

Ein Plädoyer für die Anerkennung des Nicht-Faktischen

Die Macht der Organisation: Change Management in Projekten

Diplom-Übersetzerin Inga Seischab sorgt dafür, dass Projekte nicht aus dem Ruder laufen und desaströs enden. Doch nicht um philologische Katastrophen geht es dabei, sondern um IT-Projekte. Die Heidelbergerin verfügt über 10 Jahre Beratungserfahrung. Seit 2001 ist sie mit ihrer Firma Seischab Consulting selbständig tätig. Die engagierte Netzwerkerin versteht sich als Generalistin im Bereich Projekt- und Change Management. In ihrem Beitrag erläutert Inga Seischab die Notwendigkeit, Veränderungsprozesse aktiv zu steuern und bricht eine Lanze für professionelles Change Management.

Stellen Sie sich vor, es gibt ein Projekt, und keiner geht hin. Eine provokantes Statement – aber gar nicht so fernab der Realität, wenn man sich die Ergebnisse mancher Projekte so anschaut. Bei weitem nicht alle Projekte erreichen die gesteckten Ziele, und nicht selten ist die Ursache, dass man vergessen hat, die Menschen auf dem Weg dorthin „mitzunehmen“.

Unternehmensgeschichten sind voll von gescheiterten Projekten und Initiativen. Das gilt es zu ändern, denn kein Unternehmen kann sich das heute mehr leisten. Der Druck, kosteneffizient und schnell zu sein, nimmt zu. Unternehmen müssen also eine maximale Flexibilität und Change¹-Geschwindigkeit bei gleichzeitiger Minimierung von Instabilität an den Tag legen. Dabei spielen Organisation und Mitarbeiter eine Schlüsselrolle, wenn es für Unternehmen darum geht, erfolgreich zu agieren im Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Stabilität, Internationalisierung und Lokalisierung, Innovation und Bewahrertum.

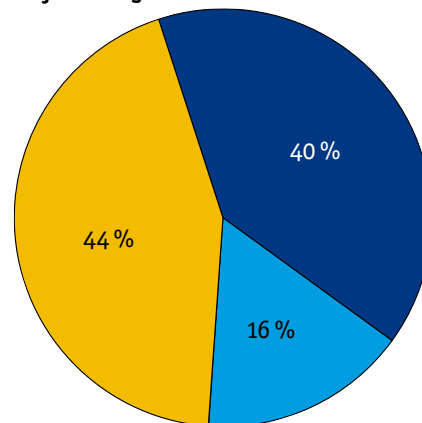
Veränderung ist folglich unausweichlich und wohl die einzige Konstante, mit der wir heutzutage rechnen können. Welche Rolle spielt professionelles Change Management in diesem Zusammenhang? Hier geht es darum, Change-Prozesse so vorzubereiten, zu begleiten und zu steuern, dass sie wirklich erfolgreich sind und bleiben.

Methoden

Um ein Change-Projekt erfolgreich zu managen, gibt es eine Anzahl klassischer Methoden, die, gut und sicher angewendet, die Basis für ein erfolgreiches Change-Projekt schaffen. Diese reichen von der Planungsphase bis hin zum Management des laufenden Projekts. In diesem Zusammenhang gibt es neue Methoden, die gerade im Change Management gute Dienste leisten können. Eine dieser Methoden ist z.B. die Organisationsaufstellung. Dieser Ansatz begreift Unternehmen als Systeme, die nach bestimmten Regeln funktionieren. So bilden z.B. Teams ein System, aber auch ganze Unterneh-

mensbereiche und organisatorische Einheiten. Aber auch alle Einzelpersonen, die mit anderen Teilen des Systems interagieren, stehen in Wechselbeziehungen zueinander und beeinflussen das Ganze.

Projekterfolg



- Voll erfolgreich
- gescheitert oder gestoppt
- Troubled Projects

Quelle: IBM-Studie „Making Change Work“, IBM Global Business Services: Strategy & Change, IBM Deutschland GmbH, 70548 Stuttgart.

Um Konflikte, Blockaden oder Störungen erkennen zu können, wird das System mit Hilfe von Stellvertretern² in räumlicher Anordnung aufgestellt. Damit wird das zwischenmenschliche System quasi symbolisch verdichtet im momentanen Ist-Zustand abgebildet. Die Reaktionen der Stellvertreter geben Hinweise auf Störungen im System. Daraus können nun iterativ durch Änderung der Systemanordnung Lösungsschritte erarbeitet werden. Blockierte Kommunikationskanäle können geöffnet, verschüttete Ressourcen freigelegt und neue Perspektiven sichtbar gemacht werden.

