

Changes by Projects!

*Auch „Minor Changes“ sind zu managen**

Autoren: Roland Gareis, Lorenz Gareis

Die am Anfang in Thesenform dargestellte Analyse der strukturellen Zusammenhänge von Changes und Projekten bzw. vom Changemanagement und Projektmanagement basiert auf Erkenntnissen aus der Change- und Projektmanagementliteratur sowie auf Beobachtungen aus der Consultingpraxis. Diese Zusammenhänge werden interpretiert und es werden jeweils Optimierungsvorschläge dargestellt.

Problemstellungen bezüglich der strukturellen Zusammenhänge von Changemanagement und Projektmanagement in Thesenform:

1. Changes werden als „Transformationen“ wahrgenommen. Es erfolgt keine Differenzierung in Changearten.
2. Der Prozess „Changemanagement“ wird nicht changeartenspezifisch durchgeführt. Die Notwendigkeit, den Change „Weiterentwickeln“ entsprechend zu managen, wird nicht erkannt.
3. Es gibt kein klares Changemanagementverständnis. Changemanagement wird oft auf das Kommunizieren des Wandels reduziert. Changemanagement wird auch mit inhaltlichen Changeaufgaben verwechselt.
4. Changemanagement und Projektmanagement werden als unterschiedliche Managementansätze behandelt. Die strukturellen Zusammenhänge von Changes und Projekten werden nicht betrachtet.
5. Der Nutzen, Projekte in Changekontexte zu stellen, wird nicht gesehen.

* Ziel des vorliegenden Papers ist die Betrachtung der strukturellen Zusammenhänge zwischen Changes und Projekten. Methoden zum Changemanagen bzw. zum Umgang mit Widerstand in Changes werden hier nicht behandelt. Diesbezügliche Informationen finden sich im Buch „PROJEKT.PROGRAMM.CHANGE“ von Roland und Lorenz Gareis (Manz Verlag, Wien 2017)

>> Für eilige Leser

Modelle und Methoden des Change-managements wurden für „Major Changes“, also für diskontinuierliche Entwicklungen, die zu Identitätsänderungen der betroffenen sozialen Systeme führen, entwickelt. Aber auch „Minor Changes“, also kontinuierliche Entwicklungen sozialer Systeme, bedürfen eines professionellen Changemanagements. „Minor Changes“, wie z. B. Markteintritte, Produkteinführungen oder Reorganisationen geringeren Umfangs, erfolgen meist in Projektform, also „by Projects“. Wenn diese Projekte in Changekontexte gestellt werden, steigen die Chancen, nachhaltige Business Values für die sozialen Systeme zu sichern.

6. Projektmanager tragen zum Realisieren von Changes bei, haben aber keine Kompetenzen zum Changemanagement und kein Selbstverständnis als Intrapreneure.

- 1 Changes werden als „Transformationen“ wahrgenommen. Es erfolgt keine Differenzierung in Changearten.

Interpretation der These 1: Kotter [1] und Lewin [2] betrachten in ihren Arbeiten Transfor-

mationen, die als „Major Changes“ bezeichnet werden. Zum Managen dieser „Major Changes“ bietet Kotter sein „8-Stufen-Modell“ und Lewin das Phasenmodell „Unfreezing, moving, refreezing“ an.

Auch in der Praxis wird Changemanagement – wenn überhaupt – nur für „Major Changes“ als notwendig erachtet und eingesetzt. Der Begriff „Transformation“ wird dabei sowohl für Fusionen, Akquisitionen als auch für kulturelle Veränderungen oder ganz aktuell für „digitale Transformationen“ undifferenziert und inflationär verwendet. Es wird nicht nach Changearten unter Berücksichtigung der strategischen Bedeutung, des Umfangs und der sozialen Komplexität von Changes unterschieden. Diese mangelnde Differenzierung von Changes resultiert in einem undifferenzierten und damit inadäquaten Changemanagement. Es wird angenommen, dass alle Changes eines gleichen Prozesses und Managements bedürfen.

