

► Veränderungen meistern: Auf die „Soft Facts“ kommt es an



Henrich Stöhr
Organisations-
berater und
Coach, Mainz

„Nichts ist beständig außer dem Wandel“: Klingt abgedroschen, trifft aber zu. Auch für die Zunft der Steuerberater. Wie die Wirtschaft insgesamt müssen sie sich auf komplexe Veränderungen einstellen und sie entschlossen anpacken – die Digitalisierung ist ein prominentes Beispiel. Eine Führungsaufgabe, die professionelles Change-Management der Kanzleiinhaber erfordert.

Digitalisierung: Der Begriff umreißt wie kein zweiter die Herausforderungen, vor denen Wirtschaft und Unternehmen stehen. Auch die Steuerberater, wie in den Verbandsnachrichten regelmäßig nachzulesen ist. So sagt der neue Vorstandsvorsitzende der DATEV eG, Dr. Robert Mayr, im Interview in der Ausgabe 81 (2016): Zentrale Herausforderung für Kanzleien in den kommenden zehn Jahren wird die „digitale Transformation betriebswirtschaftlicher Prozesse“ sein. Mit der Folge, dass sich der „Berufsstand disruptiven Veränderungen stellen“ muss.

Das bestätigt auch Armin Heßler in seinem Artikel „Nein, ich esse meine Suppe nicht!“ in dieser Ausgabe: „Die Digitalisierungswelle ist nicht mehr aufzuhalten“, so lautet sein Fazit, und „wer den Zug verpasst, wird es in Zukunft schwer haben, ausreichend Mandanten auskömmlich betreuen zu können.“

Klar ist also: Die Notwendigkeit der Digitalisierung ist erkannt, die Zeichen der Zeit stehen auf Veränderung. Und passende Software-Lösungen gibt es auch schon. Doch zugleich, auch das macht Armin Heßlers Artikel deutlich, kommt der Wandel nur schleppend voran, verstecken sich

die Kanzleiinhaber hinter „Ausreden“. Worum liegt das? Und wie steuert man solche komplexen Veränderungsprozesse wie die Digitalisierung, so dass sie am Ende auch zu dem gewünschten Erfolg führen? Oder anders gefragt: Wie funktioniert wirksames Change-Management?

Es funktioniert zumindest nicht, wenn man glaubt, eine geeignete Software inklusive dazugehöriger Mitarbeiter-Schulung genügt. Sehr schnell verläuft dann ein Veränderungsprojekt irgendwie im Sande, die neuen digitalen Prozesse geraten ins Stocken, und obendrein sind die Mitarbeiter hochgradig frustriert.

Dass so viele Veränderungsprojekte scheitern – Studien sagen: bis zu 70 Prozent –, hat viele Gründe. Da sind zum einen die „Hard Facts“, die „harten“, Kennzahlenbasierten Faktoren: Haben wir wirklich das passende Software-Produkt für unseren Bedarf? Brauchen wir alle Funktionen, die es bietet? Oder benötigen wir umgekehrt so spezifische Anforderungen, dass es eine maßgeschneiderte IT-Lösung sein muss? Und verfügen wir überhaupt die entsprechenden Rechner-Kapazitäten?

Doch erfahrungsgemäß sind hier viele Unternehmen eher gut aufgestellt. Sie stellen in dieser Hinsicht die richtigen Fragen und finden die passenden Antworten. Warum die Projekte (dennoch) scheitern, hängt wesentlich stärker mit den „Soft Facts“ zusammen, den weichen Faktoren.

