

Interview Klaus Doppler

HR hat den Generalschlüssel, Veränderungen anzustossen

Unternehmen verändern sich immer schneller. Manchmal sind nur einzelne Bereiche betroffen; teils werden auch ganze Geschäftsmodelle komplett neu ausgerichtet. Mega-Trends wie die Digitalisierung, demographische Veränderungen und die Globalisierung beschleunigen den Wandel. Persorama sprach mit dem Change Management-Experten und Organisationsberater Klaus Doppler, wie Veränderung am besten gelingt, wie Risiken umschifft werden können und wie HR sich in Change-Prozessen strategisch bestmöglich positioniert.

Persorama: Sie begleiten seit vielen Jahren Transformationen. Welche wichtigen Trends stellen Sie fest?

Klaus Doppler: Die Dringlichkeit zu Veränderungen steigt. Aber die Fähigkeit, schnell und radikal umzustellen, wächst nicht mit der Dringlichkeit mit.

Woran liegt das?

Menschen haben ein Grundbedürfnis nach Klarheit, Sicherheit, Ordnung und auf diesem Hintergrund ein inneres Verlangen nach Planbarkeit. Solange kein akzeptabler neuer Weg entdeckt wird, hält man am bisherigen Weg fest, auch wenn sich dieser als zunehmend riskant erweist.

Wie äussert sich das in der betrieblichen Praxis?

Es gibt oft eine Angst vor Auseinander-

setzungen. Psychologisch betrachtet, sind wir Verdrängungskünstler und verschiedene Dinge gerne. Psychologisch lässt sich das nachvollziehen. Bis ihnen das Wasser zum Halse steht, glauben viele, sie kommen um eine radikale Veränderung herum. Aus Sicht des Unternehmens sind solche Konfliktvermeidungsstrategien fatal. Mein Kernthema in der Change-Beratung ist daher: Was hält den Status Quo und wie kann ich hier Bewegung reinbringen?

An welchem Punkt werden Sie als externer Berater gerufen?

In der Regel, wenn die Bordmittel verbraucht sind. Und wenn die Beteiligten feststecken. Sie merken: Eigentlich wissen wir, was jetzt zu tun wäre, aber wir schaffen es nicht, das umsetzen – währenddessen der Druck, etwas zu verändern, bereits enorm gestiegen ist.

Wo setzt dann Ihre Arbeit an?

Ich hinterfrage zunächst den Status Quo und welche Gründe vorliegen, nicht in Aktion zu gehen. Der Wille zur Veränderung ist essenziell wichtig. Dieses Engagement brauche ich. Wenn das nicht vorhanden ist, steige ich nicht ein. Ich kann als Berater nicht kompensieren, was ein Manager oder eine Führungskraft nicht selbst will und vorantreibt.

Change wird meist von der Führungsebene angestossen?

Ja, in den meisten Fällen muss dies vom Top-Kader ausgehen, weil Führungskräfte Vorbild sind, egal ob sie wollen oder nicht. Doch zentral ist die Bereitschaft, etwas ändern zu wollen und zwar ernsthaft.

Und wie steht es mit der mittleren Führungsebene?

Change kann auch aus den Reihen der Belegschaft kommen. Das funktioniert allerdings nicht, wenn eine Einzelperson mit persönlicher Tapferkeit vorangeht. Sondern nur, indem man sich Verbündete schafft und dann als Gruppe gemeinsam überlegt, was verändert werden soll und warum.

*«Eine offene Kommunikation ist ein Dilemma:
Es ist die Lösung und gleichzeitig das Problem.»*

Und wie setzt sich dann ein solcher Veränderungs-wille durch?

Ich habe schon oft beobachtet: Wenn sich eine Gruppe von mittleren Führungskräften einig ist und beharrlich ihr Anliegen vertritt, fängt die Geschäftsleitung an, diese Gruppe ernst zu nehmen und sucht das Gespräch oder kommt mit Kompromissangeboten. Wer sich untereinander verbündet, kann auch Forderungen stellen. In einer solchen Gruppe muss allerdings Einigkeit bestehen. Man darf sich von oben nicht auseinanderdividieren lassen.

