

# VERÄNDERUNGSPROJEKTE: WARUM SIE OFT SCHEITERN UND WIE WIR ES BESSER MACHEN KÖNNEN!

by Volkmar Langer



Categories: [LCC](#), [Leadership](#)

Tags: [Change-Projekte](#), [Klagesucht](#),  
[Veränderungsprojekte](#),  
[Veränderungsvorhaben](#)

Viele Veränderungsvorhaben zielen auf den Wandel zu einem agilen und digitalisierten Unternehmen mit flachen Hierarchien und eigenverantwortlichen Mitarbeitern. Ein Großteil dieser Change-Projekte scheitert, weil sie zu oberflächlich ansetzen. Meist wird so getan, als müsse man nur ein paar Rollen und Regeln ändern und schon würden die Menschen mutiger, kreativer, eigenverantwortlicher und selbstbestimmter. Diese Ansätze übersehen jedoch, dass jede signifikante Veränderung in der Außenwelt eine entsprechende Veränderung in der Innenwelt der Menschen erfordert.

## **Probleme in Veränderungsprojekten**

„Wie kann ich mein Team dazu bringen, mehr Selbstverantwortung zu übernehmen und mutiger zu handeln?“, fragen uns Führungskräfte in agilen Transformationsprozessen. Sprechen wir mit den Teammitgliedern, klagen sie: „Unsere Führungskraft gibt uns zu wenig Orientierung und zu wenig Raum, um wirklich mitgestalten zu können.“ Generell tauchen in Veränderungsprozessen hin zu mehr Selbstorganisation immer wieder Fragen auf wie: „Wollen Führungskräfte den Mitarbeiter:innen wirklich mehr Mitsprache und Entscheidungen übertragen?“ und umgekehrt: „Wie viele Mitarbeiter:innen sind bereit, mehr Selbstverantwortung zu übernehmen und verstärkt in selbstorganisierten Teams zu arbeiten?“.

Oder gar die Frage aus dem Top-Management an die Personalentwicklung: „Wie können wir die Haltung unserer Mitarbeiter:innen verändern? Es muss doch möglich sein, mit Angeboten aus der Personalentwicklung an der Haltung der Mitarbeiter:innen zu arbeiten!“. Es brauchte etwas Zeit und Überwindung, bis die Kolleg:innen aus der Personalentwicklung den Mut fassten und darauf antworteten: „Wir können die Haltung unserer Kolleg:innen nicht verändern - das kann nur jeder Mensch selbst! Wir können gegebenenfalls einen Rahmen schaffen, in dem die Mitarbeiter:innen an ihrer Haltung arbeiten.“

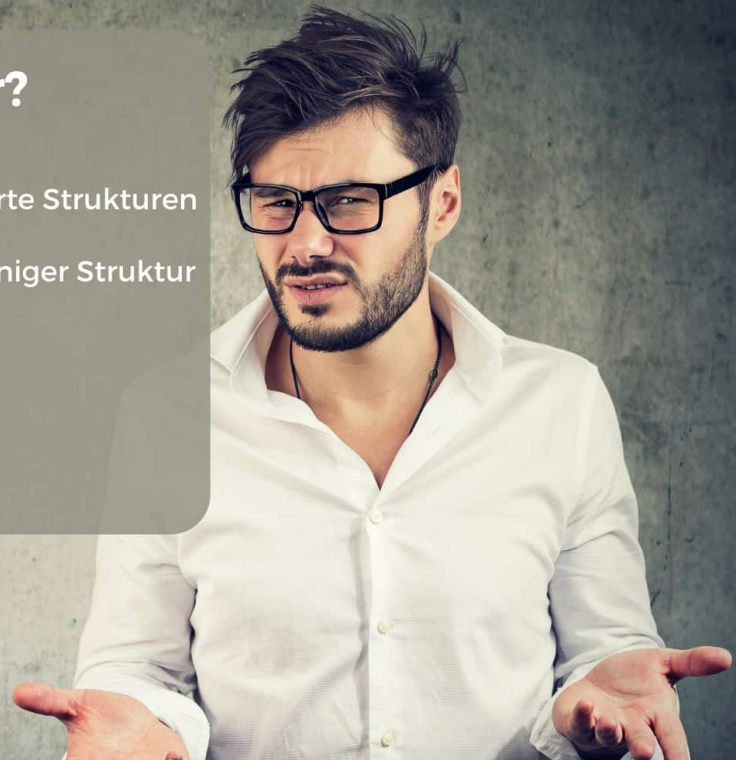
Diese und andere Fragen bzw. Herausforderungen aus der Praxis bei der Begleitung unterschiedlicher Veränderungsvorhaben waren für uns Anlass, ein Framework zu entwickeln. Es befähigt Menschen, Teams und die gesamte Organisation, sich aus sich selbst heraus, in kleinen Schritten (inkrementell), selbstreflexiv, wiederholend (iterativ) und kontinuierlich den sich schnell verändernden Herausforderungen anzupassen.

