

# Drei Erfolgsfaktoren in Change Projekten

## Wie die Beteiligung von Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten gelingt – und weshalb es ohne sie nicht mehr geht

Whitepaper von Susanne Hoffmann-Michel und Ines Stade

*Das Wichtigste in wenigen Sätzen: Change-Projekte gelingen in dem Maße, wie die Beteiligten ihre Erfahrungen, ihr Wissen, ihre Bedenken teilen und ihren Gefühlen Gehör verschaffen können. Partizipative Führung und Basisdemokratie sind zweierlei. Auftrag der partizipativen Führung ist es, die Beteiligten in die jeweils nächsten Schritte einzubeziehen. Die Entscheidungen fallen immer in den dafür eingesetzten Instanzen. Welche drei Faktoren erfolgsentscheidend sind und wie sie sie nutzen, das erfahren Sie in diesem Whitepaper.*

Landauf, landab stehen Entscheider vor der gleichen Aufgabe: Change tut not. An Veränderungen führt kein Weg vorbei. Doch schon jetzt fühlen sich Mitarbeiter überfordert. Seit Jahren begleitet sie der Ruf nach noch mehr Leistung in noch kürzerer Zeit. Wie schön wäre es, einfach beim Vertrauten zu bleiben! Doch Zaudern ist keine Option, die Zeit drängt.

Wie können Verantwortliche ihre Umgebung trotzdem für einen Change gewinnen?

Eines ist in vielen missglückten Projekten offenbar geworden: An der Spitze einer Organisation eine Entscheidung zu treffen und zu hoffen, dass die Beteiligten mitziehen, hat wenig Sinn. Ob Unternehmen oder Non-Profit-Organisation: Das Bild ist überall das gleiche. 70 Prozent der Change-Projekte scheitern, heißt es in einem Aufsatz auf den Seiten der TU Chemnitz (Manfred Moldaschl)\*.

Wir haben uns daher gefragt, welche Faktoren über den Erfolg eines Change-Projekts entscheiden.

Ausgewertet haben wir hierfür unsere Erfahrungen mit Unternehmen, Non-Profit-Organisationen und Behörden, die wir in den letzten 15 Jahren begleitet haben. Sichtbar geworden sind drei Erfolgsfaktoren, die Sie nachstehend beschrieben finden.

\* <https://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl9/forschung/fprojekte/reflex/instReflex/ergebnisse/download/ErkenntnisVerhuetung%20MM.pdf>

## Drei Erfolgsfaktoren in Change-Projekten

### Erfolgsfaktor 1 - Der Blick für das Ganze

Die liebe Gewohnheit – niemand gibt sie freiwillig auf. Doch wenn Menschen an einem lohnenswerten Projekt teilhaben können, ändert sich die Sichtweise. Dafür setzen sie sich in Bewegung. Was also ist die Bedeutung und das Ziel Ihres aktuellen Veränderungsprojekts? Machen Sie es transparent.

Gemeinsam auf ein Ziel hinarbeiten und das Engagement aller Beteiligten zu spüren, motiviert ebenso. Das gegenseitige Vertrauen wächst, weil die Kompetenzen innerhalb des Teams sichtbar werden.

## Erfolgsfaktor 2 - Teilhabe

Menschen wollen ihre Umwelt gestalten. Sie wollen mitreden und gefragt werden. Wer gefragt wird, fühlt sich ernst genommen und aufgefordert, seinen Teil beizutragen. Dies gibt ein gutes Gefühl und schafft Selbstbewusstsein.

Wichtig dabei: Beteiligung und Demokratie sind zweierlei. Im Konzept der Beteiligung sind die Freiheiten der Beteiligten definiert.

Wenn der Handlungsspielraum für die Beteiligten klar beschrieben und abgegrenzt ist, entstehen in der Praxis kaum Akzeptanzprobleme - selbst wenn die Entscheidungen am Ende andere sind, als von einigen erwartet. Wichtig ist allein, getroffene Entscheidungen zu kommunizieren sowie die Ziele und den Weg dorthin zu beschreiben.

## Erfolgsfaktor 3 - Transparenz

Der Gesprächsbedarf ist groß. Ihm keinen Raum zu geben, hat weitreichende Folgen: In den Köpfen der Beteiligten bauen sich Feindbilder auf. Die Gerüchteküche brodelt. Diskussionen fokussieren sich auf einen Nebenschauplatz und fordern über Gebühr viel Aufmerksamkeit. Und schließlich zieht die stille Post Fehlinformationen nach sich.

Transparenz zeigt sich für die Beteiligten in regelmäßigen, zuverlässigen Angeboten für den Austausch und Offenheit darüber, wie Entscheidungen gefällt werden.