Also ist Change auch Machtspiel?

Ganz klar. Change ist immer auch eine Machtfrage. Entweder ich will als oberer Führungskreis bestimmte Ziele erreichen, dann übe ich Macht auf die nächste Ebene aus. Oder Macht geht von der mittleren Ebene aus mit klaren Aussagen an die Geschäftsleitung, was man von dieser braucht. Findet dies in der Praxis tatsächlich so statt?

Ich beobachte immer wieder, dass im mittleren Management tolle Projekte und Konzepte gemacht werden, die jedoch nie umgesetzt oder als Teilsysteme nicht mit der ganzen Organisation verknüpft werden. Ich nenne das geplante Folgenlosigkeit. Das ist kein Change. Oft sucht man den Nachweis nach dem Motto: Wir tun etwas und traut sich trotzdem nicht, das obere Management mit ‚Wahrheiten‘ und Forderungen zu konfrontieren. Nicht selten sind solche Projekte so konzipiert, dass nichts passieren kann. Aus meiner Sicht ist das eine Art ‚Verhütungsdesign‘. Es fehlt ein wirklicher Handlungswille, etwas zu verändern.

Was sind zentrale Auslöser, dass Transformation letztlich in Gang kommen?

Es gibt aus meiner Sicht nur zwei Antriebsfaktoren für erfolgreiche Veränderungen: Lust und Angst. Entweder ich bin ‚scharf‘ auf etwas oder ich merke, dass es hochriskant ist, so weiterzumachen wie bisher. Beide Antriebskräfte können heikel sein, weil sie die Gefahr bergen, sich entweder zu verrennen oder aus Angst blockiert zu sein. Da werden keine kreativen Kräfte freigesetzt. Für mich ist daher die zentrale Frage: Wie lässt sich im Unternehmen eine Kultur schaffen, in der die Leute mit Interesse und eigenem Antrieb über neue Dinge nachdenken.

Dabei gilt Widerstand ja als Teil des normalen Change-Prozesses ...

Ja, Widerstand ist ein völlig normale Begleiterscheinung im Change: Der Mensch will so lange im Gewohnten bleiben, wie es geht. Die spannende Frage ist aber: Wie komme ich vom Widerstand in die Aktion? Das passiert nicht automatisch. Widerstand heisst ja: Ich habe eine andere Idee im Kopf. Nach meiner Einschätzung ist Widerstand gebundene Energie. Also muss ich schauen, was blockiert – zum Beispiel alter Ärger. Und dann erkunden, wie man diese Blockade drehen kann in eine kreative Gestaltungsenergie.

In einem Aufsatz haben Sie geschrieben, es braucht manchmal eine Art ‚Mental-massage‘, um Kreativität anzustossen. Oder auch gezielte Irritation und Provokation. Was muss man sich darunter vorstellen?

Als Berater und Coach verstehe ich mit als Sparringpartner meiner Klienten: Ich gebe ihnen ehrlich Feedback. Und das heisst nicht unbedingt, Weihnachtswünsche aussprechen und Streichelzoo sondern: Ich sage, wie ein bestimmtes Verhalten bei mir ankommt und was das bei mir auslöst. Wenn ich etwas nicht gut finde, sage ich das auch so.

Sie plädieren also für radikale Ehrlichkeit?

In Beratungsgesprächen stelle ich Gewohntes immer in Frage und versuche so, eine andere Grundidee zu setzen. Dann beobachte ich, wie der oder die Betreffende darauf reagiert. Ich kontrolliere aber nicht die Umsetzung. Also sage ich meinen Klienten nicht, was genau sie alles ändern sollen. Sondern ich gebe ihnen Feedback, wie ihr Verhalten auf mich wirkt und wie sie ihr Verhalten ändern können, wenn sie etwas bewirken wollen.

Inwieweit ist Transparenz für Change-Prozesse erforderlich?

Insgesamt braucht es eine gute Kommunikation begleitend zum Change-Prozess. Dabei reicht es nicht, nur zu informieren, sondern es müssen Räume geschaffen werden, in denen in Ruhe über die anstehenden Themen diskutiert und Manches auch getestet werden kann.

