

ERFOLGREICH VERÄNDERN

Unter Change Management wird in der Betriebswirtschaft das Führen von Veränderungsprozessen verstanden. In der Informationstechnologie hingegen wird darunter die Umsetzung von Änderungen verstanden. Ein bedeutender Unterschied, welcher in der Praxis zu Missverständnissen führen kann.

VON SIMON BÜHLER

Eine der wichtigsten Voraussetzungen für das Gelingen von Change-Management-Vorhaben ist, dass die Beteiligten ein einheitliches Verständnis von Change Management haben. In der Praxis finden sich zwei Haupt-Interpretationsweisen. Zum einen wird Change Management als integrierter Ansatz verstanden, wie Veränderungsprozesse zu führen sind. Ziel ist dabei, mit einer Organisation und den darin engagierten Menschen von einem aktuellen Zustand in einen zu definierenden neuen zu gelangen. Klassische Vorhaben sind beispielsweise die Erarbeitung und Umsetzung neuer Strategien, die Überprüfung von Aufgabenbereichen oder Organisationsanalysen mit anschliessender Umsetzung von Reorganisationsen.

Zum anderen hat sich der Begriff «Change Management» in der Informatik etabliert. Dort wird darunter die Umsetzung von Veränderungen in der Technologie verstanden. Der bedeutende Unterschied: Während es beim klassischen Verständnis um die Veränderung menschlichen Verhaltens geht, werden in der Informatik technische Systeme verändert. Ersteres ist eine psychologische Herausforderung, zweiteres eine technische. In Anbetracht der Tatsache, dass für beides der gleiche Begriff benutzt wird, sind die Unterschiede fundamental. Im Sinne der Klarheit beschränkt sich dieser Text auf das betriebswirtschaftliche Verständnis von Change Management.

Vorgehen

Ein grosser Teil des Aufwands für ein Veränderungsprojekt fällt am Anfang an. Die Geschäftsleitung muss sich auf eine klare Ausgangslage sowie einen unmissverständlichen Auftrag einigen und sich dazu bekennen. Wenn nötig müssen übergeordnete Grundlagen – beispielsweise Vision, Leitbild oder Strategie – überprüft werden. Ein Veränderungsprojekt ist auf diese Vorgaben angewiesen, sie stellen für spätere Arbeiten Leitsterne dar. Bereits in dieser Phase kann es hilfreich sein, mit externer Begleitung zu arbeiten. Sie hat die Freiheit und Unbefangenheit, offensichtliche Fragen aufzuwerfen.

Sobald der Auftrag klar ist und die Vorgaben bestehen, kann ein Projekt gestartet werden. Mit wenigen Ausnahmen ist es sinnvoll, bereits in der Analysephase von Veränderungsprojekten in Organisationen ausgewählte Mitarbeitende einzubeziehen. Diese erarbeiten sich so ein einheitliches Bild der aktuellen Situation und deren Herausforderungen. Auf dieser gemeinsamen Basis ist es wesentlich einfacher, anschliessend Optionen für künftige Lösungen auszuarbeiten. Auch für diesen Schritt ist ein Einbezug ausgewählter Mitarbeitender zentral, weil so ein möglichst breites Spektrum von Ideen generiert werden kann. Die Ideen müssen anschliessend in entscheidungsfähige Optionen übersetzt und der Geschäftsleitung vorgelegt werden.

Ein solches systematisches Vorgehen ist ein wichtiger Schlüssel für den Erfolg von Veränderungsprojekten. Wenn auf einzelne Schritte verzichtet wird – beispielsweise auf eine saubere Analyse der Ausgangslage – spart man vielleicht am Anfang etwas Zeit. Dafür fällt es anschliessend schwer, Lösungsoptionen zu erarbeiten für ein Problem, welches alle unterschiedlich definieren.

