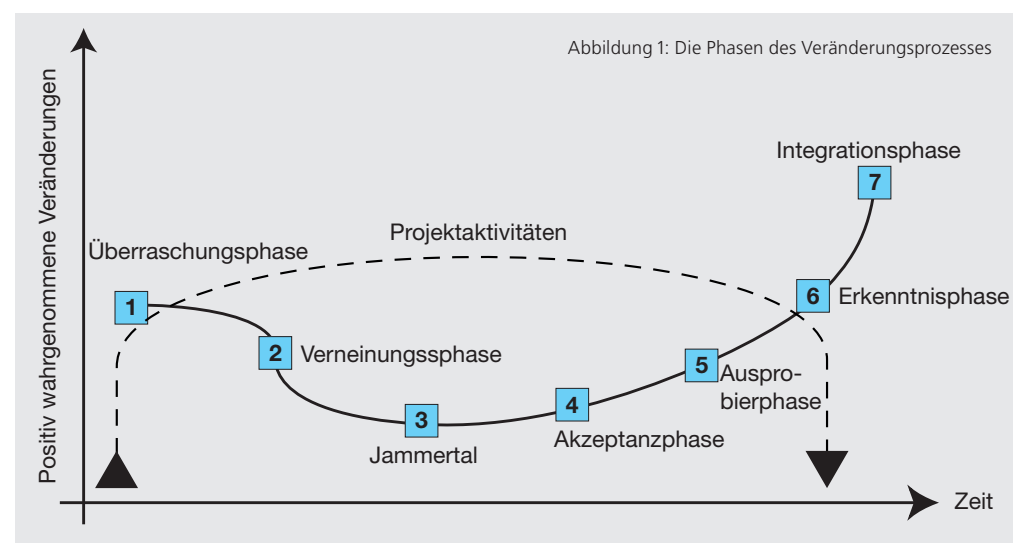
Es gilt daher, bereits in dieser ersten Phase mittels geeigneter Projektaktivitäten Gegensteuer zu geben und durch entsprechende interne Kommunikationsmassnahmen die Situation weitgehend zu beruhigen und die Gefahr einer missglückten Projekteinführung zu bannen. Im positiven Fall gelingt es dabei, aus dem «Jammertal» nach oben auszubrechen und bei den Mitarbeitenden weitgehende Akzeptanz des Vorhabens zu erreichen. Nun müssen diese immer wieder zur konstruktiven Mitarbeit im Projekt animiert werden, damit sie den Veränderungsprozess selber mitgestalten und mittragen. Dies ist die wichtigste Voraussetzung für eine Identifikation der Mitarbeitenden mit gefällten Entscheidungen und Projekthinhalten. Nur so kann aus Widerstand und Denkbarrieren Motivation erzeugt werden. Es geht also nicht in erster Linie darum, die Reaktion der Mitarbeitenden zu berechnen, sondern richtig mit ihren Reaktionen umzugehen.

Die parallel dazu laufenden Projektaktivitäten sind sinnvollerweise mit einem Paukenschlag in der



Johannes Ermatinger ist geschäftsführender Partner der RBU Unternehmensberatung (www.rbu.ch) und Mitglied des interdisziplinären Beraterverbundes Swissconsultants.ch

Strategische und operative Fragen der Unternehmensführung stehen in seiner Beratungstätigkeit im Vordergrund. Zu seinem Kundenkreis gehören Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen wie auch Sozialinstitutionen.
ermatinger@rbu.ch



ersten Phase (Destabilisierung des Systems) zu starten, während der Projektdauer stets aufrecht zu erhalten und erst gegen Ende des Projektes in einem neuen Zustand der Stabilisierung allmählich zu reduzieren.

Worin liegen die Schwierigkeiten im Umgang mit Veränderungen?

In der klassischen Organisations- und Managementlehre wurde schon relativ früh erkannt, dass in Organisationen zwei grundsätzliche Schwierigkeiten im Zusammenhang mit Veränderungen bestehen: Einerseits ist die Zukunft nicht vorhersehbar und die Gegenwart aufgrund der Komplexität der Wirkungsgewebe derart vielschichtig, dass die Effekte von Gestaltungsvarianten nicht sicher vorausgesagt werden können.

Andererseits sind es die Akteure selber, die Schwierigkeiten in der Umsetzung und mit den damit verbundenen Veränderungen bekunden. Die Gründe dafür können irrationale Ängste, falsche Vorstellungen oder rationale Argumente wie Arbeitsplatzverlust, Einschränkung der eigenen Macht, des Handlungsspielraumes etc. sein. Meistens vermischen sich jedoch die beiden Bereiche.

Diesen Schwierigkeiten kann nur indirekt begegnet werden, nämlich über entsprechende Strategieentwicklungen und der bewussten Gestaltung der Veränderungsprozesse.

Die Führung muss die Mitspieler (er)kennen

Transformationsarbeit, respektive das absichtliche Herbeiführen und erfolgreiche Umsetzen von Veränderungen, ist grundsätzlich Führungsarbeit. Ähnlich einem Fussballteam sind insbesondere in der Umsetzungsphase neben dem Trainer und Manager oft verschiedene Anspruchsgruppen und Mitarbeitende involviert. Diese in den Veränderungsprozess involvierten Personen können aufgrund ihrer Einstellung und ihres Verhaltens schematisch in vier unterschiedliche Gruppen eingeteilt werden: den

Förderer, den möglichen Förderer, den versteckten Gegner und den Gegner (siehe Abbildung 2).

Dabei wird unterschieden, ob die Einstellung des Individuums, also die Motivation, Mitwirkung und das Engagement für die Sache positiv oder negativ ausfällt. Diese Einstellung ist oft unsichtbar, in ihrer Wirkung jedoch sehr gut erlebbar. Die zweite Dimension ist das Verhalten des Individuums, also alles sichtbare, wie die Handlungen, die Kommunikation etc. Auch hier wird zwischen positivem und negativem Verhalten unterschieden.

