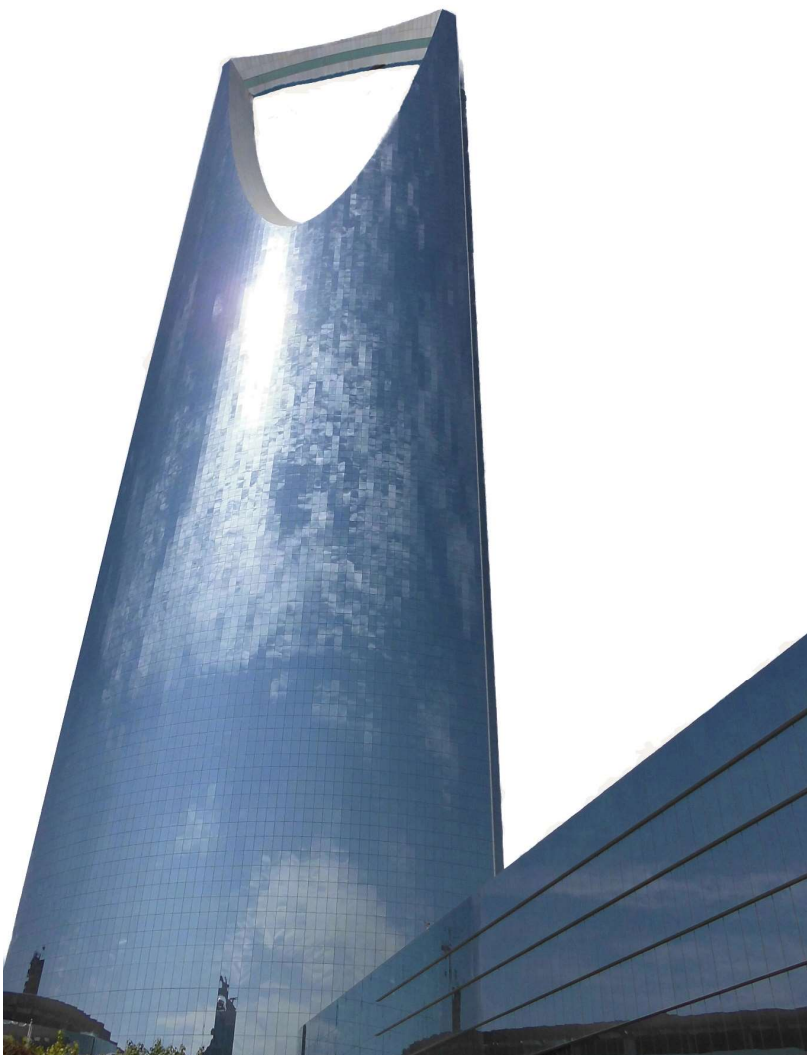


Concept for Project Improvement Management

Messung von Change Management Umsetzungen und die Change Management Struktur



07. Juni 2021
V1.1.

PolicyDialog ist eine Agentur für Change Management, Organisations- und Prozessdesign und Projektmanagement

www.policydialog.com | info@policydialog.com

Inhaltsverzeichnis

1. Grundlagen des Change- und Kommunikationsmanagement in Projekten	1
1.1. Change Management in Projekten	1
1.2. Kommunikationsmanagement in Projekten	2
1.3. Offene Kommunikation als Grundvoraussetzung für das Change Gelingen	2
1.4. Persönliche Komfortzone	5
1.5. Acht Schritte zum verankerte Change	5
2. Messbarkeit der Umsetzung von Projekten	9
2.1. Concept for Project Improvement Management	9
2.2. Planungsprozess	10
2.3. Faktoren des Beurteilungsprozesses	11
2.3.1. Status	11
2.3.2. Ausgestaltung des Change Progress Index	12
2.3.3. Ausgestaltung des Change Success Index	12
3. Strukturen im Change Prozess	15
3.1. Change im Projekt: Orientierung an einer Langfrist-Perspektive	15
3.2. Komplexe Organisationen erfordern ausgeprägte Change Organisationen	15

1. Grundlagen des Change- und Kommunikationsmanagement in Projekten

1.1. Change Management in Projekten

Projekte haben von ihrer Natur heraus das Ziel, einen Wandel in einer Organisation herbei zu führen. Die Veränderungen können dabei vielfältig sein: von der reinen Einführung einer neuen IT-Lösung, die keine fundamentalen Auswirkungen auf die Arbeitsabläufe besitzt, bis hin zu grundlegenden Veränderungen in der Organisation und Kultur von Organisationen. Dabei ist der Bedarf an einem strukturierten und messbaren Veränderungsmanagement unterschiedlich und hängt auch im Wesentlichen davon ab, inwieweit eine Organisation selbst bereit für eine Veränderung ist. Als Faustregel kann gelten: je weniger eine Organisation innovations- und veränderungsbereit ist, je mehr muss in das Change Management investiert werden. Hier spielt auch hinein, wie erfahren eine Organisation mit Veränderungen ist.

Generell gilt jedoch, dass ein Change Management ein elementarer Bestandteil eines Projektes ist, der vom Beginn des Projektes mitgedacht und eingeplant werden muss. Dies bedeutet, nicht nur bestimmte Massnahmen zur Kommunikation des Projektes einzuplanen. Vielmehr muss der Change in der Strukturierung des Projektes, in der Aufwands- und Ressourcenplanung sowie in der Zeitplanung als grundlegender Bestandteil mit verankert werden.

Das Change Management ist in seiner Struktur aber noch von einem anderen Faktor abhängig: wie erfolgt die Projektdurchführung. Während in klassischen Projekten es einen definierten Beginn und ein definiertes Ende mit einem grundlegend fixierten Scope gibt, ist gerade von Softwareentwicklungen und ihrem heutigen standardmässigen agilen Vorgehensmodell ein festes Ende nicht absehbar. Die inkrementelle Auslieferung in agilen Projekten, in denen die Anwender die Veränderungen häufig intuitiv spüren, stellt einen Change Manager vor besondere Herausforderungen. Die intuitive Nutzerführung ist eine bewusste Entscheidung und soll den Anwender immer wieder schrittweise an Veränderungen heranführen. Im besten Fall ist damit der Aufwand für ein strukturiertes Veränderungsmanagement gering.

Gerade im betrieblichen Umfeld sind damit jedoch auch spürbare Auswirkungen in den Arbeitsabläufen langfristig verbunden.

Der Fokus des Change Managers wandelt sich dadurch. In einer agilen Umgebung muss der Change Manager der Einbeziehung der Hierarchie ein wesentlich stärkeres Augenmerk widmen, da über sie die Einführung gesteuert wird. Gleichzeitig ist der Change Manager jedoch wesentlich stärker in den Scrum-Kreislauf eingebunden, da über ihn die Auswahl der Anwendervertreter erfolgt und er diese auch auf ihre Aufgaben vorbereiten muss. Hinzu kommt, dass der Change Manager stärker in die Erarbeitung intuitiver Unterstützungen eingebunden ist und in die Tests (Sprint Reviews) einzubinden ist. Er nimmt hier auch eine inhaltlich gestaltende Rolle ein und interagiert mit den Anwendern selber deutlich weniger als in einem klassischen Projektvorgehensmodell.

