

promove letter 02/09

Guter Dialog in Krisenzeiten oder die Ohnmacht des Projektmanagements

In vielen Projekten, die Aufbruchsstimmung oder Veränderung erreichen wollen, geschieht kein Aufbruch. Wie sonst lässt sich erklären, dass 75% der Veränderungsprojekte nicht die gewünschten Ziele erreichen?

Aufbruch geschieht nur dann, wenn wir ihn zulassen und wenn wir auf die individuelle Befindlichkeit der Menschen, die diesen Aufbruch mitgestalten sollen, Rücksicht nehmen.

Die Crux mit dem Projektmanagement

Meist beginnen wir Veränderungsprojekte mit einer Analyse des Bestehenden, um dann festzulegen, wie neue Strukturen auszusehen haben, damit sie der Strategie folgen können. Auch wenn wir keine eigentliche Strategie für die Veränderung haben: getreu dem Motto „structure follows strategy“ passen wir erst einmal Strukturen an. Wir hecken mit teuren Beratungsunternehmen neue Organisationsformen aus, untermalen diese Organisationsformen mit aufwändig beschriebenen Prozessen und versehen sie schlussendlich auch noch mit einer prozessbegleitenden Software. Hauptsache es passiert etwas. Leider übersehen wir in diesen Prozessen das wesentliche Energiefeld für die Veränderung: Die Menschen. Es ist unwesentlich, dass Strukturen der Strategie folgen. Strukturen und Prozesse können nichts ausrichten ohne die Menschen, die sie mit Leben füllen. Umso erstaunlicher ist es, dass bei Veränderungsprojekten kaum je mit den Menschen gesprochen wird, *bevor* die Veränderung beginnen soll. In den allermeisten Fällen werden die Mitarbeitenden über ein Veränderungsprojekt informiert, nachdem es bereits fertig konzipiert ist. Wie sollen Menschen so der das Projekt unterstützen und es mittragen?

Aufbruch beginnt also nicht mit neu definierten Prozessen oder Strukturen, sondern mit *Dialog*. Dialog ist nicht Information. Dialog ist der gewollte Austausch mit Menschen über deren Alltag und deren Befindlichkeiten. Im Dialog erfolgt die bewusste Auseinandersetzung mit der Welt, wie sie ist, und nicht, wie sie auf dem Papier sein sollte.

Die Kraft der Reflexion

Lassen Sie uns ein Projekt schildern, welches Aufbruch durch Dialog sehr effektiv initiiert hat. Bei einer Führungskräfteveranstaltung hat sich der CEO der Swisscom, Carsten Schloter, vor seinen Führungskräften selber in seinen Schwächen reflektiert. Im Saal wurde es totenstill. Anstatt nun über anstehende Projekte zu diskutieren, entstand bei den Führungskräften eine Selbstreflexion über die eigene Person, deren Wirkung und die Erkenntnis, dass wir als Führungskräfte ein Beispiel abgeben müssen für den Wandel. Es erfolgte der Auftrag an die Führungskräfte, sich der eigenen Schwächen bewusst zu werden und diese zu reflektieren.

Nobody is perfect

Der Mut, sich selbst in Frage zu stellen, bringt einen Dialog erst in Gang. Es geht nicht um vorgefertigte Excel-Sheets und geschönte Zahlen in Power Point-Präsentationen. Es geht darum, Mensch zu sein, zu seinen eigenen Schwächen zu stehen und auch einmal zu sagen: „Ich weiss es nicht“. Das wirkt massiv glaubwürdiger als jemand, der versucht, Mr. Perfect zu spielen. Menschen wollen sich mit dem Gesagten identifizieren können. Sie erkennen sich viel eher in Aussagen, wenn diese nicht altklug und weltfremd daherkommen, sondern erkennbar wird, dass sie von einem Menschen von nebenan stammen. Dem Nachbarn fühle ich mich näher als einem Chef, der weit weg wohnt. Insofern gilt als Credo für die Initiierung von Aufbruchs- und Veränderungsprozessen: Adieu Superstars – Willkommen Persönlichkeiten!



