

Fachgespräch mit Jörg Fidorra

„Change Management ist ein notwendiger Prozess zur Absicherung der Zukunftsfähigkeit einer Organisation.“



Jörg Fidorra,
Vorstand des Amtes für Statistik
Berlin-Brandenburg

Was bedeutet für Sie persönlich Change Management?

| Lassen Sie mich die Gelegenheit nutzen, mit einem grundlegenden Irrtum aufzuräumen: Change Management ist nicht – wie von vielen empfunden – das Problem. Change Management oder konkreter gesagt Kulturwandel ist der Weg zur Lösung von Problemen, die die Zukunft unweigerlich mit sich bringt.

Wie komme ich darauf? Über den Jahreswechsel habe ich in einem Onlinemagazin einen interessanten Artikel zum Thema Veränderung gelesen. Unter der Überschrift „An der Realität vorbei“ wurde berichtet, dass die Autoindustrie, Deutschlands Schlüsselindustrie, in der Krise stecke. Ein massiver Stellenabbau sei für die Zukunft der Autobranche unvermeidlich, denn Auftragslage und Gewinn seien rückläufig und gleichzeitig müssten enorme Summen in zukünftige Technologien investiert werden.

Als primäre Ursache wurde das Ende der komplexen, klassischen Verbrennungsmotoren genannt und auf den Wechsel auf die einfacher herstellbaren Elektroantriebe verwiesen. Als Geschädigter des Diesellabgas-

skandals meine ich, die Autoindustrie hat die Realität ignoriert und, statt auf neue Technologien zu setzen, sich die Welt mithilfe von Betrugssoftware geschönt. Ich sehe die Ursache in einer Unternehmenskultur, die ihren Fokus auf kurzfristige Gewinnmaximierung gerichtet hat. Alle anderen Werte einer nachhaltigen Unternehmenskultur wie Mitgestaltung, Verstehbarkeit, Verbundenheit und Würdigung wurden dem vorübergehenden Gewinnstreben untergeordnet.

Heute sehen wir, dass sich die Unternehmenskultur der Autoindustrie überlebt hatte. Sämtliche Korrekturmechanismen versagten, da Veränderungsbedarfe schlicht ignoriert wurden.

Mit einem funktionierenden Change Management hätte die Autoindustrie sich in dem erforderlichen Maße strategisch neu ausrichten, sich auf die wandelnden Umwelt- und Rahmenbedingungen einstellen und das Desaster vermeiden können.

Warum ist es schwer, sich auf den Wandel einzulassen?

| Meistens wollen Führungskräfte und Mitarbeitende am Bestehenden festhalten, auch wenn der Markt sich schon längst in eine andere Richtung bewegt. Erst in der Krise, wenn es gar nicht mehr anders geht, kommt die Veränderung. Dieses Verhalten muss dann bitter bezahlt werden. In erster Linie von den Beschäftigten, die ihre Arbeit verlieren. Ayn Rand, die russisch-amerikanische Bestsellerautorin, hat es auf den Punkt gebracht, als sie feststellte: „Du kannst die Realität

verleugnen, aber du kannst nicht die Konsequenzen der Verleugnung der Realität ignorieren.“

Dieser rationalen Erkenntnis stehen allerdings unser menschliches Verhalten, am Bestehenden festzuhalten, und unsere emotionalen Bedürfnisse nach Sicherheit und Geborgenheit entgegen. Die meisten von uns fühlen sich von Veränderungen gestresst. Sie lösen Urängste in uns aus. Die möglichen Vorteile und Chancen werden dabei gar nicht wahrgenommen, denn Menschen verändern sich nicht gern. Der Grund ist die Selbsterhaltung. Menschen halten in der Regel ein Leben lang an ihren verinnerlichten Wertmaßstäben, Grundüberzeugungen und Verhaltensweisen fest, denn so haben sie bisher immer überlebt.

Warum ist das so?

| Verantwortlich ist das „limbische System“, der stammesgeschichtlich älteste Teil unseres Gehirns. Es benutzt nur zwei Bewertungskriterien: zum Überleben geeignet; nicht zum Überleben geeignet. Was sich aus seiner Betrachtungsweise bewährt hat, darauf beharrt es. Es hasst Veränderungen.

Insgesamt ist unser Gehirn auf das Überleben ausgerichtet, das heißt auch, es will mit möglichst wenig Energie auskommen. Veränderungen kosten aber viel Energie. Kein Wunder also, wenn unsere Reaktionen und unser Verhalten heute in vielen Momenten irrational wirken. „Evolutionäre Fallen“ nennen Experten diese Dilemmata, in die wir geraten.