Ein zweiter zentraler Schlüssel ist die Kommunikation. Das hervorragende Instrument der Prozesskommunikation wird oft noch zu wenig genutzt. Es ist wichtig, dass bereits nach der Auftragsvergabe Ziele, Beteiligte und Vorgehen kommuniziert werden. Mitarbeitende merken so der so, dass «etwas läuft». Dann sagt man ihnen besser, was es ist – und was auch nicht. Sie gehen sonst verständlicherweise vom Schlimmsten aus. Ängste und Gerüchte entstehen, vergiften das Klima und schaden der Produktivität. Mit einer klaren Prozesskommunikation hingegen behandelt die Geschäftsleitung Mitarbeitende (und allenfalls sogar Kunden) als wichtige Partner und gibt dem Vorhaben den nötigen Rückenwind.

Rollen und Aufgaben

Ein Change-Management-Projekt kann mit den gleichen Organen funktionieren wie andere Projekte: Auftraggeber, Projektleitung, Teilprojekte. Je nach Vorhaben können Feinheiten anders gestaltet werden, beispielsweise mit der Einsetzung eines Steuerungsausschusses oder eines Sounding Boards. Zu

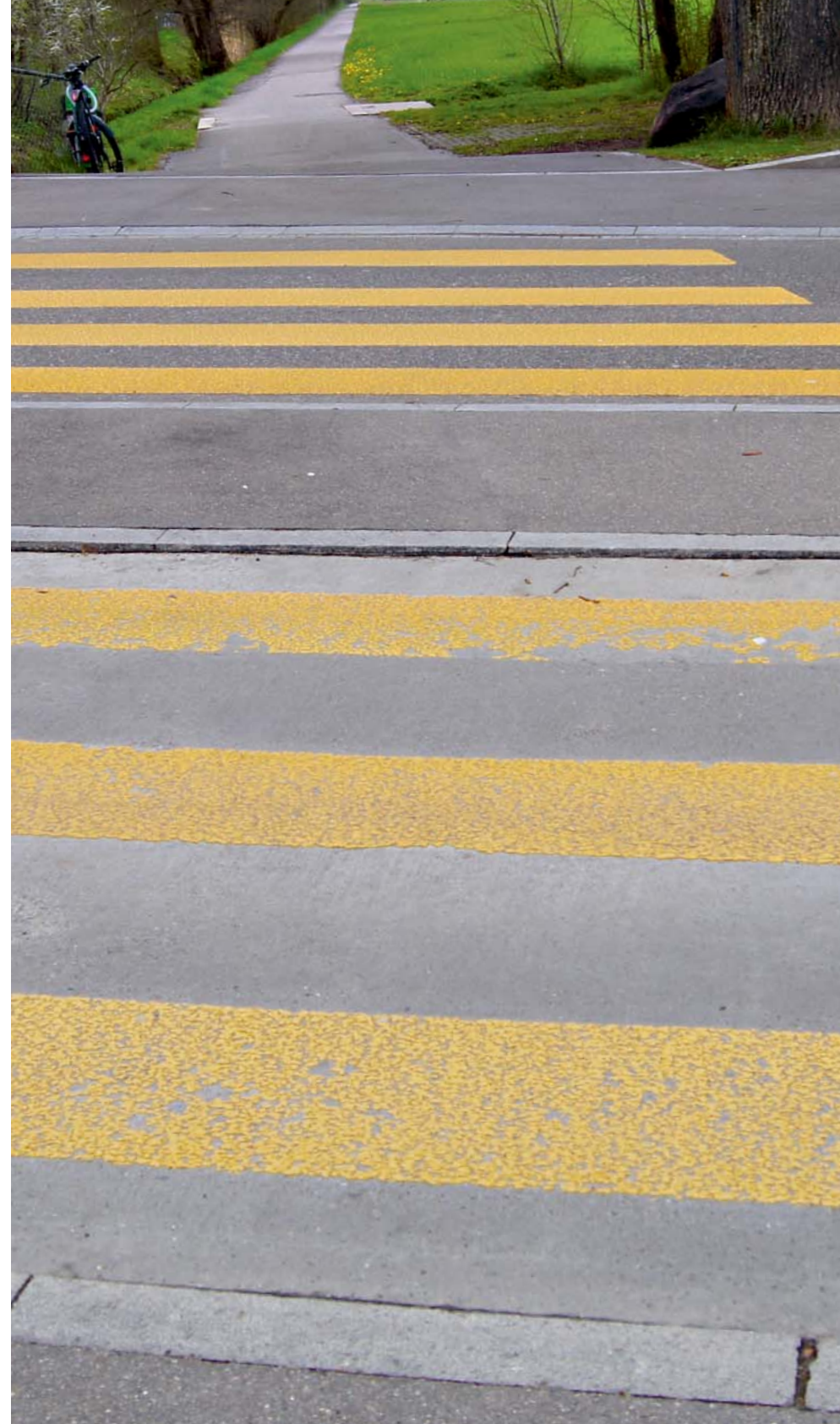


Foto: zVg

bereits bei der Auftragsgestaltung, eine Rolle spielen. Zu diesem Zeitpunkt werden nämlich die wesentlichen Rahmendaten des Projekts wie Vorgehen und Beteiligte festgelegt. Change Management ist als Instrument gleich einzusetzen wie die Kommunikation: Die Projektleitung muss selber über die entsprechende Erfahrung verfügen, oder aber sie lässt sich durch Fachspezialisten beraten. Erfolglos ist demgegenüber ein Teilprojekt Change Management, welches nach den Entscheidungen der Geschäftsleitung die Umsetzung übernehmen soll. Technische Systeme lassen dies mit sich machen, bei sozialen hingegen ist Widerstand vorprogrammiert.