## **Missverständnisse und Schmerzpunkte**

***Warum scheitern Veränderungsprojekte? Was sind die größten Schmerzpunkte?***

## Ist das wirklich wahr?

- Mehr Selbstorganisation bedeutet nur veränderte Strukturen
- Mitarbeiter:innen wollen mehr Freiheit und weniger Struktur
- Selbstorganisation ist immer effizienter
- Selbstorganisation braucht weniger Führung
- ... und viele andere Glaubenssätze!



Unabhängig davon, ob es sich bei einem Veränderungsvorhaben um die digitale Transformation bei einer Versicherung, ein Agilisierungsprojekt bei einem Automobilzulieferer oder ein Nachhaltigkeitsprojekt bei einem internationalen Baukonzern handelt, in allen Fällen sind es die Menschen in den Organisationen, die den Wandel herbeiführen. Dazu gestalten sie ihre Zusammenarbeit in Teams nach unterschiedlichen Prinzipien. Oft werden diese falsch verstanden oder nicht menschengerecht umgesetzt:

### 1. **Mehr Selbstorganisation bedeutet nur veränderte Strukturen.**

Mehr Selbstorganisation scheint in der VUKA-Welt das Allheilmittel zu sein. Viele Beratungsansätze setzen daher auf die Einführung neuer Strukturmodelle. Unsere Erfahrung zeigt, dass es sinnvoller ist, bei den Menschen anzusetzen als bei den Strukturen. Zum Beispiel können sich Teams nur dann selbst organisieren, wenn die Mitarbeiter:innen dazu bereit sind.

### 2. **Mitarbeiter:innen wollen mehr Freiheit und weniger Struktur.**

Auch dies ist eine Annahme, die nicht unbedingt auf alle zutrifft. Jeder Mensch hat individuelle Strategien entwickelt, um sich im Leben sicher zu fühlen und auf dieser Basis erfolgreich zu arbeiten. Das heißt, viele von uns haben gelernt, Sicherheit aus vorgegebenen Regeln und Strukturen zu ziehen.

Umgekehrt dürfen wir uns nicht wundern, dass neue Freiheiten und weniger Strukturen bei vielen Menschen eher Unsicherheit und Stress auslösen. Mehr Selbstorganisation und damit verbundene zusätzliche Selbstverantwortung ist für einige Mitarbeiter:innen eher schwierig als wünschenswert.

### 3. **Selbstorganisation ist immer effizienter**

Wirklich immer? Nach unserer Erfahrung nur bedingt, denn mehr Selbstorganisation basiert auf einer offeneren und reflektierteren Kommunikation. Da die wenigsten Menschen diese Form der Kommunikation aus Familie, Ausbildung und Betrieb gewohnt sind, bedarf es einiger Anstrengung und Zeit, um Menschen und Teams zu befähigen, alte Gewohnheiten abzulegen und sich neue anzueignen.

Ist diese Form der Kommunikation erst einmal etabliert, kann mehr Selbstorganisation in den meisten Fällen dazu beitragen, Entscheidungen schneller zu treffen und die Zusammenarbeit in der Organisation zu verbessern. Sie kann dann sogar dazu beitragen, dass Mitarbeiter:innen sich stärker engagieren und sukzessive eine höhere Eigenverantwortung übernehmen.

### 4. **Selbstorganisation braucht weniger Führung**

Aussagen wie: „Ich muss mich nicht mehr selbst darum kümmern, das macht unser selbstorganisiertes Team!“ oder: „Die brauchen keine Führung mehr, die sind jetzt selbstorganisiert!“ machen zentrale Schmerzpunkte deutlich. Die erste Aussage bezieht sich häufig auf das gewohnte Mikromanagement, das die eingesetzten Führungskräfte spätestens in den neuen Kooperationsmodellen aufgrund ihrer hohen Fachexpertise aufgeben sollen und oft nicht können. Die zweite Aussage wird häufig aus Frustration und Ohnmacht getroffen.

