

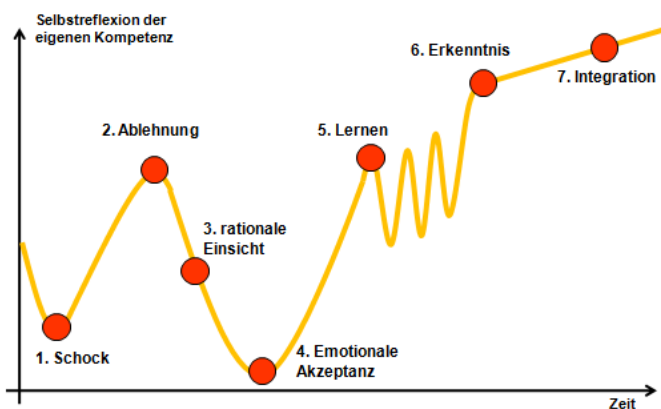
Change-Management – Innovative Projekte erfolgreich managen am Beispiel Technische Kommunikation



Prof. Dr.-Ing. Michael Schaffner

Rollen, Ziele und Aufgaben in der Technischen Dokumentation sind im Umbruch. Dies ist angesichts der technischen Möglichkeiten und steigenden Ansprüche allenthalben eine Binsenweisheit. Doch wie kann es gelingen, die Veränderungsprozesse erfolgreich zu beherrschen?

Innovationen, Veränderungen oder Transformationen sind die gängigen Begriffe, die die moderne Wirtschaft prägen. Veränderungen sind notwendig, finden aber selten aus eigenem Antrieb statt. Die Transformation in Unternehmen wird von unterschiedlichen internen oder externen Faktoren beeinflusst, wie z. B. Einführung neuer Technologien, Wettbewerbsdruck und Kundenbedürfnisse, Reorganisationen und Übernahmen etc. Change-Management ist die Antwort darauf, einen Verbesserungsbedarf im Unternehmen nicht nur zu induzieren, sondern auch erfolgreich durchzuführen.



Denn gerade die Veränderungen sind es, die Menschen veranlassen, in Projekten gegenzusteuern, wenn sie ihre Komfortzone verlassen sollen. Die meisten reagieren geschockt, fühlen sich in der Selbstreflexion ihrer eigenen Kompetenz erniedrigt („Was habe ich getan, so behandelt zu werden?“). Dann kommt das Aufbäumen in Phase 2, meist ausgedrückt in einer Selbstüberschätzung („Ich bin doch wer!“ „Das lasse ich mit mir nicht machen!“), und zur Ablehnung des Projektgedankens. Hier ist der kritische Punkt, wo ein Projekt schon ganz zu Beginn scheitern kann. Spätestens hier muss es einem Change-Manager gelingen, das Ruder herumzureißen und die Mitarbeiter zunächst zu einer rationalen Einsicht („Eigentlich habt ihr ja Recht.“) und dann zu einer emotionalen Akzeptanz zu bewegen („Ich muss meine Qualifikation up-to-date halten.“). Dann folgen die Lernkurven bis hin zur vollständigen Erkenntnis, dass das Projekt sinnvoll und erfolgreich ist, sowie die Integration in das Tagesgeschäft.

Was ist Change-Management?

Ist Change-Management „alter Wein in neuen Schläuchen“? Im Prinzip ja, aber Anglizismen lassen sich halt besser verkaufen! Der Ursprung von Change-Management geht zurück bis in die klassische Organisationslehre Anfang der dreißiger Jahre des letzten Jahrhunderts und wird auch von REFA, der als Deutschlands älteste und bedeutendste Verbandsorganisation für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung gilt. Allein auf der deutschen Suchebene finden sich in Google 650 Mio. Ergebnisse zu Change-Management, weltweit sollen es über mehrere Milliarden sein. Das Angebot und die Begriffsdefinition sind also weit gestreut. Fassen wir uns kurz und sehen Change-Management als eine ganzheitliche Methode, über

- „harte Faktoren“ (Prozesse und Strukturen) sowie
- „weiche Faktoren“ (Unternehmenskultur und menschliches Verhalten)

nachhaltige Veränderungen in einem Unternehmen umzusetzen – wobei nachhaltig hier sowohl für dauerhaft als auch für weitreichend steht. Der Erfolg von Change-Management wird daher nicht allein durch neue Technologien oder Arbeitsabläufe definiert, sondern insbesondere durch Akzeptanz und Umsetzung durch die betroffenen Mitarbeiter – getreu dem Motto „Veränderung schafft Unsicherheit, involvierte Mitarbeiter schaffen Sicherheit!“.