1.2. Kommunikationsmanagement in Projekten

Change Management und Kommunikationsmanagement sind nicht dasselbe. Beide Ansätze bedingen sich jedoch und müssen ineinandergreifen. Dabei ist es durchaus üblich, dass der Change Manager Massnahmen gemeinsam mit dem Kommunikationsmanager aus plant und umsetzt. Allerdings ist die strategische Ausrichtung anders.

Während der Change Manager gezielt die Veränderung im Projekt unterstützt, platziert der Kommunikationsmanager das Projekt innerhalb der Projektcommunity und innerhalb der gesamten Organisation. Hinzu kommt, die Kommunikation innerhalb der Projektstruktur zu gestalten und weiterzuentwickeln. Dabei greift der Kommunikationsmanager auf den Instrumentenbaukasten des Kommunikationsmanagements der Gesamtorganisation zurück. Dies bedeutet beispielsweise, dass er zunächst einmal an die Richtlinien gebunden ist, die für die Kommunikation bestehen vom Corporate Design über die Nutzung von Social Medias und dem Aufbau von Veranstaltungen. Er ist hier wesentlich weniger frei als der Change Manager, der experimentieren können muss und damit weniger in ein Korsett gepresst werden kann.

Insgesamt macht es jedoch Sinn, dass beide Rollen in einer Person vereint werden. Dadurch ist werden schwierige Abstimmungsrunden und gegensätzliche Ausrichtungen vermieden.

1.3. Offene Kommunikation als Grundvoraussetzung für das Change Gelingen

Organisationen scheitern weniger an externen Faktoren als an der eigenen Unfähigkeit, sich zu verändern. Dabei tritt meist das Phänomen auf, dass die Mitarbeiter der Organisation im Detail relativ genau die Schwachpunkte Ihrer Organisation benennen können. Was aber nicht gelingt ist, dass die Organisation insgesamt die Probleme benennen kann oder besser gesagt: ein gemeinsames Problemverständnis entwickeln. Kommt man hier in Besprechungen bis hinauf in die höchsten Führungskreise wird man feststellen, dass Probleme nicht angesprochen werden und bei einem Blick von aussen man den Eindruck haben könnte, es wäre alles in Ordnung. Und wenn Fehlentwicklung offensichtlich werden, werden diese diskutiert in einer Atmosphäre, wo es um die Frage geht wer Schuld an der Misere hat. Es geht damit nicht um eine zukunftsorientierte Betrachtung, wie man es in anders und besser machen kann, sondern um eine rückwärtsorientierte Suche nach „dem Schuldigen“. In einer solchen Situation sind gleich mehrere Schwierigkeiten erkennbar:

1. **Die Schuldfrage muss geklärt werden.** Die Handlungsträger in der Organisation – Mitarbeiter wie Führungskräfte – erkennen nicht, dass sie Teil des Problems sind und auch Teil der Lösung. Die Organisation will vor allem Schuld verteilen und sucht einen Verantwortlichen, ohne dabei zu erkennen, dass eine Veränderung nur gelingt, wenn nicht die Schuld identifiziert wird,

sondern aus der Identifizierung von Verantwortlichkeiten eine gemeinsame Lösung entwickelt wird.

Bei dem bereits angesprochenen Auftraggeber führte dies dazu, dass in dem Moment alle Beteiligten auf eine Habacht-Position wechselten, als Probleme in den Strukturen angesprochen wurden. Als wir den Bericht über die teilweise sehr gravierenden Probleme innerhalb der Organisation vorgelegt hatten, wurde innerhalb der Organisation zunächst die Suche nach dem Schuldigen gestartet und generell hatte niemand an der eingetretenen Situation eine Beteiligung. Vorzugsweise waren diejenigen schuldig, die in den Diskussionsprozess gar nicht eingebunden waren, sondern im Verlauf der Berichtserstellung eher ihre Wahrnehmung geschildert hatten.

2. **Teil des Problems sind immer Andere.** Jeder einzelne Mitarbeiter und jede einzelne Führungskraft, die viele Fehlentwicklung relativ genau benennen können, sehen eine solche Fehlentwicklung zuerst in anderen Bereichen. Diese müssten sich verändern und hier ist jede einzelne Organisationseinheit auch gerne bereit, diese Veränderung zu unterstützen. Es wird immer dann problematisch, wenn die eigene Organisationseinheit ein Teil des Veränderungsprozesses wird und sich auch die persönliche Umgebung eines Mitarbeiters sich damit verändert.

Dies betrifft selbst die Organisationseinheiten, die per Geschäftsauftrag für das Management von Veränderungen verantwortlich sind. Die Mitarbeiter gestalten teilweise in komplexen Projekten Veränderungen und verkennen dabei, dass selbst die eigenen Prozesse immer wieder hinterfragt werden müssen. Wird ihr eigener Bereich einer Veränderung unterworfen, so treten hier enorme Abwehrkräfte zu tage, teilweise deutlich heftiger als in allen anderen Organisationseinheiten.

Bei dem bereits angesprochenen Auftraggeber trat hier die Situation ein, dass im Rahmen der Anforderungsbeschreibung es zwei Sichten gab: die zentralen Einheiten waren der festen Ansicht, dass sie die operativen, regional strukturierten Einheiten beteiligt haben. Diese gaben im Gespräch übereinstimmend an, dass sie nicht beteiligt gewesen wären und daher die erzielten Resultate an den Anforderungen der operativen Einheiten vorbei gehen. Wahrscheinlich haben beide Seiten Recht und die Darstellung war bewusst auch so formuliert, dass sie gar keine Schuldzuweisungen zuließen. Wie bereits beschrieben, waren die dezentralen Einheiten im Diskussionsprozess nicht beteiligt und hatten somit auch nicht die Möglichkeit, die Sichtweise der zentralen Einheiten, die operativen Bereiche würden den existierenden Beteiligungsprozess schlicht ignorieren, geraderücken.

Zwar wussten alle, dass die aufgezählten Probleme real waren. Aber nicht die Organisation in ihrer Gesamtheit – und insbesondere der eigene Beitrag hierfür – wurde gesehen, sondern es

begann eine Suche nach Verantwortlichen. Vorzugsweise waren dies diejenigen, die gar nicht im Raum waren. Damit fehlte jedoch das Verständnis, dass die Prozesse ineinander greifen und somit nur die Gesamtorganisation eine Lösung ermöglichen kann.

3. **Der Feind ist immer draussen.** Dies betrifft nicht nur Muttergesellschaften oder Aufsichtsbehörden. Dies betrifft auch diejenigen, die schlussendlich durch die Führungsebene geholt werden, um den Veränderungsprozess zu begleiten. Dabei verstehen diese aus Sicht der Mitarbeiter regelmässig nicht die Kultur der Organisation, die einzigartig ist und die als sakrosankt angesehen wird. Hier tritt das fast schon erstaunliche Phänomen auf, dass dieselben Akteure, die sonst nie zu einer Einigung kommen sich verbünden und in dem externen Berater den gemeinsamen Feind entdecken.

Auch in diesem Fall wurden schliesslich externe Berater gesucht, weil die Vorstandsebene zu der Erkenntnis gekommen ist, dass die internen Beziehungsgeflechte derart verhakelt waren, dass eine Problemidentifikation und -lösung ohne externe Unterstützung nicht mehr möglich war.

