

Benjamin Künzli



Integriertes Veränderungsprojekt-Management

Komplexe Veränderungsprojekte – wie die Einführung eines neuen Geschäftsmodells, eine anspruchsvolle strategische Initiative oder das Anpassen der Organisationsstruktur – stehen heutzutage vielerorts ganz oben auf der Tagesordnung. Dem steht die Tatsache gegenüber, dass viele dieser Projekte scheitern. Das liegt teilweise an der Art und Weise, wie solche Projekte gemanagt werden. Im folgenden Beitrag wird ein Ansatz vorgestellt, der bewährte Methoden des Veränderungsprojekt-Managements mit neuen verbindet.

Hintergrund

Geht es beispielsweise um die Renovierung eines Einfamilienhauses, dürfte das Projektmanagement in der Regel keine allzu große Herausforderung darstellen. Zwar kann es auch hier zu Überraschungen kommen, aber grundsätzlich verfügt man doch über die wichtigsten Informationen, um die Ausgangslage einschätzen zu können. Es bestehen mehr oder weniger klar definierte Ziele, und man ist den Weg zum Ziel so oder ähnlich schon oft gegangen. Solche Projekte sind grundsätzlich gut planbar, die nötigen Arbeiten lassen sich in definierbaren Schritten erbringen.

Ganz anders liegen die Dinge, wenn es z. B. darum geht, zwei größere Abteilungen eines Unternehmens zu fusionieren. Zwar wird man auch hier einige Teilprojekte, etwa das Integrieren der IT, mehr oder weniger »ingenieurmäßig« durchführen können. Die Charakteristik des Gesamtprojekts ist von jener des obigen Beispiels aber völlig verschieden. Hier spielen »weiche« Faktoren eine ausgeprägtere Rolle. Die Unternehmenskultur (sehr beharrend oder veränderungsfreudig?) spielt hinein. Hinter den Kulissen werden vielleicht politische Schachzüge inszeniert (Müller bildet mit Meier und weiteren Kolleginnen und Kollegen eine Seilschaft gegen die Zusammenlegung, weil sie fürchtet, Einfluss und Karrierechancen zu verlieren). Gruppendynamische Aspekte, also die hilfreichen oder weniger hilfreichen Verhältnisse innerhalb und zwischen den betroffenen Teams, beflügeln oder bremsen das Projekt. Mitarbeitende können begeistert mitmachen oder verunsichert mit Widerstand reagieren.

Wer komplexe Veränderungsprojekte angeht, als ob eine Maschine umzubauen wäre, dürfte seine Überraschungen erleben.

Wer die zweite Art von Projekt angeht, als ob eine Maschine umzubauen wäre, dürfte seine Überraschungen erleben. Denn solche Projekte sind weniger gut strukturierbar, weniger strikt planbar und manchmal erbringen bestimmte Maßnahmen nicht die beabsichtigte Wirkung.

Daher sind folgende Aspekte des *systemischen (Veränderungs-)Managements* zu beachten:¹

- Die zu verändernde Organisationseinheit, also das System, muss stets zusammen mit seinem relevanten (unternehmensinternen oder -externen) *Umfeld* betrachtet werden. Wie sieht dieses Umfeld aus? Wie wird es vom System selbst wahrgenommen? Welche Schlüsse zieht das System daraus? Welche Aufgaben erfüllt das System für sein Umfeld? Wie gut erfüllt es diese? Was ist dabei hilfreich (d. h. funktional)? Was stört die Aufgabenerfüllung (ist also dysfunktional)?
- Unternehmen (Organisationen oder Teile davon) sind *soziale Systeme* und also keine trivialen Maschinen. Das bedeutet für Veränderungsprojekte unter anderem, dass allzu einfache Rezepte in der Praxis meist nicht funktionieren. Statt direkter Eingriffe von außen steht – soweit dies möglich und sinnvoll ist – die Unterstützung des Systems bei seiner Selbstveränderung im Vordergrund.
- Die *Ressourcen* des Systems (im Sinne von Wissen, Können, Leistungsmotivation etc.) sollen mit Blick auf das Veränderungsprojekt – soweit dies möglich und sinnvoll ist – genutzt und weiterentwickelt werden.
- Es können *drei Analyse- und Interventionsebenen* unterschieden werden: Veränderungsprojekte fokussieren auf der organisationalen Ebene auf die Veränderung von Entscheidungspraktiken, wie sie im Organisationsmodell von

