



Mit praktischem Change Management zu erfolgreichen Projekten

Egal ob Sie ein neues Produkt entwickeln, einen Bereich reorganisieren, ein neues IT-System einführen oder auch ein Unternehmen eingliedern wollen — die Veränderungen betreffen fast alle Mitarbeiter eines Unternehmens, teilweise beeinflussen sie auch die Unternehmenskultur.

Solche Vorhaben werden mittlerweile fast durchgängig in Form von Projekten angegangen. Doch gleichfalls liest man immer wieder von gescheiterten Projekten. Als Grund wird meist mangelndes oder fehlerhaftes Projektmanagement angeführt. Hierbei spielt aber oft auch eine mangelnde Kommunikation und eine ungenügende Einbindung der betroffenen Mitarbeiter eine Rolle, was in den Bereich von Change Management fällt, welcher gern vernachlässigt wird, wohl auch weil die Konzepte dazu selten über theoretische Konstrukte hinausgehen. Dabei kann Change Management auch ganz praktisch angewendet werden wie wir Ihnen heute vorstellen möchten.

Ansprechpartner

Angelina Schock
Managing Partner – GCS Consulting GmbH
E-Mail: schock@gcs-consulting.de
Mobil: +49 151 14051819

GermanFashion Modeverband Deutschland e.V.

An Lyskirchen 14 · D-50676 Köln · Postfach 10 18 65 · 50458 Köln

Tel.: +49 221 77 44 0 · Fax: +49 221 77 44 50

Sparkasse KölnBonn · IBAN: DE59 3705 0198 0003 0227 46 · BIC: COLSDE33

StNr.: 214/5869/1666



1. Einleitung

Aktionen lösen Reaktionen aus —
Veränderungen lösen Reaktionen aus.

Diese müssen nicht immer direkt ablehnend
sein, aber unangenehm sind sie dem
„Gewöhnungstier Mensch“ doch meist.

Stellen Sie sich vor, jemand klingelt an Ihrer
Haustür und möchte ihr Wohnzimmer
umräumen. — Wie würde Sie reagieren?

Ähnlich verhält es sich mit Veränderungen,
die den Arbeitsplatz oder die Aufgaben und
Abläufe von Mitarbeitern beeinflussen.

Große Veränderungen rufen erst einmal Unbehagen hervor —> siehe Abbildung:
„ein Bild sagt mehr als tausend Worte“