Die externen Berater kannten nach Ansicht der Beteiligten, die Besonderheiten viel zu wenig, als dass sie die Situation beurteilen hätten können. Immer wieder kam es daher auch zur Bitte, Einzelfälle in der Bestandsaufnahme zu heftig aufzubauschen. Dies war insofern verwunderlich, weil die Organisation die Ergebnisse der Bestandsaufnahme im Detail gar nicht kannte und somit gar keine Ableitung vornehmen hätte können.

Allen diesen Prozessen gemeinsam ist, dass der Organisation es daran mangelt sich offen mit den eigenen Problemen auseinander zu setzen. Eine offene Kommunikation würde dazu zwingen, dass man sich selbst als Teil des Problems sieht und erkennt, dass man auch sich selbst und seine liebgewonnenen Gewohnheiten verändern muss.

Grundlegend für einen erfolgreichen Change ist jedoch eine offene Diskussion der Probleme, die der Auslöser für das Projekt und die Herausforderungen innerhalb des Changes sind. Dabei muss klar sein, dass es nicht um eine Schuldfrage geht, sondern um einen lösungsorientierten Blick nach vorn.

Eine der zentralen Aufgaben des Change Managers besteht hier, diese Schuldverteilung aufzulösen. Denn sie belastet den Change und bringt das Projekt insgesamt nicht voran. Zwar müssen die Ursachen gesucht werden, warum es zu Fehlentwicklung und einer fehlenden Innovationsbereitschaft gekommen ist. Dies dient jedoch ausschliesslich dazu, diese Schwachstellen zu beheben und somit die Gesamtorganisation zu befähigen, besser zu werden. Es ist deshalb wichtig, dass für zwei Dinge ein Commitment in der Organisation hergestellt wird:

- Was in der Vergangenheit geschehen ist, ist das Ergebnis der Gesamtorganisation.
- Die Zukunft kann nur erfolgreich gestaltet werden, wenn die Ziele von allen gemeinsam getragen werden und gemeinsam umgesetzt wird.

Gelingt dies nicht, so sollte überlegt werden, dass Projekt in seinem Umfang zu reduzieren oder aber mit dem Auftraggeber zu überlegen, ob nicht einzelne Akteure ausgetauscht werden müssen.

1.4. Persönliche Komfortzone

Für jeden Change ist die Erkenntnis elementar, dass jeder Mensch seine persönliche Komfortzone hat. Die persönliche Komfortzone bedeutet grundsätzlich nicht, dass ein Mensch sich gegen Veränderungen stemmt. Allerdings ist das Bestreben, diese Veränderung selbst zu gestalten und im Kern die Auswirkungen für die eigene Person zu begrenzen. Hier gibt es jedoch einen grundsätzlichen Unterschied zwischen Veränderungen, für die man selbst eine Entscheidung getroffen hat und für Veränderungen, die sich aus exogenen Faktoren heraus ergeben.

Wollen Menschen mitgenommen werden, so müssen die Menschen bereit sein, ihre persönliche Komfortzone mindestens zu verändern. Besser wäre es hier jedoch, diese auch zu verlassen und etwas Neues zu wagen. Um dies zu erreichen, ist es jedoch unerlässlich, die Menschen mitzunehmen und – im Idealfall – auch an einer Veränderung zu beteiligen. Dies ist selbst dann zwingend, wenn der Einzelne aussagt, dass er eine Veränderung will. In der Regel ist die Euphorie zu Beginn eines Change Prozesses gross. Hier wird die gesamte Dimension und vorallem auch die Notwendigkeit der persönlichen Beweglichkeit nicht in hinreichendem Umfang gesehen.

1.5. Acht Schritte zum verankerte Change

John P. Kotter hat mit **Leading Change** die grundlegenden Schritte für einen erfolgreich verankerten Change beschrieben. Diese acht Schritte lassen sich in drei Phasen unterteilen: Unfreeze, Change und Stabilize.

Mit dem **Unfreezing** muss zunächst einmal dargelegt werden, dass es überhaupt eine Notwendigkeit für eine Veränderung gibt. Hier wird deutlich, dass der Projekt- und der Change Manager eng zusammenarbeiten müssen, weil die Begründung nicht aus der kommunikativen Schiene, sondern aus der Projektbegründung kommen muss. Das Change und Kommunikationsmanagement kann diese Projektbegründung nur aufgreifen und kommunikativ umsetzen.

Aus der Zieldefinition ergibt sich auch der Scope des Change und Kommunikationsmanagements. Wichtig ist es regelmässig, dass gewisse Haltegriffe für die Mitarbeiter erhalten werden. Nur in den wenigsten Fällen wird es gelingen, Menschen alle ihre bisherigen Verhaltensweisen zu nehmen und sie komplett in eine andere Richtung auszurichten. Dies liegt auch daran, dass sie sich mit einer Organisation identifizieren (müssen) und eine komplette Neuidentifikation einem Wechsel des

Arbeitgebers gleichkommt. Diese Bindung sollte jedoch nie ohne einen wichtigen Grund, beispielsweise ein Merging, aufgelöst werden.



Abbildung 1 Change Prozess nach John P. Kotter

Die Darstellung der **Dringlichkeit und Herausforderung** ist in diesem Zusammenhang elementar, um den Mitarbeitern darzulegen, warum es zu einer Veränderung kommen muss. Hier spielt also weniger das WIE – also welche inhaltlichen Veränderungen wie beispielsweise die Einführung einer neuen Organisation – sondern das WARUM eine zentrale Rolle. Dabei kommt es nicht darauf an, dass die Mitarbeiter einer Organisation diese Gründe auch teilen, aber sie müssen sie mindestens akzeptieren und dabei die „Dringlichkeit“ der Veränderung für die Organisation ableiten können. Was aber ist eine Dringlichkeit:

- Eine der wesentlichen Dringlichkeiten sind Vorgaben, die von aussen heraus umgesetzt werden müssen und der eigenen Organisation keine Wahl lassen. Dies können gesetzliche Änderungen sein, aber in Konzernen auch Entscheidungen der Konzernleitung über eine Neuausrichtung des Geschäfts.
- Die Weiterentwicklung des Geschäfts, die nicht nur neue Geschäftsmöglichkeiten eröffnen, sondern auch bisherige Geschäftsfelder aufgibt und daher von den Beschäftigten eine Wandlung erfordert. Denn während bei der Entwicklung neuer Geschäftsfelder regelmässig Mitarbeiter freiwillig hierin wechseln, bedingt die Aufgabe von Geschäftsfeldern die zwangsweise Neuorientierung der in diesem Bereich tätigen Beschäftigten.

- Die Einführung neuer Arbeitsmethoden bedingen grundlegende Veränderungen in der Arbeitskultur und -struktur. Neue Formen der Zusammenarbeit und neue Ansprechpartner sind erforderlich, so dass bislang eingefahrene Gesprächszirkel neu strukturiert werden müssen.