Reinhart Nagel (vgl. Abb. 1) dargestellt werden. Zusätzlich können auch Maßnahmen auf der Ebene von Gruppen bzw. Teams nötig sein (z. B. zur Teamentwicklung, weil ein Team neu zusammengesetzt wurde und neue Aufgaben übernimmt). Oft müssen zudem auch Maßnahmen auf der Ebene einzelner Mitarbeitenden wahrgenommen werden (z. B. rechtzeitige Vorbereitung auf neue Aufgaben mittels Weiterbildungskurs).

Verfahren

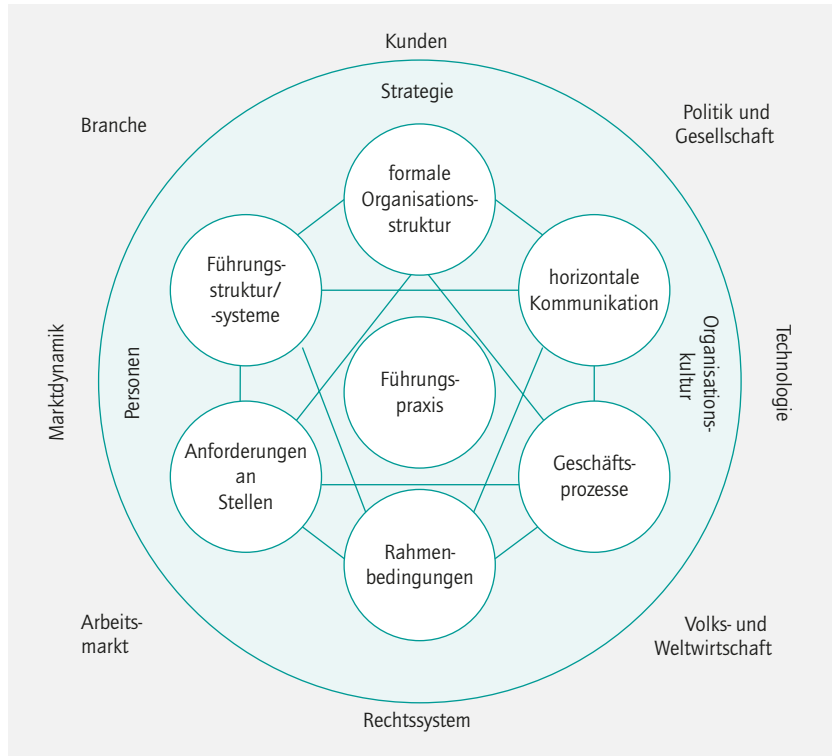
Es gibt nicht den einen, für alle Veränderungsprojekte gültigen Ansatz. Vielmehr muss in einem ersten Schritt die Ausgangslage der zu verändernden Organisationseinheit in ihrem Umfeld verstanden werden. Wichtig ist es auch, die Ansprüche, die sich aus den geplanten Veränderungen ergeben, zu verstehen. Anschließend muss ein Vorgehen gewählt werden, das zu dieser mehr oder weniger einmaligen Situation passt.

Das *integrierte Veränderungsprojekt-Management* trägt dem Rechnung. Es heißt »integriert«, weil es ...

