



Wie Change-Maßnahmen (besser) gelingen

Die Wirtschaft und das Arbeitsumfeld verändern sich mit sehr hohem Tempo. Klassische Change-Projekte funktionieren deshalb nicht mehr. Dieser Beitrag stellt einen zukunftsfähigen Ansatz vor.

VON ANNE SCHÜLLER

Wenn Change-Projekte misslingen, liegt das sehr oft am »Wie«.

Groß angelegt und gern von Beratungshäusern teuer begleitet, werden sie klassischerweise weit oben im Unternehmen geplant und dann über alles und jeden von oben nach unten »ausgerollt«. Auf diese Weise sind klassische Change-Projekte zu Hassprojekten verkommen. Wie verschiedene Studien, unter anderem von Kotter, McKinsey, PMI und Maturity zeigen, scheitern zwischen 70 und 80 Prozent. Das Problem ist dabei nicht der Wandel per se. Das Problem ist auch nicht der Starrsinn der Mitarbeiter, ihre Beharrungstendenzen und ihre Unwilligkeit. Natürlich mag unser Gehirn gern Routinen, weil sie erstens Sicherheit bieten und zweitens Energie sparen helfen. Doch schon immer haben die Menschen auch das Alte verworfen und das Neue gewagt. Die Evolution stellt den Pioniergeist und den Wissensdurst vor das Beharren und die Tradition. Nur so ist Fortschritt überhaupt möglich. Die Suche nach nützlichem Neuen zählt zu den wichtigsten Triebfedern unseres Denkapparats.

»» Change-Projekte: Scheiterquote bis zu 80 Prozent ««

Das Hauptproblem für das Scheitern klassischer Change-Projekte? Es liegt darin, dass noch immer die »bewährten« Methoden aus längst vergangenen Zeiten regieren. Sie werden an den Unis gelehrt, in Fachbüchern rezipiert und im unternehmerischen Alltag implementiert, »weil es alle so machen«. Um welche Methoden es geht? Da ist zum Beispiel der auf den Soziologen Kurt Lewin zurückgehende Dreiphasenprozess von »unfreeze, move, refreeze« (auftauen, bewegen, wieder einfrieren) aus dem Jahr 1947. Doch eingefrorene Zustände sind in hochdynamischen Zeiten letal. Heutzutage wird eine erstens fortlaufende und zweitens vorausschauende Selbsterneuerung gebraucht.

Populär ist auch die siebenstufige Change-Kurve von Elisabeth Kübler-Ross aus dem Jahr 1969. Sie beschreibt das emotionale Erleben von Menschen in finalen Veränderungsprozessen, beruhend auf Interviews mit Sterbenden und Trauernden. Es führt über Schock und Leugnung ins Tal der

Tränen bis zur schließlichen Akzeptanz. Also bitte! Wieso muss man seine Mitarbeiter durch ein »Tal der Tränen« manövrieren? Angst- und Schmerzinformationen haben im Hirn immer Vorfahrt. Und ungute Gefühle führen zu Vermeidungsstrategien. Also wird man sich gegen das nächste Change-Projekt wehren. Oder man wird es verteuflern. Oder man sitzt es einfach aus.

»» Das »Wie« verändern: Changen Sie Change! ««

Wenn nicht so, wie aber dann? Ändern Sie die Vorgehensweise: Changen Sie Change! Ablehnung und Unlust entstehen automatisch immer dann, wenn etwas von oben verordnet wird, also mit Druck oder Zwang behaftet ist. Zustimmung hingegen entsteht, wenn man über eine Veränderung selbst entscheidet. Freiwilligkeit ist die wichtigste Zutat für Antrieb und gelingende Wandelprozesse. Wenn zudem die Entscheidungen »klein« sind und man gewohnt ist, sie immer wieder anzupassen, ist es viel leichter, sich zu restrukturieren, wenn die Umstände dies

fordern. Sind die Entscheidungen hingegen »groß« und neigt man im Unternehmen dazu, vorgedachten Plänen akribisch zu folgen, wird man auch dann noch an ihnen festhalten, wenn sie unbrauchbar sind.

