

Change: Es gibt immer eine Vorgeschichte!

In meiner Arbeit mit Veränderungsprojekten ist die Vorgeschichte ein fester Bestandteil des Bearbeitungsdesigns. Denn für alle Veränderungssituationen gibt es aus Sicht der Beteiligten eine Vorgeschichte, die mit ihren Eigenschaften die Bearbeitung in positiver oder negativer Weise beeinflusst. Die Bedeutung der "Vorgeschichte" wurde in einem klassischen Beitrag von Larry Greiner (1967) herausgearbeitet, als er nach Merkmalen suchte, durch die sich erfolglose von erfolgreichen Veränderungsprojekten unterscheiden.

Greiner hat festgestellt, dass die Vorgeschichte eine besonders starke Einflussgröße für den späteren Erfolg eines Projektes ist. Leider bleibt diese Variable in vielen Projekten bis dato unbeachtet. Weshalb eigentlich? Hat es mit den zu standardisierten Tools zu tun? Mit der Erfahrung der internen bzw. externen Berater? Oder gibt es Tabus, die nicht thematisiert werden dürfen? Will man evtl. die "alten Geister im Keller" nicht zu neuem Leben erwecken? Wie häufig ist es schon vorgekommen, dass ein Veränderungsprojekt ohne die Einbeziehung der Vorgeschichte aufgesetzt wurde und es dann zu unkontrollierten Nebenwirkungen kam, die nicht mehr steuerbar waren. Von den zusätzlichen Kosten, die so ein Versäumnis produzieren, will ich gar nicht reden.

Im Interesse des Unternehmens wäre es sinnvoll, dass die Entscheider in ihren Entwicklungs- und Veränderungsprojekten nicht ständig neue isolierte "Baustellen" bearbeiten lassen, sondern vielmehr einen roten Faden im Sinne der langfristigen Orientierung verfolgen. Mit der Vorgeschichte arbeiten heißt: Nachvollziehbares und nachhaltiges Weiterführen früherer Projektinitiativen mit entsprechender Kommunikation im Unternehmen ist ein Muss.

Umsetzung:

Der Beitrag möchte Sie für das Thema Vorgeschichte sensibilisieren. Eine erste Anregung wäre, einmal alle internen Veränderungsprojekte zu überprüfen, ob dieses Thema einen wirklichen Einfluss hat. Und wenn ja – welchen?

Im nächsten Schritt könnten Sie im Kreise Ihrer Kollegen diskutieren, wie Sie das Thema "Vorgeschichte" in Zukunft behandeln wollen.