Der große Vorteil dieser Methode liegt in der hohen Zeit- und Kosteneffizienz, da diese Effekte in der Regel sehr schnell zutage treten und z.T. bereits an einem Tag wesentliche Ergebnisse erarbeitet werden können. Sie ist aber auch hocheffektiv,

denn nach dem systemischen Prinzip muss nicht unbedingt der Bereich, in dem sich das Problem manifestiert, auch die Ursache sein. Wo herkömmliche Beratungsansätze zu kostspieligen Sanierungen führen – und sich Beratungsfirmen die Klinke in die Hand geben – kann über einen nicht-analytischen Zugang die wahre Problemquelle direkt und zielsicher identifiziert werden.

Was lässt Projekte scheitern?

Obwohl die meisten Führungskräfte die Bedeutung von Change Management heutzutage unterstreichen, scheitern dennoch viele Projekte. Was sind die Gründe?

Haupthindernis ist häufig das fehlende Sponsoring und Commitment durch das Top-Management. Zu oft werden Projekte als strategisches und zukunftsweisend positioniert, und man verlangt entsprechendes Engagement von den Mitarbeitern, ohne daß das Management sichtbar dahintersteht. Für die Akzeptanz eines Projekts zählen jedoch weniger hochfliegende Statements auf Powerpoint-Folien oder abstrakte Strategie-Aussagen. Viel wichtiger sind Präsenz und das Übereinstimmen von Worten und Taten. Auch unterschätzen viele Unternehmen die tatsächlichen Anforderungen des Change an die Mitarbeiter. Zu oft wird erwartet, dass Projektgeschäft und klassisches Tagesgeschäft „irgendwie“ nebenherlaufen – was zu Ziel- und Prioritätenkonflikten, internen Reibereien, Überlastung der Mitarbeiter, Qualitätsverlusten und Demotivation führt. Ein Fehler, der vermeidbar ist.

Hinzu kommt, dass Change Management in den wenigsten Fällen mit entsprechenden Methoden und Tools in der Projektpra-

¹ In diesem Artikel wird der Begriff „Change“ bedeutungsgleich mit dem deutschen Wort „Veränderung“ verwendet – der Kürze und besseren Lesbarkeit willen.

² Dies erfolgt idealerweise durch Personen als Stellvertreter, aber auch andere Arbeitsweisen, z.B. mit Platzhaltern, sind möglich.

xis verankert ist. Change muss jedoch integraler Bestandteil eines Projekts sein. Dies setzt voraus, dass Unternehmen über erprobte Change-Methoden verfügen und diese auch in Projekten anwenden. Oft wird aber eher improvisiert als methodisch und proaktiv gehandelt. Auch fehlt die Überzeugung, dass Change Management ein wichtiger Bestandteil im Gesamtprojekt ist und nicht als erstes dem Rotstift zum Opfer fällt. Dies geschieht leider häufig, da Change-Management-Maßnahmen schwieriger zu quantifizieren und daher bei Budgetkürzungsrunden auch schwerer zu verteidigen sind.

Erfolgsfaktoren für den nachhaltigen Wandel

Gute Kommunikation und Information sind das A und O eines jeden erfolgreichen Change-Projekts. Dazu gehört, dass allen klar ist, was die Ziele sind, wie der Weg dorthin aussieht, wie sie von den Veränderungen betroffen sind und wie das Unternehmen damit umgeht.

Trotz aller Vorteile eines Kommunikationsplans zeigt die Praxis jedoch, dass formelle „Massenkommunikation“, etwa über Newsletter, Mailings oder Aushänge, die Motivation der Mitarbeiter nur begrenzt positiv beeinflusst. Wirksamer ist und bleibt die persönliche und individuelle Kommunikation. Im Klartext: Es zählt, ob die Sponsoren persönlich „sichtbar“ und „fühlbar“ im Projektkontext zutage treten.

Besonders wichtig ist in diesem Zusammenhang auch die offene, proaktive Kommunikation in Krisenzeiten. Die meisten Führungskräfte versuchen in diesem Fall, in durchaus positiver Absicht durch Verzögerung oder Verschleierung schlechter Nachrichten Unruhe zu vermeiden. Das Gegenteil ist jedoch der Fall. Denn dann versuchen Mitarbeiter, auf informelle Quellen zurückzugreifen, um sich ein Bild von der Situation zu machen - die Gerüchteküche brodel³. Mit verheerenden Auswirkungen auf Motivation und vor allem Effizienz der Mitarbeiter. Hieraus folgt: Auch Gerüchte muss man managen, um Projekte auch in schlechten Zeiten auf Kurs zu halten.

