



## Fachwissen Change Management

# Change Management



Peter Lüscher  
SAP (Schweiz) AG  
Unternehmens-  
entwicklung

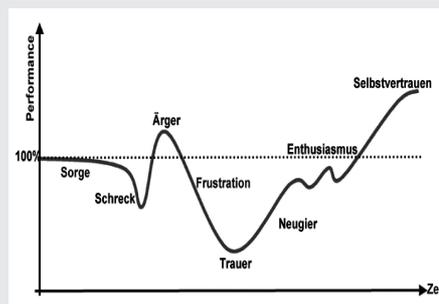
**Change Management oder das Gestalten organisationaler Veränderungen ist eine der anspruchsvollsten, aber auch faszinierendsten Führungsaufgaben. Ein systematisches Vorgehen, das die Besonderheiten einer Veränderungssituation berücksichtigt, ermöglicht die effiziente und effektive Gestaltung des Veränderungsprozesses.**

Auf Organisationen und die sie bildenden Menschen wirken unzählige Einflüsse, die unterschiedlichste Anpassungen erforderlich machen. Auslösende Impulse entstehen dabei sowohl von innen (Strategieanpassungen, ineffiziente Prozesse und Strukturen, Führungswechsel, Wertewandel, Merge oder Spin-off) als auch von aussen (Veränderung des wirtschaftlichen Umfeldes, der Kundenanforderungen, Technologien usw.). Die Aufgabe der Führung besteht darin, die relevanten Impulse für die nachhaltige Verbesserung der Wettbewerbsstärke des Unternehmens zu erkennen, deren Auswirkungen für das Unternehmen zu beurteilen, die notwendigen Veränderungen einzuleiten und den Veränderungsprozess zu führen.

Eigentlich normaler Management-Alltag, dennoch sind einige Besonderheiten menschlicher Verhaltensweise zu beachten, denn organisationale Veränderungen haben Auswirkungen auf die Firmenkultur und das individuelle Verhalten der Beteiligten. Fremdinduzierte Veränderungen lösen in der Regel spontan Skepsis, Verunsicherung, Ängste und damit eine prinzipielle Abwehrhaltung aus. Die Effekte sind bekannt. Der geplante Veränderungsprozess wird verlangsamt, die Verwirklichung von neuen Visionen und Strategien behindert und die Erreichung entsprechender Ziele erschwert. Innovationshemmend und evolutionstechnisch kontraproduktiv mag

mancher denken, aber im Grunde ist gerade diese Abwehrhaltung ein natürlicher Mechanismus zur Überlebenssicherung. Der Mensch versucht permanent Unannehmlichkeiten zu vermeiden, die dadurch entstehen könnten, dass bewährte Denk- und Verhaltensweisen aufgegeben werden müssen. Dabei lässt sich dieser Mechanismus nicht über unser Bewusstsein beeinflussen, denn er wird über das im Gehirn angesiedelte limbische System gesteuert, das auf Wahrnehmungen reagiert. Das limbische System ist die Basis unserer affektiv-emotionalen Zustände und spielt damit eine entscheidende Rolle bei der Gedächtnis- und Lernfunktion des Gehirns.

Wenn aber der konstruktive Umgang mit Veränderungen hauptsächlich über Emotionen, Lernen und Erfahrungen erfolgt, müssen wir Veränderung als Prozess verstehen, der individuell durchlebt werden muss. Dabei lassen sich unterschiedliche emotionale Zustände feststellen.



Eine erfolgreiche Gestaltung des Veränderungsprozesses orientiert sich am oben dargestellten Verlauf und nutzt ihn für eine systematische und kontrollierte Vorgehensweise zur sicheren Führung der Veränderung mit hohem Wirkungsgrad.

### Change Management als Prozess

Für die praktische Umsetzung dieser Erkenntnisse steht heute eine Vielfalt von Tools und Techniken zur Verfügung, die für die Gestaltung des Veränderungsprozesses punktuell eingesetzt werden können. Aber vergleichbar mit einem Orchester, bringt erst ein harmonisch abgestimmtes Zusammenspiel der einzelnen Elemente die Partitur zum Erfolg. Die nachfolgend beschriebene Vorgehensweise – der Changeprozess – bildet dabei den Gestaltungsrahmen für deren Auswahl, Ausgestaltung und Abfolge. Er stellt so die effektive und effiziente Führung des Veränderungsprozesses in 6 Phasen sicher:

### • Erkennen

Im ersten Schritt geht es darum, die Notwendigkeit einer Veränderung zu erkennen und ein gemeinsames Verständnis darüber zu entwickeln. Daraus lässt sich dann Notwendigkeit und Umfang eines Veränderungsprojektes ableiten.

