

Die Kunst des aktiven Vergessens

Change Management falsch begriffen: Software-Systeme allein ändern nichts



CRM-Softwareprojekte nehmen schnell unternehmenskritische Dimensionen an. So laut wie der Ruf nach kundenzentriertem Denken und daraus abgeleiteten Geschäftsprozessen, so zahlreich sind die Zweifler, die den Erfolg von CRM-Softwareprojekten grundsätzlich in Frage stellen und kaum Aussichten für einen „Return on Invest“ sehen. Wo verbergen sich erfolgskritische Faktoren? Sind dies die Funktionalitäten von Datenbanken, Software-Systemen und Marketing-Tools? Oder handelt es sich eher um den Faktor Mensch, der noch zu wenig in Veränderungsprozessen beachtet wird? Change-Management-Trainer Ralph Warnatz (Motiv Management Partner, Augsburg) sieht Defizite insbesondere in der internen Kommunikation und Unternehmenskultur begründet.

Sie begleiten Unternehmen und Konzerne bei Veränderungsprozessen. Immer wieder jedoch ist von Mitarbeitern die Aussage zu hören: „Ich weiß gar nicht, warum wir die neue Software, das neue Vertriebskonzept einführen.“ Steht es um die interne Kommunikation so schlecht?

In vielen Fällen: leider ja. Veränderungen werden oft nur von oben verordnet, statt sie argumentativ und mit Fakten belegt ins Unternehmen zu tragen. Ist den Mitarbeitern jedoch die Zielsetzung nicht klar, kann natürlich auch keine Identifikation entstehen. Im Gegenteil: Neuerungen werden von der Belegschaft schlechteredet und von vornherein kritisch beäugt, weil die darin liegenden Chancen nicht erkannt werden. Oder noch schlim-

mer: Mitarbeiter fühlen sich womöglich durch die neue Vertriebs-Software kontrolliert und unter Druck gesetzt. Ohne Identifikation werden Mitarbeiter auch nicht die Energie und den Mut aufbringen, Veränderungen bewußt anzupacken und mitzugestalten. Denn Mut ist nicht die Abwesenheit von Angst – sondern die Bereitschaft, etwas für Veränderungen zu tun.

Oft scheitern Veränderungsprozesse bereits nach wenigen Monaten: Die erwarteten Verkaufserfolge bleiben aus, die neue Software-Lösung erweist sich als fehleranfällig und wenig bedienerfreundlich, der Frust bei den Mitarbeitern wächst. Wer ist für ein solches Scheitern verantwortlich: die Marketingabteilung, die interne EDV-Abteilung oder der externe Berater?

Diesen Schwarzen Peter braucht zunächst niemand für sich zu beanspruchen. Denn natürlich geht das Betriebsergebnis in einem Veränderungsprozeß zunächst etwas nach unten. Erst im zweiten Schritt kann mit einer Aufwärtsentwicklung gerechnet werden. Das ist gar nicht anders zu erwarten: Die beteiligten Menschen brauchen eine Lernphase, um sich an die neue Welt anzupassen. Verkürzen läßt sich die Lernphase nur durch eine gepflegte Unternehmenskultur, in der Kommunikation, Austausch und Kritik offen gehandhabt werden. Diese Lernphase zu begleiten, zu moderieren und möglichst zu verkürzen ist eine der wichtigsten Aufgaben von Motiv Management Partner. Dazu zählt auch, Projektverantwortliche und insbesondere die interne EDV-Abteilung auf die Situation vorzubereiten – das sind nämlich meist die Prügelknaben der Nation, wenn zu Beginn nicht alles glattläuft.

Unternehmenskultur entwickelt sich aus Erfahrung, aus Kommunikation und aus Werten. Welche Faktoren halten Sie bei der Betrachtung der sogenannten Soft Skills für besonders erfolgskritisch?

Klarheit und Ehrlichkeit im Umgang miteinander sind hier für mich an erster Stelle zu nennen. Ziele müssen transparent, nachvollziehbar und vor allem auch erreichbar sein, sonst sind Veränderungsprozesse bereits vor ihrem Beginn zum Scheitern verurteilt. Und entscheidend für die Kommunikation innerhalb eines Unternehmens ist in meinen Augen das SNS-Prinzip. SNS steht für Scheitern – Neustart – Schnell-Prinzip und beschreibt damit einen typischen Lernprozeß.

Mitarbeiter brauchen die besagte Lernphase, um die neue Situation zu beherrschen – das bedeutet, daß Fehler akzeptiert werden, rasch Schlußfolgerungen daraus gezogen werden und ein zweiter, dann funktionierender Anlauf folgt. Auch dies ist ein Thema der Unternehmenskultur: Sind beispielsweise Vertriebsmitarbeiter mutig genug, auch neue Wege zu betreten, oder haben sie Angst, im Falle eines Scheiterns gleich von der Führungskraft bestraft zu werden? Aus Fehlern lernen heißt auch, sich vergeben können – und zwar gegenseitig. Denn ebenso muß der Mitarbeiter der Geschäftsführung „vergeben“, wenn diese ihre Strategie von gestern heute umschmeißt. Dieses Vergebenkönnen bezeichne ich als „Kunst des aktiven Vergessens“. Nur Organisationen, die diese Kunst beherrschen, verfügen über die Ausdauer, die Kompetenz und den Mut, aus Fehlern zu lernen und sich kontinuierlich zu verbessern.

Das Interview führte Oliver Schönfeld

Frankfurter Allgemeine Zeitung
30.10.2001