Natürlich braucht es Führung, aber in einer anderen Form. Statt zum Beispiel Mikromanagement zu praktizieren, kommt es darauf an, dass sich Führungskräfte in einem selbstorganisierten Unternehmen weniger darauf fokussieren, Mitarbeiter:innen direkt zu führen und zu kontrollieren. Vielmehr sollten sie ihre Kolleg:innen unterstützen und ihnen die notwendigen Ressourcen und Freiheiten geben, um ihr volles Potenzial entfalten zu können.

## **Äußerer Wandel braucht inneren Wandel**

***Was brauchen Menschen in Veränderungsprozessen? Wie können sie einander unterstützen?***



Alle oben beschriebenen Herausforderungen haben eines gemeinsam: Veränderung beginnt beim Einzelnen. Ein hierarchisches System kann reibungslos funktionieren, ohne dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr Innenleben einbringen müssen. In jedem „Veränderungsprozess“ ist das Einbeziehen des Innenlebens eine notwendige Voraussetzung für das Gelingen der Veränderung.

Das Wechselspiel zwischen Führung durch Strukturen und Prozesse einerseits und situativer Führung der beteiligten Personen andererseits ist gleichzeitig eine der größten Herausforderungen, die zu einer Vielzahl von Widersprüchen in Veränderungsprozessen führt. Es geht vor allem darum, eine neue Balance zwischen Selbstführung, Mitarbeiterführung und Fremdführung herzustellen.

Dies wiederum kann nur gelingen, wenn sich alle Beteiligten gegenseitig unterstützen. Ein unterstützender Rahmen sollte folgende Aspekte berücksichtigen:

1. **Zuhören:** Die Bereitschaft, die Perspektiven und Anliegen anderer zu verstehen und ihnen zuzuhören, um Vertrauen aufzubauen.
2. **Kommunizieren:** Offene und ehrliche Kommunikation hilft, Klarheit und Transparenz zu schaffen und Missverständnisse zu vermeiden.
3. **Lernbereitschaft:** Bereit sein zu lernen und neue Fähigkeiten zu entwickeln, um sich an veränderte Anforderungen anzupassen.
4. **Teamgeist:** Sich gegenseitig unterstützen und zusammenarbeiten, um gemeinsame Ziele zu