- von Anfang an Aspekte des Change Management integriert. So werden beispielsweise bei einem komplexen Logistikprojekt, das den Arbeitsalltag von vielen Menschen verändern wird, nicht einfach irgendwie zum Schluss noch ein paar Maßnahmen zugunsten der Betroffenen angehängt. Vielmehr wird das Projekt von Anfang an auch unter Berücksichtigung »weicher« Faktoren aufgegleist
- intern vorhandene Ressourcen (Wissen, Erfahrungen etc.) integriert und fördert, nötigenfalls aber auch mit externen Ressourcen (z. B. Experten-Know-how) ergänzt
- traditionelle und neuere Methoden des Projektmanagements vereinigt³
- je nach Situation und Aufgabe verschiedene betriebswirtschaftliche und psychosoziale Vorgehensweisen miteinander kombiniert

Wer, was und wie integriert wird, hängt davon ab, was umfassend betrachtet für die Aufgabenerfüllung des Projekts hilfreich ist. Die Integration – etwa von Betroffenen – wird also nicht zum Dogma erhoben.

Je nach Situation und Aufgabe werden verschiedene betriebswirtschaftliche und psychosoziale Vorgehensweisen kombiniert.



Es können vier Phasen von Veränderungsprojekten unterschieden werden (vgl. Abb. 2).

Abb. 1 Organisationsmodell von R. Nagel²

Phase 1

Nach der Auftragsklärung geht es in der ersten Phase zunächst darum, eine erste Vorstellung von der Komplexität der Veränderung zu bekommen. Daran anschließend können die Anforderungen an das

Abb. 2 Die vier Phasen von Veränderungsprojekten⁴

Projektphasen	Beispiele von Aufgaben
Phase 1 Erwartete Ergebnisse und Veränderungsbedarf benennen	<ul style="list-style-type: none"> • Auftrag mit Auftraggeber/-in und ggf. weiteren relevanten Anspruchsgruppen/-personen klären • aktuelle Situation mit den erwarteten Ergebnissen vergleichen • Veränderungsbedarf und die daraus erwachsenden sachlichen, sozialen und zeitlichen Anforderungen an das Projekt abschätzen
Phase 2 Projektdesign entwickeln und Commitment finden	<ul style="list-style-type: none"> • wichtigste Handlungsfelder und deren Rahmenbedingungen vereinbaren • wichtigste Projektprozesse grundlegend konzipieren • eine mit Blick auf die Projektprozesse stimmige Projektorganisation konzipieren • einen Kooperationsvertrag zwischen Auftraggeber/-in und Projektleitung aushandeln
Phase 3 Veränderungen konzipieren und realisieren	<ul style="list-style-type: none"> • Projektprozesse und -organisation dem Projektverlauf entsprechend implementieren • eigentliche (Teil-)Projektarbeiten ausführen • Rahmenbedingungen und (Teil-)Projekt(e) in passendem Rhythmus evaluieren und nötige Anpassungen zeitnah vornehmen
Phase 4 Projekt (vorläufig) abschließen und auswerten	<ul style="list-style-type: none"> • Projekt in den Regelbetrieb überführen • Projektverlauf rückblickend umfassend analysieren, Schlussfolgerung daraus ziehen, sicherstellen, dass die gewonnen Erkenntnisse späteren Projekten zur Verfügung gestellt werden

Rollende Planung

Verfahren zur systematischen Aktualisierung und Konkretisierung der Pläne durch Fortschreibung. Es basiert meist auf einer Unterteilung des langfristigen Plans in Zeitabschnitte, von denen der erste Abschnitt detailliert geplant wird. Nach Ablauf der ersten Periode wird der Gesamtplan neu überarbeitet und der nächste Abschnitt detailliert geplant. Die Revision erfolgt also nach jeder Periode.

