

**Inga Seischab**

## **Ihr Projekt steckt in der Krise! - Was tun?**

**Blieben Sie ruhig. Krisen sind Bestandteil eines jeden Change-Prozesses, da jede Veränderung Unsicherheit, Instabilität, Ängste, Widerstände und Abwehr hervorruft. Dies gilt im Übrigen für alle Lebensbereiche, nicht nur für den beruflichen Kontext. Veränderung bedeutet immer, eine bekannte stabile Situation zu verlassen, sich auf einen neuen – unbekannt – Pfad zu begeben, um dann in der neuen Situation wieder Stabilität aufzubauen. Der Weg dorthin ist steinig und führt zumeist über eine oder mehrere Krisen.**



IT-Beraterin und Change-Management-Expertin Inga Seischab

Die Gründe bzw. Auslöser für Krisen sind vielfältig. Es liegt nahe, Krisen im Laufe eines Projekts in erster Linie auf Fehler oder menschliches Versagen zurückführen zu wollen. Diese Meinung teile ich nicht. Natürlich können zum Beispiel innerhalb des Unternehmens eine ungeplante oder unvorsichtige Kommunikation, fachliche oder technische Probleme oder einfach menschliches Versagen zu einer Krise führen. Von außen können jedoch auch unerwartete Marktereignisse oder das Auftreten neuer Fakten, die zu Beginn des Projekts noch nicht bekannt waren, ebenfalls eine Krise auslösen. Oder das Projekt fängt an zu schlingern, weil im Unternehmen einfach zuviel parallel läuft und die Ressourcen der Organisation, mit Veränderungen fertig zu werden, erschöpft sind.

Was also tun, wenn die Krise da ist? Das wichtigste ist: Aktive Kommunikation, Abstimmung und Verlässlichkeit.

Die meisten Führungskräfte versuchen in diesem Fall, in durchaus positiver Absicht durch Verzögerung oder Verschleierung schlechter Nachrichten Unruhe zu vermeiden. Leider erreichen sie damit in der Regel genau das Gegenteil. Denn wenn keine gesicherten Informationen vorliegen, versuchen Mitarbeiter, auf informelle Quellen zurückzugreifen, um sich ein Bild von der Situation zu machen - die Gerüchteküche brodelt. Mit verheerenden Auswirkungen auf Motivation und vor allem Effizienz der Mitarbeiter. Hieraus folgt: Auch Gerüchte muß man managen, um Projekte gerade in schlechten Zeiten auf Kurs zu halten.

Hier hilft nur, den berühmten Stier bei den Hörnern zu fassen und aktiv einzugreifen. Selbst wenn zum Zeitpunkt des Eintretens der Krise noch nicht alle Fakten klar sind und noch nicht alle Entscheidungen getroffen werden können (was in der Regel der Fall ist) - wichtig ist, dass Sie kommunizieren. Dabei spielt natürlich auch der Zeitpunkt eine Rolle. An einem Freitagnachmittag eine explosive Mail zu verschicken, erzielt nicht wirklich das gewünschte Ziel, Unruhe zu vermeiden, indem man annimmt, dass nur wenige Mitarbeiter die Nachricht lesen. Es wird immer ein paar Mitarbeiter geben, die diese Information auch zu ungewöhnlichen Zeiten lesen und zum Telefonhörer greifen. Wie auch das Sprichwort sagt – Gerüchte verbreiten sich nun einmal wie Lauffeuer, und sind dann nicht mehr aufzuhalten. Und noch schlimmer: es entsteht der Eindruck, dass nicht mit offenen Karten gespielt wird. Das schafft Misstrauen – und kostet Loyalität, Engagement und Motivation. Und es kann langfristig dazu führen, dass die besten Mitarbeiter abwandern, da sie das Vertrauen in die Unternehmensführung verloren haben.

Führungskräfte sind gut beraten, wenn sie sich vor einer Krisenkommunikation den Rat von Experten einholen. Dies können z.B. die interne Kommunikations- oder PR-Abteilung sein, oder natürlich Change Management-Experten. Diese wissen in der Regel genau, wie, wann und an wen eine solche Kommunikation platziert werden muss, um der Schwere der Situation Rechnung zu tragen.

