

## **Change Management**

*Fast alle Projekte bringen Veränderungen mit sich. Viele Projekte zielen ja gerade auf eine Veränderung oder Neuerung ab. Die Durchführung einer Veränderung führt aber nicht automatisch zu deren Akzeptanz. Ein aktives Begleiten des Veränderungsprozesses, Adressieren der Widerstände und umsichtiges Kommunizieren der einzelnen Schritte, kann die Akzeptanz dafür erhöhen.*

### **Widerstand gegen Veränderungen**

Ein Projekt kann verschiedene Arten von Veränderungen innerhalb einer Unternehmung mit sich bringen oder zum Ziel haben. Ein Wandel erfordert besondere Beachtung, wenn er direkt Menschen betrifft.

Wenn eine Veränderung ansteht, reagieren die Betroffenen im ersten Moment meistens irritiert. Sie fragen sich, wozu die Veränderung nötig ist und ob sie der Herausforderung gewachsen sind. Ausserdem stellen sie sich die Frage, was ihnen die Veränderung persönlich bringt und ob sie die Veränderung mittragen wollen.

Wichtigste Ursache für Widerstände bei Veränderungen ist die wahrgenommene Bedrohung der Bedürfnisse der betroffenen Personen. So können beispielsweise fehlendes Problemverständnis, schlechte Information, fehlendes Vertrauen, persönliche Herabwürdigung oder zusätzliche Arbeit Gründe für Widerstände von Individuen sein.

Der Verlauf des Veränderungsprozesses aus Sicht der betroffenen Person durchläuft verschiedene Stadien und es braucht eine gewisse Zeit, bis die Person die Veränderung akzeptiert und erkannt hat, dass der Veränderungsprozess notwendig ist.

Nachfolgend einige Empfehlungen zur Überwindung von Widerstand:

- Rechtzeitige und offene Information über Ursachen und Ziele des Wandels oder der Veränderungen
- Aktive Beteiligung der vom Wandel betroffenen Personen an der Planung und Implementation der Massnahmen

- Aufbau eines vertrauensvollen Kommunikations- und Arbeitsklimas
- Methodisch-fachliche und persönliche Qualifizierung der Betroffenen durch Training und Coaching
- Berücksichtigung von langjährigen Arbeits- und Sozialbeziehungen bei der Neugestaltung
- Schutz von Personen, die durch den Wandel negativ betroffen sind
- Sichtbare monetäre und non-monetäre Belohnung von Promotoren
- Schaffung von frühzeitigen Erfolgserlebnissen
- Zulassen von Fehlern, um die Bereitschaft für neue Lösungen zu erhöhen
- Einsatz eines sozialkompetenten internen oder externen Beraters

#### Widerstand – vier Grundsätze:

1. Grundsatz: Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand.
2. Grundsatz: Widerstand enthält immer eine „verschlüsselte Botschaft“.
3. Grundsatz: Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden.
4. Grundsatz: Mit dem Widerstand und nicht gegen ihn gehen:
  - Druck wegnehmen (dem Widerstand Raum geben)
  - Antennen ausfahren (in Dialog treten)
  - Gemeinsame Absprachen (Vorgehen neu festlegen)