Projekt abgeschätzt werden. Das ist deshalb wesentlich, weil die Projektprozesse und -organisation darauf abgestimmt werden müssen (vgl. Phase 2). Es hat sich in der Praxis bewährt, diese Abschätzung mithilfe des Organisationsmodells von Nagel⁵ (vgl. auch Abb. 1) durchzuführen. Am besten wird dazu – mithilfe dieses Modells – der aktuelle Zustand der zu verändernden Organisation unter Berücksichtigung relevanter Aspekte des Umfelds beschrieben. Auf der Basis von Veränderungszielen wird dann der künftig erwünschte Zustand (ebenfalls mithilfe des Modells) skizziert. Auch wenn man dabei oft noch nicht allzu konkret werden kann, lassen sich schließlich durch einen Vergleich der aktuellen und künftigen Organisation doch schon erste Vorstellungen über den Veränderungsbedarf und die daraus erwachsenden sachlichen, sozialen und zeitlichen Anforderungen an das Projekt ableiten.

Phase 2

In der zweiten Phase geht es unter anderem darum, die Projektprozesse und -organisation zu konzipieren. Diese müssen auf den in der ersten Phase gewonnen Erkenntnissen aufbauen. Dabei sollten zunächst sachliche, soziale und zeitliche Fragen beantwortet werden, wie z. B.:

- **Sachliche Dimension:** Welche Hauptaufgaben ergeben sich aus der Abschätzung des Veränderungsbedarfs? Welche sachlogischen Abhängigkeiten bestehen? Welche Fach- und Methodenkompetenzen werden benötigt? Können diese intern dem Projekt in ausreichendem Umfang und Qualität zur Verfügung gestellt werden, oder braucht das Projekt zusätzlich externe Ressourcen (z. B. Fachberater)?
- **Soziale Dimension:** Wer ist von der Veränderung wie betroffen? Wie dürften diese Betroffenen tendenziell reagieren? Wer sollte daher in welcher Form am Projekt beteiligt werden? Ist die Unternehmenskultur unterstützend oder bremsend? Mit welchen politischen Spielen ist zu rechnen? Was bedeutet dies konkret für das Anspruchsgruppen-Management? Welchen Anforderungen an die sozialen Kompetenzen ergeben sich aus diesen Überlegungen für das Projekt?
- **Zeitliche Dimension:** Was wäre angesichts des Veränderungsbedarfs und der zur Verfügung stehenden Ressourcen ein realistischer Zeitrahmen für das Projekt? Welche Veränderungsgeschwindigkeit kann der betroffenen Organisation zuge-
traut und zugemutet werden? In welcher Fre-

quenz können welche Maßnahmen umgesetzt werden? Wie werden die Betroffenen rechtzeitig auf die Veränderungen vorbereitet?

Insgesamt sollte eher von lebendigen Abläufen als von allzu starren Arbeitsschritten ausgegangen werden.

Die Beantwortung dieser und weiterer Fragen erbringt Hinweise zur *grundsätzlichen Gestaltung der Projektprozesse*. Dabei sollte insgesamt eher von lebendigen Abläufen als von allzu starren Arbeitsschritten ausgegangen werden. Hier einige Beispiele für solche Prozesse:

- **Leistungsprozesse zum Erbringen der definierten Hauptaufgaben:** Welche Ergebnisse werden im Wesentlichen bis wann erwartet? Wie sollen die dazu nötigen Teilaufgaben grundsätzlich erbracht werden? Eher traditionell, d. h. linear-kausal? Oder eher in zirkulären Prozessen (vgl. Abb. 3)? Welcher Abstimmungsbedarf besteht zwischen den verschiedenen Hauptaufgaben? Wie wird er gedeckt?
- **Entscheidungsprozesse:** Wie wird entschieden? Wer entscheidet worüber? Wer bereitet welche Entscheidungen vor?
- **Planungs- und Steuerungsprozesse:** Wie soll das Gesamtprojekt angesichts der Ausgangslage geplant und gesteuert werden (in aller Regel ist ein Commitment zu einer **rollenden Planung** innerhalb klar definierter Rahmenbedingungen sinnvoll)? Welche Zielsetzungen sind nötig und sinnvoll? Welche Planken sollen wie definiert werden? In welchem Rhythmus müssen diese wie überprüft werden? Wie viel Planung braucht es (Maxime: so viel Planung wie nötig, so viel Freiräume wie möglich)? Welche Feedbackschlaufen braucht es? Wer berichtet wem wann und worüber?
- **Kommunikationsprozesse:** Was wird durch wen wann und wie kommuniziert?⁷ Wie soll das Anspruchsgruppen-Management konkret gestaltet werden?
- **Lernprozesse:** Wie wird sichergestellt, dass von den Lernchancen des Projekts systematisch profitiert wird (z. B. mittels regelmäßigem Project Debriefing⁶)? Wie wird das so gewonnene Wissen anderen zur Verfügung gestellt?