Bevor man aber etwas kommuniziert, sollte sichergestellt sein, dass alle Führungsebenen im Vorfeld informiert worden sind, um beunruhigten Mitarbeitern Auskunft geben zu können. Das klingt selbstverständlich, ist es aber leider nicht. Gerade bei Krisenkommunikation ist es von entscheidender Bedeutung, dass die gesamte Führungsriege auf allen Ebenen informiert ist und eine einheitliche Kommunikationsregelung vereinbart wurde. Dies schafft Vertrauen. Wenn Mitarbeiter jedoch keine oder abweichende Informationen von ihren Vorgesetzten haben, kostet dies Vertrauen – und damit Motivation und Leistung.

Niemals ist es wichtiger als in Krisenzeiten, dass die Mitarbeiter die Unternehmensführung als verlässlich wahrnehmen. Dies vermittelt ihnen gerade in dieser schwierigen Situation das, was sie am nötigsten brauchen: Sicherheit und Stabilität. Viele Führungskräfte stecken dann jedoch selbst in Schwierigkeiten. Sie taktieren und zögern, da auch sie oft noch nicht wissen, wie mit der Krise umzugehen ist. Auch möchte man sich keine Blöße geben, da nach dem noch weithin verbreiteten Führungsverständnis viele Manager eine Phase der Unklarheit mit Schwäche assoziieren. Aus unternehmenspsychologischer Sicht ist jedoch genau das Gegenteil der Fall. Mitarbeiter werden es dem Management in der Regel verzeihen, wenn diese zugeben, dass auch sie noch nicht genau wissen, wie es weitergeht. Was sie jedoch nicht verzeihen, ist, wenn sie sich im Stich gelassen fühlen und das Management sich durch Nicht-Kommunikation oder Ausweichen „versteckt“.

Was Sie also bei einer Krisenkommunikation beachten sollten, sind die folgenden Punkte:

1. Sorgen Sie für gute Abstimmung und Planung der Kommunikation im Vorfeld.
2. Wenn möglich, kommunizieren Sie persönlich. Hierzu eignen sich Betriebsversammlungen oder Telefonkonferenzen.
3. Wenn Sie schriftlich kommunizieren möchten oder müssen, machen Sie klar, was die jetzige Situation ist. Sofern diese noch unklar ist, formulieren Sie dies genauso, stellen aber in Aussicht, wann und in welcher Form die nächste Information zum Stand der Dinge an die Mitarbeiter gehen wird. Dies schafft Sicherheit.

4. Sprechen Sie die – antizipierten – Ängste und Befürchtungen der Mitarbeiter in Ihrer Kommunikation an.
5. Schaffen Sie Feedback-Möglichkeiten: benennen Sie einen Mitarbeiter, der sich um Anfragen aus der Belegschaft kümmern wird. Richten Sie eine Telefonnummer oder eine Email-Adresse ein – oder, wie sehr professionelle Unternehmen, eine Q&A-Datenbank.
6. Wenn Sie persönlich kommunizieren, lassen Sie sich von Experten, z.B. von einem professionellen Moderator, unterstützen. Sie müssen nicht alles alleine machen.
7. Stellen Sie sich auf negative Reaktionen ein und bewerten Sie diese richtig. Nehmen Sie sie nicht persönlich oder betrachten sie als Ausdruck von Illoyalität gegenüber dem Unternehmen. Zumeist sind sie Ausdruck von Unsicherheit und Befürchtungen, und geben Ihnen wichtige Hinweise für Ihr weiteres Vorgehen.

Bitten Sie Ihr Führungsteam, Ihnen regelmäßig Rückmeldung zur Stimmungslage und zu den an sie gerichteten Fragen zu geben. Richten Sie eine Abstimmungsrunde ein, in denen diese Feedbacks und Fragen besprochen und weitere Maßnahmen beschlossen werden können.

Das ist natürlich auch eine Herausforderung an die Unternehmensführung, da es voraussetzt, dass sich die Führungsebene – nach herrschendem Verständnis – offen, menschlich und „verwundbar“ zeigt.