Lösungsvorschlag zur These 1: Objekte von Changes sind soziale Systeme, wie z. B. Unternehmensgruppen, Unternehmen oder Unternehmensbereiche. Dimensionen dieser sozialen Systeme, die verändert werden können, sind deren Dienstleistungen und Produkte, deren Märkte, Organisationsstrukturen, Kulturen, Personalstrukturen und Infrastrukturen, das Budget und die Finanzierung sowie deren Stakeholderbeziehungen. Als Change wird eine kontinuierliche oder diskontinuierliche Entwicklung eines sozialen Systems verstanden, in der eine oder mehrere der angeführten Dimensionen verändert werden. [3]

Wie in Abbildung 1 dargestellt, können Changearten in Abhängigkeit von Changebedarf und Changeumfang unterschieden werden. Der Fokus ist nicht nur auf „Major Changes“ zu legen. Es sind vor allem die häufigen „Weiterentwick-

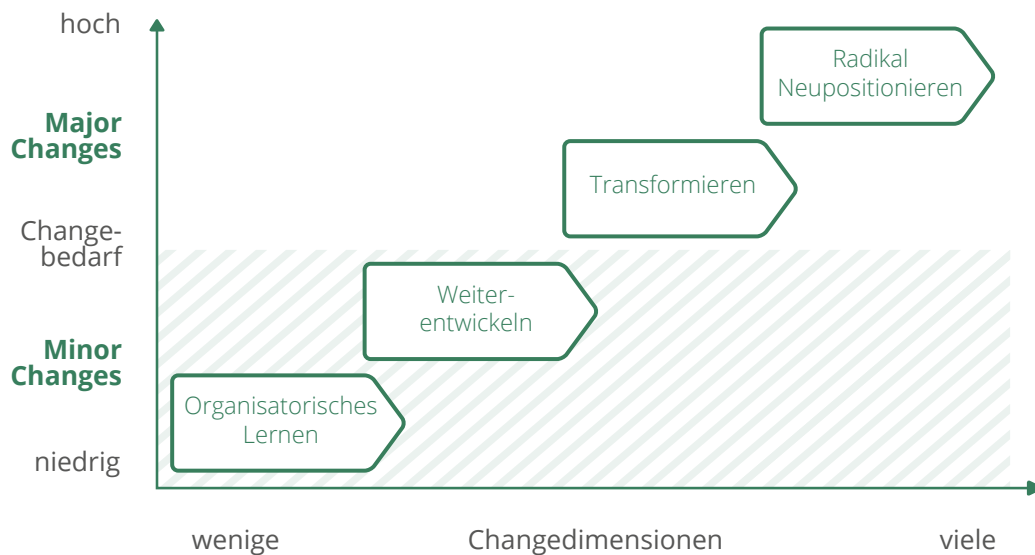


Abb. 1: Changearten von Unternehmen

lungen“, die für soziale Systeme „Minor Changes“ darstellen, zu betrachten. Weiterentwicklungen von Unternehmen erfolgen z. B. durch Produktentwicklungen, Marktentwicklungen, Reorganisationen geringeren Umfangs, Personalentwicklungsinitiativen, die Einführung neuer IKT-Lösungen, Umbauten etc. „Major Changes“ sind „by Programs“ durchzuführen. „Minor Changes“ werden in der Regel durch Projekte oder Projektketten realisiert.

2 Der Prozess „Changemanagement“ wird nicht changeartenspezifisch durchgeführt. Die Notwendigkeit, den Change „Weiterentwickeln“ entsprechend zu managen, wird nicht erkannt.

Interpretation der These 2: Der Einsatz eines formellen Changemanagements für „Major Changes“ gewinnt aufgrund deren hoher strategischen Bedeutung und sozialer Komplexität an Bedeutung. Es werden in größeren Unternehmen – oft in Kooperation mit Consultingfirmen – Changearchitekturen entworfen, Changevisionen entwickelt, Rollen für das Changemanagement definiert und personell besetzt, Changekommunikationen praktiziert, Quick Wins beschrieben und realisiert etc.

