MUNICH GERMANY CHAPTER

PMI Muc Live

Neuigkeiten vom PMI in Süddeutschland –
News from PMI in Southern Germany

Ausgabe 2-2014

Change Management und Change Request Management: Mit (Ver-)Änderungen umgehen

Buchbesprechung „Mythen des Projektmanagements“

Neues aus dem Chapter

Neue Vereinssatzung

Veranstaltungen

Seminartermine

Stellenanzeigen

Artikel unserer Goldsponsoren

Change Management: Nur alter Wein in neuen Schläuchen?

Marion Wetter, *pmcc Consulting GmbH*

Zunehmende Globalisierung, ein genereller Wertewandel bei Konsumenten und Mitarbeiter/innen oder einfach nur der Technologiefortschritt – diese oder ähnliche Argumente werden geäußert, wenn es wieder einmal gilt, etwas im Unternehmen zu verändern. Veränderungen in der Aufbau- oder in der Ablauforganisation, also veränderte Prozesse, Tools, Stellen oder Organigramme – kaum ein Unternehmen, in dem über längere Zeit alles beim Alten bleibt. Change Management als Methode zur Umsetzung dieser Vorhaben scheint in aller Munde zu sein.

Vorweg die gute Nachricht: Veränderung gelingt, und dies tagtäglich! Unternehmen und Menschen lernen permanent mit neuen Bedingungen umzugehen oder unter gleichbleibenden Bedingungen anders zu reagieren. Oft ist es ein implizites Lernen, eine beinahe unmerkliche Veränderung, und dennoch geschieht es. Bei größeren, diskontinuierlichen Veränderungen, wie sie in Unternehmen meist mit Hilfe von Projekten umgesetzt werden, ist es notwendig, mit gezielten Maßnahmen den Veränderungsprozess zu begleiten, um den gewünschten Erfolg zu erzielen. Klassische Projektmanagementmethoden sind notwendig, um diese Projekte „in time, scope and budget“ abzuschließen. Projektmanagement-Erfolg entspricht jedoch nicht automatisch Projekterfolg – dazu bedarf es mehr als nur die Einhaltung von Leistungs-, Termin- und Ressourcenplänen. Um eine umfassende Akzeptanz in der Organisation und damit letztendlich die gewünschte Wertschöpfung zu erreichen, braucht es gezieltes Change Management.

Dass Change Management einen immer wichtigeren Stellenwert im Bewusstsein von Führungskräften einnimmt, zeigen regelmäßig erscheinende Studien. 60% aller Befragten schätzen laut einer Studie im Jahr 2008 die Bedeutung von Change Management als „sehr wichtig“ ein, das sind bereits 50% mehr als nur fünf Jahre zuvor. Was genau dabei von jedem Einzelnen

unter Change Management verstanden wird, ist dabei nicht klar, eine einheitliche Definition ähnlich wie beim Projektmanagement konnte sich bisher nicht etablieren.

So wird zur Frage nach Change Management meist eine große Bandbreite von Methoden genannt: von Workshops, Interviews, Intranet-Kommunikation, Newsletter bis hin zu Projektmanagement (Capgemini, 2008). Ist Change Management also nur alter Wein in neuen Schläuchen? Ist der Begriff einfach nur eine

Modeerscheinung oder verbirgt sich dahinter tatsächlich eine neue Methodik?

Obwohl Change Management im Vergleich zu Projektmanagement eine eher junge Disziplin ist, bedienen sich Change Manager/innen oft bewährter Denkmodelle aus Soziologie und Psychologie, um die typischen Phasen und Reaktionen der Betroffenen in einem Veränderungsprozess zu beschreiben. Modelle wie Kurt Lewins 3-Phasen-Modell „Melt-Change-Freeze“ scheinen jedoch mit der zunehmenden Geschwindigkeit von Veränderungen in Organisationen nicht mehr mithalten zu können, denn wann ist denn noch Zeit für den „Freeze“, sprich: Gibt es überhaupt noch Phasen, in denen nicht mit Veränderungen gerechnet werden muss und der Status Quo eingefroren werden kann?

Ungeachtet der Intensität der jeweiligen Veränderung – ein Upgrade auf Windows 7 oder eine komplette Restrukturierung eines Geschäftsbereichs – werden die Reaktionen von Betroffenen oft anhand des Modells von Kübler-Ross erklärt: Schock, Leugnung, Verhandeln, Depression und letztendlich Akzeptanz (Kübler-Ross, 1969). Der Weg muss immer durch das vielzitierte „Tal der Tränen“ gehen, Widerstand ist unvermeidlich, sonst ist die Botschaft noch nicht bei den Betroffenen angekommen und Veränderung ist noch nicht möglich. Sollten alle Stricke reißen, muss einfach noch der Leidensdruck entsprechend erhöht werden, so die einhellige Meinung vieler Anwender/innen.