Eine oft gestellte Frage ist auch, ob eine organisationsinterne oder eine externe Person die Rolle des Change Managers ausüben soll. Beides hat Vor- und Nachteile: Eine organisationsinterne Person kann abschätzen, was zu der Kultur der Organisation passt und wie die Machtverhältnisse sind. Eine externe Person kann daneben unbefangene Fragen aufwerfen und Erfahrungen aus anderen Change-Management-Prozessen einbringen. Vor diesem Hintergrund ist es bei Vorhaben von grosser Tragweite zu empfehlen, beides koordiniert einzusetzen. Dies erhöht auch die Glaubwürdigkeit der Projektleitung, was wesentlich für das Gelingen von Veränderungsprojekten ist.

Erfolgsfaktoren

Zusammenfassend können vier Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Change Management genannt werden: Erstens muss das Commitment des Top-Managements sowie ein stufengerechter Einbezug sichergestellt sein (z. B. in einem Steuerungsausschuss). Zweitens sollten ausgewählte Mitarbeitende in alle Phasen des Veränderungsprozesses einbezogen werden. Drittens erleichtern ein systematisches Vorgehen und eine laufende Kommunikation die Zielerreichung. Und viertens muss die Projektleitung glaubwürdig sein und verlässlich und konsequent agieren. ●

empfehlen ist, die Rollen und ihre Aufgaben klar zu beschreiben und diese in den Auftrag zu integrieren. Dabei muss auf die Machtverhältnisse in der Organisation geachtet werden. Ein Projekt, welches wesentliche Schlüsselpersonen aus Angst vor Konflikten ausschliesst, droht zum Spielball von Machtkämpfen zu werden.

Bei der integrierten Sichtweise von Change Management, welche hier vertreten wird, entsteht oft die Frage, wie diese Fachdisziplin in der Projektorganisation vertreten sein soll. Um erfolgreich zu sein, muss Change Management von Anfang an, d. h.

AUTOR

Simon Bühler ist Betriebsökonom FH und MAS in Corporate Development. Er ist bei der Beratungsfirma RPC AG Projektleiter für strategische und organisatorische Veränderungsprojekte von der Analyse über die Konzeption bis zu Umsetzung und Controlling. Dazu gehören beispielsweise die Leitung von Strategieentwicklungsprozessen, Reorganisationen, Unternehmensnachfolgeregelungen oder die Verbesserung der Corporate Governance in Familienunternehmen.

simon.buehler@rconsulting.ch