Aus Sicht der Führung ist es wichtig zu erkennen, aus welchen Mitspielerstypen das Team zusammengesetzt wird. Nur so kann mit den adäquaten Mitteln der gewünschte Soll-Zustand und damit ein Meisterteam geformt werden.

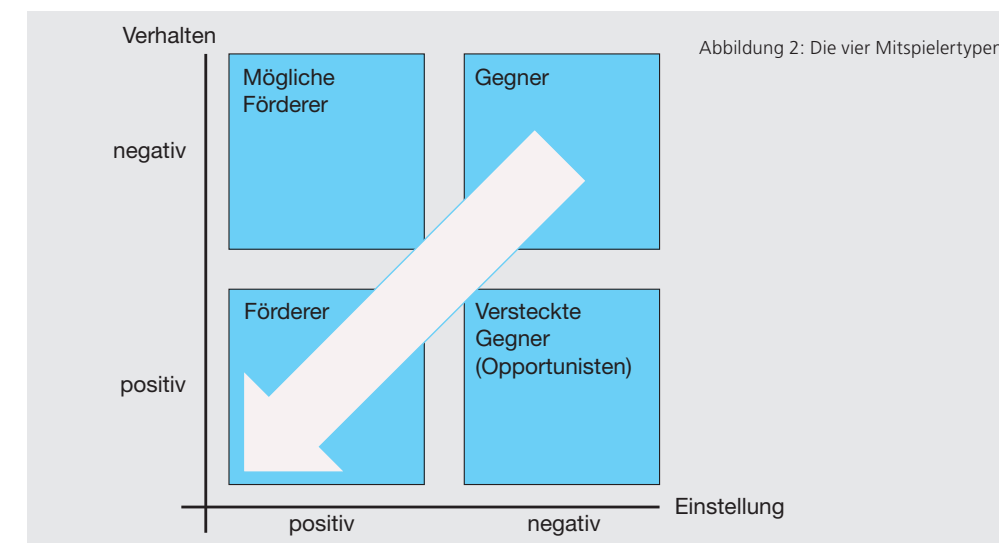
Aus Aktionen Überzeugungen machen

Es liegt auf der Hand, dass die Förderer die eigentlichen Zugpferde in der Umsetzung sind und daher unterstützt, respektive «vermehrt» werden müssen. Dies kann durch klare und verbindliche Vorgaben der Führung bei den möglichen Förderern erreicht werden.

Etwas schwieriger ist das «umpolen» der versteckten Gegner, die sich zwar nach Aussen positiv und loyal verhalten, eigentlich aber dem Projekt negativ gegenüber stehen. Solche Opportunisten müssen möglichst in ihrer negativen Einstellung durch rationale und überzeugende Argumente zur Förderung gemacht werden.

Die aufwändigste Führungsarbeit muss bei den Gegnern geleistet werden. Hier hilft nur eine Kombination aus geduldiger Überzeugungsarbeit sowie klaren und verbindlichen Vorgaben, die die Leitplanken und den Handlungsspielraum setzen. Aber auch diese noch so gut gemeinte Führungsarbeit muss nicht zwangsläufig erfolgreich sein, denn Veränderungen werden erst wirksam, wenn sie von den Mitspielern angenommen werden.

Was können Sie nun bei anstehenden oder bereits initiierten Veränderungen konkret tun?



Was Veränderungen positiv beeinflusst

Die wichtigste Verhaltensempfehlung lautet: Erwartungen bei den Mitspielern wecken und diese mit Aktionen decken. Für das Mitspieler-Team gibt es nichts Frustrierenderes, als ihre Hoffnungen nicht erfüllt zu sehen und sich je länger je mehr in die Resignation zurückziehen. Aussagen wie: «es passiert ja sowieso nichts», «ach, das hatten wir auch schon» oder «Dieses Projekt bringt ohnehin nichts» sind symptomatisch dafür. Es bedeutet aber auch, klar zu kommunizieren, wo die Grenzen eines Projektes liegen.

Um die Veränderungen erfolgreich zu gestalten, sollten weiter folgende Punkte in Erwägung gezogen werden:

- Projektziele und Massnahmen müssen klar und empfängergerecht kommuniziert werden. Die Projekthinhalte und die Zeitplanung müssen dabei oft in die Sprache des Empfängers «übersetzt» werden.
- Die Aufgaben und Funktionen der mit dem Projekt beauftragten Personen sollten vor dem Projektbeginn klar gestellt und die Erwartungen an die Belegschaft unmissverständlich kommuniziert werden.
- Sehen Sie die Arbeit an der Motivation als Dauertraktandum: Informative Projekt Kick Offs, regelmässige Feedbackgespräche (bei schlechten und guten Leistungen) und punktuelle interne Veranstaltungen, die mehr beinhalten als ein «normales» Meeting, unterstützen Sie dabei.
- Ganz allgemein: Führen Sie Gespräche und pflegen Sie Ihre Kommunikationskultur. (Lieber einmal zu viel als zu wenig kommunizieren).
- Achten Sie laufend auf interne Veränderungen (vor allem im Zusammenhang mit den Phasen des Veränderungsprozesses) und beobachten Sie ständig Umweltveränderungen, welche einen Einfluss auf den Projektfortschritt haben können.

Untersuchungen haben gezeigt, dass Sie die Chancen auf ein erfolgreiche Projektumsetzung bedeutend erhöhen, wenn Sie diese Punkte beachten, bewusst angehen und dem teilweise auch unangenehmen Aspekt der Veränderungsarbeit einen hohen Stellenwert beimessen.