

## Change Management

Unter Change Management versteht man alle systematischen Massnahmen, die dem Unternehmen helfen, sich wichtigen Veränderungen anzupassen oder diese aktiv herbeizuführen.

### Typische Gründe für Change Management

Grössere Veränderungen auf Organisationsebene sowie kleinere Veränderungen in einer Abteilung oder einem Team können Gründe für ein Change Management sein.

Einige Beispiele:

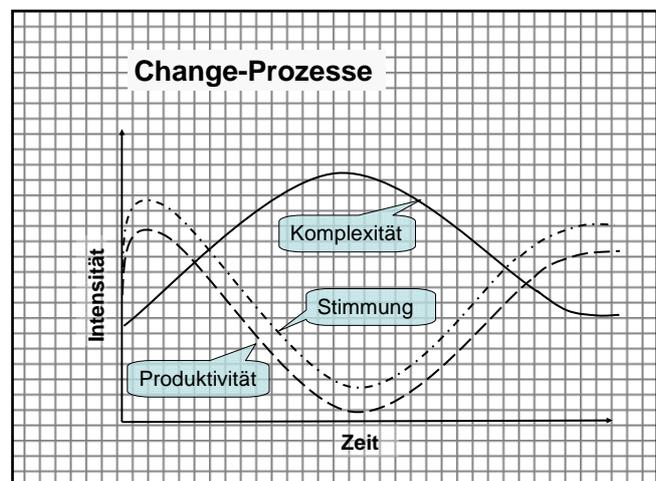
- Restrukturierung/Reorganisation
- Entwicklung und Umsetzung einer neuen Strategie
- Strukturelle Veränderungen
- Mergers and Acquisitions
  
- Einführung einer neuen Software
- Entwickeln eines neuen Führungsverständnisses
- Verbesserung der Zusammenarbeit in einem Team
- Kundenorientierung
- Optimierung der Effizienz einer Abteilung

### Weiche Faktoren versus harte Faktoren

Viele Changeprojekte verfehlen ihr Ziel (Schätzungen liegen bei über 50%). Dass den weichen Faktoren zuwenig Beachtung geschenkt wird, ist einer der Hauptgründe. Während den Aufgaben, Abläufen und Strukturen (harte Faktoren) viel Bedeutung gegeben wird, werden die Interaktion, Kommunikation und zwischenmenschlichen Beziehungen (weiche Faktoren) vernachlässigt. Ein erfolgreiches Change Management schliesst beide Faktoren mit ein.

Bei einem Change Prozess findet man immer wieder die in der Abbildung gezeigten typischen Verläufe:

- der Stimmung (Emotionen)
- der Produktivität
- der Komplexität



In der Startphase überwiegt die positive Stimmung, die sich bei zunehmender Komplexität in Frustration wandelt. Die Produktivität sinkt zuerst einmal. Im Laufe des Change Prozesses findet Lernen statt. Die Stimmung und auch die Produktivität steigen. Am Schluss ergibt sich eine bessere Leistung. In Projekten sind Menschen beteiligt, die gewonnen werden müssen. Den weichen Faktoren gilt im Change Management hohe Aufmerksamkeit.

### Mit CORES eine Changearchitektur festlegen:

- Definition des Ziels, was soll erreicht werden?
- Das Topmanagement einbinden
- Die Beteiligten auswählen
- Handlungsspielraum für die Betroffenen klären
- Festlegung der Zuständigkeiten
- Definition von Meilensteinen
- Ablauf des Changeprojektes erarbeiten
- Kommunikationsstruktur entwickeln
- Umgang mit Widerstand planen
- Evaluierung des Erreichten

### Ablauf des Change Managements

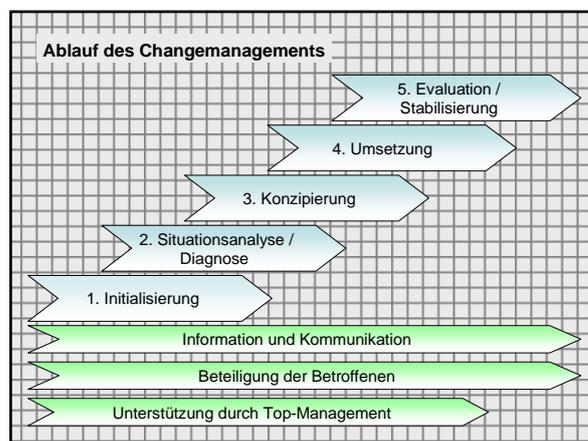
Wir schlagen fünf Phasen des Change-Managements vor:

1. In der Initialisierungsphase werden die Grobziele definiert und die Schlüsselpersonen für das Change-Team gewählt. Beim Kick-off verdeutlicht das Top-Management die Dringlichkeit des Changeprojektes und macht es zu seiner Sache.

2. Mit einer Analyse der Situation und entsprechenden Diagnose werden die Grobziele überprüft und ev. angepasst und die Stakeholder eruiert. Diese Phase liefert wichtige Hinweise für die Konzipierungsphase.

3. In der Konzipierungsphase werden Lösungen entwickelt und die Umsetzung geplant, werden Massnahmen formuliert, Meilensteine gesetzt und ein Kommunikationsplan erstellt.

4. Während der Umsetzungsphase werden Erfolge und Erfahrungen kommuniziert und Mitarbeitende unterstützt. Der Schwung muss aufrechterhalten werden.



5. Die Umsetzung wird regelmässig evaluiert. Das neue Verhalten und neuen Abläufe müssen in eine Routine überführt werden, ohne die Flexibilität für zukünftige Veränderungsprozesse zu kompromittieren.

Unsere Erfahrungen stimmen überein mit den acht Prinzipien von Veränderungsprozessen, die J.P. Kotter prägnant formuliert hat:

1. Das Gefühl der Dringlichkeit wecken
2. Ein starkes Führungsteam zusammenstellen
3. Klare Zielvorstellungen und Strategien entwickeln
4. Laufend kommunizieren
5. Handlungsfreiräume für die Verwirklichung der Ziele gewähren und Hindernisse beseitigen
6. Kurzfristige Erfolge schaffen
7. Nur nicht nachlassen
8. Veränderungen fest in die Strukturen, Systeme und vor allem in der Unternehmenskultur verankern

Change Management  
... damit Übergänge nicht zu Krisen werden.