Die *Projektorganisation* (vgl. Abb. 4) soll so festgelegt werden, dass die genannten Projektprozesse möglichst optimal ablaufen können. Dabei haben sich folgende Tipps bewährt:

- Die Grundlagen des Projekts sollten im Rahmen einer kleinen *Projektgruppe* erarbeitet werden. Beim Zusammenstellen sollten Überlegungen


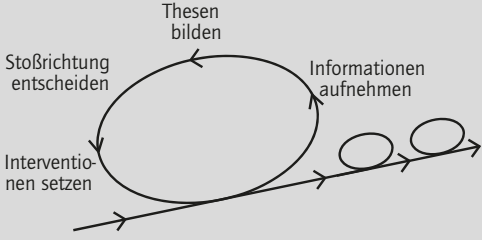
Merkmale des Teilprojekts	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ziele klar definierbar ▪ klare, wenig komplexe, gut analysierbare, weitgehend stabile Situation ▪ überschaubare Anzahl mehr oder weniger bekannter Lösungsoptionen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ eher Visionen oder Zielfelder als klar definierbare Ziele ▪ sachlich und sozial komplexe Situation ▪ (noch) unklare Lösungsansätze
Vorgehen	<p style="text-align: center;">linear-kausaler Prozess</p>  <ul style="list-style-type: none"> ▪ «klassisches Projektmanagement» ▪ lineares Vorgehen in klar definierten Arbeitsschritten 	<p style="text-align: center;">zirkulärer Prozess</p>  <ul style="list-style-type: none"> ▪ sachliche, soziale und zeitliche Aspekte der jeweiligen Ausgangslage beobachten, Informationen aufnehmen ▪ Informationen interpretieren und entsprechende Thesen (= vorläufige Annahmen) bilden ▪ Stoßrichtung/Zielkorridor des nächsten Arbeitsschritts (Intervention) festlegen ▪ Intervention durchführen, Thesen prüfen ▪ neue Ausgangslage beobachten usw.

Abb. 3 Teilprojektarbeit als linear-kausaler oder als zirkulärer Prozess⁸

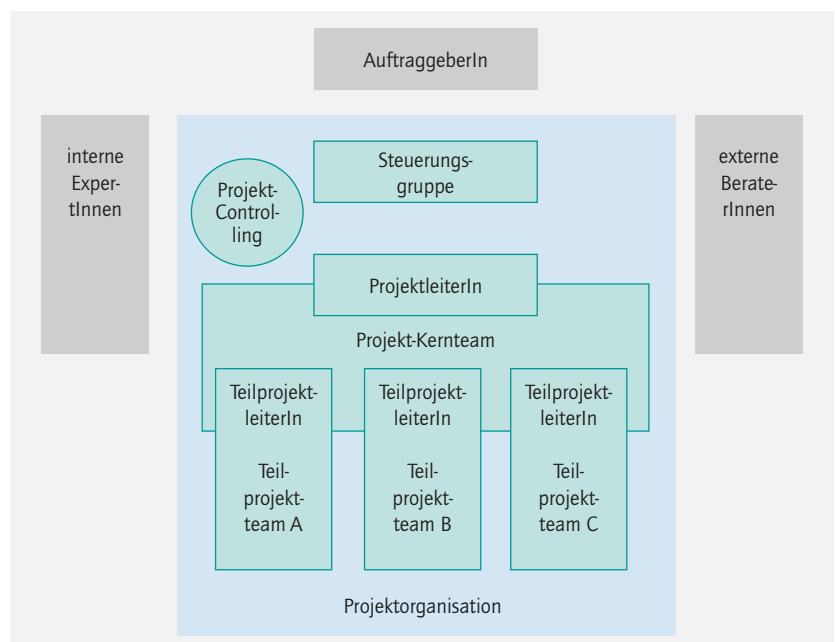
zu den fachlichen, methodischen, sozialen, persönlichen und Führungskompetenzen, zur Verfügbarkeit für die Projektarbeit und zu persönlichen Interessen potenzieller Mitglieder der Gruppe eine wichtige Rolle spielen. Das Aufgleisen eines solchen Projekts kann anspruchsvoll sein. Daher sollte nötigenfalls von Anfang an die Unterstützung eines erfahrenen Beraters sichergestellt werden. In größeren Projekten werden die Mitglieder dieser Kerngruppe später in der Regel auch die Leitung einzelner Teilprojekte übernehmen. Der Abstimmungsbedarf zwischen den Teilprojekten wird dann in der Kerngruppe wahrgenommen.

