

Der ewige Zyklus der Veränderung

Change Lifecycle - Eine Zutatenliste für Veränderungsprojekte

Wieso gelingen einige Veränderungsvorhaben, viele andere aber nicht? Was sind unabkömmliche Ingredienzien eines erfolgreichen Change-Projektes? Aus seiner Erfahrung mit Veränderungsprojekten führt der Autor im Folgenden einige Bausteine für Change-Vorhaben auf, die in keinem Change-Projekt fehlen sollten:

- **Verständnis des Ziels**
Zunächst ist zu klären, wie das genaue Ziel der Veränderung aussehen soll. Für dieses sind Messzahlen zu definieren, die Lücken des Istzustandes zu den angestrebten Zielen sind aufzudecken und geeignete Maßnahmen zur Schließung dieser zu formulieren.
- **Veränderungsteam**
Ein Veränderungssponsor hat hintereinander zu benennen: den Lenkungskreis, den verantwortlichen Veränderungsmanager, das Kern-Veränderungsteam sowie ein mögliches Netzwerk aus Change-Agents. Alle ernannten Rollen sind in ihre jeweiligen Aufgaben einzuweisen.
- **Kommunikation steuern**
Ein nominierter Kommunikations-Manager hat die Hauptbotschaften der Veränderung zu formulieren und die zu adressierenden Zielgruppen (mit deren Motiven) zu identifizieren. Dann ist eine Kommunikationsaktivitätenliste zu entwickeln (inklusive Timing und Medien). Verantwortlichkeiten sind zu vergeben und der Kommunikationsplan ist in die Tat umzusetzen.
- **Veränderungsplan**
In Analogie zum klassischen Projektmanagement sind hier Arbeitspakete mit Meilensteinen festzulegen, Quickwins und Ressourcenbedarfe zu ermitteln sowie ein Business Case für das Veränderungsprojekt zu erarbeiten. Dieser muss durch den Lenkungskreis abgenommen werden, bevor das Projekt produktiv werden kann.
- **Abgleich von Können und Willen**
Hier ist zu ermitteln, auf welchen Personenkreis sich die angestrebten Veränderungen voraussichtlich auswirken werden. Ist dieser identifiziert, gilt es, zu evaluieren, wie befähigt dieser ist, die Veränderungen kompetent umsetzen bzw. bewältigen zu können. Gibt es Lücken im Können, sind diese mit geeigneten Maßnahmen (Skill Management) zu schließen.
- **Veränderung einführen**
Dies ist das Herzstück der Veränderung. Hier passiert das operative „Doing“, indem der Plan implementiert und Fortschritt überwacht werden sowie weitere mögliche Lösungen getestet werden. Wichtig ist es – um die beteiligten Mitarbeiter „bei der Stange zu halten“ immer wieder Erfolge zu feiern und öffentlich zu machen.
- **Veränderungen stabilisieren**
Die erfolgten Changes sind immer mit dem ursprünglich formulierten Ziel abzugleichen und ggf. abzuändern. Mitarbeiter sind in ihrer Anpassung an die Veränderungen kontinuierlich zu unterstützen.
- **Künftige Veränderungen vorbereiten**
Aus dem bis hierhin fortgeschrittenen Veränderungsprojekt sind geeignete Erfahrungen (Lessons learned) zu identifizieren und als Input für künftige Veränderungsvorhaben – mustergültig: abgespeichert in einer transparenten Unternehmensdatenbank – vorrätig zu halten.

Ein Veränderungsvorhaben darf nicht halbherzig angegangen werden, es ist vielmehr detailliert zu planen, über Soll-Ist-Abgleiche und die eigentliche Implementierung bis hin zur Nachbereitung im gesamten Change Lifecycle umzusetzen.

Der Autor, Matthias von Mitzlaff, ist Coach, Projekt- und Change-Manager. Aktuell ist er im Bereich Supply Chain Management der IBM GBS tätig.