Wie kommen wir denn raus aus diesen Fallen?

| Ich bin der Meinung, den Kopf in den Sand zu stecken, hilft nicht. Darauf zu warten, dass sich unsere Gene anpassen, wäre ebenfalls nicht so klug. Besser ist es, die Unternehmenskultur so zu beeinflussen, dass sie uns als Menschen zuträglich wird. Change Management ist deshalb für mich kein Selbstzweck, sondern ein notwendiger Prozess, den Fokus auf die Zukunftsfähigkeit einer Organisation zu richten, bei dem wir gleichzeitig schauen, was wir alle brauchen, um uns in diesem anstrengenden Prozess emotional sicherer und weniger gestresst zu fühlen.

Wir fürchten uns in dunklen und unbekanntem Gegenden, dagegen helfen Helligkeit und Verstehbarkeit. Es bereitet uns Angst, wenn wir keine Kontrolle über eine Situation haben. Die Möglichkeit der Mitgestaltung nimmt uns diese Angst. Flugangst kann ich nicht durch Partizipation nehmen, da muss ich lernen zu vertrauen. Aber zu wissen und zu verstehen, was genau beim Fliegen passiert, ist ebenso hilfreich. Und ganz wichtig: Alles, was schwierig ist, müssen wir immer wieder lernen und üben.

Für eine Organisation bedeutet dies, zu akzeptieren, dass sich das Umfeld ständig verändert und nichts so bleibt, wie es ist. Blicke alles so, wie es ist, wäre es der Anfang vom Ende. Wir müssen bereit sein und einüben, uns Change-Prozessen auszusetzen. Als Führungskräfte müssen wir sicherstellen, dass durch Verstehbarkeit und Mitgestaltung sowie Verbundenheit

und Würdigung die Betroffenen zu Beteiligten werden. Dazu gehört letztlich auch Demut, um auf der einen Seite über Ängste zu sprechen und auf der anderen Seite zuzuhören.

Wichtig ist, gemeinsam genau hinzuschauen und zu erkennen, was bleibt und sich nicht ändert. In der Regel bleibt nämlich viel mehr als sich verändert. Das beruhigt und entspannt uns.

Wenn wir gemeinsam das alles beherzigen, wird es uns gelingen, Veränderungsprozesse so zu managen, dass wir gemeinsam die Herausforderungen der digitalen Transformation bewältigen und das Amt für Statistik Berlin-Brandenburg die erfolgreiche Arbeit vergangener Jahre in Zukunft fortsetzt.

Können Sie ein konkretes Beispiel für einen Veränderungsprozess aus dem Amt für Statistik Berlin-Brandenburg nennen?

| Zunächst einmal ist die Geschichte der amtlichen Statistik eine Geschichte von ständigen Veränderungsprozessen. Methodische, technische und gesetzliche Veränderungen gehören zum Wesen der amtlichen Statistik und sind für unsere Beschäftigten nichts Neues. Im Verhältnis zu anderen öffentlichen Einrichtungen hatte und hat die amtliche Statistik stets eine Vorreiterrolle inne.

Insofern würde ich Sie mit dem konkreten Beispiel eines Veränderungsprozesses auf die falsche Fährte locken. Ziel muss es sein, eine offene, vertrauensvolle Unternehmenskultur zu pflegen und zu stärken. Nur eine Kultur, welche die Ängste der

Menschen ernst nimmt und ihnen hilft, durch einen weiten Erfahrungshorizont ein Mehr an Sicherheit zu erhalten, trägt die Fähigkeit zur Veränderung, zum Change, in sich. Jetzt fällt mir doch ein konkretes Beispiel für einen Veränderungsprozess in unserem Amt ein: Unsere Führungsleitlinien, die wir systematisch in unserem Haus mit Leben erfüllen. Sie bilden eine wesentliche Grundlage für einen Kulturwandel hin zu agilen Arbeitsweisen, die kurze Reaktionszeiten auf sich ändernde Anforderungen ermöglichen.

Welche fachlichen Ziele verfolgen Sie mit dem Kulturwandel?

| Das Amt für Statistik Berlin-Brandenburg ist Mitunterzeichner der Digitalen Agenda des Statistischen Verbundes. Ziel ist die Umsetzung der digitalen Transformation, um die Qualität unserer Daten und die Wirtschaftlichkeit der Prozesse zu verbessern. Unseren Datennutzenden wollen wir auch in Zukunft hochwertige statistische Informationen schnell und bedarfsgerecht bereitstellen. Unsere Auskunftgebenden sollen stärker entlastet werden.

Anfang 2019 haben wir die Stabsstelle „Querschnittsanalysen und digitale Transformation“ eingerichtet. Die Kolleginnen und Kollegen arbeiten täglich daran, unsere Ziele aktiv voranzutreiben. Um Synergien zu heben, arbeiten wir arbeitsteilig im Verbund der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder.