Ich habe es ein einziges Mal in meiner beruflichen Laufbahn erlebt, dass ein Vorstand eines erfolgreichen Software-Unternehmens sich vor alle Mitarbeiter gestellt hat und zugab, dass er eine wichtige Marktentwicklung nicht rechtzeitig erkannt habe. Er fügte jedoch hinzu, dass er nun alles in seiner Macht stehende tun werde, damit das Unternehmen auf diesen Zug noch aufspringen kann, und dass alle Aktivitäten in dieser Richtung am Start seien. Die Resonanz war durchweg positiv und schaffte in dieser Situation ein Zusammengehörigkeitsgefühl, das wohl kaum durch eine andere Art der Kommunikation erreicht worden wäre.

Inga Seischab

## Warum Projekte scheitern

**Obwohl die meisten Führungskräfte die Bedeutung von Change Management heutzutage unterstreichen, scheitern dennoch viele Projekte. Was sind die Gründe? Haupthindernis ist häufig die fehlende Unterstützung durch das Top Management. Oft werden Projekte als strategisch und zukunftsweisend positioniert und man verlangt entsprechendes Engagement von den Mitarbeitern, ohne dass das Management sichtbar dahinter steht. Für die Akzeptanz eines Projekts zählen jedoch weniger hochfliegende Statements auf Powerpoint-Folien oder abstrakte Strategie-Aussagen.**



IT-Beraterin und Change-Management-Expertin Inga Seischab

Viel wichtiger ist es, dass Worte und Taten übereinstimmen und das Management „sichtbar“ und „fühlbar“ im Projektkontext zutage tritt. Hier spielt vor allem die Symbolik von Handlungen eine große Rolle.

Wenn z.B. der Sponsor eines Projekts bei einer internen Informationsveranstaltung, bei der dem Bereich das Projekt vorgestellt wird, nicht anwesend ist, setzt dies ein Signal, das stärker ist, als alle Worte, Memos oder sonstigen schriftlichen Aussagen. Hier spricht die Handlung eine klare Sprache, die Mitarbeiter sehr deutlich verstehen. Vergleichen Sie es mit der Kommunikationstheorie: Es ist mittlerweile eine gesicherte Erkenntnis, dass der Anteil der nonverbalen Kommunikation, also Körpersprache, Mimik etc., deutlich mehr zur Übermittlung von Informationen beiträgt, als die Worte selbst. So ist es auch hier.

Wichtig ist aber auch, dass alle Management-Ebenen durchgängig das Change-Projekt unterstützen. Gerade beim mittleren Management gibt es hier häufig Solidaritäts-Brüche, da diese sich häufig zwischen den Fronten befinden: Zum einen stehen sie in der Umsetzungsverantwortung, erhalten aber gleichzeitig häufig nicht genug Rückendeckung und Entscheidungsspielräume.

Auch unterschätzen viele Unternehmen die tatsächlichen Anforderungen des Change an die Mitarbeiter. Das bezieht sich sowohl auf die Gesamtkomplexität einer Veränderung, als auch

auf die Ressourcenlage. Häufig wird erwartet, dass Projektgeschäft und reguläres Tagesgeschäft „irgendwie“ parallel laufen – was oft in Ziel- und Prioritätskonflikten, internen Reibereien, Überlastung der Mitarbeiter, Qualitätsverlusten und Demotivation resultiert. Ein Fehler, der vermeidbar ist.

Hinzu kommt, dass Change Management in den wenigsten Fällen mit entsprechenden Methoden und Tools in der Projektpraxis verankert ist. Change muss jedoch integraler Bestandteil des Projekts sein. Konkret bedeutet das zum einen, dass es einen Change Management-Projektplan gibt, der mit dem Gesamtprojektplan abgestimmt, an dessen Meilensteine angepasst und idealerweise in die Gesamtplanung integriert ist. Zum anderen bedeutet es, dass Projekt- und Change Management sich regelmäßig abstimmen und Informationen austauschen.