Wer größere Change-Maßnahmen plant, darf zudem die Leute nicht abkommandieren. Es ist ein Fehler, seine Energie an die zu verschwenden, die den Wandel (zunächst) nicht wollen. Indem man ihnen viel zu lange viel zu viel Aufmerksamkeit widmet, stärkt

man ihre Position und gibt ihnen Zeit, Zwi-tracht zu säen. Menschen verändern sich ganz einfach in unterschiedlicher Geschwindigkeit. In jeder Firma gibt es Vorreiter und Nachzügler. Um also nicht gegen Widerstand angehen zu müssen, konzentriert man sich zunächst auf die Experimentierfreudigen und Pioniere mit Biss und Durchhaltevermögen. Idealerweise spricht man Einladungen zum Mitmachen aus, wobei ein sukzessives Aufspringen jederzeit möglich

CHANGE PROZESSE IM VERGLEICH

Herkömmliche Change-Prozesse	Zeitgemäße Change-Prozesse
Change ist ein Projekt mit Anfang und Ende, das auf identifizierte Defizite reagiert.	Change ist eine kontinuierliche, proaktive und vorausschauende Selbsterneuerung.
Das Mindset: Es gibt Beharrungstendenzen und Widerstand, weshalb Veränderung verordnet werden muss.	Das Mindset: Veränderung im Sinne von nützlichem Neuem und dienlicher Weiterentwicklung ist willkommen.
Ziele und Stationen auf dem Weg zum Ziel werden vorgegeben und sind »at target, on budget, in time« einzuhalten.	Ziele und Stationen auf dem Weg zum Ziel werden iterativ entwickelt und können sich im Verlauf einer Maßnahme ändern.
Die Maßnahmenplanung wird oben« getroffen und dann wie festgelegt waserfallartig »nach unten ausgerollt« und abgearbeitet.	Die Mitarbeiter werden nicht vor vollendete Tatsachen gestellt, sondern entwickeln selbst Lösungsmöglichkeiten und testen diese.
Führungskräfte und Change Manager »verkaufen« die vorgegebenen Maßnahmen, erklären, überzeugen, setzen um.	Da involviert, überzeugen die Mitarbeiter einander kollegial von den Notwendigkeiten. Führungskräfte ermutigen und unterstützen.
Mitarbeiter werden zu den geplanten Maßnahmen »verdonnert« bzw., »wenn sie dran« sind, abkommandiert.	Nicht Müssen, sondern Wollen steht im Vordergrund. Das Vorgehen ist analog zur Innovation Curve von Everett Rogers.
Selbst wenn das Projekt scheitert, werden Erfolgsmeldungen »nach oben« gegeben.	Sinnlose oder undurchführbare Projekte werden einvernehmlich eingestellt.



»Es ist ein Fehler, seine Energie an die Leute zu verschwenden, die den Wandel anfangs nicht wollen.«

ZUR AUTORIN

» Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Zu diesen Themen hält sie Impulsvorträge auf Tagungen, Fachkongressen und Online-Events. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Beim Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie Top-Voice 2017 und 2018. Von Xing wurde sie zum Spitzenwriter 2018 und zum Top Mind 2020 gekürt. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager und zertifizierte Orbit-Organisationsentwickler aus.

www.anneschuller.de

ist. Vorreiter können auch ganz gezielt dann involviert werden, wenn man sie bereits aus früheren Initiativen kennt. Zudem kann jeder Personen benennen, die er für passend hält. Konstruktive Querdenker-Persönlichkeiten spielen dabei eine Schlüsselrolle. Sie sind geradezu prädestiniert für den Start.

»» Anlehnung an die Innovation Curve ««

Ein Vorgehen in Anlehnung an die Innovation Curve von Everett Rogers halte ich für besonders geeignet. Beginnend mit den Vorreitern wird nach und nach die gesamte Organisation durch den Veränderungsprozess gehen. Die Stoßrichtung ist dabei nicht topdown von oben nach unten, sondern horizontal. Von den Ersterfolgen inspiriert rücken weitere Einheiten nach. Die frühe

► Mehrheit wird nichts versuchen, bevor es nicht andere ausprobiert haben. »Ihr müsst nicht durch den reißenden Fluss ans andere Ufer. Wir schicken eine Vorhut, die für euch Trittsteine legt«, so ermuntert man die, die zunächst noch zögern. Sukzessive findet eine virale Ansteckung von Mitarbeiter zu Mitarbeiter statt, eine Ansteckung, die nicht gefährlich, sondern sehr nützlich ist, weil auf freiwilliger Basis immer mehr Personen durch die Veränderung gehen.