Die Gründe für einen Change, dies macht die kurze Aufzählung deutlich, sind daher vielfältig. Wichtig ist hierbei, dass transparent der Hintergrund dargestellt wird. Es wird dabei immer der Fall sein, dass nicht alle Mitarbeiter mitgenommen werden können. Eine transparente Darstellung der Dringlichkeit, die zudem die Einbeziehung in deren Gestaltung eröffnet, wird jedoch einen Grossteil des Mitarbeiter zumindest von der Notwendigkeit überzeugen.

Mit der **Teambildung** sollte unmittelbar begonnen werden. Zwar müssen die Führungskräfte eine wesentliche Rolle sind, um die strategischen Vorgaben zu gewährleisten. Innerhalb des Projektteams sollte eine gesunde Mischung aus externen und internen Team-Mitgliedern herrschen. Während Externe in den Veränderungsprozess die „Sicht von aussen“ hineinbringen und die internen bereits vorhandenen Denken ausser acht lassen können, stellen die Internen das Bindeglied zwischen der bisherigen Kultur her und sichern gleichzeitig, dass durch die Beteiligung die Projektergebnisse auch akzeptiert werden. ...

Schliesslich muss für die Projektergebnisse eine **Vision und Zielperspektive** erstellt werden. Diese soll dabei auf strategischer Ebene bleiben und keine zu starke Detaillierung haben, so dass sie im weiteren Verlauf auch die Flexibilität lässt, Massnahmen anzupassen und so besser auf den Projektverlauf rekapitulieren zu können. Dabei muss die Vision und Zielperspektive sich unmittelbar im Projektauftrag bzw. – in agilen Projekten – aus der dortigen Zielbestimmung ableiten und dem Change eine eigene Zielrichtung geben. Hier kommt es auch darauf an, über das eigentliche Projekt zeitlich hinaus zu denken. Der Change ist regelmässig von seiner Umsetzung über das Projektende hinausgehend, um diesen nachhaltig verankern zu können.

Schlussendlich muss auch noch die **Kommunikation** – also der Inhalt des Kommunikationsmanagements – definiert werden.

In der zweiten Phase, dem eigentlichen **Change**, werden die Massnahmen des Change Prozesses ausgeplant und umgesetzt. Während die erste Phase grundsätzlich abgeschlossen ist und noch im Rahmen von formellen Change Requests neu definiert wird, ist die zweite Phase ein fortlaufender Prozess des *Trial and Error*. Hier ist Experimentierfreude wichtig, da jede Organisation und jeder Teil einer Organisation anders reagiert und andere Bedürfnisse hat. Zentral ist hier, dass die Schritte nicht nacheinander ablaufen, sondern das iterative und teilweise inkrementelle Vorgehen parallel permanent durchlaufen werden.

Relativ früh sollen durch die Projektleitung und den Change Manager **Leuchttürme** identifiziert werden. Im Change Prozess spielen sie eine zentrale Rolle, weil sie das Projekt sichtbar und den Projekterfolg damit auch greifbar machen. Während der Projektleiter für die Auswahl verantwortlich ist und dabei vorallem Kriterien wie die schnelle Realisierbarkeit und den Impact anlegt, gilt es für den Change Manager dieses kommunikativ zu begleiten. Dies beginnt mit der Auswahl der Beteiligten: den Entwicklern und den Testern. Sie müssen der Veränderung aufgeschlossen gegenüber stehen, da sie auch Botschafter für das Gesamtprojekt sind und den Spirit weitertragen. ...

Die **Massnahmen zu vereinbaren** bedarf wiederum einer Struktur im Change (siehe Ziffer 3). Es nützt nichts, wenn diese – trotz der dahingehenden Notwendigkeit – lediglich innerhalb des Projektes vereinbart werden. Vielmehr müssen diese Vereinbarungen mit der Organisationsstruktur getroffen werden, die diese umsetzen muss. Zentrale Ansprechpartner ist die Linienhierarchie. Sie muss in die Verantwortung einbezogen werden, auch wenn sie die Massnahmen selber nicht finanzieren muss. Sie muss jedoch die einerseits ihre eigene Organisation in den Change mitnehmen und diesen auch intern einfordern und zweitens ihre Struktur selbst für den Change bereitstellen. So würden beispielsweise Leuchtturmprojekte nicht funktionieren, wenn die Hierarchie dagegen arbeitet – sie wären von vornherein zum Scheitern verurteilt. Auch ist der Projekterfolg generell davon abhängig, dass in der Hierarchie zumindest keine massiven Widerstände auftreten. Stellt der Change Manager solche im Rahmen einer *Resistance Analyse* fest, so muss er dies mit dem Auftraggeber abklären und entsprechende Gegenmassnahmen einleiten. Dies kann beispielsweise zunächst vorgelagert eine mind setting in der Hierarchie sein und hier die Notwendigkeit zu verankern.

Vereinbaren heisst hier in der Tat, dass die Struktur den Massnahmen auch zustimmen muss. Dabei muss die Hierarchie nicht zwingend überzeugt sein von dem Projekt insgesamt oder den einzelnen Massnahmen im Rahmen des Change. Allerdings müssen ihre Bedenken aufgenommen und aufgelöst werden und mindestens eine neutrale Haltung hergestellt werden. Es ist nicht so selten, dass genau dies eintritt, da auch Führungskräfte ein gedankliches Beharrungsvermögen haben.

Im Schritt **Umsetzung** werden schliesslich die vereinbarten Massnahmen umgesetzt. Der Change Manager bedient sich hierbei der Change Struktur, insbesondere der Ansprechpartner in der Organisationsstruktur, und bezieht neben der Projektleitung auch fortlaufend die jeweiligen Hierarchieebenen mit ein. An dieser Stelle ist es auch wichtig zu erwähnen, dass die Kommunikation nicht nur in den Umsetzungsbereichen erfolgen sollte, sondern nach dem Grundsatz „sei erfolgreich und rede darüber“ auch im Rahmen der Projektkommunikation darüber berichtet werden muss.

2. Messbarkeit der Umsetzung von Projekten

Die Umsetzung von Change-Maßnahmen ist regelmässig nur schwer messbar, denn die Veränderung von Kultur und Verhalten ist keine maschinell messbare Größe. Die schlechte Sichtbarkeit ist einer der wesentlichen Gründe auch dafür, wieso es ein Change Management-Team auch häufig schwer hat, die damit verursachten Aufwände auch vor dem Management zu rechtfertigen. Erst langsam setzt sich in Deutschland deshalb durch, dass eine nachhaltige Implementierung von Projekten entscheidend auch davon abhängt, wie dieser durch softe Faktoren begleitet wird.

Umso wichtiger ist es deshalb, dass der Fortschritt eines Change Prozess objektivierbar gemacht wird. Auch hier beruht die Darstellung nicht auf direkt ableitbaren Messungen. Die Objektivierung bedeutet jedoch, dass einerseits durch eine breite Anlage von Faktoren und andererseits durch klare Vorgaben über die Form der Einschätzung eine Nachvollziehbarkeit der Einschätzung entsteht. Auch dann können unterschiedliche Beurteiler noch zu einer abweichenden Einschätzung kommen. Jedoch wird die Bandbreite der Einschätzungen deutlich geringer und durch eine höhere Zahl an Faktoren in der Gesamtfortschrittsmessung relativiert.