Veränderungen gestalten – Handlungsoptionen im Change-Management

Und genau hier liegt manchmal die Crux! Denn meist ist es bereits schwierig genug, eine Investitionsentscheidung bewilligt zu bekommen. Wenn dann aber auch noch organisatorische Veränderungen oder gar umfangreiche Mitarbeiter-Workshops, Trainings und Coachings damit verbunden sind, wird nicht nur allein die Wirtschaftlichkeitsrechnung komplex, sondern auch die Bewilligung dieser Investitionen in das Human Capital schwierig. Dies alles kostenrechnerisch zu erfassen, tut indes not.

Denn ohne ein begleitendes Change-Management werden mehr als 50% aller Projekte ihren gesetzten Erwartungen nicht gerecht. Zur Frage, wie sich ein fehlendes oder falsches Change-Management auf den Return-on-Investment (ROI) von Projekten auswirkt, sind kaum Zahlen in der Literatur zu finden. Die meisten Studien stützen sich noch auf eine Emnid-Studie aus dem Jahr 2000, die aber vermutlich noch bis heute Gültigkeit besitzt. Nach Emnid scheitern Projekte:

- weil Mitarbeiter zu spät integriert werden,
- wenig Transparenz über die Gründe und Ziele herrscht,
- Informationen – insbesondere seitens der Geschäftsleitung – zu spät, schlecht, fehlerhaft oder unvollständig erfolgen.

Durch falsch gemanagte Veränderungsprozesse entsteht nach Emnid pro Jahr ein Schaden von rund 6,8 Mio. € pro 1.000 Mitarbeiter. Diese Zahl erscheint sehr plausibel, denn sie entspricht rund 100 unproduktiven Stunden p.a. – also

rund eine halbe Stunde pro Tag, die für fruchtlose Meetings, missbilligende Diskussionen, Nörgeleien, bewusste Verschleppungen etc. verloren gehen. Der Widerstand auf Veränderungen kann dabei sowohl aktiv als auch passiv sowie verbal und nonverbal zum Ausdruck kommen – einen Überblick gibt die nachfolgende Grafik.ⁱ In allen Fällen kostet es wertvolle Arbeitszeit.

	verbal (Reden)	nonverbal (Verhalten)
aktiv (Angriff)	Widerspruch Gegenargumentation Vorwürfe Drohungen Polemik sturer Formalismus	Aufregung Unruhe Streit Intrigen Gerüchte Cliquesbildung
passiv (Flucht)	Ausweichen Schweigen Bagatellisieren in's Lächerliche ziehen Unwichtiges debattieren	Lustlosigkeit Unaufmerksamkeit Müdigkeit Fernbleiben innere Emigration Krankheit

Der Projekterfolg bei der Einführung neuer komplexer Strukturen definiert sich über das Vertrauen der Mitarbeiter an die Führungskräfte, zwischen den Kollegen und an die Organisation – vertrauensbildende Maßnahmen gehören daher zu den Schlüsselfaktoren im Change-Management. Zu den vertrauensbildenden Maßnahmen gehören beispielsweise:

1. Die Information der Mitarbeiter (Newsletter, Info-Veranstaltungen, „Schwarze Bretter“, Unternehmensleitlinien etc.)
2. Die Befragung der Mitarbeiter (Einzel- oder Gruppeninterviews, Umfragen, „Kummerkasten“ etc.)
3. Die Qualifizierung der Mitarbeiter (fachliche und methodische Schulungsmaßnahmen, Coaching, Planspiele etc.)
4. Das Mitgestalten durch Mitarbeiter (Vorschlagswesen, Projektgruppen, Pilotprojekte, Fachmentoren etc.)
5. Die Führungskraft nimmt ihre Rolle wahr (trifft klare Entscheidungen, kommuniziert die Veränderungen aktiv, löst Konflikte, ist Mittlerfunktion zwischen Abteilungen, mobilisiert die Mitarbeiter, nimmt eine Vorbildfunktion ein etc.)