Eine Faustregel besagt: Wenn zehn Prozent der Menschen für eine Sache gewonnen sind, entsteht Sog. Wurden also genügend Leute aus der frühen Mehrheit davon überzeugt, das Neue zu wagen, wird die späte Mehrheit ihnen folgen. Unter ihnen sind viele Bewahrer, die zaudernd warten, bis eine Brücke ins Neuland gebaut und damit alles sicher ist. Es bringt rein gar nichts, sie von Anfang an mitnehmen zu wollen. Vielmehr beruhigt man diese, indem sie zunächst an den Veränderungen noch nicht teilnehmen müssen.

Bei den Nachzüglern sitzen die Bedenkenträger. Diese wird man erst dann überzeugen, wenn alle Gefahren beseitigt sind. Dabei ist zu differenzieren: Konstruktive Skeptiker können durchaus nützlich sein, weil sie einen dazu bringen, gründlicher nachzudenken und (noch) bessere Argumente zu entwickeln. Boykottierer hingegen, die kategorisch für die Konservierung der Vergangenheit kämpfen, kann sich niemand noch länger leisten. Von ihnen muss man sich trennen. Einige werden von sich aus gehen. Sie verlassen das Unternehmen, weil es nicht mehr zu ihnen passt. Es bleibt ein Team, das eine geradezu magische Anziehungskraft auf talentierte, quirlige, quicklebendige neue Mitarbeiter ausübt. Und das sind genau die Menschen, die man heute so überaus dringend braucht, um sich fit für die Zukunft zu machen. ■



Professionelles Forderungsmanagement

Die wirtschaftlichen Zeiten scheinen angespannter als jemals zuvor. Durch das Coronavirus wird nicht nur der medizinische Apparat vieler Länder stark belastet, sondern auch die wirtschaftlichen Bereiche. Liquidität geht dabei vor Rentabilität, besonders, wenn das Geld an vielen Ecken und Enden knapper wird. Worauf es ankommt, um die eigene Liquidität im Unternehmen zu erhöhen.

VON MILAN MILIC

► **Es ist offensichtlich**, dass die Wirtschaft in Europa massiv schrumpft. Investitionen werden seltener und für so manches Unternehmen brechen monetär harte Zeiten an. Oftmals wird die Lage unterschätzt oder zu spät wahrgenommen, wie schlimm es tatsächlich um die eigene Liquidität bestellt ist. Deshalb ist auch nicht immer Vorsatz zu unterstellen, wenn eine Leistung eingekauft wird und diese dann nicht mehr beglichen werden kann. Doch genau davor muss man sich als Unternehmer schützen.

►► **Bonitätscheck unumgänglich** ◀◀ Bonitätschecks aller Art sind hier die richtige Vorgehensweise. Je höher die Rechnungssumme, desto genauer sollte kontrolliert werden. KSV-Einträge können dabei helfen, Licht ins Dunkel zu bringen. Diese sind zwar nicht immer aktuell, doch können Aufschluss darüber geben, wie sich das Unternehmen in der Vor-Krisen-Ära geschlagen hat.

Auch Firmenbucheinträge helfen bei der Einschätzung, wie stabil ein Unternehmen in der Vergangenheit war. Diese Stabilität ist nicht nur aus den blanken Zahlen

ablesbar, sondern vor allem über folgende Merkmale:

- Wie oft wurde der Geschäftsführer gewechselt?
- Wie oft wurde die Zentrale des Unternehmens gewechselt?
- Wie viele Menschen führen das Unternehmen bzw. sind zeichnungsberechtigt?

Sie müssen bereits im Vorfeld klären, ob Sie überhaupt mit der richtigen, sprich zeichnungsberechtigten Person, im Kontakt sind. Bei neuen Partnern lohnt es sich, sich im Branchenumfeld umzuhören. So blöd es auch klingen mag, manchmal ist es sinnvoll, sich im Ort, wo das Unternehmen ansässig ist, umzuhören. Vor allem dann, wenn es sich um Klein- und Mittelbetriebe handelt. So gelangen Sie an aktuelle Informationen, die niemals im Internet erscheinen würden.

