



Change- Projekte professionell durchführen

Hochkomplex, vielschichtig und spannungsgeladen – so sind die meisten Veränderungsprojekte in Unternehmen, bei denen auch ein Kulturwandel angestrebt wird. Deshalb hier einige Hinweise, was Sie bei deren Planung und Durchführung beachten sollten.

70 Prozent aller strategischen Projekte in Unternehmen, bei denen auch ein Kulturwandel angestrebt wird, scheitern. Solche Zahlen liest man in Zeitschriften immer wieder. Hinter ihnen gilt es einige Fragezeichen zu platzieren - nicht nur, weil diese Zahlen in der Regel von Unternehmensberatungen stammen, die sich als Unterstützer bei solchen Projekten anbieten. Hinzu kommt: Die meisten Unternehmen wären schon pleite, wenn so viele Projekte, von denen (teilweise) ihr künftiger Erfolg abhängt, tatsächlich „scheitern“ würden.

Fakt ist aber: Bei vielen Projekten werden die Ziele nicht oder nur teilweise erreicht. Eine Ursache hierfür ist: Beim Planen und Durchführen von Change-Projekten wird häufig nicht ausreichend bedacht, dass sich in der Struktur sowie in den Abläufen und Prozessen eines Unternehmens auch dessen Kultur widerspiegelt. Deshalb können diese Faktoren nicht losgelöst voneinander betrachtet und verändert werden. Genau dies wird aber oft (unbewusst) versucht. Das heißt, die Aufmerksamkeit des Managements fokussiert sich auf einen oder zwei der genannten Aspekte, während die anderen vernachlässigt werden. Deshalb hier einige Tipps, worauf Sie beim Planen sowie Durchführen von (Change-)Projekten achten sollten.

Vor dem Start:

- Gibt es eine klar kommunizierte Vision, was mit dem Projekt mittel- und langfristig erreicht werden soll und welche konkreten Erwartungen das Unternehmen hiermit verknüpft?
- Ist allen direkt oder indirekt betroffenen Personen sowie Bereichen der Organisation deutlich, welche Verantwortung sie für die Veränderung haben? Sind diese Verantwortlichkeiten definiert und schriftlich fixiert?
- Wurde beim Planen des Projekts die Komplexität der Projektumgebung berücksichtigt? Sind die wichtigsten Abhängigkeiten sowie Risiken erfasst und dokumentiert?
- Ist das Change Management, also die gezielte Förderung der Einstellungen und Haltungen, die für das Erreichen der Ziele nötig sind, ein integraler Teil der Projektsteuerung und methodisch eng mit dem Projektmanagement verzahnt?
- Sind die zu erwartenden kulturellen Widerstände bekannt und wurde eine Strategie entwickelt, wie damit umgegangen wird und wie diese eventuell in Veränderungsenergie umgewandelt werden können?
- Wurde die Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft in den betroffenen Organisationseinheiten ermittelt und wurden aus der Ist-Situation bei Bedarf die erforderlichen Fördermaßnahmen abgeleitet?
- Wurden Change-Agents in der Organisation identifiziert, die die geplanten Veränderungen promoten könnten, und wurden diese proaktiv in das Projekt eingebunden?

Begleitende Maßnahmen:

- Besteht ein Commitment im Top-Management, sich aktiv in das Veränderungsprojekt einzubringen und für dieses zu werben?
- Wird dieses Commitment vom Top-Management auch vorgelebt (oder wird diese Aufgabe an „Stellvertreter“ delegiert und beschränkt sich auf Verlautbarungen in Newslettern sowie auf Betriebsversammlungen)?
- Erfolgt die Kommunikation - auch schlechter Nachrichten - rechtzeitig, ehrlich und offen?
- Sind persönliche Kommunikation mit den Betroffenen sowie ein individuelles Feedbackgeben zentrale Bestandteile der Kommunikationsstrategie?
- Wird in der offiziellen Kommunikationsstrategie auch die informelle Kommunikation, der sogenannte „Flurfunk“, berücksichtigt und wird versucht, diese aktiv für das Veränderungsvorhaben zu nutzen?
- Werden die Mitarbeiter aktiv in den Veränderungsprozess (Meinungsbildung und Entscheidungsfindung auf der operativen Ebene) eingebunden oder wird die Einbindung nur verbal „verkündet“?
- Sind der Projektverlauf und die Arbeit der Projektgruppen für die Betroffenen ausreichend transparent?
- Werden fachliche Experten eingebunden und wird bei externen Experten der beidseitige Wissenstransfer sichergestellt?
- Wird der individuelle Nutzen für (fast) alle Beteiligten zumindest den Change-Agents, die eine Multiplikatorenfunktion haben, immer wieder klar kommuniziert?

Erfolgsfaktoren im Prozess/Projekt:

- Existiert in der Organisation ein ausreichendes Bewusstsein für die Herausforderungen, die mit der geplanten Veränderung verbunden sind?
- Werden mindestens zehn Prozent des Projektbudgets für das eigentliche Change Management, also für das Stimulieren des erforderlichen Bewusstseins- und Einstellungswandels eingesetzt?
- Ist die Veränderungsenergie in der Organisation ausreichend hoch? Engagiert sich die Unternehmensführung ausreichend (zeitlich und emotional) für die Veränderung? Sucht sie immer wieder den persönlichen Kontakt zur „Basis“?
- Wurden aus den Basisentscheidungen die erforderlichen Folgeentscheidungen abgeleitet? Werden diese konsequent umgesetzt?
- Gibt es einen in sich schlüssigen Plan für das Vorgehen? Sind alle Mit-Verantwortlichen ausreichend über die Projekt-Architektur informiert?
- Sieht die Architektur ausreichend Gelegenheiten zur Reflexion vor? Existiert zum Beispiel eine Resonanzgruppe, die die teils verschiedenen Interessen sowie Sichtweisen der Realität im Unternehmen widerspiegelt und zeitnah eine Rückmeldung über die aktuelle Stimmung gibt?
- Werden Zielabweichungen sowie (unvorhergesehene) Risiken, aus denen Probleme erwachsen könnten, rechtzeitig und systematisch erfasst und fließen diese in die weitere Maßnahmenplanung ein?
- Werden alle Beteiligten über notwendige Veränderungen der Ziele im Laufe des Prozesses sowie über Veränderungen des Vorgehens ausreichend informiert?
- Erfolgt eine regelmäßige Information darüber, was bereits erreicht wurde und was es noch zu erreichen gilt?

Und „last but not least“: Werden (Teil-)Erfolge auch mal gefeiert, um die Veränderungsenergie hoch zu halten?

AUTOR



Hans-Werner Bormann

ist einer der drei Geschäftsführer der WSFB Beratergruppe Wiesbaden
 Tel. 0611/1 57 66-0
 E-Mail: hwbormann@wsfb.de
 www.wsfb.de