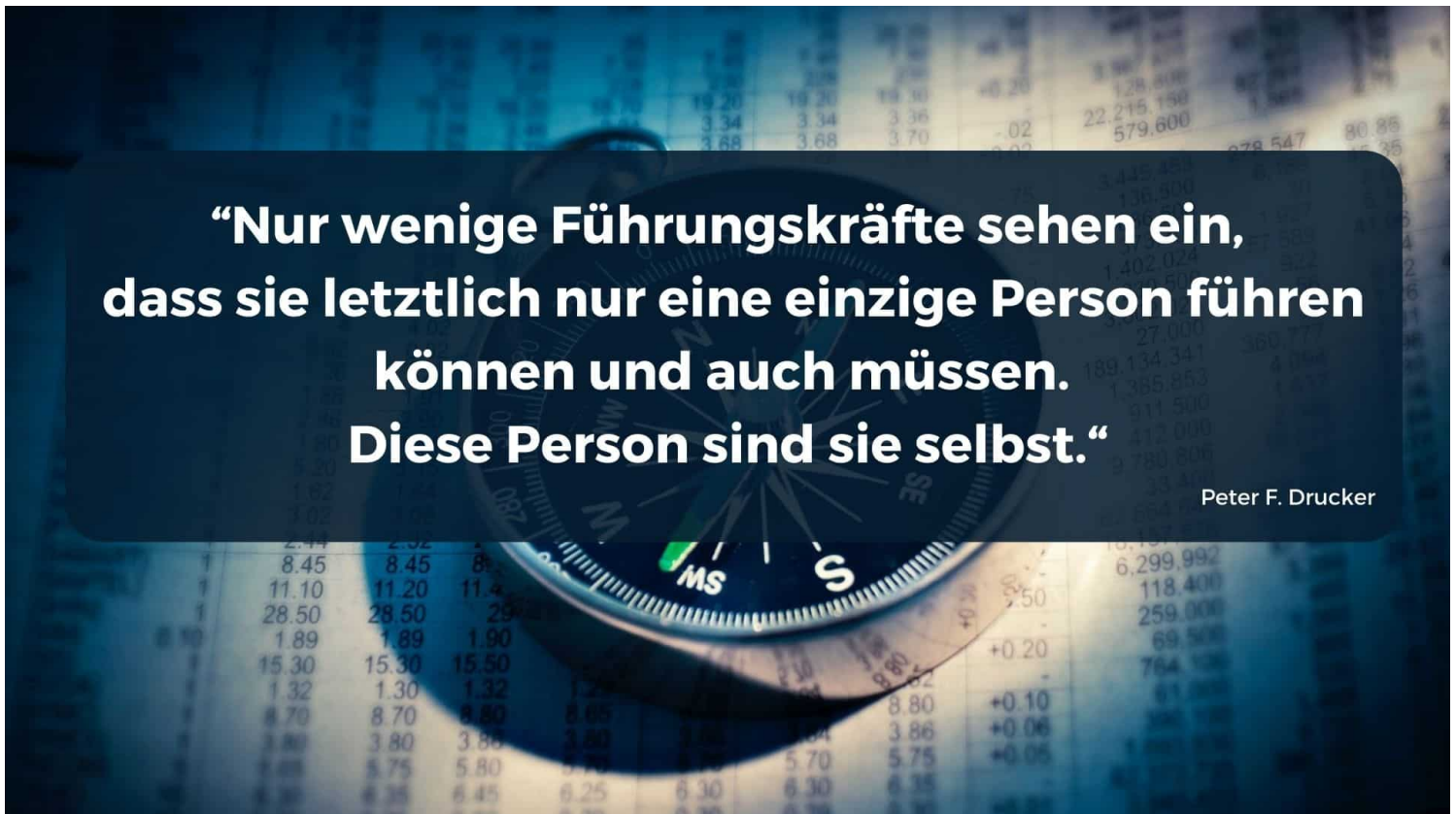
erreichen und so den Wandel erfolgreich zu gestalten.

5. **Wohlwollende Unterstützung:** Sich gegenseitig unterstützen und Mut machen, um die Veränderungen als Team zu bewältigen und die Kolleg:innen durch schwierige Zeiten zu begleiten.

Diese Aspekte verdeutlichen noch einmal die Notwendigkeit der Veränderung im Inneren der einzelnen Beteiligten. Ohne die Bereitschaft, an sich selbst zu arbeiten, kann Veränderung nicht gelingen.

## Von Führung zu mehr Leadership

*Was ist der entscheidende Unterschied? Warum brauchen wir mehr Führung?*



"Führung" bezieht sich auf die Art und Weise, wie eine Person oder eine Organisation Menschen oder Gruppen lenkt oder leitet, um bestimmte Ziele zu erreichen. Führung kann durch Autorität, Macht oder Einfluss ausgeübt werden und kann formell oder informell sein.

In Anlehnung an John P. Kotter verstehen wir unter Leadership ein Verhalten, das Menschen Zukunftsvisionen aufzeigt und sie dazu inspiriert, diese auch gegen alle möglichen Widerstände zu verfolgen. Dabei geht es weniger um das Erreichen von Jahreszielen als um positiv besetzte

Visionen, die über rein finanzielle Aspekte hinaus Bestand haben.

„Leadership“ bezieht sich weniger auf die formale Macht oder Position, die eine Person innehat, als auf die Fähigkeit, andere durch Visionen, Ideen und Beispiele zu führen. Eine Führungspersönlichkeit setzt sich für die Interessen und Ziele des Teams und der gesamten Organisation ein. Sie kümmert sich darum, dass alle Mitglieder des Teams erfolgreich sind. Führungsqualitäten kommen mehr von innen als von außen.

Im Kern geht es bei veränderungsorientierter Führung in Change-Prozessen also um Selbstführung. Grundsätzlich unterscheiden wir drei Perspektiven von Führung: Selbstführung, Mitarbeiterführung und Fremdführung. Wobei die letzte Form das Geführtwerden meint. Je nachdem, welche Ziele eine Organisationsentwicklung hat, müssen sich Unternehmen darüber klar werden, welche dieser Aspekte von Führung an welcher Stelle, in welchen Bereichen für sie wichtig sind.