Das ist aber zeitaufwändig!

Diesen Einwand höre ich immer wieder.



Zur Person

Klaus Doppler (*1939) ist Manager-Trainer, Organisationsberater und Autor mehrerer Sachbücher. Bekannt geworden ist er durch seine Beiträge zum Thema Veränderungsmanagement, bei dem es um die Steuerung von Veränderungsprozessen in Unternehmen geht. Sein Buch «Change Management» gilt als Standardwerk.

Klaus Doppler studierte zunächst Theologie an der Päpstlichen Universität Gregoriana in Rom. Anschliessend absolvierte er eine psychoanalytische Ausbildung und studierte Psychologie an der Universität Salzburg. Seit 1972 arbeitet er als selbständiger Trainer und Berater.

Doch was sind die Alternativen? Meinen Klienten sage ich: Überlegen Sie, was es an Zeit kostet, wenn Sie das nicht machen. Es braucht Zeit, bis manche Menschen mutig werden und anfangen, über das zu sprechen, was sie beschäftigt, was aus ihrer Sicht nicht so gut läuft oder geändert werden müsste. Ihnen Zeit zu geben, hat etwas mit Wertschätzung zu tun. Und wenn sie merken: Es ist ernst gemeint, entsteht Vertrauen. Druck erzeugt das Gegenteil und drückt auf die Stimmung.

Den ersten Schritt zum Change ...

... macht man zum Beispiel mit einem Workshop für die mittlere Führungskräfte. Wenn diese überzeugt sind, vermittelt sie das weiter an ihre Mitarbeiter.

Wie kommt HR bei Change-Prozessen ins Spiel?

Eigentlich hat HR einen Generalschlüssel, Veränderungen im Unternehmen anzustossen und neue Themen in die Organisation zu bringen, die in der funktionalen Logik des jeweiligen Geschäftsfeldes gar nicht vorhanden sind. Gerade, weil HR nicht fachspezifisch involviert ist, kann es sich überall einmischen – vor allem, wenn es um Themen wie Auswahl, Entwicklung oder Entlassung von Personal sowie strategische Themen geht. Leider gewinne ich häufig den Eindruck, dass sich heute viele HR-Professionals auf die Ebene der Verwaltung zurückgezogen haben und sich eher als Erfüllungsorgane sehen als dass sie wirklich aktiv mitgestalten.

Aber es gibt doch Business Partner, die genau diese Funktion haben!

Die Frage ist, ob das nicht manchmal ein Etikettenschwindel ist. Aus Sicht eines Linienmanagers müsste ein Partner zunächst verstehen, was ihn beschäftigt und bewegt. Also: Worin besteht die Kernaufgabe, wo sind Abhängigkeiten, was sind die Herausforderungen, was verursacht Druck? Und wie geht's demjenigen damit? Und dann Unterstützung anbieten.

Was kann HR als Partner bieten?

Ich meine, jede Menge. Zum Beispiel eine kompetente Reflexion - etwas, zu dem ein interner Geschäftsmann oft nicht mehr den Kopf frei hat, weil er zu sehr im Alltagsgeschäft steckt. Manchmal braucht es einfach nur mal einen guten Zuhörer. Oder man bereitet gemeinsam ein Spezialthema auf, das ansteht. Es gäbe viele Themen, wo HR rangehen könnte.

Zum Beispiel?

Zum Beispiel in Sitzungen mit der Geschäftsleitung und den Zwischenebenen die eigene Fachexpertise einbringen und beschreiben, wie sie deren Situation erleben oder Feedback geben zum Einsatz von Talenten und zur Art und Weise, wie Beförderungen vorgenommen werden. Oder nach welchem System Fortbildungen gewährt werden und wie man dies weiter denken könnte – auch vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und der digitalen Transformation. Und nachhaken, warum und wie etwas gemacht wird; Ergebnisse überprüfen und signalisieren, dass HR da-

rauf schaut, dass nicht Geld für Massnahmen ausgegeben wird, die letztlich nichts bringen.

Woran scheitern Change-Projekte?

Oft an der Kommunikation. Eine offene Kommunikation ist ein Dilemma: Es ist die Lösung und gleichzeitig das Problem.