- Die Projektorganisation sollte auch eine sinnvolle Art der *Beteiligung von Betroffenen* ermöglichen und also nicht nur aufgrund rein sachlicher Überlegungen zustande kommen. Dabei gilt nicht einfach generell das Motto »Betroffene zu Beteiligten machen«. Vielmehr stellt sich die Frage, wer wie so beteiligt werden kann, dass dem Projekt hilfreiche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, dass mit der Teilnahme am Projekt aber auch gelernt und die Akzeptanz des Projekts verbessert werden kann. Gleichzeitig muss berücksichtigt werden, dass eine zu große Projektorganisation oft träge wird. Es empfiehlt sich, eine breitere Beteiligung erst zu ermöglichen, wenn die Grundlagen des Projekts feststehen. Dazu bieten sich z. B. die Mitarbeit in Teilprojektgruppen oder die Teilnahme an einem Sounding Board an.

Phase 3

In der dritten Phase wird es darum gehen, das zuvor konzipierte Projekt umzusetzen. Dabei soll das Vorhaben auf verlässliche, aber gleichzeitig auch agile Weise gesteuert werden. Die Rahmenbedingungen und (Teil-)Projekte müssen in passendem Rhythmus wieder evaluiert und nötigenfalls den neuen Erkenntnissen entsprechend angepasst werden. Eine wesentliche Führungsaufgabe wird zudem darin bestehen, im Hinblick auf das Projekt immer

Abb. 4 Organisation eines mittleren Veränderungsprojekts





Dr. Benjamin Künzli
Inhaber und Geschäftsführer
CLC Consulting AG, Strategie-
Wandel-Führung, Zürich
benjamin.kuenzli@clc-
consulting.ch

wieder Orientierung, Sinn und Wertschätzung zu vermitteln.

Phase 4

In der vierten Phase ist das Überführen in den Regelbetrieb zentral. Nicht zuletzt geht es aber auch darum, die Erfahrungen mit dem Projekt auszuwerten und sicherzustellen, dass die entsprechenden Erkenntnisse vergleichbaren Projekten zur Verfügung gestellt werden.

Vor- und Nachteile

Richtig angewandt bietet das Verfahren eine ganze Reihe von Vorteilen und Chancen:

- Das integrierte Veränderungsprojekt-Management basiert auf einem systemischen Managementverständnis, das sich im Hinblick auf komplexe Veränderungsprojekte bewährt hat und daher in der Praxis eine sichere Grundlage und eine zuverlässige Orientierung gibt.
- Es geht auf die Einzigartigkeit jedes komplexen Veränderungsprojekts ein und richtet die Projektprozesse und -organisation darauf aus. Das erhöht die Chance erheblich, dass die dafür benötigten Ressourcen wirklich zielführend eingesetzt werden können.
- Dabei steht nicht ein bestimmtes Dogma oder eine kurzlebige Management-Mode im Vordergrund. Stattdessen ist die Frage zentral, was für das jeweilige Projekt und die damit beabsichtigten Veränderungen tatsächlich hilfreich ist. Wegleitend ist dabei auch die Überzeugung, dass weder betriebswirtschaftlich-quantitative noch moralisierende Verkürzungen sinnvoll sind. Vielmehr müssen sachliche, soziale und zeitliche Aspekte solcher Projekte so aufeinander abgestimmt werden, dass die beabsichtigten Ergebnisse ohne vermeidbare Belastungen der personellen und finanziellen Ressourcen erarbeitet werden können.