►► **Nur Bares ist Wahres** ◀◀

In Zeiten prosperierender Wirtschaft liegt der Fokus vor allem darauf, möglichst viel Umsatz zu erwirtschaften und dabei gerät der Blick für die Bonität der Geschäftspartner etwas ins Hintertreffen. Einerseits sorgen sich Unternehmen in starken Wirtschaftszyklen weniger, an ihr Geld zu kommen, andererseits passiert es tatsächlich seltener, dass nicht gezahlt wird. Diese Gewohnheit kann nun jedoch in einer kontrahierenden Wirtschaft fatal sein. Wirtschaftlich gesunde Unternehmen können, wenn vermehrt Rechnungen für bereits erbrachte Leistungen oder gelieferte Produkte nicht

mehr bezahlt werden, selbst ins Straucheln kommen. In stürmischen Zeiten wie diesen, muss daher sehr schnell reagiert werden. Neukunden sollten so schnell wie möglich nur mehr bar und im Voraus bezahlen, damit die eigene Liquidität sichergestellt wird. Doch wie sieht es mit jahrelangen Geschäftspartnern aus? Sollte man versuchen, diese zur Barzahlung überreden oder sie wie gewohnt bezahlen lassen?

►► **Der Umgang mit bestehenden Geschäftspartnern** ◀◀

Jedes Unternehmen ist anders gestrickt. Manche Unternehmen haben eine hohe Zahl an Neukunden oder an neuen Geschäftspartnern, andere wiederum arbeiten ausschließlich mit langjährigen Partnern zusammen. Eines ist klar: Die Krise kann jedes Unternehmen treffen, egal, wie gut Sie auch in der Vergangenheit kooperiert haben. Dies kann auch wirklich schnell geschehen, je nachdem, wie das Unternehmen, mit welchem Sie kooperieren, strukturiert ist und mit welchen Geschäftspartnern es selbst Geschäfte tätigt. Um sich nicht zu sehr abhängig zu machen, muss auch hier versucht werden, möglichst schnell an das eigene Geld zu gelangen, entweder in Form einer Vorauszahlung oder direkt nach erbrachter Leistung. Langjährige Geschäftsbeziehungen schützen leider nicht vor wirtschaftlichen Problemen.

►► **Die Macht der dritten Person** ◀◀

Eine elegante Möglichkeit, eine neue

Verfahrensweise der Bezahlung einzuführen, ist die Macht der dritten Person. Je nachdem, mit wem Sie in Verhandlungen stehen, können Sie die Verantwortung an eine dritte Person oder an eine nicht anwesende Instanz abgeben. Sie könnten beispielsweise sagen, dass es neue Firmenrichtlinien gibt, die nun ein massiv verkürztes Zahlungsziel verlangen. Es kann aber beispielsweise auch auf den Steuerberater verwiesen werden, der den Rat gegeben hat, die Rechnungsbegleichung massiv zu beschleunigen. Je größer Ihr Unternehmen ist, desto mehr Möglichkeiten stehen Ihnen zur Verfügung, diese neuen Richtlinien mittels einer anderen Person oder einer anderen Instanz zu rechtfertigen. So kommen Sie selbst nicht in Erklärungsnot und verleihen Ihrer Argumentation gleichzeitig mehr Gewicht.

►► **Fazit** ◀◀

In wirtschaftlich herausfordernden Zeiten ist es wichtig, für eine ausreichende Liquidität zu sorgen. Nur diese Liquidität sorgt dafür, dass eigene Rechnungen auch fristgerecht bezahlt werden können.

Ihr eigenes Bauchgefühl darf diesen Prozess der Liquiditätsgenerierung zusätzlich unterstützen. Darüber hinaus ist die Implementierung eines professionellen Forderungsmanagements mehr als ratsam. Dadurch kommen Sie schneller an Ihr Geld und können leichter planen. ■



»Eine elegante Möglichkeit, eine neue Verfahrensweise der Bezahlung einzuführen, ist die Macht der dritten Person.«

ZUM AUTOR

► **Milan Milic** ist Experte für professionelles Forderungsmanagement und hat mit seiner neuartigen Inkasso-Software die Branche revolutioniert.

BUCHTIPP

► **Anne M. Schüller**
 Querdenker verzweifelt gesucht
 Warum die Zukunft der Unternehmen in den Händen unkonventioneller Ideengeber liegt
 Mit einem Vorwort von Gunter Dueck
 Gabal Verlag 2020, 240 Seiten
 ISBN: 978-3-86936-998-3