So gut, hilfreich und sinnvoll Methoden im Change Management auch sein mögen: Erfolgreiches Change Management braucht als sicheres Fundament Vertrauen.

Vertrauen entsteht vor allem durch Transparenz, Konsequenz und Verlässlichkeit im Denken, Sprechen und Handeln. Dies gilt für die Förderer und Sponsoren, aber auch für die Manager und „Botschafter“ eines Change-Projekts. Es ist von zentraler Bedeutung, wie die Menschen, die Sie verändern möchten, Sie wahrnehmen. Hier bedarf es der Menschenkenntnis und einer aufmerksamen Wahrnehmung. Wer eine Brücke bauen kann auf der menschlichen Ebene, der kann Menschen erreichen und sie damit verändern.



Inga Seischab: „Angesichts der heutigen Marktanforderungen sind Krisen einfach ein Fakt, mit dem man sich auseinandersetzen muss. Es fehlt jedoch vor allem an Methoden, Erfahrung und Sicherheit, wie man sie bewältigt.“

Change Management als Schlüssel zum Erfolg

Kann nun aber ein Zusammenhang zwischen gelebtem Change Management und Projekterfolg tatsächlich nachgewiesen werden? Die Antwort ist Ja.

Die Erfahrung zeigt, dass Change Management eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg von Projekten darstellt. Dabei spielen die Faktoren Methodik, Anteil des in Change investierten Budgets und eine realistische Einschätzung der Herausforderungen komplexer Change Projekte eine wesentliche Rolle.

Fakten und Zahlen belegen dies. So hat z.B. eine in 2007 durchgeführte Studie von IBM Strategy & Change⁴, bei der über 220 Projekt- und Change Manager aus Deutschland, Österreich und der Schweiz nach ihren Er-

fahrungen befragt wurden, folgende Erkenntnisse geliefert:

Nur knapp 40 % aller Projekte sind voll erfolgreich, d.h. haben ihre Ziele vollständig erreicht. 16 % gelten als gescheitert oder wurden gestoppt. Die verbleibende Hälfte aller Projekte gehört zur Grauzone der sogenannten „Troubled Projects“, die zwar nicht alle Ziele erreichen, aber doch zum Ende geführt werden. Gemäß dieser Kriterien (Anzahl der erfolgreich und vollständig durchgeführter Projekte) unterscheidet die Studie die Top-30-Organisationen von den Bottom-30-Organisationen.

³ Siehe auch IBM-Studie „Making Change Work“, IBM Global Business Services: Strategy & Change. IBM Deutschland GmbH, 70548 Stuttgart.

⁴ IBM Global Business Services: Strategy & Change. IBM Deutschland GmbH, 70548 Stuttgart.

Die Studie zeigt, dass Top-30-Organisationen mit 14 % Anteil am gesamten Projektbudget überdurchschnittlich in Change Management investieren – im Gegensatz zu den Bottom-30-Organisationen mit nur 5 %. Umgekehrt wird auch ein Schuh daraus: Firmen, die 10 % oder weniger in Change Management investieren, schließen im Schnitt ein gutes Drittel ihrer Projekte erfolgreich ab, während Unternehmen, die mehr als 10 % investieren, fast die Hälfte ihrer Projekte zum Erfolg führen. Auch spielt die Anwendung formaler Methoden offenbar eine Schlüsselrolle: Bei Unternehmen, die Change-Management-Methoden konsequent in ihren Projekten einsetzen, sind 46 % aller Projekte voll erfolgreich. Bei Unternehmen, die improvisieren oder vorhandene Methoden nicht konsistent anwenden, sinkt diese Zahl auf 36-37 %. Diese Zahlen unter-

mauern die auch von mir in der Praxis beobachteten Zusammenhänge und Entwicklungen.

Fazit: Nur wer die Menschen bewegt, bewegt die Welt

Gerade im Zusammenhang mit Change wird immer wieder der Ruf nach Business Cases sowie der Berechenbarkeit und Messbarkeit des Erfolgs von Change-Projekten laut. Diese sind auch sinnvoll, denn sie helfen den erwartbaren Mehrwert, Fortschritt und Erfolge quantifizierbar zu machen. Unternehmen sind jedoch hochkomplexe Systeme, deren Dynamik bestehend aus Organisationsstrukturen, Rollen und Prozessen trotz bester Versuche niemals vollständig kalkulier- und analysierbar ist. Die meisten Unternehmen „denken“ in Bezug auf

Change noch viel zu rational und vergessen, dass es dabei nicht nur um Fakten, sondern ebenso um Emotionen geht. Beides kann gemanagt werden, wenn auch z.T. auf unterschiedliche Weise. Wer das weiß und umsetzt, kann maximalen Erfolg für seine Projekte erzielen.