Dass Projekte zum „Weiterentwickeln“ sozialer Systeme beitragen und daher implizit einen Wan-

del bewirken sollen, ist nicht bewusst. Für das „Weiterentwickeln“ als „Minor Changes“ erfolgt daher kein explizites Changemanagement, man begnügt sich dafür in der Regel mit dem Projektmanagement. Dadurch wird aber der nachhaltige Business Value von Projektergebnissen nicht gesichert.

Lösungsvorschlag zur These 2: Unterschiedliche Changes bedingen unterschiedliche Changeprozesse und sind spezifisch zu managen. Das trifft einerseits auf die „Major Changes“ zu: Das Transformieren kann geplant und entsprechend vorbereitet werden. Das radikale Neupositionieren, das in der Regel aufgrund einer Krise notwendig ist, ermöglicht hingegen keine umfassenden Planungen und Vorbereitungen, sondern setzt z. B. Ad-hoc-Maßnahmen zur Schadensbegrenzung voraus.

Andererseits sind „Minor Changes“ erstens überhaupt und zweitens anders als „Major Changes“ zu managen. Beim „Weiterentwickeln“ sind z. B. die Methoden zum Changemanagement nur teilweise und in reduziertem Umfang anzuwenden und es können die Changemanagementrollen mit Projektrollen gemeinsam wahrgenommen werden. Exemplarisch für einzusetzende Methoden wird in Abbildung 2 die Vision des Changes „Neuer Unternehmensstandort“ dargestellt. Eine Changevision soll durch die Beschreibung der angestrebten Ziele zu einem Zeitpunkt nach Ende des Changeprozesses grundsätzliche Ori-

entierung für die vom Wandel betroffenen Mitarbeiter/-innen schaffen. Durch die Vision wird der zu erwartete Business Value einer Lösung dargestellt. Diesen gilt es z. B. durch unterschiedliche Kommunikationsformate zu vermitteln.

3 Es gibt kein klares Changemanagementverständnis. Changemanagement wird oft auf das Thema Kommunizieren des Wandels reduziert. Changemanagement wird auch mit inhaltlichen Changeaufgaben verwechselt.

Interpretation der These 3: Changemanagement wird häufig auf das Kommunizieren reduziert. Ohne das Klären der Changevision, ohne das Entwerfen einer Changearchitektur (siehe These 4), ohne das Planen von Quick Wins etc. fehlen aber die Kommunikationsinhalte. Der Einsatz von „Change Agents“ als Kommunikatoren ohne das Bereitstellen entsprechender Informationen ist inhaltsleer.

Bei technisch-orientierten Changes, wie z. B. Umbauten von Gebäuden oder Implementierungen von Softwarelösungen, werden die begleitenden Maßnahmen zur Organisations- und Personalentwicklung oft als „Change managen“ verstanden. Dabei wird aber Managen mit dem Erfüllen inhaltlicher Aufgaben verwechselt.

Lösungsvorschlag zur These 3: „Change managen“ ist ein Geschäftsprozess projektorientierter Organisationen, der zum erfolgreichen Durchführen von Changes beitragen soll. Der Fokus liegt auf dem Managen und nicht auf dem Durchführen inhaltlicher Aufgaben im Rahmen von Changes.

Durch das Changemanagement sollen nachhaltige Ergebnisse unter Berücksichtigung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen eines Wandels erzielt werden. Wenn das Changemanagement auf das Kommunizieren reduziert wird oder es mit der Erfüllung inhaltlicher Aufgaben verwechselt wird, können die angestrebten Ziele nicht realisiert werden.

4 Changemanagement und Projektmanagement werden als unterschiedliche Managementansätze behandelt. Die strukturellen Zusammenhänge von Changes und Projekten werden nicht betrachtet.

Interpretation der These 4: Changemanagement und Projektmanagement werden in der Literatur als unterschiedliche Managementansätze weitgehendst unabhängig voneinander behandelt.