## Wie kann man die 3 Erfolgsfaktoren nutzen, um eine Beteiligungskultur im Unternehmen zu fördern?

Damit das Zusammenspiel von Führung, Unternehmen und Mitarbeitern gelingt, braucht es ein gemeinsames Verständnis für die Aufgaben, Rollen und Fragen der Beteiligten. Damit das gelingt, haben wir die 3 Rollen definiert und dazu reflexive Fragen entwickelt:

### Die Rolle der Führungskraft

Die Führungskraft ist immer Initiator der Veränderung. Eine Beteiligung bedeutet nicht: Übertragung von Entscheidungsbefugnissen. Vielmehr will sie eine Informationsbasis für die Mitarbeiter herstellen, um Mitsprache zu ermöglichen sowie Transparenz über das Ziel und die Schritte herzustellen. Weiterhin soll sie die Zusammenarbeit miteinander klären und umsetzen sowie geeignete Formen von Beteiligung finden. Ihre Aufgabe ist es, Verlässlichkeit darüber herstellen, was mit den Ergebnissen der Beteiligten geschieht, einen Handlungsrahmen klar abzustecken und die Möglichkeit zu geben, Interessen auszuloten und den Beteiligten einen Beitrag zur Lösung eröffnen.

Fragen zur Reflexion für Führungskräfte:

- 1. Wie stehe ich zur Beteiligung? Passt Beteiligung zu meinem Verständnis von Führung?
- 2. Welche Fragen tun sich auf, wenn ich an das Thema Beteiligung denke?

## Die Rolle des Mitarbeiters

Mitarbeiter wollen wissen, was auf sie zukommt. Die Entscheider sollten deshalb die Information und Transparenz gegenüber den Mitarbeitern sicher stellen, Orientierung und Sicherheit schaffen sowie ihrer Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern als Experten ihrer Fachgebiete auf allen Ebenen Ausdruck verleihen. Ferner sollten sie die Initiative der Mitarbeiter stärken, Kompetenzen und Erfahrungen von Mitarbeitern bewusst einbeziehen und den Wunsch der Mitarbeiter nach Verantwortung und Selbstverwirklichung ermöglichen.

Junge, gut ausgebildete Mitarbeiter erwarten es schlicht, beteiligt zu werden. Doch auch darüber hinaus wachsen Motivation und Arbeitszufriedenheit im gesamten Mitarbeiterstamm.

Fragen zur Reflexion für Führungskräfte:

- 1. Nimmt meine Führung die Kompetenzen und Erfahrungen der Mitarbeiter ernst und bezieht sie in neue Planungen mit ein?
- 2. Kann ich mich mit den (neuen) Zielen und der Art und Weise, wie der Veränderungsprozess organisiert wird identifizieren?

## Die Rolle des Unternehmens

Widerstände abzubauen, ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Veränderungsprozesse. Unternehmen brauchen ein kommuniziertes Grundverständnis, definierte Standards und akzeptierte Ziele, die die Identifikation mit dem Unternehmen ermöglichen und Energien konstruktiv binden. Sie sollten die Selbstorganisation auf allen Ebenen fördern und ermöglichen sowie die Idee der lernenden Organisation und Weiterentwicklung der Unternehmenskultur verankern. Sie dürfen darauf vertrauen, dass sich Mitarbeiter an gemeinsam getroffene Verabredungen gebunden fühlen.

Fragen zur Reflexion für Führungskräfte:

- 1. Welche Haltung hat die Unternehmensleitung zum Thema Beteiligung?
- 2. Gibt es Beteiligungsformen, die bereits im Unternehmen verankert sind?

## **Fazit: Beteiligung ist einer der wichtigsten Schlüssel für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen**

Unternehmen müssen sich in Zukunft noch mehr den Märkten öffnen, Wünsche und das Feedback der Kunden einholen sowie Lieferanten und Kunden direkt in die Produktentwicklung einbeziehen. Die dynamischen Marktentwicklungen erfordern eine Unternehmenskultur, in der Veränderungen angenommen werden und zu Lösungen führen.

Eine gute Grundlage hierfür bildet eine Unternehmenskultur, die den stetigen Wandel akzeptiert und sich als „Lernende Organisation“ versteht. Denn es wird immer wichtiger, im Austausch mit den Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten zu sein und deren Wissen in alle Geschäftsprozesse einzubinden. Wem das als Unternehmen gelingt, der ist für die Zukunft erfolgsversprechend aufgestellt.

Firmensitz & Postadresse:  
Grenzweg 65  
21244 Buchholz  
Büroadresse:  
Uferstrasse 2c  
22081 Hamburg

Rufnummern:  
Mobil: 0170 - 38 06 13 9  
Telefon: 040 - 28 80 79 03  
Mail und Internet:  
mail@ines-stade.de  
www.ines-stade.de

**INESSTADE**  
BERATUNGSUNTERNEHMEN