

# Changeprojekte erfolgreich planen und managen

Dr. Albrecht Müllerschön

Außer dem Umfeld der Unternehmen wandeln sich auch deren Strategien immer rascher. Also stehen ihre Manager, Führungskräfte und Projektleiter häufiger vor der Herausforderung, Veränderungsprozesse in der Organisation zu planen und zu steuern. Zehn Tipps, was Sie beachten sollten, damit das Changeprojekt ein Erfolg wird - also die damit verbundenen Ziele erreicht werden.

• Keywords: Strategieumsetzung, Change Management, Change Projekte, Change-Energie, Unternehmenskultur, Führungskultur

## 1. Nicht jedes Projekt ist ein Changeprojekt

Der Begriff „Change“ ist ein Modewort. Entsprechend inflationär wird er gebraucht. Das schafft Verwirrung. Bezeichnen Sie nur solche Projekte als Changeprojekte, die strategisch relevant sind und auch auf einen kulturellen Wandel in Ihrer Organisation abzielen.

Hierfür ein Beispiel: Ein Unternehmen streicht seine Büros neu. Dies ist zwar auch ein Projekt, jedoch kein Changeprojekt. Anders ist es, wenn ein Bereich neu strukturiert wird, weil die Mitarbeiter künftig außer Auftragsengänge bearbeiten, auch Kunden beraten sollen, weshalb sie ein neues Selbstverständnis brauchen. Dann ist dies ein Changeprojekt und -prozess.

Ein schwammiges Change-Verständnis führt auch dazu, dass viele Projektmanager und Führungskräfte irrtümlich glauben, sie seien „change-erfahren“ und die Anforderungen an ein professionelles Change-Management unterschätzen.

**Tipp:** Ermitteln Sie bei Veränderungsvorhaben deren Auswirkungen für die Mitarbeiter. Checken Sie zudem, ob das Projekt wirklich ein Changeprojekt ist.

## 2. Bei jeder Veränderung gibt es Verlierer

Viele Top-Manager neigen dazu, bei größeren Veränderungen in der Organisation so zu tun, als gäbe es in diesem Prozess nur Gewinner. Das stimmt nicht. Bei jedem Changeprojekt gibt es auch Verlierer - oder Personen, die sich als solche empfinden - weshalb sie Angst vor der Veränderung haben.

Dabei muss es sich nicht stets um die existenzielle Angst handeln, arbeitslos zu werden. Auch die Befürchtung, Privilegien zu verlieren, löst bei Mitarbeitern oft Ängste und Widerstände aus; ebenso die Notwendigkeit, Gewohnheiten und Routinen, die ihnen Sicherheit vermitteln, aufzugeben.

Durch eine (aus Mitarbeitersicht) unrealistische Darstellung der Auswirkungen der Veränderung, verspielen Sie als Manager schnell Ihre Glaubwürdigkeit. Damit erschweren Sie sich das Umsetzen der geplanten Maßnahmen.

**Tipp:** Seien Sie, soweit möglich, offen und ehrlich, und setzen Sie sich ernsthaft mit den Bedenken der Mitarbeiter auseinander. Und: Stempeln Sie Mitarbeiter, die sachlich begründete Einwände äußern, nicht sogleich als Blockierer ab.

## 3. Die Führungskräfte und Mitarbeiter aktiv einbinden

In sozialen Systemen wie Unternehmen werden tiefgreifende Veränderungen nur erreicht, wenn die Mitarbeiter diese mittragen. Eine Voraussetzung hierfür ist: Die Mitarbeiter erkennen die Notwendigkeit der Veränderung und akzeptieren die hiermit verbundenen Ziele.

Top-Manager gehen oft davon aus, dass insbesondere die Führungskräfte in ihrer Organisation die von ihnen geplanten Veränderungen selbstverständlich mittragen. Das ist häufig nicht der Fall. Auch die Führungskräfte müssen überzeugt und motiviert werden. Sonst fehlt dem Top-Management beim Umsetzen des Projekts die nötige Unterstützung.

**Tipp:** Verwenden Sie ausreichend Zeit und Energie darauf, insbesondere den Führungskräften zu vermitteln, worum es in dem Projekt geht. Denn sie müssen im Arbeitsalltag die nötige Veränderungsenergie bei ihren Mitarbeitern erzeugen und bewahren.

## 4. Die Mitarbeiter auch emotional ansprechen

Top-Manager begründen ihre Entscheidungen oft nur rational - also zum Beispiel mit Aussagen wie: „Durch das Zusammenlegen der Bereiche sinken unsere Kosten pro Jahr um 15 Prozent“. Oder: „Durch das Einführen der neuen Software verringern sich unsere Bearbeitungszeiten um 20 Prozent“.

Solche Argumente überzeugen die Geldgeber, die Mitarbeiter nur bedingt. Zumindest werden sie hierdurch nicht emotional berührt und stimuliert. Anders ist es, wenn die Argumentation lautet: „Durch das Zusammenlegen der Bereiche eröffnen sich uns neue Marktchancen und Ihnen neue Entwicklungsperspektiven.“ Oder: „Mit der neuen IT können Sie die Kunden viel individueller beraten. Das wirkt sich auch positiv auf die Kundenzufriedenheit und die Atmosphäre in den von Ihnen geführten Gesprächen aus.“

**Tipp:** Präsentieren Sie den Mitarbeitern nicht nur betriebswirtschaftliche und technische Daten, um sie zu überzeugen. Verwenden Sie auch Bilder. Arbeiten Sie zudem gezielt den Nutzen für die Mitarbeiter heraus. Denn nur so gewinnen Sie diese als Mitstreiter.