Wie kommuniziert man Unerfreuliches?

Es stellt sich nun die Frage, wie unangenehme Botschaften kommuniziert werden können, ohne auf eine Welle des Widerstands zu treffen. Und zu Recht kann man einwenden, dass bei sehr dramatischen Einschnitten eben keine Zeit für einen konstruktiven Dialog bleibt. Nun, auch dramatische Einschnitte kündigen sich an – wenn man sie denn sehen will. Branchen ändern sich nicht von heute auf morgen. Lassen Sie uns als Beispiel Feintool nennen, einen Zulieferer der Automobilindustrie. Feintool musste auf Kurzarbeit umstellen. Im Vorfeld wurde die Kommunikation zu der Ankündigung mit Kommunikationsspezialisten, HRlern und dem Geschäftsführer vorbereitet und mit Personalverbänden abgesprochen. Entscheidend war – gemäss Dominik Lütolf, Vice President und HR-Leiter - die Botschaft: „Wir haben kommuniziert, dass keine Leute entlassen werden und dass wir zuversichtlich sind, die Delle ausbügeln zu können. Wir haben aber keine Garantie abgegeben. Dafür haben wir zugesagt, konstant zu informieren und die Leute auf dem Laufenden zu halten.“ Entscheidend war auch die Art der Kommunikation: Zuerst wurde die Belegschaft persönlich und mündlich durch den Geschäftsführer und die HR vor Ort informiert – erst dann gab es die schriftliche Information (Intranet, Aushänge). Wie wurde die Botschaft aufgenommen? Dominik Lütolf: „Gefasst. Aufgrund der Tatsache, dass die Automobilindustrie momentan stark leidet, haben es die Mitarbeitenden erwartet. Alle sind froh, dass Sie die Stelle behalten können.“

Ehrlichkeit bringt Engagement

Die meisten Mitarbeiter sind durchaus bereit, Veränderungen zu folgen, wenn sie gefragt und konsultiert werden – wenn sie also ernst genommen werden. Dazu muss man die Menschen mögen. Vorbereitete Statements, wo den Mitarbeitern mitgeteilt wird, in welchem Ausmass eine Restrukturierung stattfinden wird, respektieren die Menschen nicht. Sie generieren Widerstände und kein Engagement. Erst im Dialog praktizieren wir eine anschlussfähige Kommunikation, was bedeutet, dass wir die Mitarbeiter wahrnehmen und sicherstellen, ob ihre Bewertung einer Botschaft, sei sie im Moment noch so ungünstig, positiv und engagiert mitgetragen wird.

Kernaufgabe Sicherheit

Der bewusst gesuchte Dialog mit den Mitarbeitenden auch in unsicheren Zeiten zeigt den Menschen, dass auf sie gebaut wird. Ihre Meinung zählt. Sie sind sich sicher, auch in unsicheren Zeiten nicht fallen gelassen zu werden. Und wer sich zwischen Wissen und Fühlen entscheiden muss, lässt fast immer das Gefühl obsiegen. Das Gefühl, ernst genommen zu werden, ist mächtiger als harte Fakten. Dialog ist Macht. Und Macht gibt Sicherheit. Dialog führt dazu, dass Menschen in die Firma und die Führungskräfte vertrauen. Vertrauen ist das Kapital, von dem aktuell viele Firmen nur träumen können. Warum also nicht den Dialog suchen?

Wir freuen uns auf einen konstruktiven Austausch mit Ihnen.

promove TM

Dr. Viktor Beyfuss
Partner

Bruno Gerber
Partner

Marie-Theres Hofmann
Partner

Dr. Michael Kres
Partner

Der nächste promote letter erscheint am 12. Mai 2009 und behandelt einen Erfahrungsbericht zum Thema „Verständnis für Veränderungen schaffen“.

Der nächste Management Circle findet am 29. April 2009 zwischen 17h00 und 19h00 statt bei:
promove TM, Sonneggstrasse 55, 8006 Zürich