Fazit und Ausblick

Im Change-Management werden MitarbeiterInnen und KollegenInnen für eine Idee und ein Projekt gewonnen, damit diese zu den 50 % erfolgreichen Projekten gehören. Dies beginnt bei den Entscheidungsträgern, die erkennen müssen, dass mit etwas mehr Investition in das Human Capital letztendlich auch größere Effekte zu erzielen sind.

für weitere Informationen:

BIOS Dr.-Ing. Schaffner Beratungsgesellschaft mbH, Berlin
 michael@schaffner.de • www.schaffner.de

ⁱ o.V.: Change-Management, München 2009, S. 15

Ein Problemkatalog im Projektmanagement

(Auszüge aus Projekt-Logbüchern)

Planungsphase

- Bei der Planung werden nicht alle Akteure, die am Entstehungsprozess von Dokumentation teilhaben, rechtzeitig und umfassend eingebunden. Infolge bleiben viele relevante Aspekte unberücksichtigt oder die befürchteten Veränderungen führen zur Widerstandshaltung.
- Bei der ROI-Planung werden Investitionskosten nur gegen direkte Einspareffekte gegengerechnet (z.B. Personalreduzierung oder günstigere Einkaufspreise). Eine Prozesskostenrechnung (Einspareffekte durch z.B. geringere Ausfall-, Liege- und Bearbeitungszeiten) erfolgt nicht – obwohl hier ein Potential von 30 % bis 50 % Kostensenkung liegen kann, weit mehr als bei den direkten Einspareffekten.
- Für die Umsetzung bedarf es grundsätzlich eines Projektplanes, mit Darstellung von Meilensteinen mit definierten Zwischenergebnissen sowie von Planungsschritten, Zeiträumen und Verantwortlichkeiten. Dabei müssen auch Risiken (Was kann alles passieren?) antizipiert werden, um rechtzeitig steuernd eingreifen zu können.
- Ebenso häufig anzutreffen sind Dominanzgebaren, wenn eine Abteilung (z.B. die IT) eine andere Abteilungen (z.B. die Techn. Dokumentation) zur Erreichung eigener Ziele vor den „Karren spannt“ (eine typische Aussage: „... das bisschen Dokumentation können wir auch mit einem neuen Web-CMS abdecken...“).

Steuerungsphase

- Bei der Projektsteuerung ist besonders kritisch, wenn sich die Gewichtung von Einzelzielen allein aus Sachzwängen heraus verschiebt, wenn beispielsweise fehlende Ressourcen dazu führen, dass das eine oder andere Ziel als nicht mehr so entscheidend gewertet wird.
- Für die Projektsteuerung ist bedeutend, dass die Projektleitung auch über die eigene Abteilung hinaus temporär Befugnisse erhält, sonst werden Projektziele immer operativen Abteilungszielen untergeordnet – aber bitte nicht „mit der Brechstange“ managen.
- Modularisierungskonzepte, Redaktionsrichtlinien (Handbuch) und Daten stehen häufig im Mittelpunkt von TechDoc-Projekten. Der technischen Workflow- und organisatorischen Prozessmigration wird jedoch vielfach nicht genügend Beachtung geschenkt – insbesondere zwischen den involvierten Abteilungen.

Kontrollphase

- Bei der Projektkontrolle ist weniger die Arbeitskontrolle („Hat Herr X die gestellte Aufgaben Y gemacht?“), sondern insbesondere das Controlling gemeint („Wo stehen wir und was können wir gemeinsam erreichen?“).
- Die bei der Meilensteinplanung gesteckten Projektziele müssen messbar sein, dann können Sie auch controlled werden und unterliegen nicht der freien Interpretation. Dabei helfen Kennzahlen, die Situation VORHER und NACHHER zu charakterisieren.
- Überlassen Sie das projektbegleitende(!!) Kostencontrolling nicht allein dem Finanzcontroller, denn ihn interessieren im Zweifel nur die aufgelaufenen Ausgaben und die Einspareffekte aus Personalreduzierung und Einkaufspreisen.