In der Changemanagementliteratur (z. B. Kotter [4] oder Heitger und Doujak [5]) werden Projekte

beiläufig erwähnt. Auf die strukturellen Zusammenhänge von Changes und Projekten wird nicht eingegangen.

In der Projektmanagementliteratur [6, 7] werden die Zusammenhänge nicht betrachtet, da z. B. die IPMA International Project Management Association und das PMI Project Management Institute der Meinung sind, dass Projekte strategisch nicht relevant sind. Programme hingegen werden in den diesbezüglichen Programmmanagementstandards [8, 9, 10] als strategisch relevant erachtet. Daher wird auch empfohlen, Changemanagement zum Durchführen von Programmen einzusetzen. Dabei stellt sich aber das „Henne-Ei“-Problem: Es wird nämlich angenommen, dass soziale Systeme zuerst entscheiden, ein Programm durchzuführen, um sich dann auch dem Change zu widmen. Natürlich ist es umgekehrt: Sie entscheiden sich für einen Change und gestalten dann den Changeprozess „by Projects“ und/oder „by Programs“. Die Betrachtung von Changes im Zusammenhang von Programmen schafft ein weiteres Problem: Es wird nämlich der angestrebte Wandel weder zeitlich noch inhaltlich oder sozial über die Programmgrenzen hinaus betrachtet. Diese strukturelle Schwäche führt zu Suboptimierungen.

Lösungsvorschlag zur These 4: Die Realisierung von Changes erfolgt durch Projekte bzw. durch Projektekettten und/oder Programme. Der strukturelle Zusammenhang zwischen einem Change und den Projekten zu dessen Realisierung wird aus der jeweiligen Changearchitektur ersichtlich.

Dem Phasenmodell von Lewin folgend sind zur Durchführung unterschiedlicher Changearten unterschiedliche Ketten von Changeprozessen notwendig. Der Change „Weiterentwickeln“ z. B. beinhaltet die Geschäftsprozesse des Planens und Implementierens sowie Anwendens und Stabilisierens. Zur Durchführung dieser Geschäftsprozesse können unterschiedliche temporäre Organisationen, nämlich Arbeitsgruppen, Projekte, Projektnetzwerke oder Programme, sinnvoll sein. Dadurch ergeben sich Projektekettten bzw. Projekte-Programme-Ketten. Diese machen die „Architektur“ eines Changes aus. Exemplarisch wird in der Abbildung 3 die Architektur des „Weiterentwickelns“ dargestellt.

Das Changemanagement sichert die integrative Betrachtung von Ketten von Projekten, wodurch optimierte Ergebnisse erreicht werden sollen. Aus der Abbildung 3 wird ersichtlich, dass ein Change gleichzeitig mit der laufenden Geschäfts-

NEUER UNTERNEHMENSSTANDORT: CHANGEVISION PER 31.12.2019

Dienstleistungen

- ALLE DIENSTLEISTUNGEN DES UNTERNEHMENS KÖNNEN AM NEUEN STANDORT ERBRACHT WERDEN
- UMSATZSTEIGERUNG DURCH MÖGLICHES CROSS-SELLING IM NEUEN STANDORT UM 10–20 %

Infrastruktur

- TOPFIRMENKANTINE VON MITARBEITER/-INNEN ALS KOMMUNIKATIONSZENTRUM GENUTZT
- BEITRAG ZUR MITARBEITER/-INNEN-GESUNDHEIT DURCH NEUE BÜROMÖBLIERUNG GELEISTET (ERGONOMIE)
- FREIZEITWERT DURCH DONAUKANAL-NÄHE GESTEIGERT (JOGGING, RADFAHREN, ...)