Je agiler und selbstorganisierter das Modell der Zusammenarbeit ist, desto größer ist der Anteil der Selbstführung und der kollegialen Mitarbeiterführung und desto geringer ist der Anteil der hierarchischen Fremdführung.

Wenn es in der Organisationsentwicklung um mehr Selbstorganisation geht, dann verschiebt sich die Balance der Führungsaspekte hin zu deutlich mehr Selbstführung. Sie ist eine Schlüsselkompetenz der Zukunft und will wahrgenommen, gelernt und immer wieder reflektiert werden. Es geht darum, das eigene Können, Denken, Fühlen und Handeln in jeder Situation angemessen wahrzunehmen und zu steuern.

## **Leadership ist eine Challenge**

***Was genau ist die Herausforderung von Leadership? Wozu kann sie dienen?***



# Wir alle sind Führungspersönlichkeiten!

In den meisten Veränderungsprojekten wird der Fokus auf die äußeren Veränderungen gelegt und der Erfolg an deren Fortschritt gemessen. Dass viele Veränderungsprojekte letztlich scheitern, weil die innere Veränderung der Menschen nicht ausreichend berücksichtigt wurde, wird dabei gar nicht erfasst. Die erste Herausforderung besteht also darin, zu erkennen, wie entscheidend die individuelle Veränderung ist. Dann braucht es Mut oder Ermutigung, sich ernsthaft mit innerer Veränderung beschäftigen zu wollen.

„Was, 90 Minuten in der Woche in einem Zirkel austauschen? Wie soll ich das neben all meinen anderen Aufgaben schaffen?“ ist eine häufige Reaktion auf unseren Peer-Coaching-Ansatz (siehe Infobox). Diese Bedenken sind verständlich, denn das Umfeld, also die Kultur in der Organisation, misst Entwicklungen und Erfolge an externen Parametern. Veränderungsprojekte werden nach diesen Maßstäben oft als erfolgreich deklariert.

Aber sind sie auch für die Menschen erfolgreich? Ein Blick auf die Krankenstandsstatistik oder die Burn-out-Quote zeigt, dass dies in den letzten Jahren immer schlechter geworden ist. Statt den Ursachen auf den Grund zu gehen, werden solche „Probleme“ gerne ausgelagert, zum Beispiel in das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM). Das BGM bietet dann Programme an, die die mentale Fitness oder Resilienz der Mitarbeiter:innen fördern sollen.

Insofern ist die Wahrnehmung und Anerkennung der Bedeutung der inneren Veränderung gerade in




Veränderungsprozessen eine zentrale Aufgabe des Top-Managements. Nur wenn diese elementare innere Arbeit auch von der Umwelt akzeptiert und entsprechend gewürdigt wird, werden solche Veränderungen in Zukunft erfolgreich sein und gelingen.

Kurzum: Die eigentliche Herausforderung liegt in der inneren Selbstführung, angefangen beim Top-Management bis hin zu jedem Einzelnen im Unternehmen. Wahres Leadership bedeutet, die Selbstführungscompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern.

## **Self-Empowerment durch angeleitetes Peer Coaching**

*Wozu dient eine Leadership Coaching Challenge? Was genau ist Guided Peer Coaching?*



**„Die Dinge sind nie so, wie sie sind.  
Sie sind immer das, was man aus  
ihnen macht.“**

Antoine de Saint-Exupéry

BGM leistet in Unternehmen wertvolle Dienste. Aber wäre es nicht viel klüger, wenn bei Veränderungsprojekten zunehmend auch die innere Veränderung der Menschen proaktiv berücksichtigt würde? Integrative Veränderungsarbeit nach außen und innen mit gemeinsamer Ausrichtung auf die Unternehmensziele ist möglich, wenn auch die innere Veränderung fest in der Unternehmenskultur verankert ist.

Dazu braucht es im Dreiklang der Kompetenzentwicklung Mindset, Skillset und Toolset insbesondere mehr integrative Angebote für den inneren Wandel (Mindset). Einer der bekanntesten

Ansätze ist das „Working out loud“ (WOL) Framework nach John Stepper. Mit Hilfe von angeleitetem Peer-Coaching in Form von 12-Wochen-Guides sollen in kleinen Kreisen (3-5 Personen) Mindset-Veränderungen herbeigeführt werden: Beziehungen pflegen, die eigene Arbeit sichtbar machen, großzügig teilen, gemeinsam wachsen und sich zielgerichtet weiterentwickeln stehen im Vordergrund dieses Peer-Coaching-Formats.