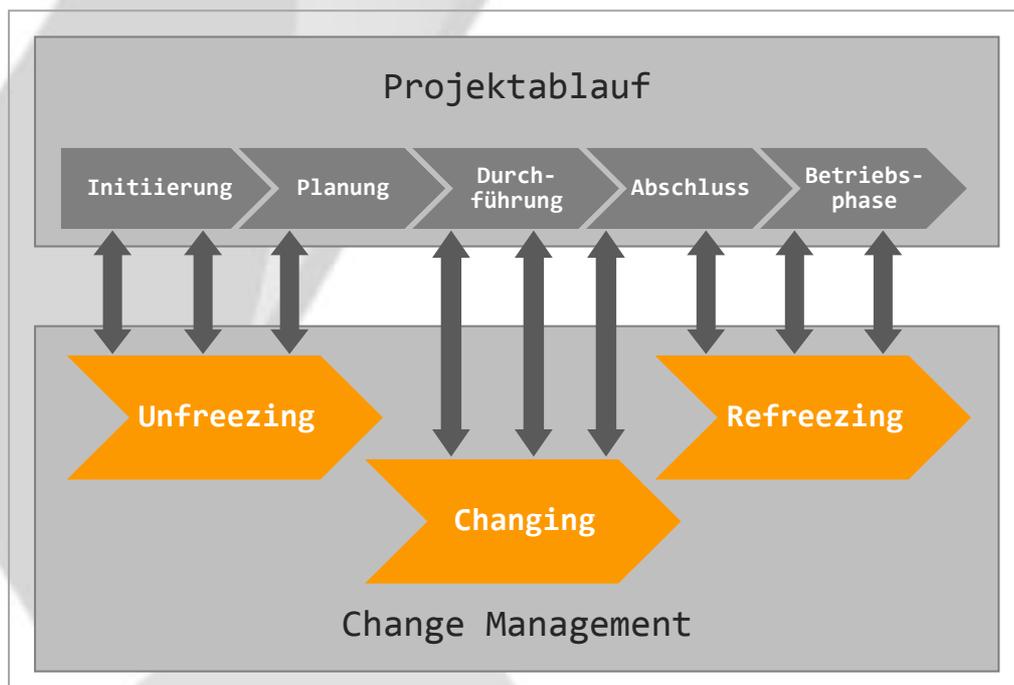
#### Change Management-Ansätze

Es gibt unterschiedliche Ansätze, die Change Management behandeln. Hier wird der Drei-Phasen-Ansatz von Lewin vorgestellt. Der Drei-Phasen-Ansatz von Lewin ist ein Ansatz zur Lösung sozialer Konflikte. Veränderungen können in sozialen Gruppen nicht von einem auf den anderen Tag umgesetzt werden. Lewin hat den Prozess in die drei Teile Unfreezing, Changing und Refreezing unterteilt:

- Unter **Unfreezing** versteht Lewin das Vorbereiten einer Veränderung, sprich das Auftauen des aktuellen Zustands. In dieser Phase werden Pläne mitgeteilt, die von der Änderung Betroffenen werden in die Diskussion einbezogen, Unterstützung wird entwickelt und es wird ganz allgemein Zeit eingeräumt, sich auf die Veränderung vorzubereiten.
- **Changing**: In der zweiten Phase wird die Änderung durchgeführt. Die Einführung wird durch direktes Eingreifen der Verantwortlichen und durch Training verstärkt und der Prozess überwacht.

- **Refreezing:** Die letzte Phase dient dem „Umgewöhnen“ der Gruppe. Der neue Prozess muss sich vollständig einpassen und ganz natürlich „dazugehören“. Dies wird sichergestellt, indem auch über die Einführungsphase hinaus weiterhin überwacht wird, ob der Prozess funktioniert und aufrechterhalten wird.

Bei Projekten, die besonderes Change Management erfordern, läuft dieses idealerweise parallel zum Projektablauf ab (vgl. Abbildung 1). Das Change Management läuft hierbei nicht nur während der Durchführungsphase des Projektes sondern sollte bereits vom ersten Moment an bei der Initiierung und bei der Planung berücksichtigt werden. Sobald die Stossrichtung und die Auswirkungen des Projekts bekannt sind, beginnt das Unfreezing, sprich die Vorbereitung der Betroffenen auf die Veränderungen.



**Abb. 1:** Zeitlicher Ablauf von Projekten und Change Management

Während der eigentlichen Durchführungsphase des Projekts, findet der eigentliche Change-Prozess statt. Nach der Durchführungsphase wird das Projekt abgeschlossen. Im Gegensatz zum Projekt, ist das Change Management damit aber noch nicht beendet. Damit die Veränderung als erfolgreich angesehen werden kann, müssen sich die Beteiligten an die Veränderungen gewöhnt haben.

Es gibt drei Faktoren, die den Wandel massgeblich beeinflussen. Der Wandlungsbedarf, die Wandlungsfähigkeit und die Wandlungsbereitschaft sind die sogenannten Koordinaten des Wandels:

- Der **Wandlungsbedarf** ist das Ausmass der sachlich notwendigen Veränderungen der Unternehmung, ihrer Teilbetriebe und Mitglieder. Ein Wandel ohne Bedarf ist schwierig durchzusetzen, deshalb muss der Wandlungsbedarf da sein, damit das Projekt erfolgreich sein kann.
- Die **Wandlungsbereitschaft** sind die Einstellungen der am Wandlungsprozess Beteiligten bzw. von ihm betroffenen Personen und Organisationseinheiten gegenüber den Zielen und Massnahmen des Wandels.
- Die **Wandlungsfähigkeit** ist die auf geeignetem Wissen und Können beruhende Möglichkeit eines Einzelnen bzw. einer Organisationseinheit oder Unternehmung insgesamt, Wandlungsprozesse erfolgreich durchzuführen.

### **Implementierungsstrategien**

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, um einen Wandel zu implementieren. Nachfolgend eine sehr allgemein gehaltene Beschreibung von zwei Möglichkeiten zu Implementation:

- Bei der **Top-Down-Strategie** werden die meisten Aufgaben wie Konzipierung, Mobilisierung und Verstetigung vom Top Management getragen. Einzig in der Umsetzungsphase werden alle Beteiligten miteinbezogen.
- Bei der **Bottom-Up-Strategie** werden direkt vom Wandel Betroffene auch in die Konzeption, Mobilisierung und Verstetigung miteinbezogen.

Bottom-Up erzeugt zu Beginn hohe Programmkosten, die nachher sinken. Top-Down hingegen führt zu tiefen Programmkosten, danach jedoch, muss mit steigenden Kosten gerechnet werden. Die Wahl der besten Strategie hängt in erster Linie davon ab, wie die Ausprägungen der Koordinaten des Wandels aussehen. Bei hohem Wandlungsbedarf empfiehlt sich eine Top-Down-Strategie, die schnell umgesetzt werden kann. Bei hoher Wandlungsbereitschaft und -fähigkeit hingegen ist eine Bottom-Up-Strategie die bessere, da mit dem Einbezug der Beteiligten die Potentiale der Betroffenen besser genutzt werden können.