2.a Grundlagen

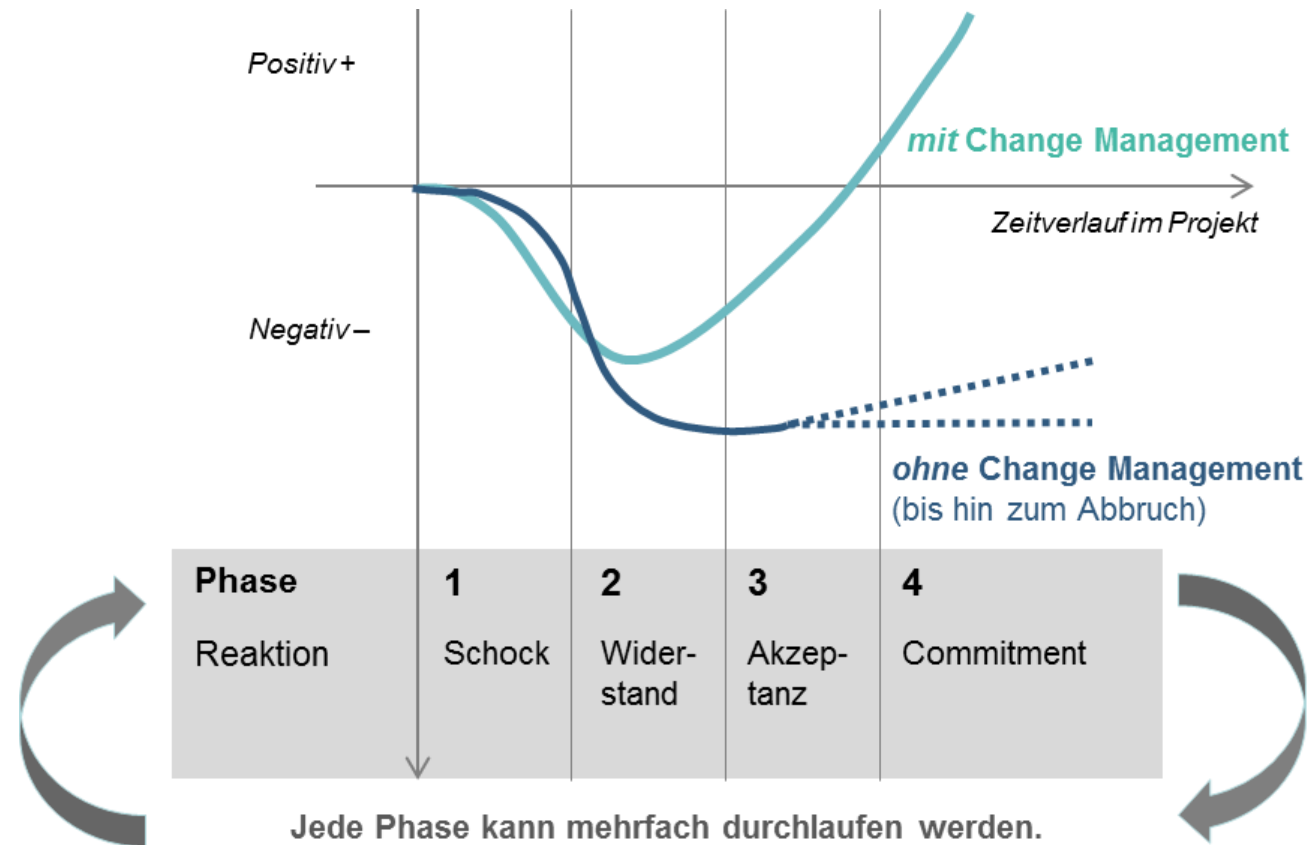
Notwendigkeit von Change Management

Veränderungsprojekte können auf Widerstände bei den betroffenen Mitarbeitern treffen, was im schlimmsten Falle zum Stillstand oder Abbruch des Projektes führen kann.

Anfängliche Widerstände sind an sich nicht schlimm, wie auf der Seite zuvor bereits erläutert, sie sollten jedoch überwunden werden können.

Wovon das „Tief“ der Kurve rechts abhängt und wovon es abhängig ist, Mitarbeiter von Phase 1 und 2 in die Phasen 3 und 4 zu überführen, lesen Sie auf der nächsten Seite.

Change-Kurve: Visualisierung des Veränderungsprozesses — Mitarbeiter durchlaufen typischerweise diese vier Phasen während eines Projektes, das große Veränderungen mit sich bringt





2.b Grundlagen

Ziel von Change Management

Ursachen für eine skeptische, ablehnende oder auch verweigernde Haltung können dabei sein:

- Notwendigkeit für das Projekt ist unklar
- Weiterführende Informationen fehlen
- Projektziele entsprechen nicht den eigenen Zielen und Vorstellungen
- Keine (An-)Leitung und Mitnahme/ Motivation durch Führungskreis
- Projektthema übersteigt den eigenen Horizont, sprich eigene Fähigkeiten
- Angst vor Überforderung und/oder Gefährdung des eigenen Arbeitsplatzes
- Vertrauensvoller Ansprechpartner fehlt.

Change Management möchte Widerstände auflösen und aktive Mitarbeit fördern.

Die Veränderung muss auch von den Mitarbeitern gewollt sein: die Mitarbeiter müssen umfanglich "abgeholt" werden: Ziele, Aktionsplan, Anreize und Informationen müssen den Mitarbeitern kommuniziert und verständlich gemacht werden & die Mitarbeiter selbst müssen über die entsprechenden Fähigkeiten und Ressourcen verfügen