Organisation

- DURCH EFFIZIENTEN EMPFANGSBEREICH KOSTENREDUKTION UM 20 %
- ONLINE-SHOP FÜR BETRIEBSMITTEL ETABLIERT UND VON MITARBEITER/-INNEN GENUTZT
- DURCH FLEXIBLERE MEETINGRÄUME/FUTURE LAB BESSERE PROJEKTERGEBNISSE

Stakeholder: Owner

- WENIGER/KEINE LEERSTANDSKOSTEN
- STÄRKT KOOPERATION IN UNTERNEHMENSGRUPPE

Stakeholder: Kunde

- HÖHERER KOMFORT DURCH KUNDENPARKPLÄTZE VON KUNDEN GESCHÄTZT

Abb. 2: Changevision „Neuer Unternehmensstandort“

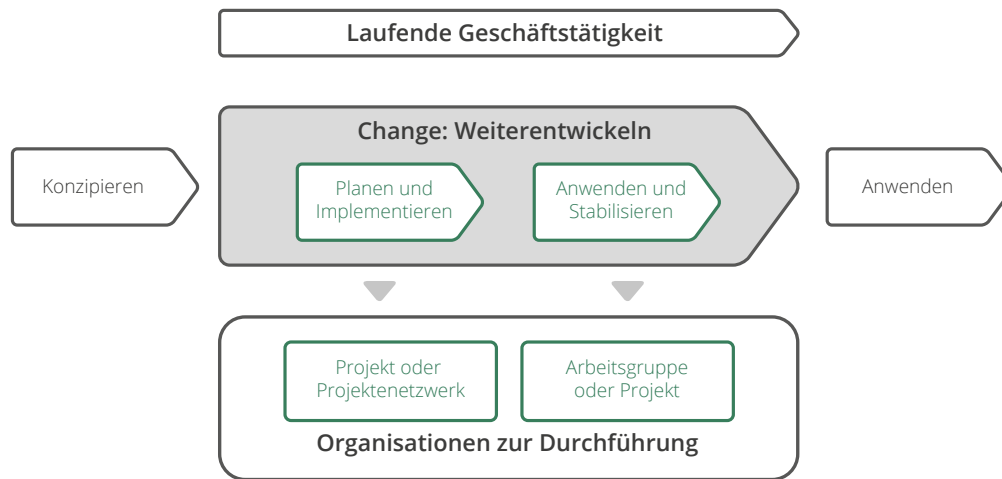


Abb. 3: Architektur des Changes „Weiterentwickeln“

tätigkeit einer Organisation stattfindet. Daraus leiten sich spezielle Herausforderungen an das Changemanagement ab.

5 Der Nutzen, Projekte in Changekontexte zu stellen, wird nicht gesehen.

Interpretation der These 5: Der Change „Weiterentwickeln“ wird als solcher nicht wahrgenommen (siehe These 2) und daher auch nicht gemagt. Projekte werden nicht in Changekontexte gestellt. Da durch ein fehlendes Changemanagement die Rahmenbedingungen für nachhaltige Business Values nicht geschaffen werden, „verpuffen“ erzielte Projektergebnisse oft.

Lösungsvorschlag zur These 5: Projekte führen zu einem „Weiterentwickeln“ sozialer Systeme. Interne Projekte ermöglichen Changes der projektdurchführenden Unternehmen, „externe“ Kundenauftragsprojekte tragen zum Wandel in Kundenorganisationen bei. Ein gemeinsames Verständnis des Changemanagements und des Projektmanagements der Organisation, die einen Kundenauftrag durchführt, und der jeweiligen Kundenorganisation schafft Win-win-Verhältnisse. Die Erkenntnis, dass Projekte zum „Weiterentwickeln“ sozialer Systeme beitragen, fördert das Stellen von Projekten in Changekontexte, fördert ein „Aufsetzen der Changebrille“ in Projekten. Der Nutzen dieser neuen, schärferen Sichtweise besteht im Beitrag zum Erzielen nachhaltiger

Ergebnisse und im Sichern von Effizienz und Transparenz in den Changeprozessen. Eine hohe Effektivität wird durch das Fokussieren auf den zu erzielenden Business Value gesichert. Ohne ein Management des Wandels zusätzlich zum Projektmanagement ist das Risiko, dass Ergebnisse von Projekten von Stakeholdern nicht akzeptiert werden, hoch.