### • Analysieren

Jetzt werden Ausgangslage und mögliche Auswirkungen in Form von Ursache-/Wirkungszusammenhängen analysiert. Im Vordergrund stehen dabei die Beurteilung der Veränderungswichtigkeit und -dringlichkeit sowie die Einschätzung der Bereitschaft und der Fähigkeiten der Organisation, mit den notwendigen Veränderungen umgehen zu können. Dabei ist es entscheidend, die verschiedenen Interessengruppen und ihre Einstellung zu den geplanten Veränderungen zu identifizieren. Im Weiteren sind die wesentlichen Handlungsfelder als auch die möglichen Umsetzungsrisiken festzuhalten.

### • Ziele setzen

In der Phase des Veränderungsprojektes sind klare Ziele festzulegen, welche durch die Veränderung erreicht werden sollen. Damit wird auch der verpflichtende Charakter des Veränderungsprojektes unterstrichen: die Führung dokumentiert mittels der Ziele Verbindlichkeit und Zweck, für die Organisation entsteht Orientierung und das Change-Projektteam bezieht daraus seine Legitimation für entsprechende Massnahmen. Zusammensetzung des Projektteams und Umsetzungsnetzwerk (Change Agents) werden ebenfalls in dieser Phase definiert.

### • Konzipieren

Nun wird – basierend auf den identifizierten Handlungsfeldern, Risiken und Zielen – ein Projektplan für die Umsetzung erarbeitet. Dabei sind die wichtigsten Gestaltungsmöglichkeiten

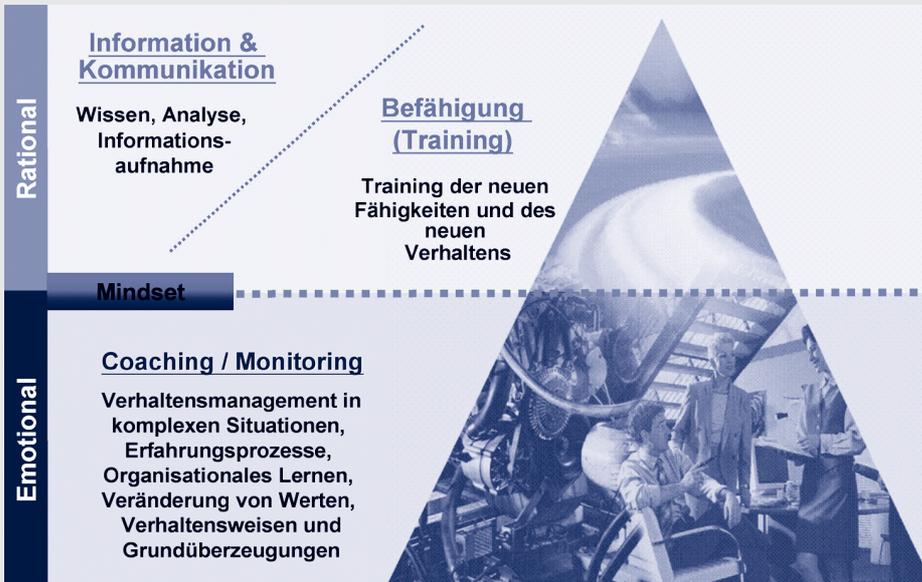
- Information/Kommunikation,
- Befähigung (Weiterbildung/ Training),
- Coaching/Monitoring sowie
- Projektmanagement usw.

für die relevanten Interessengruppen individuell zu bearbeiten. Da eine Veränderung nicht nur die rationale, sondern auch die emotionale Ebene der Betroffenen tangiert, sind bei Planung und Umsetzung beide Ebenen zu berücksichtigen. Dabei wird die rationale

Ebene vor allem durch Information/ Kommunikation sowie die klassischen Trainingsformen angesprochen, während Coaching/Monitoring den individuellen Anpassungsprozess vor allem auf der emotionalen Ebene unterstützen. Notwendige Kombination und Intensität der Instrumente kann dabei situativ stark variieren.

Es liegt in der spezifischen Natur von Changeprojekten, dass Rückkoppelungseffekte zu iterativen Schleifen führen können. Dabei ist es wichtig, diesen Effekt trotzdem als Projektfortschritt zu werten, denn neue Erkenntnisse führen häufig auch zu neuen, situationsgerechteren Lösungen.

geführt werden, umso geringer ist die Gefahr von unerwartet auftretendem Widerstand. So gesehen stellt Management von Interessengruppen auch eine proaktive Form von Konfliktmanagement dar. Die Projektplanung soll für jede der Interessengruppen Ziele und Massnahmen sowie entsprechende Messgrössen festlegen, die dann im Rahmen des Kommunikationskonzeptes aufgegriffen werden.