2.1. Concept for Project Improvement Management

Das *Concept for Project Improvement Management* (CPIM) greift diesen Ansatz auf, um daraus abzuleiten, wie weit fortgeschritten eine Change Maßnahme ist und welchen Erfolg die einzelnen Massnahmen und in der Gesamtheit der Change Prozess hatten. Die Schwierigkeit einer exakten Messung wird über eine grosse Zahl von Faktoren ausgeglichen und gleichzeitig mit einer Bandbreite von Einschätzungsgrößen so relativiert, dass unterschiedliche Betrachtung zu einer annähernd gleichen Einschätzung gelangen.

Der Umsetzungserfolg wird dabei durch zwei Größen bestimmt:

- den **Change Fortschritts-Index** und
- den **Change Erfolgs Index**.

Basis für die Indices ist eine zu Beginn des Change Prozesses – nach Möglichkeit am Beginn des Projektes – durchgeführte Planung von Maßnahmen und auch eine zeitliche Planung. Vor dem Hintergrund, dass nichts unbeständiger ist als eine Planung, ist jedoch auch hier klar, dass diese angepasst werden muss, wenn sich die Ausgangsbasis ändert. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass Change Management ein Management von *trial and error* ist, wird der Change Manager einen wichtigen Teil seiner Arbeit mit der Evaluierung der Massnahmen und der Anpassung verbringen. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn innerhalb des Projektes Change Requests erfolgen. Gerade dies bedingt auch neben der Anpassung des *Magischen Dreiecks* im Projekt auch eine Anpassung der Change Maßnahmen.

Vielfach wird mit entsprechenden Instrumenten lediglich der Fortschritt gemessen. Wesentlich wichtiger wäre jedoch auch, dass der Erfolg einer Massnahme als entscheidender Punkt für die Beurteilung mit abgebildet wird. Nur so können Lenkungsausschuss im Projekt und das Management der Organisation über absehen, ob das Projekt am Ende erfolgreich umgesetzt ist. Entsprechende Erfolgsparameter sind – in Form des magischen Dreiecks – im Projekt selber bereits Standard.

Eine Evaluierung von Massnahmen ist jedoch in der Regel aufwendig und steht in keinem Verhältnis zu dem Erkenntnisgewinn, den eine solche Evaluierung im Detail erbringt.¹ Der Change Manager braucht deshalb einfache Instrumente, um eine solche Erfolgsbewertung durchführen und präsentieren zu können. Voraussetzung hier ist jedoch, dass der Change Manager den Erfolg kritisch betrachten kann. Besser noch wäre eine Bewertung innerhalb eines kleinen Kreis, um auch dem Vorwurf einer bewusst zu positiv ausgerichteten Bewertung zu umgehen.

2.2. Planungsprozess

Der Planungsprozess ist der zentrale Ausgang eines jeden Projektes und mithin auch des Change Management selbst. Die Ausplanung von Change Maßnahmen folgt dabei den Zielen und Verläufen des Projektes. Innerhalb des Planungsprozesses müssen die strategischen Ziele und die Eckpfeiler des gesamten Change Prozesses definiert werden.

Mit der **Zieldefinition** wird das Change Ziel definiert. Abgeleitet vom Projektziel werden die Change-Ziele definiert, also beispielsweise dass aus der Einführung von Methoden eine implementierte Methoden Anwendung und die -akzeptanz erwächst. Sie bilden die Grundlage für die Definition der Massnahmen und auch für den Abgleich zwischen der Massnahmendurchführung und dem Massnahmenerfolg.

Eine zentrale Voraussetzung für die Beplanung des Change- und Kommunikationsprozesses ist die Ausgestaltung der **Stakeholder Matrix**. Nur mit einer hinreichend detaillierten Übersicht über die Stakeholder, ihre Anforderungen und ihre Bedürfnisse wird eine Beplanung von Change- und Kommunikationsmassnahmen zum Scheitern verurteilt sein. Denn auch Change- und Kommunikationsmassnahmen müssen an den Bedürfnissen der Zielgruppen orientiert sein. Für die Kommunikation (nicht den Change) innerhalb des Projektes sollte zudem eine RACI-Matrix angefertigt werden, um über die Verantwortlichkeiten im Projekt auch die Beteiligungsformen definieren zu können.

¹ Die Aussage bezieht sich hier auf die Evaluierung von Einzelmassnahmen. Gerade bei grösseren Projekten sollte eine Evaluierung des Gesamtprojektes und somit auch des Change Managements durchaus erfolgen, um für die Zukunft eine Verbesserung abzuleiten.

2.3. Faktoren des Beurteilungsprozesses

Im Rahmen der Beurteilung gibt es drei Parameter, die der Change Manager zur Auswertung des Change Prozesses verwenden kann:

- den Status
- den Change Progress Index (CPI)
- den Change Success Index (CSI)

2.3.1. Status

Der Status vermittelt, in welchem Umsetzungsstatus sich eine Maßnahme befindet. Hier wird transparent, welche Maßnahmen überhaupt umgesetzt wurden. Grundsätzlich ist es immer möglich, eine einmal geplante Maßnahme aufgrund der veränderten Umstände nicht umzusetzen. Hierzu braucht der Change Manager auch nicht zwingend ein Approval im Rahmen des Change Requests, sondern es würde ausreichen, wenn er dies mit dem Projektmanager klärt. Ein Change Request würde deshalb nur bei Veränderungen in Frage kommen, die eine breitere Auswirkungen auf den Change haben oder auf der Basis eines veränderten Scopes innerhalb des Projektes entstehen.

Dabei stehen dem Change Manager fünf Stati zur Verfügung:

- Planung: In Planung befindet sich eine Maßnahme, bis sie begonnen wurde. Es kommt hier nicht auf den Stand des Planungsprozesses an, sondern auf den geplanten Beginn. Verschiebt sich der Massnahmenbeginn auch über den geplanten Starttermin, so bleibt die Massnahme zunächst einmal auf „Planung“ stehen, da sie noch nicht begonnen hat. Ggf. muss der Change Manager jedoch prüfen, ob sich das Enddatum auch verschiebt und dies anpassen.
- Warten: Veränderungen im Projekt können auch Auswirkungen haben auf eine Veränderungs-massnahme, die bereits begonnen hat. Wird eine Massnahme vorübergehend nicht weitergeführt, um ein bestimmtes Projektergebnis abzuwarten, so wird sie auf „warten“ gesetzt.
- Begonnen: Der Change Manager setzt eine Maßnahme in dem Moment als auf „Begonnen“, wenn sie in ihrer Umsetzung startet. Dabei muss der Change Manager so ehrlich sein, dass er nicht nur pro forma eine Massnahme auf „Begonnen“ setzt, weil der Zeitpunkt für den geplanten Beginn gekommen ist. Vielmehr soll eine solche Änderung nur dann erfolgen, wenn dies real auch erfolgt ist.
- Abgeschlossen: Ist die Massnahme abgeschlossen (Fortschritt: 100 Prozent), so gilt sie als abgeschlossen. Eine solche Massnahme kann grundsätzlich auch nicht wieder geöffnet werden. Wird die Notwendigkeit für eine ähnlich gelagerte Massnahme noch einmal gesehen, so müsste dies im Rahmen eines Change Requests neu geplant und eine eigenständige Massnahme eröffnet werden.