6 Projektmanager tragen zum Realisieren von Changes bei, haben aber keine Kompetenzen zum Changemanagement und kein Selbstverständnis als Intrapreneure.

Interpretation der These 6: Da Projekte (implizit) zum Change „Weiterentwickeln“ beitragen, haben Projektmanager für die strategische Weiterentwicklung sozialer Systeme Verantwortung. Die Verantwortung, einen Business Value aufgrund von Projektergebnissen zu sichern, wird aber von Projektmanagern nicht getragen. Projektmanager orientieren sich vielmehr am „Magic Project Triangle“, das Erfüllen der Projektleistungen im Rahmen terminlicher und finanzieller Vorgaben steht im Vordergrund.

Das Selbstverständnis von Projektmanagern ist das eines Abwicklers, nicht das einer Führungskraft oder eines Intrapreneurs, also eines „internen Unternehmers“. Daher haben Projektmanager, aber auch Projektauftraggeber und Pro-

jektteammitglieder keine Kompetenzen zum Changemanagement. Die Notwendigkeit, diese Kompetenzen im Zusammenhang zum Projektmanagement zu vermitteln, wird von Unternehmen nicht gesehen.

Anzeige

resSolution

Der Benchmark für Ressourcenplanung

Projektportfolio-Management
Ressourcenplanung
Zeit-/Aufwanderfassung
Kostenmanagement
Projektplanung

Die Testumgebung in der Cloud steht für Sie bereit

Scheuring AG
CH-4313 Möhlin • +41 61 853 01 54
www.scheuring.ch • info@scheuring.ch

www.resolution.ch

Lösungsvorschlag zur These 6: Zum Realisieren von „Major Changes“ werden spezifische Changemanagementrollen, nämlich Changeauftraggeber, Changemanager und Changeagents, definiert und personell besetzt.

Für den Change „Weiterentwickeln“ können die Rollen in Personalunion mit den Projektrollen wahrgenommen werden. Das heißt, dass z. B. der Projektauftraggeber auch die Rolle des Changeauftraggebers wahrnehmen kann. Falls der Change „Weiterentwickeln“ als Projektekette organisiert ist, sollten die Auftraggeberrollen in der Projektekette von der gleichen Person wahrgenommen werden, um damit auch die Kontinuität im Change zu sichern. Da in einer Projektekette unterschiedliche Projektmanager eingesetzt werden können, ist mit diesen jeweils die zusätzliche Wahrnehmung der Changemanagerrolle während der Dauer des jeweiligen Projekts zu vereinbaren.

Auch die Kommunikationsformate zum Changemanagement beim „Weiterentwickeln“ können mit den Kommunikationsformaten von Projekten kombiniert werden, um den Prozess des Managens von Change möglichst „schlank“ zu halten. Das heißt, dass im Rahmen von Projektauftraggeber- und Projektteamsitzungen auch Themen des Changemanagements behandelt werden können. Bei dem Change „Weiterentwickeln“ kann das Changemanagement gemeinsam mit dem Projektmanagement erfüllt werden, um Synergien zu sichern und den Managementaufwand möglichst gering zu halten. Dazu sind entsprechende Managementkompetenzen und ein neues Selbstverständnis von Projektmanagern als Intrapreneure notwendig.

Resümee

Projekte werden nicht zum Selbstzweck durchgeführt. Projektdurchführende Unternehmen sind an den Nutzen, die durch Projektergebnisse für die Unternehmen geschaffen werden, interessiert. Diese Business Values können durch Changemanagement gesichert werden. Projektmanagement allein ist dafür zu wenig.