Das obige setzt voraus, dass Unternehmen über erprobte Change-Methoden verfügen und diese auch in Projekten anwenden. Oft wird jedoch eher improvisiert als methodisch und proaktiv gehandelt. Auch fehlt es meist an der 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.

**Inga Seischab**

## **Change Management: Mitarbeiter durch Training befähigen!**

**Ein wichtiger Punkt gerade bei IT-Einführungen ist das Training. Wird eine neue Software eingeführt, müssen die Mitarbeiter mit der neuen Technologie vertraut gemacht und für den Umgang damit fit gemacht werden. Bevor man aber mit der Trainingsplanung beginnt, bedarf es einer genauen Trainingsbedarfsanalyse (Training Needs Analysis).**



IT-Beraterin und Change-Management-Expertin Inga Seischab

Diese klärt, was das Trainingsziel ist, welche Trainingsform sich hierzu eignet, wer geschult werden muss, wie das Training aufgebaut werden soll und – vor allem, wenn man externe Dienstleister hinzuzieht - mit welchen Ressourcenaufwänden und Kosten das Training verbunden ist.

Ist die Bedarfsanalyse abgeschlossen, wird der Trainingsplan entwickelt. Dieser sieht genau vor, welche Trainings wann für wie viele Mitarbeiter geplant sind, wie die Durchführung und Trainingsorganisation erfolgt und welche Infrastruktur und Räumlichkeiten erforderlich sind. In der Regel wird zusätzlich ein Dokumentationskonzept erstellt, in dem geregelt ist, wie und in welchem Medium die Trainingsdokumentation erfolgt, wie Übersetzungen und Anpassungen erfolgen, und wie den Mitarbeitern die Dokumentation zur Verfügung gestellt wird.

Ein weiterer wichtiger Bereich ist der Support. Werden neue IT-Systeme eingeführt, müssen diese nicht nur in die regelmäßige Wartung und in die entsprechenden IT-Governance-Prozesse aufgenommen werden, sondern auch in eine bestehende Support-Struktur. Konkret bedeutet das, dass bestehende Helpdesk-Strukturen zu erweitern oder neue aufzubauen sind. Zu klären im Rahmen eines Support-Konzepts sind die Fragen, welche Service Level greifen sollen, wie die Erreichbarkeit ist, was man den Mitarbeitern an Hilfestellungen zur Verfügung stellt, und wie diese Informationen rechtzeitig kommuniziert werden. Auch dies ist ein häufig unterschätzter, aber wesentlicher Faktor für die Akzeptanz einer neuen IT in einem Unternehmen.

**Inga Seischab**

## **Organisationsveränderungen: Beziehen Sie alle Betroffenen vorausschauend mit ein!**

**Die meisten Change-Projekte haben mehr oder weniger große Auswirkungen auf die Organisation. So kann es z.B. sein, dass die Implementierung einer neuen IT es nicht nur erforderlich macht, ganz neue Prozesse einzuführen oder bestehende zu ändern, sondern es auch notwendig ist, neue Organisationsstrukturen - Bereiche, Aufgaben und Verantwortlichkeiten - zu schaffen, oder diese anzupassen. Ein gutes Beispiel hierfür ist die Einführung eines professionellen Lizenzmanagements in Unternehmen.**



IT-Beraterin und Change-Management-Expertin Inga Seischab

Neben der reinen Aufnahme des Lizenzbestands, der Ableitung des Handlungsbedarfs und der Einführung einer entsprechenden Software müssen hier in der Regel Verantwortliche gefunden werden, die für die neuen Prozesse und die fachlichen Inhalte zuständig sind.

Die Basis hierfür liefert – wieder einmal – die Change Impact Analyse, denn sie gibt den Überblick über die erwartbaren Auswirkungen des Change im organisatorischen Bereich. Diese Analyse wird nun weiter detailliert im Rahmen einer Organization Impact Analyse, die alle organisatorisch relevanten Auswirkungen zusammenfasst, priorisiert und klassifiziert. Sind neue Rollenbeschreibungen zu erstellen oder bestehende anzupassen? Wie müssen die Mitarbeiter über Prozess- oder Organisationsänderungen informiert oder sogar geschult werden? Ändert sich etwas in der Zusammenarbeit von Abteilungen, Bereichen oder Unternehmensteilen? Müssen Verantwortlichkeiten angepasst werden? Und – ganz wichtig: Was muss mit dem Betriebsrat abgestimmt werden? Gerade dieser Punkt hat schon für manche Projektkrise bis hin zum Projektstopp geführt – wenn nämlich der Betriebsrat nicht rechtzeitig einbezogen wurde und die geplanten Maßnahmen oder einen geplanten Go Live mit seinem Veto blockierte.