- Abgebrochen: Eine Massnahme kann auch abgebrochen werden. Ein Abbruch kann hier mehrere Ursachen haben. Beispiele wird im Verlauf der Massnahme festgestellt, dass diese keine Akzeptanz findet. Dann ist es regelmässig sinnvoll, diese nicht weiterzuverfolgen und Alternativen zu eröffnen, als die Durchführung erzwingen zu wollen. Hier sollte generell der Blick auf den Gesamterfolg gelegt werden.

2.3.2. Ausgestaltung des Change Progress Index

Der Change Progress Index (CPI) definiert den jeweiligen Stand der Massnahmenumsetzung. In einer zehnstufigen Prozentangabe bemisst der Change Manager den aktuellen Stand der Massnahmen. Hierbei handelt es sich um einen recht schematischen Vorgang, der sehr detailliert angegeben werden kann. Wenn beispielsweise Schulungen für 100 Personen durchgeführt werden sollen, würde ein CPI von 60 Prozent bedeuten, dass 60 Prozent der avisierten Teilnehmer geschult worden sind. Bei der Schulungsgestaltung wird es etwas komplexer, aber auch hier kann ein erfahrener Change Manager sehr schnell den CPI feststellen, nachdem er sich zuvor einen Ablauf vorgestellt und beschrieben hat, z.B. welche Stellen beteiligt werden sollen.

Es ist dabei generell nicht erforderlich, hier Stufe für Stufe vorzugehen. Der Change Manager wird die Beurteilung nicht tagesaktuell vornehmen, sondern im Rahmen seiner unumgänglichen Planungsüberlegungen dies in regelmässigen Abständen tun. Dabei kann es auch vorkommen, dass der Sprung zwischen den Prozentstufen auch einmal grösser ist. Dies ist zulässig.

2.3.3. Ausgestaltung des Change Success Index

Der Change Success Index (CSI) zeigt schliesslich an, welchen Erfolg eine Massnahme und der gesamte Change Prozess insgesamt hat. Dabei wird unterschieden in einen *Base CSI* und einen *Final CSI*. Der Base CSI gibt dabei den Erfolgswert an, während eine Massnahme läuft.

Im Idealfall stimmen CPI und Basis CSI überein, also ein CPI von beispielsweise 80 Prozent korreliert mit einem Base CSI von 8. Dies würde im Ergebnis bedeuten, dass alle Massnahmen nach Plan laufen und damit keine Abweichungen von den ursprünglichen Annahmen eingetreten sind. Gerade bei grossen Projekten wird eine solche Korrelation jedoch eher schwer zu erreichen sein, da beispielsweise immer ursprünglich geplante Massnahmen entfallen oder abgebrochen werden oder auch einzelne Massnahmen auf „Warten“ zu stellen sind, weil im Rahmen des Projektfortschritts bestimmte Leistungen nicht erbracht werden können.

Der Base CSI wird auf einer Skala zwischen 1.0 und 10.0 gemessen. Er kann nicht über 10.0 hinauswachsen, soweit bei den Einzelmassnahmen als auch in den beiden Stufen der

Zusammenfassung. Der Finale CSI hingegen kann aufgrund seiner Berechnungsmethode einen Maximalwert von 50.0 erreichen.

Der Base CSI wird hierbei automatisch aus den beiden Parametern des Status und des CPI berechnet. Dabei sind drei Grundannahmen entscheidend:

- Eine Massnahme mit dem Status „Planung“ ist grundsätzlich einen Base CSI von 1.0. Damit wird berücksichtigt, dass sie aufgrund der Korrelation zum CPI noch keinen höheren Fortschritt erreichen kann, jedoch allein bereits die Ausplanung einen Erfolgsfaktor darstellt.
- Eine Massnahme mit dem Status „Abgeschlossen“ erhält grundsätzlich einen Base CSI von 10.0. Dies ist insofern nachvollziehbar, da eine Massnahme nur auf diesen Status gesetzt werden kann, wenn alle Schritte innerhalb der Massnahme auch umgesetzt wurden.
- Eine Massnahme mit dem Status „Abgebrochen“ erhält grundsätzlich einen Base CSI von 0.0. Dies wirkt sich insofern auf die Berechnung in den beiden Aggregationen aus, als dass in der Wertberechnung die Anzahl der Massnahmen einfließt. Würde in einem eigentlich nur im theoretischen Modell eintretenden Fall vorhanden sein, dass alle Massnahmen abgebrochen würden, wäre hier folgerichtig auch der Base CSI bei Null.

Die beiden übrig gebliebenen Stati „Warten“ und „Begonnen“ fliessen in den Base CSI mit einem jeweiligen Faktor von 0.7 für „Warten“ und 1.0 für „Begonnen“ (also innerhalb der Durchführungsphase) ein. Hier spielt damit der tatsächliche Change Progress Faktor eine wesentliche Rolle und in den beiden Aggregationen

Der Change Manager (oder ein Team) beurteilen in der Regel nach Abschluss einer Massnahme schliesslich den Erfolg einer Massnahme auf einer fünfstufigen Skala und bilden in Kombination mit dem Base CSI den **Final CSI**. Theoretisch ist es durchaus möglich, dass der Erfolgsfaktor auch bereits während der Durchführungsphase bestimmt wird. Dies bedingt jedoch, dass der Erfolgsfaktor fortlaufend beobachtet und auch angepasst wird. Hier muss sich der Change Manager einmal zu Beginn des Change Management Prozesses entscheiden. Ein Wechsel während des Change Prozesses scheidet grundsätzlich aus, da so die Vergleichbarkeit der Bewertung verloren geht. Alle Massnahmen, die sich noch im Planungsstadium (Status „Planung“) befinden oder bereits abgebrochen wurden (Status „Abgebrochen“) erhalten ausnahmslos denselben Final CSI wie den Base CSI, soweit sich der Change Manager bereits zu einer Bewertung vor Abschluss der Massnahme entschliesst. In allen anderen Fällen wird der Base CSI mit einem definierten Faktor multipliziert, der sich aus dem Erfolgsfaktor ergibt.

Für den Erfolgsfaktor gibt es fünf Ausprägungen

- *sehr positiv* (Multiplikator 5): Eine Massnahme ist dann als „sehr positiv“ zu bewerten, wenn es ein nahezu vollständig positives Echo gibt. Inhaltlich müsste hier die Methodik und die Umsetzung vollkommen angenommen worden sein. Eine solche Massnahme ist

uneingeschränkt replizierbar. Sie kann damit als Best Practice eingestuft und weiterempfohlen werden.