Wesentliche Optimierungsmöglichkeiten bestehen durch das Wahrnehmen des „Weiterentwickeln“ als „Minor Change“. Dadurch werden Projekte in Changekontexte gestellt. Zum „Weiterentwickeln“ werden weniger Methoden zum Changemanagement eingesetzt als beim „Transformieren“, auch der Detaillierungsgrad der Changepläne ist geringer. Es bedarf keiner

zusätzlichen Personen zum Erfüllen der Changemanagementrollen. Diese werden gleichzeitig von den für die Projektrollen zuständigen Personen erfüllt. Das heißt, dass der Projektauftraggeber gleichzeitig auch Changeauftraggeber, der Projektmanager gleichzeitig auch Manager des Wandels und das Projektteam gleichzeitig auch Changeteam sein kann. Dadurch wird das Changemanagement „schlank“ gehalten.

Trotz der geringeren Formalisierung des Changemanagement beim Change „Weiterentwickeln“ ist sicherzustellen, dass die Changemanagementaufgaben professionell wahrgenommen werden. ■

Schlagwörter

Business Value, Changearchitektur mit Projekten, Changekommunikation, Changemanagement, Changevision, Projektmanagement

Kompetenzelemente der ICB 4.0

3.13 Change und Transformation

Literatur

- [1] Kotter, J. P.: Leading Change. In: Harvard Business Review Press, Boston, MA, 1996
- [2] Lewin, K.: Frontiers in Group Dynamics. Concept, Method and Reality in Social Science: Social Equilibria and Social Change. In: Human Relations, 1, 1, 1947, S. 5–40
- [3] Gareis, R./Gareis, L.: PROJEKT.PROGRAMM.CHANGE. Manz Verlag, Wien 2017
- [4] Kotter, J. P.: Leading Change. In: Harvard Business Review Press, Boston, MA, 1996
- [5] Heitger, B./Doujak, A.: Harte Schritte neues Wachstum: Wandel in volatilen Zeiten. Die Macht der Zahlen und die Logik der Gefühle im Change Management. 2. Auflage, Redline Wirtschaft, 2014
- [6] International Project Management Association (IPMA): ICB 4.0 für Projektmanagement. 2017
- [7] Project Management Institute, Inc. (PMI®): A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 6. Auflage, 2017
- [8] Axelos: Managing Successful Programs. 2017
- [9] International Project Management Association (IPMA): ICB 4.0 für Programmmanagement. 2017
- [10] Project Management Institute, Inc. (PMI®): The Standard for Program Management. 4. Auflage, 2017

Autoren



Lorenz Gareis ist Managing Director der Roland Gareis Consulting GmbH. Er berät nationale und internationale Unternehmen aus zahlreichen Industrien und Branchen zu den Themen Projekt-

& Programmmanagement, Changemanagement, Prozessmanagement sowie Business-Analyse. Gemeinsam mit Roland Gareis hat er im April 2017 das Buch „PROJEKT.PROGRAMM.CHANGE“ veröffentlicht, das nach 14 Jahren den Klassiker „Happy Projects!“ ablöst. Lorenz Gareis verfügt über langjährige Erfahrung als Consultant, Trainer und Projektmanager auf nationaler und internationaler Ebene. Er ist Lektor für Projektmanagement an der Fachhochschule des BFI Wien und der Universität Wien.



Roland Gareis ist Managing Director der Roland Gareis Consulting GmbH. Er berät nationale und internationale Unternehmen aus zahlreichen Industrien und Branchen zu den Themen Projekt-

& Programmmanagement, Changemanagement, Prozessmanagement sowie Business Analyse. Gemeinsam mit Lorenz Gareis hat er im April 2017 das Buch „PROJEKT.PROGRAMM.CHANGE“ veröffentlicht, das nach 14 Jahren den Klassiker „Happy Projects!“ ablöst. Roland Gareis ist Entwickler des Managementansatzes „Management by Projects“. Er war Vorstandsvorsitzender von Projekt Management Austria, Universitätsprofessor an der Wirtschaftsuniversität Wien und Academic Director eines Professional MBA an der WU Executive Academy. 2014 wurde ihm der IPMA® Research Achievement Award verliehen.

Anschrift der Autoren: Roland Gareis Consulting GmbH, Reisnerstraße 40/1, 1030 Wien, Österreich, E-Mail: R.Gareis@rolandgareis.com, L.Gareis@rolandgareis.com