Gemeint sind damit tief sitzende Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter eines Unternehmens, die sie durch ihre (jahrelange) Zugehörigkeit zum Unternehmen gewissermaßen „unbewusst“ eingeübt haben: Soll, zum Beispiel, ein Kollege über den Tellerrand seines eigenen Aufgabengebiets hinaus denken, um zum gemeinsamen Unternehmenserfolg beizutragen? Oder soll er nur das machen, was man ihm ausdrücklich sagt, damit es keine Reibereien mit den anderen gibt? Ist das Team-Klima also eher von gegenseitiger

Offenheit oder von Abgrenzung gekennzeichnet? Die „Soft Facts“ drücken das aus, was man gemeinhin als Unternehmenskultur bezeichnet und vereinfacht so auf den Punkt bringt: „So machen wir das hier.“ Solche jeweils spezifischen Prägungen hat jede Organisation, ein Konzern ebenso wie eine kleine oder mittelgroße Steuerberater-Kanzlei.

Die Funktion dieser in der Regel nicht hinterfragten Kultur-Muster ist, den Mitarbeitern Stabilität zu bieten: „Ich weiß, woran ich bin“ – das gibt Sicherheit. Und die wird durch ein Veränderungsprojekt wie die Digitalisierung bedroht. Viele Mitarbeiter fühlen sich erst einmal verunsichert. Das Vertraute kennen sie, das Neue noch nicht. Bisher waren sie in ihrer Tätigkeit Experten, jetzt müssen sie ganz neue Arbeitsabläufe lernen. Manche fürchten den Verlust von Macht oder Kontrolle – ihre bisherige Expertise war zugleich das informelle „Herrschaftswissen“ in dem Unternehmen. Andere fühlen sich und ihre Arbeit durch die Innovation sogar abgewertet, nach dem Motto: So wie ich bisher meine Arbeit gemacht habe, ist es wohl nicht mehr gut genug. Von da ist es bis zur Angst um den eigenen Arbeitsplatz nicht mehr weit.

Nun könnte man einwenden: „Diese Gefühlsduselei ist doch am Arbeitsplatz vollkommen unangebracht. Da braucht es nur ein paar klare Ansagen an das Team, und dann funktioniert das schon, zumal in einer zahlengetriebenen Branche wie der unsrigen.“

So einfach ist es leider nicht. Denn in diesem Fall passiert häufig das, was letztlich das ganze Projekt erlahmen, wenn nicht komplett scheitern lässt: Die Mitarbeiter entwickeln Widerstand. Sitzen das Projekt aus und engagieren sich nicht so, wie es für den Erfolg notwendig wäre. Arbeiten einfach in der tradierten Art und Weise weiter und boykottieren die neuen Software-Tools. Provozieren Konflikte – im Team, mit Kollegen oder den Vorgesetz-

ten. Oder gehen in die innere Emigration, ziehen sich, soweit es geht, aus den Büro-Abläufen zurück, werden krank oder kündigen gleich ganz.

Auf die „Soft Facts“ kommt es an: Was verantwortlich ist für das häufige Scheitern von Veränderungsprojekten, ist zugleich die Chance dafür, dass der Wandel gelingt. Doch wie kann man als Kanzleihinhaber mit den Sorgen und Befürchtungen, den Widerständen und Bedürfnissen der Mitarbeiter so umgehen, dass sie das Neue nicht blockieren, sondern bestenfalls mit Lust und Engagement bei der Digitalisierung mitmachen?

Die Grundregel für erfolgreiches Change-Management lautet: nicht gegen den Widerstand führen, sondern mit dem Widerstand. Das heißt, zu versuchen ihn nachzuvollziehen. Mit Blick auf die oben skizzierten z. T. unbewussten Kultur-Muster, Einstellungen und Prägungen könnte man sagen: Es geht darum, die Hintergründe des Widerstands zu verstehen.

Hier ist sensibles Führen gefragt: eine Balance aus Akzeptanz für diese Sorgen einerseits und Fokussierung auf das Veränderungsziel andererseits. Konkret heißt das etwa: Die Mitarbeiter erhalten nicht nur ausreichende Informationen zu Ziel und Nutzen, Inhalt und Ablauf des Veränderungsprojekts. Zugleich haben sie auch genügend Raum, ihre Fragen und Bedenken zu äußern. Das erfordert natürlich gegenseitiges Vertrauen. Ein wirksamer Schritt dazu könnte sein, gemeinsam die

bisherige Arbeit des Teams zu würdigen, vielleicht auch bisher Bewährtes mit in die „digitale Zeit“ zu nehmen. Ein solcher Austausch zwischen Chefs und Mitarbeitern macht aus Betroffenen Beteiligte – ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Change-Management.