- *positiv* (Multiplikator 4): Eine Massnahme ist dann als „positiv“ zu bewerten, wenn das Feedback grundsätzlich positiv ist. Die Methodik soll hier weitgehend angenommen worden sein und die Teilnehmer werden diese als positiv, um den Change nachvollziehbar transferieren zu können. Aus der vorgebrachten Kritik können Änderungen in geringerem Umfang erfolgen, die Massnahme sollte jedoch auch in anderen Zusammenhängen weitergeführt werden können und Teil des Best Practice werden.
- *angenommen* (Multiplikator 3): Eine Massnahme ist als „angenommen“ zu bewerten, wenn das Feedback hierzu durchwachsen ist und sich daraus grundlegende Anpassungen in der Methodik oder die Entscheidung zur Nicht-Fortführung ergibt. Dabei kann sich bei einer nicht unerheblichen Zahl der Teilnehmer durchaus ein Transformationserfolg abzeichnen. Die Bewertung erfolgt jedoch auf der Gesamtebene und hier wäre dann keine nachhaltige Verankerung möglich. Einzelne Teile der projektgetriebenen Veränderungen, die in der Massnahme verankert werden sollten, können dabei durchaus nachhaltig transferiert worden sein.
- *negativ* (Multiplikator 2): Eine Massnahme ist als „negativ“ zu bewerten, wenn die überwiegende Bewertung nicht positiv ist. Sollte sich die Bewertung lediglich auf den Zeitpunkt beziehen, sollte geprüft werden, ob die Massnahme zu einem anderen Zeitpunkt sinnvoll einsetzbar ist. Wird die Methodik grundsätzlich negativ gesehen, so ist sie mindestens auf die Organisation nicht einsetzbar.

Auch hier können vereinzelt Transfererfolge möglich sein. Allerdings ist die Transformation in der Organisation nicht verankert und Transfer als gescheitert zu betrachten.

- *sehr negativ* (Multiplikator 0): Eine Massnahme ist als „sehr negativ“ zu bewerten, wenn sie vollkommen gescheitert ist. Dies bedeutet, dass der Widerstand derart hoch war, dass ggf. sogar eine negative Wirkung eingetreten ist, die durch weitere Massnahmen erst wieder aufgearbeitet werden muss. Im Idealfall würde die Massnahme abgebrochen werden, um die negativen Auswirkungen zu begrenzen. Im Ergebnis werden durch den Multiplikator 0 für alle Erfolgsausprägungen „sehr negativ“ diese so gestellt, als wäre die Massnahme abgebrochen worden.

Aus dem Multiplikator ergibt sich schliesslich der Final CSI, der zwischen 0 und 50 liegen kann. Beides sind jeweils Extremwerte, die eher nicht auftreten werden in der Aggregation.

3. Strukturen im Change Prozess

Der Change Prozess kann nicht losgelöst vom Gesamtprojekt erfolgen. Vielmehr muss innerhalb des Projektes ein relevanter Anteil für Change Maßnahmen vorgesehen sein. Wie hoch der Anteil ist, hängt dabei im Wesentlichen von der Organisation und dem Kontext des Projektes ab.

Folglich nutzt der Change der Change Prozess auch die Projektstrukturen. Grundlegend für den Erfolg des Changes ist es jedoch, dass diese Strukturen so aufgestellt sind, dass sie den Change wirksam in die Organisation tragen und die einzelnen Maßnahmen auch zielorientiert unterstützen. Abhängig von den Projektstrukturen kann es daher auch sinnvoll sein, eigens für den Change Prozess zusätzliche Strukturen innerhalb des Projektes aufzubauen.

3.1. Change im Projekt: Orientierung an einer Langfrist-Perspektive

Gerade bei organisatorischen Veränderungen in einer Organisation ist die Strukturierung in der Regel so anzulegen, dass das Change Management für eine gewisse Zeit auch nach Abschluss des eigentlichen Projektes fortbesteht. Viele Organisationen haben gerade auch aus dieser Erkenntnis der Langfristperspektive heraus bereits eigene spezialisierte Organisationseinheiten gebildet, die den Change Prozess managen. Der Vorteil aus einer solchen Organisation besteht dabei auch darin, dass hier damit einerseits Querbezüge zu anderen Veränderungen innerhalb einer Organisation berücksichtigt werden und gleichzeitig ein langfristiger Kulturwandel in die Planung einfließt.

...

3.2. Komplexe Organisationen erfordern ausgeprägte Change Organisationen

Arbeitsteilige Organisationen haben dazu geführt, dass diese gleichzeitig in ihren Strukturen und Abläufen hochkomplex aufgebaut sind. An einzelnen Entscheidungsprozessen sind bis hinauf in die Organisationsspitze zahlreiche Abteilungen eingebunden. Während Projekte selbst im Grundsatz diese Komplexität ausblenden und an definierten Parametern sich orientieren können, bedarf ein nachhaltiges Change Management und ein verankerter Change die Unterstützung der gesamten Organisation. Der Change Manager innerhalb eines Projektes steht deshalb in dem Spagat, einerseits die Strukturen des Projektes zu nutzen, gleichzeitig aber auch wirksame Strukturen zu verlangen, die den Change Prozess zielorientiert unterstützen.

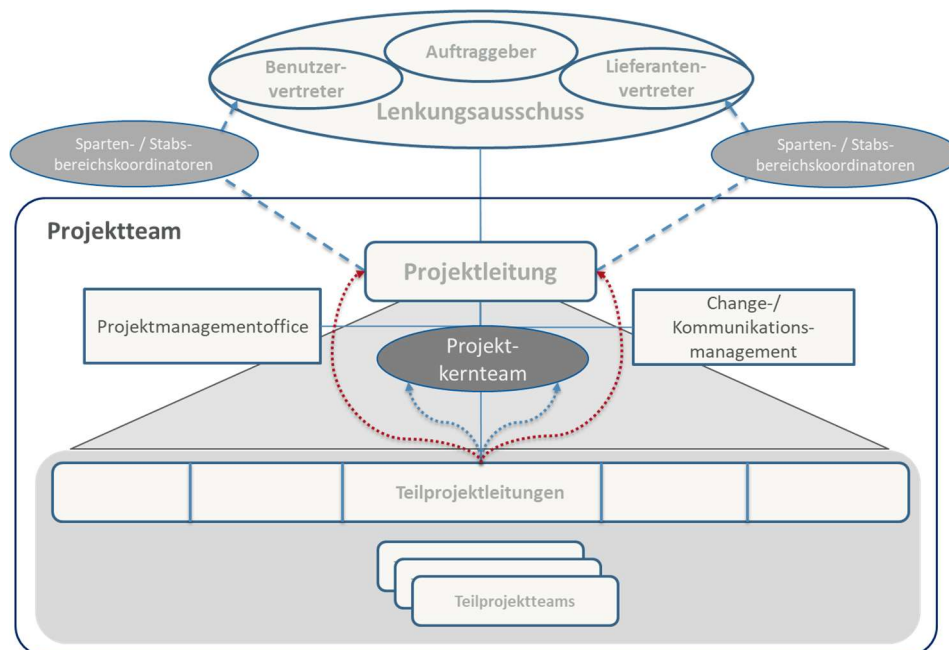


Abbildung 2 Beispiel für eine Projektorganisation

Die in **Abbildung 2** dargestellte Beispielorganisation ist die leicht veränderte Struktur aus einem Kundenprojekt. Grundlage für die Projektorganisation war das Framework *Prince 2*, wobei sich eine ähnliche Strukturierung jedoch auch in allen anderen Frameworks wiederfindet.