Das vorgestellte Verfahren hat natürlich auch Nachteile und Grenzen:

- Managerinnen und Manager, die auch bei komplexen Veränderungsprojekten auf Sofortlösungen hoffen, dürften sich vom hier präsentierten Ansatz weniger angezogen fühlen. Dasselbe gilt auch für Führungskräfte, die eine eher mechanisch-sachliche Vorstellung von Unternehmen und anderen Organisationen haben. Das integrierte Veränderungsprojekt-Management geht

demgegenüber davon aus, dass es – und zwar gerade auch aus betriebswirtschaftlichen Gründen! – sinnvoll ist, auch die soziale und die zeitliche Dimension von Veränderungsprojekten passend zur je spezifischen Ausgangslage und zu den mittel- und längerfristig angestrebten Ergebnissen zu gestalten.

Perspektiven

Angesichts auch in Zukunft steigender Komplexität und Dynamik wird die Art und Weise, wie Veränderungsprojekte gemanagt werden, für den Unternehmenserfolg noch wichtiger werden. Das hier vorgestellte Verfahren bietet nicht zuletzt auch die Chance, Veränderungskompetenzen gezielt weiterzuentwickeln und so zur Zukunftsfähigkeit des Unternehmens beizutragen.

Anmerkung zum Begriffskasten

Rollende Planung – Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: rollende Planung, (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de>), <http://tinyurl.com/hwex84w> (letzter Zugriff: 12.9.2016).

Anmerkungen

- 1 Vgl. zu den Grundlagen Luhmann, N.: Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie, Frankfurt 1987; einführend: Boos, F./Mitterer, G.: Einführung in das systemische Management, Heidelberg 2014; Heitger, B./Serfass, A.: Unternehmensentwicklung. Wissen, Wege, Werkzeuge für morgen, Stuttgart 2015; Königswieser, R./Exner, A.: Systemische Interventionen. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager, 9. Aufl., Stuttgart 2008. Zur Kontingenz von Veränderungsprojekten vgl. z. B. Inversini, S.: Ein Kontingenzmodell des Change Managements. In: Organisationsentwicklung, Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, 27. Jg., 2008, H. 1, S. 55–67.
- 2 Nagel, R.: Organisationsdesign. Modelle und Methoden für Berater und Entscheider, Stuttgart 2014.
- 3 Vgl. dazu z. B. Prammer, K.: TransformationsManagement. Theorie und Werkzeugset für betriebliche Veränderungsprozesse, Heidelberg 2009; als Beispiel für eine neuere Projektmethode: Faschingbauer, M.: Effectuation. Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln, 2. Aufl., Stuttgart 2013.
- 4 Teils in Orientierung an Prammer, K.: a. a. O., S. 231.
- 5 Nagel, R.: a. a. O.
- 6 Vgl. Weiland, A.: Debriefing. Aus Projekterfahrungen lernen. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 81. Jg., 2012, H. 6., S. 423–426.
- 7 Vgl. dazu Marek, D./Enzweiler, T.: Die Change-Communication-Roadmap. Gezielte Kommunikation in Veränderungsprozessen. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 85. Jg., 2016, H. 4, S. 285–288.
- 8 Vgl. dazu Faschingbauer, M.: a. a. O.

Im nächsten Heft:

zfo-Toolkit **Laterale Führung**

zfo-Toolkit **Coolspots managen**