Die Erfahrungen mit WOL und die oben beschriebenen Herausforderungen im Bereich Führung haben uns dazu inspiriert, ein Self-Empowerment Peer Coaching Framework speziell für Leadership und Selbstführung zu entwickeln (vgl. [Beitrag](#)).

Die themenspezifischen Circle-Guides und ggf. externes Coaching unterstützen den Circle in der Praxis. Die unterschiedlichen Perspektiven der Circle-Mitglieder sind für den Einzelnen hilfreich, so dass jeder seine Coaching- und Mentoring-Fähigkeiten weiterentwickeln und gleichzeitig an seinen individuellen Zielen arbeiten kann.

Der Rahmen jeder Challenge basiert auf dem Self-Empowerment-Ansatz von Jens Corssen. Das „Corssen-Prinzip“ befähigt Menschen zur Selbstentwicklung mit Hilfe von vier Werkzeugen: Selbstbewusstsein, Selbstverantwortung, Selbstvertrauen und Selbstüberwindung (siehe [Meta-Framework in dem Beitrag](#)).

Statt wie gewohnt seinen automatischen Gedanken zu folgen, beginnt man damit, sich seiner situativen Handlungen bewusst zu werden. Zweite Phase: „Die Situation ist mein Coach“ - welche Handlungsalternativen liegen in meiner Verantwortung? In der dritten Phase übernimmt der Selbstentwickler seine Veränderungen in den Alltag und gewinnt sukzessive an Selbstvertrauen. Schließlich geht es in der vierten Phase darum, Strategien zu erproben, um an der individuellen Veränderung dranzubleiben.

Für die praktische Umsetzung des Challenge Frameworks haben wir zwei weitere Phasen (Zielfindung und abschließende Retrospektive) hinzugefügt, so dass sich unser Ansatz in sechs Phasen (Sprints von jeweils zwei Wochen) gliedert (vgl. [Beitrag](#)). Dieses Meta-Framework ist unter der offenen Lizenz CC BY verfügbar und kann frei weiterverwendet werden.

Typische Praxisthemen für die spezifischen Leitfäden reichen beispielsweise von „Meine Haltung entscheidet“, „Achtsam führen“ über „Selbstorganisierte Teams führen“ bis hin zu „Gesund führen - Prävention und Intervention“. Idealerweise können Open Space Veranstaltungen in Unternehmen genutzt werden, um konkrete Führungsthemen zu sammeln. Nach unserer Erfahrung lassen sich viele Herausforderungen auf die oben genannten übergeordneten Themen zurückführen.

Als übergeordnetes Ziel der „Haltungs-Challenge“ dient folgendes Beispiel: „Als Führungsperson kann ich jederzeit bewusst eine menschenorientierte Haltung einnehmen. Damit trage ich zu einer gemeinsamen Organisationsentwicklung bei, in der die Menschen jeden Tag mit Freude gemeinsam das Richtige richtig tun.“

## Innere Klarheit und das große Ganze

*Wie profitiert der Einzelne? Wie profitiert das Team und wie die Organisation? Wie fangen wir an?*



Kollegiale Beratung, d.h. sich gegenseitig in der täglichen Arbeit zu unterstützen und beim Lernen zu helfen, ist inzwischen in vielen Unternehmen eine wirkungsvolle Ergänzung zur traditionellen Personalentwicklung. Das von Circle-Guides angeleitete Peer Coaching ermöglicht den Teilnehmenden einen noch einfacheren Einstieg in diese wirkungsvolle Methode. Gerade die angeleitete Form des kollegialen Coachings erweist sich als besonders effektiv, wenn die Menschen in der Organisation noch keine oder wenig Erfahrung mit Peer-Coaching haben.

Ein solcher Ansatz lebt sowohl vom offenen Dialog im Circle als auch von der Auseinandersetzung mit der Außenwelt. Der Circle ist ein geschützter Raum, in dem psychologische Sicherheit und Vertrauen wachsen können. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer berichten immer wieder, dass sie erstaunt sind, dass sich bereits nach dem zweiten oder dritten Treffen eine wertschätzende Vertrautheit entwickelt hat und dass sie ein Gefühl der Verbundenheit entwickelt haben.