Entscheidend ist jedoch, dass einerseits das Change- und Kommunikationsmanagement einen sichtbaren Platz bei der Projektleitung hat und gleichzeitig eine organisatorische Verankerung der Kommunikation mit der Struktur der Organisation verankert ist. Beides war bei diesem Kunden problematisch, was sich in dem Beispiel auch daran zeigte, dass das Projekt gescheitert ist. Hier fehlte nicht nur das elementare Verständnis für eine zielgerichtete Change- und Kommunikationsmanagement. In dem dahinter liegenden Projekt weigerte sich insbesondere die Projektleitung auch, das Rollenverständnis für eine Kommunikation mit den Organisationsstrukturen zu verankern. Gerade vor dem Hintergrund einer dort hochkomplexen Matrixstruktur fehlte es am Ende (auch) daran, dass die Organisation nicht mitgenommen wurde. Das Projektkernteam wurde hier als die Kommunikation in die Organisationsstruktur missbraucht, welches jedoch ausschliesslich aus Mitarbeitern zentraler Bereiche bestand, während die operativen Bereiche in der gesamten Projektorganisation und damit auch im Change Prozess nicht verankert waren.

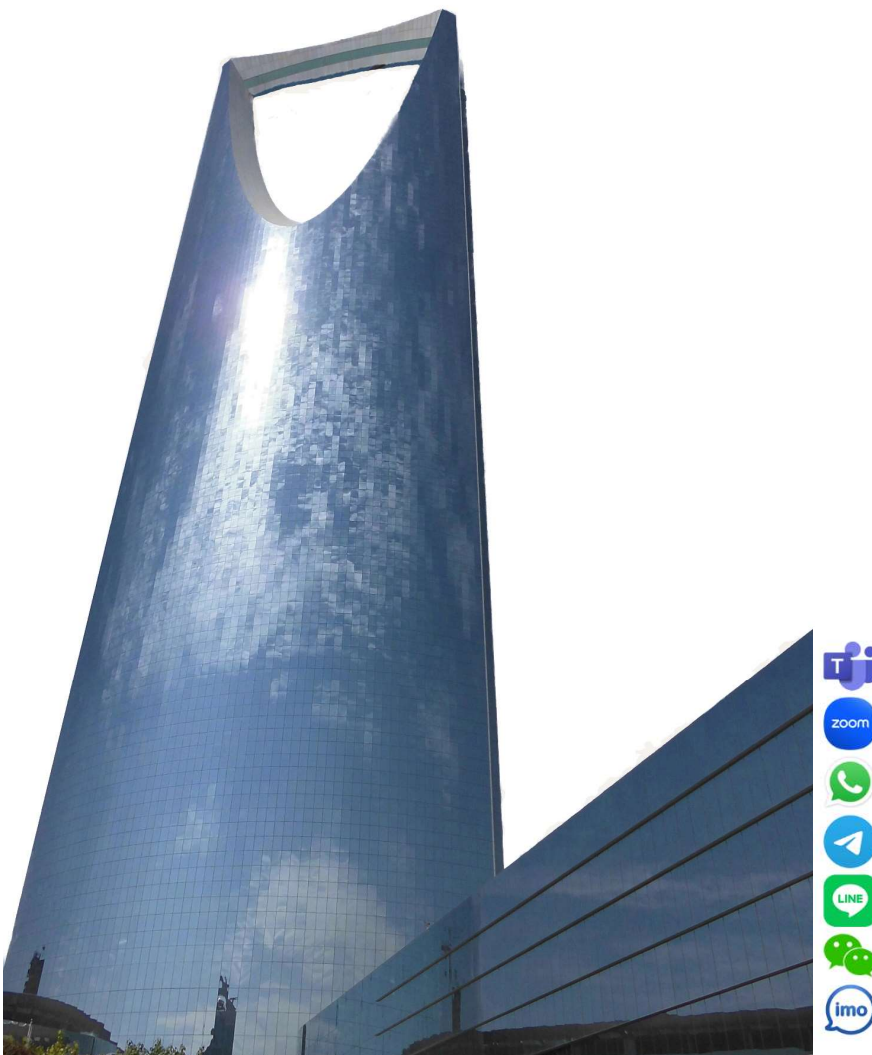
Die oben dargestellten Sparten- und Stabsbereichsverantwortlichen hätten das zentrale Bindeglied in die Struktur der Gesamtorganisation mit über 6.500 Mitarbeitern und einer bundesweiten Dislozierung sein sollen. Die Rolle hätte in der Projektorganisation die folgenden Aufgaben gehabt:

- Spiegelung von Projektergebnissen in den einzelnen Bereichen und die Rückmeldung an das Projekt, wie mit diesen Ergebnissen innerhalb der unterschiedlich fachlich ausgerichteten Teilbereichen umgegangen wird. Dabei wäre auch wichtig gewesen Bereiche zu identifizieren, in denen diese Ergebnisse verprobt hätten werden können.
- Die Koordinatoren wären verantwortlich gewesen für die Umsetzung von Kommunikations- und Changemassnahmen in ihrer eigenen Struktur. Zwar wären die Vorgaben aus dem Projekt heraus erfolgt. In die Umsetzung wären die Organisationseinheiten aber unmittelbar beteiligt gewesen.

Die Grundlage für eine solche Strukturierung ist der Leitgedanke, „Betroffene zu Beteiligten machen“. Menschen lassen sich ungern ein Ergebnis einfach vorsetzen, sondern sie nehmen es vor allem dann an, wenn sie an der Entwicklung beteiligt sind. Dies ist in einer Organisation mit mehreren Tausend Mitarbeitern nicht möglich. Allerdings bilden sich gerade in Grossorganisationen innerhalb der Hauptstruktur eigene Kulturen heraus, die auch zur Abgrenzung und zur Selbstvergewisserung genutzt werden – und auch wichtig sind. So wird ein Finanzbereich immer eine besondere Rolle spielen und dabei als Verhinderer gelten. Diese Sichtweise Gesamtorganisation ist nahezu unumgänglich, da der Finanzbereich eine wesentliche Steuerungsfunktion hat, die auch darin besteht, Nein zu sagen zu einzelnen Vorhaben. Um bestehen zu können, müssen sich die Mitarbeiter dieser Organisation aber nach innen abgrenzen. Auch wenn ein solches Phänomen bei Steuerungsbereichen stärker ausgeprägt ist, kommt dies bei allen Struktureinheiten vor und gibt den Mitarbeitern einen Halt.

Der hier angesprochene Auftraggeber hatte genau dies nicht gemacht, sondern – deshalb Missbrauch des Projektkernteams – nur bestimmte Bereiche, die nach Sicht der Projektleitung von dem Projekt betroffen war, in den Prozess eingebunden. Auch im Lenkungsausschuss waren nur einige Bereiche vertreten, so dass mehr als die Hälfte der obersten Führungskräfte – einschliesslich der für das operative Geschäft regional strukturierten operativen Verantwortlichen – an der Lösungsentwicklung nicht beteiligt waren und auch im Wesentlichen das Projekt als Zuschauer wahrgenommen haben.

Die Verbindungsstellen zur Organisationsstruktur muss jedoch zusätzlich auch gesondert bedient werden. Vereint die hier aufgesetzte Rolle das fachliche Verbindungsglied mit dem operativen Change Manager in der Struktur, so sollten die jeweiligen Strukturen auch gemeinsam genutzt werden. Dies würde insofern auch Sinn machen, da dann fachliche Kommunikation mit



PolicyDialog ist eine Agentur für Change Management, Organisations- und Prozessdesign und Projektmanagement

www.policydialog.com | info@policydialog.com