Auf Basis der Organization Impact Analyse wird dann gemeinsam mit den Verantwortlichen der so genannte Change Implementation Plan erarbeitet. In diesem wird festgelegt, welche Maßnahmen getroffen werden müssen, wer für die Umsetzung verantwortlich ist, wie die Zeitziele sind und wie Fortschritt und Status berichtet und abgestimmt werden.



**Inga Seischab**

## **Change Management: Gute Kommunikation ist alles!**

**Strategische Kommunikation im Rahmen eines Change-Projekts ist mehr als eine bloße Veröffentlichung im firmeneigenen Intranet, wenn das Projekt bereits begonnen hat. Hier bedarf es eines durchdachten und strategischen Kommunikationsmanagements im Rahmen eines Kommunikationsplans mit einer fundierten Zielgruppenanalyse. Dieser Plan sieht vor, wer wann wie vom Projekt betroffen ist und demzufolge welche Information von wem in welchem Rahmen und über welches Medium erhält.**



IT-Beraterin und Change-Management-Expertin Inga Seischab

Die Grundlage hierfür ist zunächst eine saubere Zielgruppenanalyse, die in der Regel auf Basis der Stakeholder-Analyse erstellt werden kann. Danach schaut man sich im Rahmen einer Medienanalyse in der Medienlandschaft des Unternehmens um: Was für Plattformen, Medien und Foren stehen zur Verfügung? Intranet, ja – aber gibt es regelmäßige Mitarbeiterversammlungen? Meetings? Betriebsversammlungen? Management-Präsentationen? Oder gibt es Umfragen, Newsletter, Memos, Schwarze Bretter oder andere Medien, über die Informationen im Unternehmen weitergegeben werden? Auch wenn es für ein größeres Projekt sinnvoll sein kann, eigene Medien aufzusetzen wie z.B. einen Projekt-Newsletter, ist es wichtig, die Botschaft soweit sinnvoll und machbar auch über andere Kanäle zu verbreiten.

Bevor man aber in die eigentliche Planung geht, sollte man sich Gedanken über eine Kommunikationsstrategie machen. Natürlich wird sich in der Regel niemand z.B. gegen eine „offene“ Kommunikation aussprechen – aber wie soll die genau aussehen? Was sollte in jeder Kommunikation berücksichtigt werden? Welchen Grundsätzen will man sich verpflichten? Und – ganz wichtig – wie handhabt man im Falle des Falles die Krisenkommunikation? Welche Mechanismen und Eskalationswege greifen in diesem Fall? Und last but not least: was sind die Kerninhalte, die so genannten Key Messages, die jeder Kommunikation zugrunde liegen sollten, damit ein einheitliches Bild des Projekts nach außen getragen wird? Das mag zunächst aufwendig klingen – zahlt sich aber im Projektverlauf um ein Vielfaches aus.

**Inga Seischab**

## **Stakeholder Management - Betroffene identifizieren und einbinden!**

**Wer ist vom Change betroffen und in welcher Weise? Diese Frage sollte unbedingt zu Projektbeginn im Rahmen einer Stakeholder-Analyse beantwortet werden. Dabei wird untersucht, welche Personen-(gruppen) direkt (interne Stakeholder) oder indirekt (externe Stakeholder) durch die geplante oder laufende Veränderung betroffen sind. Interne Stakeholder können sein z.B. der Vertriebsbereich, das Management, das Projektteam, der Betriebsrat oder die Personalabteilung. Aber auch externe Stakeholder wie z.B. Kunden, Gewerkschaften, Drittunternehmen oder Geschäftspartner können im Rahmen des Change-Projekts eine Rolle spielen.**