Quelle: Darstellung der GCS auf Basis der Motorola University



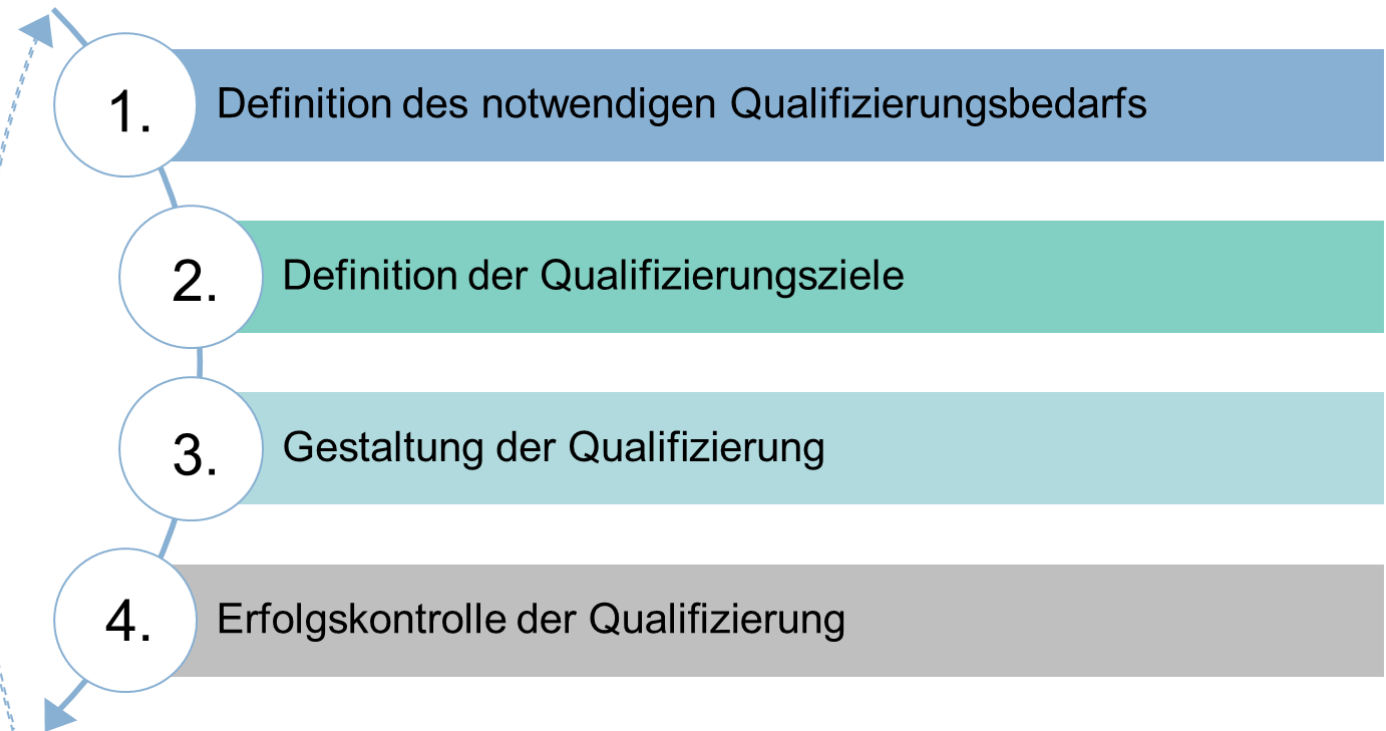
3. Anwendung Mitarbeiter befähigen

Um den Ursachen von Widerständen entgegenzuwirken, sollten Mitarbeiter in die Lage versetzt werden, die neuen Aufgaben auch bewältigen zu können.

Die Qualifizierung der Mitarbeiter folgt idealerweise einem in sich geschlossenen Kreislauf.

1. Im ersten Schritt sollte erst einmal der tatsächliche Bedarf ermittelt werden.
2. Wenn im zweiten Schritt Ziele definiert werden, lässt sich im Nachhinein auch die Zielerreichung ermitteln.
3. Die Gestaltung von Qualifizierungsmaßnahmen sollte je nach Mitarbeiter und Zielen individuell erarbeitet werden. Ein grundsätzlicher Ablauf kann sein: Konzeption, Entwurf, Erprobung, Einsatz.
4. Die Erfolgskontrolle sollte als Basis für zukünftige Qualifizierungsmaßnahmen dienen und ermöglicht so die Optimierung des gesamten Qualifizierungsprozesses.

Auszug aus unserem „Transformationskonzept“: Qualifizierungsmaßnahmen für die Mitarbeiter der Projektorganisation — Mitarbeiter sollen für die Projektarbeit durch Schulungen qualifiziert werden (wenn Bedarf besteht)





4. Verankerung – Zusatz Mitarbeiter einbinden

Für jeden der (zuvor definierten) Hauptgeschäftsprozesse soll eine Arbeitsgruppe mit spezifischeren Untergruppen entstehen. Die übergeordnete Verantwortung für alle Prozesse innerhalb der Untergruppen trägt jeweils das Kernteammitglied aus dem passenden Bereich.

Die Untergruppen jeder Workgroup könnten sich beispielsweise auf die Anforderungen, die in den Workshops erarbeitet wurden, beziehen.

Neben den fachlichen Workgroups sollten auch Koordinations- oder Support-Rollen geschaffen werden, die als Ansprechpartner für fachbereichsübergreifende Projektthemen dienen.

Wenn die Rollen klar definiert sind, können Qualifizierungsmaßnahmen noch besser vorgenommen werden.

Beispiel einer Projektorganisation: alle betroffenen Mitarbeiter werden ins Projekt eingebunden und es werden klare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten geschaffen