Die Quintessenz ist also: nicht alles ist messbar. Aber das Nicht-meßbare – der menschliche Faktor als „Fünfte Dimension“ in der Unternehmensberatung – ist wichtig, und kann, im schlimmsten Falle, Ihren Projekterfolg zunichte machen. Wer dies erkennt, ist klar im Vorteil und kann vorausschauend handeln, um den nachhaltigen Erfolg seines Unternehmens sicherzustellen. Es genügt indes nicht, darüber zu reden – man muß es auch tun.



„Change Management steht heute dort, wo professionelles Projektmanagement vor 20 Jahren stand“

Resoom-Chefredakteur Frank Kosching sprach mit Inga Seischab.

Frau Seischab, Sie haben in Heidelberg studiert und sind diplomierte Übersetzerin. Wie kamen Sie zur Beratung, wie zum Thema Change Management und wie zur Freiberuflichkeit?

Da die Perspektiven für Übersetzer in der Praxis nicht sehr rosig sind, hatte ich mich 1994 entschlossen, einen Quereinstieg in den IT-Bereich zu wagen. So kam ich zur SAP AG. Meine dortige Tätigkeit u.a. als Eskalationsmanagerin für Kundenprojekte hat mir sehr deutlich gezeigt, woran Projekte häufig scheitern. Den Weg in die Beratung habe ich gewählt, um selbst aktiv mitzugestalten. Meine Wahl fiel auf ein Beratungsunternehmen, in dem Change Management ein integraler Bestandteil der Methodik und Projektarbeit ist. Dort habe ich viel gelernt und viel Erfahrung gesammelt. Allerdings kann man innerhalb eines Unternehmens in einer Festanstellung

nur bedingt eigene Beratungsansätze verwirklichen. Deshalb habe ich mich im Jahr 2001 für die Freiberuflichkeit entschieden.

Die Marktlage für IT-Berater ist sehr gut, für zahlreiche SAP-Projekte finden sich nur sehr schwer verfügbare Spezialisten. Wirkt sich diese Marktsituation auch auf das Change Management aus? Wie viele Projektanfragen erhalten Sie im Monat?

Die gute Marktlage wirkt sich natürlich auch im Change Management-Bereich aus. Trotzdem sind reine Change-Projekte für Freiberufler immer noch eher selten. Oft wird eine Kombination aus Change- und Projektmanagement-Skills nachgefragt. In der Regel erhalte ich 3-5 Projektanfragen im Monat, diese aber nicht ausschließlich für Change-Projekte.

Als wir vor einiger Zeit eine Umfrage in unserem Online-Magazin resoom-magazine.de zum Thema Change Management durchführten, war die Resonanz gering, aber die deutliche Mehrheit der Teilnehmer hatte gescheiterte Projekte schon einmal erlebt. Dennoch scheint es, als werde über das Thema Projektkrise von allen Beteiligten nur ungerne gesprochen. Wie würden Sie das bewerten?

Den meisten Menschen fällt es schwer, mit unangenehmen Dingen offen und konstruktiv umzugehen. Das gilt für alle Lebensbereiche. Die wenigsten sehen Krisen als normal und vor allem als Chance an, was das Wort ja ursprünglich bedeutet. Firmen und Führungskräfte müssen akzeptieren, dass Krisen selbstverständlicher Bestandteil jedes Change-Prozesses sind, ohne diese totzuschweigen oder schönzureden.



Über die Autorin

Vom Architekturprojekt über die Analyse und Optimierung von Vertriebsprozessen bis hin zu globalem Change Management für eine weltweite SAP-Einführung: Inga Seischab versteht sich als Managerin verschiedenster Veränderungsprozesse. „Die fachlichen Schwerpunkte mögen wechseln – Change Management bleibt immer eine wichtige Komponente“, so die Autorin.

Internet:
www.seischab-consult.de

Erfährt das Krisenhandling in Projekten steigende Akzeptanz bei Großunternehmen?

Sicher. Auch hier ist es wie in allen Lebensbereichen – je höher der Druck zur Veränderung, umso größer wird die Bereitschaft. Angesichts der heutigen Marktanforderungen sind Krisen einfach ein Fakt, mit dem man sich auseinandersetzen muß. Es fehlt jedoch vor allem an Methoden, Erfahrung und Sicherheit, wie man sie bewältigt. Wie auch die IBM-Studie zum Thema Change Management zeigt, steht Change Management zur Zeit dort, wo professionelles Projektmanagement vor ca. 20 Jahren stand. Hier gibt es noch einiges zu tun.