Wir wollen die Digitalisierung aktiv gestalten. Das bedeutet, nicht ein-

fach nur bestehende analoge Prozesse digital „nachzubauen“, sondern Prozesse und Produkte offen und mit Blick auf die neuen Möglichkeiten disruptiv neu zu denken. Ja, disruptiv. Prozesse und Produkte völlig neu denken. Langfristig soll die digitale Transformation eine umfassende Modernisierung der amtlichen Statistik bewirken.

Ein wichtiger Faktor ist dabei die Erschließung neuer, externer Datenquellen. Hierzu könnte beispielsweise die Nutzung von Mobilfunk- und Mautdaten, Satellitenbildern oder auch Daten aus Scannerkassen und dem Internet zählen. Diese „neuen digitalen Daten“ unterscheiden sich wesentlich von den bisher in der amtlichen Statistik verarbeiteten Daten. Sie erfordern nicht nur neue rechtliche Festlegungen, sondern auch eine Weiterentwicklung der eingesetzten (Analyse-)Methoden und fachlichen Kompetenzen. Die digitale Transformation ist also ein klassischer Change-Prozess, der einen Kulturwandel erfordert. Ohne Kulturwandel droht das digitale Abseits.

Wie genau wollen Sie diese Ziele erreichen?

| Die Themen „Kulturwandel“ und „digitale Transformation“ waren die Schwerpunktthemen unserer Klausurtagung im Oktober 2019. Auch unseren Führungskräften muss klar sein, dass es in der derzeitigen Organisation der amtlichen Statistik kaum noch substanzielle Optimierungspotenziale gibt. Wir müssen ganz neu denken, um unsere Ziele erfolgreich umzusetzen.

In unserer Klausurtagung haben wir uns mit der aktuellen Lage und den zukünftigen Herausforderungen der amtlichen Statistik in Berlin und Brandenburg beschäftigt. In einem ersten Schritt haben wir die strategischen Zielfelder Organisation, Produkte und digitale Workflows identifiziert, die wir konkret bearbeiten. Dazu habe ich drei kleine Teams berufen, Maßnahmen zu entwickeln und diese in einem iterativen Prozess in agilen dreimonatigen Sprints zu bearbeiten.

Das erste Team stellt das Organisationsmodell auf den Prüfstand und untersucht in einem ersten Schritt, inwieweit die Register konzentriert in einem Bereich bearbeitet werden können.

Das zweite Team untersucht unsere Produkte hinsichtlich der Kundenbedürfnisse und Kundenfreundlichkeit sowie wirtschaftlicher Potenziale. Konkret entwickelt es ein Alternativprodukt zum Statistischen Jahrbuch, das ab 2021 aus Gründen eingeschränkter Nutzbarkeit als auch der Nachhaltigkeit nicht mehr als gedrucktes Buch erscheinen wird.

Beim dritten Team geht es darum, das Internet als weitere Datenquelle zu erschließen und unsere traditionelle Datenerhebung damit zu ergänzen. Ein bedarfsgerechter Workflow mit Webscraping soll dies zunächst für zwei Pilotstatistiken ermöglichen und so die Qualität der Statistiken erhöhen und gleichzeitig die Auskunftgebenden und unsere Mitarbeitenden entlasten.

Eine wichtige Anforderung an alle Teams ist, dass die Lösungen wirtschaftlich und praktikabel sind und

eine Qualitätssteigerung darstellen. Wir erwarten keine Konzeptpapiere, sondern primär einen konkreten Maßnahmenplan, mit dem die angestrebten Arbeitsergebnisse erreicht werden können, oder alternative Umsetzungsvorschläge, falls methodische oder technische Restriktionen erkannt werden.

Wie wollen Sie die Beschäftigten des AfS in die Change-Prozesse einbinden?

| Um die Mitgestaltung und die Verstehbarkeit für die Mitarbeitenden im Haus zu ermöglichen, gilt es, die Erfahrung und das Wissen der Beschäftigten zu den einzelnen Themen mit einzubinden.

Deshalb sollen der Belegschaft die in den Sprints erarbeiteten Ergebnisse vorgestellt und mit ihr diskutiert werden. Die Mitarbeitenden sollen wissen, „was das alles soll“ und „was denn dort genau gedacht wird“. An den Veranstaltungen werden die Führungskräfte aus der Klausurtagung nicht teilnehmen, um ein Umfeld für eine möglichst offene Kommunikation zu schaffen. Ich möchte vermeiden, dass die Mitarbeitenden sich abgehängt fühlen. Aus meiner Sicht ist eines der wesentlichen Ziele eines Change-Prozesses der gelungene Kulturwandel; die Verbesserung der Beziehungskultur der Menschen untereinander. Je geringer das Maß unausgesprochener Probleme, umso höher die Wahrscheinlichkeit echter, kollegialer, wertschätzender Zusammenarbeit. Desto mehr ziehen alle Beteiligten an einem Strang. Um es kurz zu sagen: Wir brauchen mehr „Wir-Gefühl“.