IT-Beraterin und Change-Management-Expertin Inga Seischab

Bei der Stakeholder Analyse werden die einzelnen Personengruppen analysiert, identifiziert und priorisiert. Die Priorisierung entscheidet über den Grad und die Wahl der Einbindungsmaßnahmen. Abhängig von der Größe des Projekts können jeder Stakeholder-Gruppe so genannte „Stakeholder Owner“ zugeordnet werden. Diese dienen als „Promotoren“ oder „Multiplikatoren“ im Projekt und sind dafür verantwortlich, die ihnen zugeordneten Stakeholder zu informieren, zu unterstützen und zu betreuen. Damit schlägt man zwei Fliegen mit einer Klappe. Erstens vermeidet man, dass die Ressourcenbelastung für das Change-Projekt ins Exorbitante steigt. Zweitens stellt man auf diese Weise sicher, dass der Change durch die ganze Organisation getragen wird, indem man Multiplikationseffekte nutzt.

Dieses Konzept, auf jeder Ebene der Organisation dedizierte Personen als „Botschafter“ des Change aufzubauen und einzubinden, nennt man „Sponsorenkaskade“. Zuerst werden als Sponsoren diejenigen Personen identifiziert und benannt, die auf oberster Management-Ebene das Projekt fördern, finanzieren und Ressourcen hierfür bereitstellen – kurz, die genug Macht und Einfluss haben, um den Change zu treiben und seine Umsetzung sicherzustellen. Auf den

darunterliegenden Management-Ebenen identifiziert und rekrutiert man nun die Multiplikatoren. Die Sponsoren sind dafür verantwortlich, wichtige Entscheidungen und Informationen an die Multiplikatoren weiterzugeben. Diese wiederum müssen die Information wieder an ihre nachgelagerten Ebenen bis hin zu den Key Usern oder den einfachen Arbeitern in der Fabrikhalle weiter tragen. So ist sichergestellt, dass durch die gesamte Organisation hinweg Unterstützung für das Change-Projekt aufgebaut wird.

Das Konzept klingt äußerst einleuchtend und ist es auch. Es funktioniert aber nur, wenn die Sponsoren wirklich geschlossen (!), mit Überzeugung und nach außen hin erkennbar hinter dem Change stehen. Ebenso muss sichergestellt sein, dass jeder der Beteiligten klar über seine Aufgabe, Rolle und Verantwortlichkeiten im Rahmen des Projekts informiert ist, damit aus der Sponsorenkaskade mehr wird als nur eine schöne graphische Darstellung auf Papier oder bunten Powerpoint-Folien. Wird es jedoch sauber und professionell – und vor allem rechtzeitig – etabliert, ist es ein wunderbares Instrument, um während der Projektlaufzeit in jeder Situation schnell und flexibel zu unterstützen und einzugreifen. Und es erleichtert ein professionelles Kommunikationsmanagement ungemein.

**Inga Seischab**

## **Change Management in der Praxis**

**In unserer neuen Magazinserie geht es um ein Thema, dessen Relevanz für den Erfolg von IT-Projekten auf der einen und dessen Akzeptanz bei den involvierten Akteuren auf der anderen Seite derzeit noch deutlich auseinanderdriften. Nichtsdestoweniger scheint es wichtig, proaktives Veränderungsmanagement in den Fokus zu rücken. IT-Beraterin Inga Seischab gibt zunächst einen Überblick über den klassischen Instrumentenkasten des Change Managements – jeden Dienstag und Freitag.**



Inga Seischab: "Feedback-Gespräche und Einzelinterviews geben guten Aufschluß über den Stand und Erfolg eines Change-Projekts."

### **Change Impact-Analyse und Change Navigation**

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 und Abschluss eines Projekts<sup>1</sup>. Wie sieht das nun in der Praxis aus? Hier ein Überblick über die wichtigsten Methoden.