«Es gibt aus meiner Sicht nur zwei Antriebsfaktoren für erfolgreiche Veränderungen: Lust und Angst.»

Wie das?

Nehmen wir an, ein Manager erlaubt ein offenes Feedback und lädt sogar dazu ein – zum Beispiel in einem Workshop. Dann kann er nicht wissen, was dabei herauskommt. Das ist ein Risiko. Denn es könnte sich zeigen, dass er als Teil des Problems bezeichnet wird. Das mag er natürlich eigentlich gar nicht gerne hören. Oder ein Manager glaubt, er hat alles im Griff und erfährt dann, er hat gar nichts im Griff. Es läuft zwar trotzdem, aber nicht weil, sondern obwohl er da ist. Daher wird statt kommuniziert oft nur informiert. Dann hat das Management Geländehoheit. Feedback ist bei der Information nicht vorgesehen.

Also ist Kommunikation eigentlich brandgefährlich?

Es braucht Mut zur Kommunikation. Wer wirklich schnell etwas verändern will, muss eine gewisse Radikalität an den Tag legen – im Sinne von: Karten auf den Tisch, selbst wenn ich als Manager dabei kritisiert werde. Und dann die Reibungsenergie nutzen, um zu sagen: Ich will, dass wir uns hier neu organisieren – und zwar gemeinsam! Denn was wäre die Alternative? Ein radikales Befehlsprinzip? Noch mehr Kontrolle? Das ist wohl kaum auf Dauer durchsetzbar.

Was empfiehlt sich generell beim Punkt Kommunikation?

Kommunikation findet im Prozess des Wandels immer statt: Mitarbeiter diskutieren über geplante oder laufende Veränderungen, egal ob sie gut informiert sind oder nicht. Im Strudel der schnell aufeinander folgenden Ereignisse in Change-Prozessen kommt meist derjenige zu spät, der möglichst vollständig und der Reihe nach kom-

muniziert. Unvollständig, aber häufiger und zügiger zu kommunizieren, ist in der Regel besser als abzuwarten, bis irgendwann exakt und vollständig informiert werden kann.

Und wenn die Kommunikation nicht geplant und gesteuert wird?

Aus meiner Erfahrung führt absichtsvolle Nicht-Kommunikation oft dazu, dass viele Betroffene unterstellen, es wurden bereits Entscheidungen gefällt, über die sie jedoch keine Informationen erhalten haben. Als Folge glüht die Gerüchteküche. Viele Mitarbeiter und Führungskräfte interpretieren Nicht-Informationen als einen gezielten Angriff auf Vertrauensbasis und Transparenz. Sie fühlen sich abgewertet und nicht ernst genommen. Also sollten die Betroffenen eines Change-Prozesses stets über die Gründe der Veränderung, die konkreten Inhalte, die einzelnen Prozessschritte, alle relevanten Folgen sowie in Feedbackprozessen über Erfolge, gegebenenfalls auch Misserfolge des Veränderungsvorhabens immer auf dem Laufenden gehalten werden und dadurch die Möglichkeit haben, sich einzuschalten.

Momentan ist viel die Rede von agiler Transformation. Was verstehen Sie darunter?

Agil sein bedeutet handlungsfähig zu sein. Der Mensch lernt aus dem Handeln und ein System lernt man erst kennen, wenn man versucht, es zu verändern. Wir müssen lernen zu handeln, ohne dass alles klar ist – die Fachwelt spricht hier von «managing discontinuities». Das impliziert, dass Organisationen Raum für Experimente geben, also auch Fehler zulassen, aus denen gelernt werden kann. Das ist die andere Haltung von Führung.

Was ist Ihre Botschaft an HR?

HR muss raus aus der Verwaltungsecke! Fordern Sie mit Autorität ihre Zuständigkeit für Personal- und Innovationsthemen ein, mischen Sie sich ein und gestalten die Organisationsentwicklung engagiert mit! In diesen Zeiten des schnellen Wandels werden Leute gebraucht, die in der Lage sind, Organisation zu analysieren, zu irritieren, Konflikte zu managen, zu moderieren und Ergebnisse zu kanalisieren.