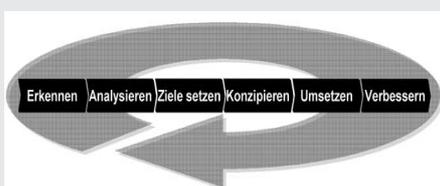


**• Umsetzen**

Während der Umsetzungsphase werden die im Rahmen des Projektplans definierten Massnahmen ausgeführt. Dabei werden neue Erkenntnisse/Erfahrungen gewonnen, die eine Anpassung der Massnahmen erforderlich machen können. Es ist für das Management und Projektteam wichtig, die passende Mischung aus Flexibilität und Hartnäckigkeit zu finden, um einerseits die gesetzten Ziele zu erreichen und andererseits die Akzeptanz der Veränderung nicht zu gefährden.

**• Verbessern**

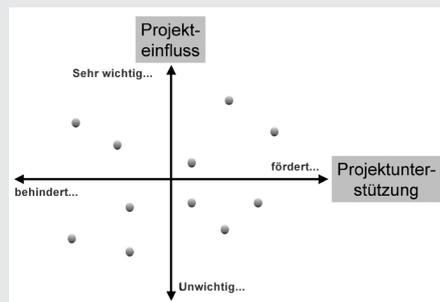
Nun sind die im Rahmen des Projektes erreichten Veränderungen zu festigen und zu verankern. Es ist sinnvoll, im Rahmen eines Projektreviews den Zielerreichungsgrad zu bewerten und die erreichten Veränderungen zu dokumentieren. Die Projektorganisation wird



aufgelöst, die Linienorganisation übernimmt. Weitere Anpassungen werden im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) gemanagt.

**Interessengruppen erfolgreich managen**

Eine der wirkungsvollsten, aber in der Praxis häufig vernachlässigten Gestaltungsmöglichkeiten ist das aktive Management der Interessengruppen. Der Zweck besteht darin, die verschiedenen von der Einführung betroffenen Inte-



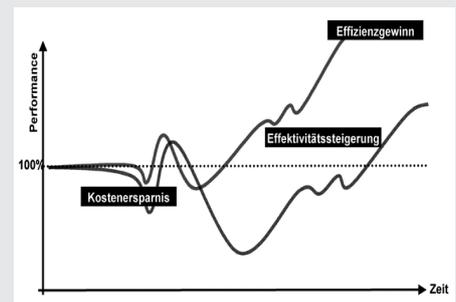
ressengruppen besser zu verstehen und sie entsprechend ihrer Einstellung zum Projekt und ihrer Wichtigkeit für die Erreichung der Projektziele in den Veränderungsprozess einzubeziehen.

Die von der Veränderung Betroffenen haben in der Regel unterschiedliche Bedürfnisse und Erwartungen. Deshalb versteht man Interessengruppen als eine Anzahl von Individuen, die ähnliche oder gleichartige Bedürfnisse aufweisen und entsprechend angesprochen werden müssen. Je früher Interessengruppen identifiziert und individuell gezielt

**Erfahrungen aus der Praxis**

Aus den im Rahmen entsprechender Changeprojekte gesammelten Erfahrungen lassen sich folgende Erfolgsfaktoren ableiten:

- Klare Problem- und Zieldefinition
- Spürbares Management-Commitment
- Aktives Management der relevanten Interessengruppen
- Stufengerechte, regelmässige Kommunikation
- Beteiligung und Befähigung der Betroffenen
- Rasches und entschlossenes Konfliktmanagement
- Klare Rollen und Zuständigkeiten innerhalb des Veränderungsprojektes
- Sichtbare «Quick Wins»
- Messung und Kommunikation des Projekterfolges
- Fokus auf Wirkungskontrolle, nicht auf Ausführungskontrolle



Mit der dargelegten Vorgehensweise gelingt es erfahrungsgemäss, Veränderungen aktiv zu gestalten, Anpassungsprozesse effektiver und effizienter und damit kostengünstiger zu durchlaufen. Eine Organisation, die auf diese Weise Veränderungen durchlebt, wird durch die positiven Erfahrungen lernen, Veränderung als Chance zu begreifen und sich dadurch im Laufe der Zeit zu einer lernenden Organisation entwickeln. In diesem Sinne stellt Change Management auch eine notwendige Voraussetzung für den Weg zu Business Excellence dar.