Für das Selbstverständnis des Circles ist es wichtig, unterschiedliche Formen der Teilnahme zuzulassen. Dabei geht es um lose, wertschätzende Kopplungen und nicht um formale Bindungen. Lose Kopplungen ermöglichen es eher introvertierten Circle-Mitgliedern, sich in einer für sie

stimmigen Weise einzubringen oder sich zurückzuhalten. Grundlage für solche wertschätzenden Beziehungen in den Zirkeln ist eine respektvolle Gesprächskultur. Jeder kommt zu Wort, darf ausreden oder wird durch direkten Blickkontakt und eine offene Körperhaltung nonverbal bestärkt.

Aus der Begleitung und dem Feedback vieler Circles wird deutlich, dass der Mehrwert der Perspektivenvielfalt in einem Circle weit über die Lösung der ursprünglichen Ziele hinausgehen kann. So wird immer wieder die Offenheit gegenüber anderen Perspektiven und Haltungen genannt. Empathie und Vielfalt werden dadurch geschätzt und gefördert. Auch wenn es darum geht, sich von Rückschlägen zu erholen oder herausfordernde Situationen zu meistern, bietet die Zirkelarbeit einen unschätzbaren Mehrwert für die Stärkung der individuellen Resilienz.

Wie im übergeordneten Ziel des oben genannten Beispiels der „Haltungs-Challenge“ angedeutet, wirkt sich die persönliche Veränderung des Einzelnen auf die Veränderung des Teams und damit auf die Organisationsentwicklung aus. Veränderungen gehören zur Normalität unseres Arbeitsalltags. Wenn wir uns daran gewöhnen, Veränderungen ganzheitlich zu betrachten, können wir uns auch daran gewöhnen, die interne Veränderungsarbeit als festen Bestandteil der Unternehmenskultur zu etablieren.

## Fazit

In einer zunehmend dynamischen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Welt ist die Anpassungsgeschwindigkeit einer Organisation der entscheidende Wettbewerbsfaktor. Die lernende Organisation ist nicht neu. Neu ist der hohe Grad der Selbstorganisation. Dies erfordert die Bereitschaft zur persönlichen Veränderung im Arbeitsalltag. Die Notwendigkeit und der Nutzen interner Veränderungsarbeit wird gerade in „Change-Prozessen“ oft nicht ausreichend berücksichtigt und genau daran scheitern viele Veränderungs- und Transformationsprojekte.

Jedes Veränderungsvorhaben kann nur gelingen, wenn Veränderungsarbeit sowohl im Außen als auch im Inneren aller Beteiligten stattfindet. Die Leadership Coaching Challenge ist ein angeleiteter und damit unmittelbar anwendbarer Peer-Coaching-Ansatz, der dazu beiträgt, die Veränderungsarbeit im Inneren unter Berücksichtigung des Umfeldes so zu gestalten, dass Veränderungen im Arbeitsumfeld von den Beteiligten selbst erfolgreich gestaltet werden. Auf diese Weise erfährt jede einzelne Person im Unternehmen ihre Wirksamkeit in der Selbst-, Team- und Organisationsentwicklung.

## Quellen

Breidenbach, J. und Rollow, B., *New Work needs Inner Work: Ein Handbuch für Unternehmen auf dem Weg zur Selbstorganisation*, 2019.

Corssen, J. und Ehrenschwendner, S., *Das Corssen-Prinzip: Die vier Werkzeuge für ein freudvolles*

Leben – Der Graphic Coach zur Selbstentwickler®-Methode – Mit Illustrationen von Florian Mitgutsch. München: Arkana in der Verlagsgruppe Random House GmbH, 2016.

Langer, V. in ManagerSeminare, Heft 300, März 2023,  
[https://www.managerseminare.de/ms\\_Artikel/Veraenderungsarbeit-durch-Peer-Coaching-Selbstentwicklung-im-Kreis,283347](https://www.managerseminare.de/ms_Artikel/Veraenderungsarbeit-durch-Peer-Coaching-Selbstentwicklung-im-Kreis,283347), Stand 2023-03-15.

**Bildquelle** Zitathintergründe gestaltet mit Canva Pro.



**There are no comments yet.**