Wie zulässig ein Vergleich der Reaktionen von Patient/innen auf die Verkündung einer tödlichen Diagnose (wie im ursprünglichen Modell von Kübler-Ross) mit den Reaktionen von Mitarbeiter/innen eines Unternehmens auf ein Veränderungsvorhaben ist, sei dahingestellt. Auffällig ist nur die Gefahr einer selbsterfüllenden Prophezeiung: Wer davon ausgeht,

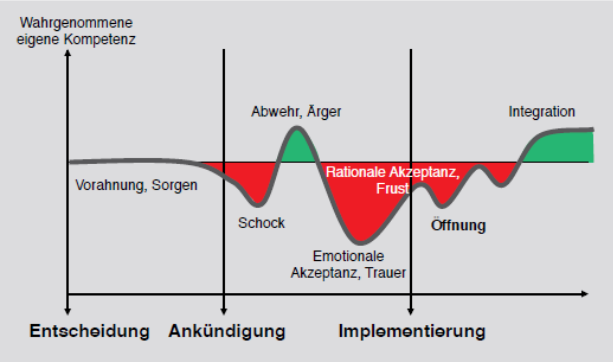

Abb. 1: Typische Reaktion bei Veränderungen

dass es in jedem Fall zu Widerstand bei den Betroffenen kommen wird, wird vermutlich in seiner Erwartung nicht enttäuscht werden! (siehe Abb. 2)

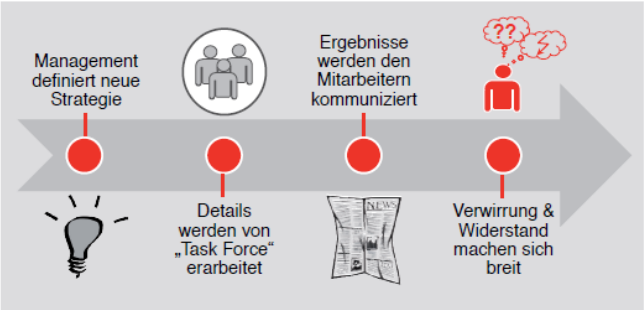

Abb. 2: Typischer Verlauf bei Change-Projekten

„Betroffene zu Beteiligten zu machen“ ist eine weitere vielzitierte Phrase, welche jedoch selten erfolgreich umgesetzt wird. In vielen Veränderungsprojekten sind verzweifelte Versuche zu beobachten, durch zunehmende Kommunikationsmaßnahmen die geplanten Veränderungen für Betroffene begreifbar zu machen. Newsletter um Newsletter wird ausgeschickt, sogar das Topmanagement der Firma richtet ein paar Worte an die Belegschaft, und Intranet-Content wird eigens ins Web gestellt. Über mangelnde Information kann sich doch nun kaum noch jemand beschweren, warum also läuft die Implementierung immer noch nicht reibungslos ab?

In erfolgreichen Veränderungsprojekten werden bei der Planung der Maßnahmen drei Stoßrichtungen berücksichtigt:

1 – Informieren: Ohne Zweifel spielt Information eine wichtige Rolle. Diese sollte zeitnah sein und den Betroffenen muss die Gelegenheit gegeben werden, Rückfragen zu stellen und Bedenken und Ängste kundzutun. Die wichtigste Rolle spielen hier die direkten Vorgesetzten, welche den Veränderungen häufig selbst noch kritisch gegenüberstehen.

2 – Befähigen: Neue Prozesse und Strukturen erfordern vielfach ein Umlernen – neue Fähigkeiten müssen trainiert werden, Stellenbeschreibungen müssen angepasst werden und Berichtslinien transparent sein.

3 – Mobilisieren: Durch einen Newsletter oder die Rede des Vorstandes wurde noch selten ein Mitarbeiter für eine möglicherweise unangenehme Veränderung mobilisiert, auch wenn die Rede noch so flammend

vorgetragen wurde und mit Zahlen, Daten und Fakten unterfüttert war. Um Betroffene wirklich zu Beteiligten zu machen, benötigt es vor allem eines: Die Möglichkeit der Mitgestaltung! (siehe Abb. 3)

Abb. 3: Drei Change-Management-Stoßrichtungen

Machen Sie also zu Beginn jedes Veränderungsprojektes klar, was noch gestaltet werden kann und was in Umfang sowie Art und Weise der Umsetzung bereits entschieden und unveränderbar ist. Beziehen Sie Mitarbeiter/innen bereits frühzeitig in die Planungsphase ein, nicht erst um die finale Vorgehensweise zu kommunizieren. Großgruppenmethoden wie Zukunftskonferenzen, World Cafés und Open Space können eine gute Methode sein, um selbst bei Gruppengrößen bis zu 1.000 Personen innerhalb kurzer Zeit eine Vielzahl an tragfähigen Ergebnissen zu erzielen. Geben Sie Kritiker/innen die Chance, konstruktiv an einer Lösung mitzuarbeiten. Die Zeit und Energie, die dafür aufgewendet werden muss, macht sich in der Umsetzungsphase erfahrungsgemäß vielfach bezahlt.

Um dauerhafte Lösungen in Veränderungsvorhaben zu erhalten, dürfen vor allem in der Konzeptionsphase nicht voreilig top-down Beschlüsse gefasst werden.

Aus der Geschichte zahlreicher gescheiterter Veränderungsvorhaben ist zu lernen, dass kaum ein Projekt groß genug oder von ausreichender strategischer Bedeutung ist, dass es nicht am Widerstand der breiten Masse der Anwender/innen scheitern kann!

Checkbox

- ✓ Klären Sie zu Beginn des Projekts mit dem/der Auftraggeber/in, welche Ziele und Vorgehensweisen bereits „in Stein gemeißelt“ sind und wieviel Gestaltungsfreiheit für die Beteiligten möglich ist.
- ✓ Bereiten Sie die Führungskräfte des Unternehmens ausreichend auf ihre Rolle vor: Auf den Schultern der Manager/innen mit direkter Mitarbeiterverantwortung lastet die größte Verantwortung, die geplanten Veränderungen an die Mitarbeiter/innen zu kommunizieren.
- ✓ Sehen Sie Widerstand als wichtiges Signal – möglicherweise ist die Kritik an den geplanten Maßnahmen durchaus berechtigt oder Betroffene sehen ihr Bedürfnis der Mitgestaltung nicht erfüllt.

“Unless commitment is made, there are only promises and hopes... but no plans.”

Peter F. Drucker