Es gibt noch mehr Bausteine, die das ermöglichen: Wer seine Mitarbeiter in die Projektplanung und -umsetzung miteinbezieht, erhöht die Identifikation mit der digitalen Innovation. Die ist dann nicht eine „so eine komische Idee unseres Chefs“, sondern wird zu einem gemeinsamen Vorhaben, in das sich jeder mit seinem Engagement einbringen kann.

Ein weiterer Tipp: Umfangreiche Change-Projekte in kleinere Portionen einzuteilen, erleichtert die Umsetzung. Die Herausforderung verliert an Wucht, überschaubare „Etappenziele“ machen Mut, auch das große Ganze zu schaffen. Gleichzeitig ist jeder Teilerfolg ein Anlass, mit seinem Team den entsprechenden „Meilenstein“ zu feiern.

Dieser Prozess-Gedanke ist ohnehin wichtig: Veränderungen zu managen bedeutet, den Projektverlauf regelmäßig zu reflektieren. Was funktioniert schon, wo klemmt es noch? Welche Unterstützung brauchen meine Mitarbeiter? Ein bewährtes Konzept ist hier das Mentoring: Kollegen, die sich leichter tun mit Computern, Software und IT, können als Mentoren den anderen, die noch zaudern, helfend und beratend zur Seite stehen.

Auch der offene Umgang mit Fehlern spielt eine wesentliche Rolle. Natürlich sind Fehler ärgerlich. Aber da sie in komplexen Change-Projekten erfahrungsgemäß ohnehin passieren, ist es besser, sie zuzulassen und als Chance zur Verbesserung zu nutzen: Was können wir aus dem Fehlern lernen? Wie müssen wir unsere Arbeitsabläufe ändern, damit dieser Fehler nicht mehr vorkommt?

All dies kann aber nur dann funktionieren, wenn die zentrale Voraussetzung stimmt: dass die Führungskräfte, der Kanzleihinhaber und seine Führungsmannschaft sich konsequent zum Wandel bekennen und ihn leben. „Man fegt die Treppe von oben“, sagt ein schönes Sprichwort, und in diesem Sinne ist die Vorbildfunktion der „obersten Etage“ unerlässlich. Das schließt im Übrigen ausdrücklich ein, dass auch Führungskräfte zunächst ihre eigenen Zweifel und möglichen Widerstände gegen den Wandel zulassen. Denn nur so gelangen sie zu einer fundierten Entscheidung, was sie wie verändern wollen. Und nur aufgrund einer solchen ehrlichen Selbstreflexion können sie glaubwürdig für Veränderung einstehen – und diese dann auch konsequent mit ihrem Team angehen.

Fazit: Wenn Steuerberater in dieser Weise Change-Management als Führungsaufgabe verstehen, können sie nicht nur die komplexe Herausforderung der Digitalisierung erfolgreich meistern. Vielmehr kann sich dann auch gewissermaßen nebenbei eine neue Energie in der Kanzlei entfalten, die man spürt: als Freude der Mitarbeiter an der Arbeit, in der Qualität ihrer Leistung, an der Kreativität und Loyalität des Teams.

Zum Autor

Henrich Stöhr hat evangelische Theologie studiert und arbeitet als Organisationsberater und Coach mit Unternehmen und Organisationen aus unterschiedlichen Branchen zusammen. Ein Schwerpunkt seiner langjährigen Tätigkeit ist die Unterstützung seiner Kunden in Fragen wirksamer Führung vor dem Hintergrund zunehmend komplexer Veränderungen und Herausforderungen.

www.henrich-stoehr.de

www.fuehren-im-wandel.de