#### **Auswirkungen durchdenken und analysieren (Change Impact Analyse)**

Bevor ein Projekt aufgesetzt wird, gilt es zu prüfen, welche Auswirkungen es auf das Unternehmen hat. Hier bedarf es einer gründlichen Auswirkungsanalyse (Change Impact Analyse), welche Bereiche des Unternehmens (Prozesse, Organisationsstrukturen, Mitarbeiter, Technologie) in welchem Umfang, wie stark und auf welche Weise durch den Change betroffen sind. Dies ist die ideale Basis für die Planung aller weiteren Change-Management-Maßnahmen für das Projekt.

Im Rahmen dieser Analyse ist auch zu klären, welche Wechselwirkungen mit anderen Initiativen entstehen können und wie es um die Veränderungsbereitschaft der Organisation bestellt ist. Organisationen können Veränderungen nur bis zu einem gewissen Grad und in einem bestimmten Tempo assimilieren und umsetzen. Häufig sind Unternehmen mit zu vielen

parallel laufenden Projekten einfach überfordert. Hinzu kommt, dass in vielen Fällen Projekte nicht grenzscharf aufgesetzt sind und sich mit anderen Initiativen überschneiden. Solche Überschneidungen sollten in einem Minimum gehalten werden, und wenn das nicht möglich ist, zumindest im Rahmen eines kompetenten Programm-Managements (ganzheitliches Management sämtlicher laufenden Projekte im Rahmen eines Programms) im späteren Verlauf gut gesteuert werden, um Reibungsverluste zu vermeiden.

### **Auf Kurs bleiben und den Prozess steuern (Change Navigation)**

Mit effizienter Veränderungsnavigation und –steuerung (regelmäßige Erfolgskontrolle und Zielkonformitätsprüfung) können sowohl Qualität als auch Erfolg der Change-Management-Maßnahmen im Hinblick auf das definierte Ziel des Change-Prozesses gemessen werden. Dazu muss im Vorfeld klar sein, welche Messkriterien oder KPIs (Key Performance Indicators) diesen regelmäßigen Prüfpunkten zugrunde gelegt werden, damit man nicht hinterher Äpfel mit Birnen vergleicht. Messen kann man z.B. rein quantitativ die Anzahl durchgeführter Kommunikations- und Trainingsmaßnahmen, oder die Zielerreichung (Erfüllungsgrad) der Aktivitäten innerhalb des Change Management-Projekts. Viel wichtiger und aussagekräftiger sind aber in der Regel qualitative Erfolgskontrollen. Hier empfiehlt sich ein Mix aus tool-gestützten Maßnahmen wie z.B. regelmäßige Umfragen, die zum jeweiligen Zeitpunkt einen Überblick über Stimmungslage und Change-Bereitschaft gibt und dazu dient, sozusagen den „Puls“ der Organisation zu fühlen. Aber auch Feedback-Gespräche und Einzelinterviews geben guten Aufschluss über den Stand und Erfolg eines Change-Projekts. Wie dies im Einzelnen aussieht, hängt von der Art des Projekts und den individuellen Anforderungen ab.

Die Prüfpunkte sollten eng an die Meilensteine des Projekts angelehnt sein. So sollte man z.B. nach jedem Abschluss einer wichtigen Projektphase einen Kontrollpunkt planen. Aber auch bei längerlaufenden Projekten (mehr als 2 Jahre) ist es empfehlenswert, in regelmäßigen Abständen die Motivation und den Einbindungsgrad der Mitarbeiter zu messen, um das Motivationstief, das sich bei Langzeitprojekten irgendwann unausweichlich einstellt, durch gezielte Maßnahmen abfangen zu können und Engagement und Effektivität auf einem möglichst kontinuierlichen Level zu halten.

---

<sup>1</sup> Anbei der Hinweis, dass Change Management Veränderungsprozesse nicht nur in Projekten, sondern auch in der Linie effektiv unterstützt und ermöglicht.

### **Über die Autorin**

Inga Seischab arbeitet seit über 10 Jahren in der Beratung und ist seit ca. 7 Jahren selbständig. Sie versteht sich als Generalistin im Bereich Projekt- und Change Management. Weitere Fachgebiete sind Customer Relationship Management sowie Quality und Rollout Management. 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.