## 5. Als Top-Manager Präsenz zeigen

Top-Manager übertragen meist, nachdem eine Veränderung verkündet wurde, die Verantwortung für deren Umsetzung auf die ihnen nachgelagerten Führungsebenen. Und sie selbst? Sie ziehen sich wieder in ihren Elfenbeinturm

zurück und widmen sich anderen Aufgaben. Dabei beginnt bei Change-Projekten nun erst die Knochenarbeit. Entsprechend schnell fühlen sich die Führungskräfte, wenn das Top-Management wenig Präsenz zeigt, alleine und im Stich gelassen - zu Recht. Ähnlich verhält es sich bei den Mitarbeitern. Deshalb setzt sich weder die notwendige „Masse“ in Bewegung, noch bleibt sie in Bewegung. Das heißt, das Projekt scheitert.

**Tipp:** Praktizieren Sie, wenn Ihre Organisation eine Veränderung durchläuft, ein „Management by Walking around“. Zeigen Sie Präsenz. Werben Sie immer wieder für die Veränderung und leben Sie diese aktiv vor.

#### 6. Mit Widerständen und Problemen rechnen

Bei fast allen Changeprojekten gibt es Probleme, mit denen im Vorfeld niemand gerechnet hat - denn solche Prozesse lassen sich am grünen Tisch nur bedingt planen. Außerdem wird den Betroffenen oft erst im Projektverlauf klar, welche Auswirkungen die Veränderungen für sie als Person haben. Also regt sich auch nun erst Widerstand.

**Tipp:** Kalkulieren Sie beim Planen von Changeprojekten unvorhergesehene Widerstände ein. Haben Sie zudem den Mut, wenn unvorhergesehene Probleme auftreten, Ihren Projektplan zu hinterfragen und, sofern sinnvoll, von ihm abzuweichen.

#### 7. Offen geäußerte Bedenken wertschätzen

Top-Manager lieben es als „echte Macher“ meist nicht, wenn Mitarbeiter Bedenken gegen ihre Vorhaben äußern. Sogar sachlich begründete Einwände wischen sie nicht selten mit einer Handbewegung beiseite. Und die Mitarbeiter, die Bedenken äußern? Sie werden von ihnen oft mit solchen Etiketten wie „Bremser“ versehen.

Seien Sie als Führungskraft dankbar, wenn Mitarbeiter offen ihre Bedenken äußern - denn sie sind meist das Sprachrohr vieler Kollegen, denen der Mut hierzu fehlt. Werden Bedenken offen artikuliert, dann kennen Sie die Bedürfnisse der Mitarbeiter. Also können Sie hierauf reagieren und die Mitarbeiter ins Boot holen.

**Tipp:** Offen artikuliert Bedenken helfen Ihnen das Projekt zu steuern - denn sie signalisieren Ihnen, auf welche Fragen die Mitarbeiter gerne eine Antwort hätten. Ermutigen Sie deshalb Ihre Mitarbeiter, Einwände und Bedenken offen zu äußern.

#### 8. Die Führungskräfte beim Führen unterstützen

Beim Ausprobieren neuer Verhaltensweisen stellen Mitarbeiter meist fest: So wie ich es bisher gemacht habe, funktionierte es besser, schneller. Das ist normal, denn die Mitarbeiter haben noch keine Routine mit dem neuen Vorgehen. Ähnlich verhält es sich, wenn Unternehmen neue Verfah-

ren einführen. Dann sinkt in der Regel zunächst die Leistung und somit Motivation. Dann sind die Führungskräfte als „Ermutiger“ gefragt, die ihre Mitarbeiter motivieren, unterstützen und ihnen eine Perspektive aufzeigen.

**Tipp:** Bereiten Sie Ihre Führungskräfte auf ihre oft ungewohnten Führungsaufgaben in Changeprojekten vor. Vermitteln Sie ihnen das nötige Know-how über die typischen Phasen eines Change-Prozesses, damit sie das Verhalten ihrer Mitarbeiter richtig einschätzen und angemessen darauf reagieren. Gewähren Sie ihnen die nötige Unterstützung - zum Beispiel durch einen Coach.

#### 9. (Teil-)Erfolge feiern

Kulturelle Changeprozesse vollziehen sich gerade in größeren Organisationen sehr langsam - häufig so langsam, dass die Betroffenen das Gefühl haben: Da bewegt sich nichts. Entsprechend wichtig ist es, nicht nur Etappenziele auf dem Weg zum großen Ziel zu formulieren, sondern deren Erreichen auch zu kommunizieren und zu feiern, damit die Motivation gewahrt bleibt.

**Tipp:** Reflektieren Sie mit den Mitarbeitern regelmäßig, welche Teilerfolge sie gemeinsam seit Projektbeginn schon erzielt haben. Seien Sie, wenn ein Etappenziel erreicht wurde, auch mal großzügig, und organisieren Sie zum Beispiel einen Umtrunk.

#### 10. Für die Zukunft lernen

Wie erfolgreich ein Unternehmen ist, hängt künftig stark davon ab, wie schnell es sich zum Beispiel Marktveränderungen anpasst und wie erfolgreich es solche Projekte meistert. Entsprechend wichtig ist es, aus den durchgeführten Projekten für die Zukunft zu lernen. Denn nur so können Sie Ihre Projekt- und Change-Management-Kompetenz sowie die Ihrer Organisation kontinuierlich erhöhen.

**Tipp:** Evaluieren Sie nach Projekten detailliert: Was lief gut, was weniger gut? Klären Sie, was Sie in Zukunft besser machen möchten und leiten Sie hieraus neue Projektmanagement-Standards ab.

#### Kontakt:

Dr. Albrecht Müllerschön ist Inhaber der Müllerschön Managementberatung, Starzein (Baden-Württemberg), die Unternehmen und ihre Mitarbeiter beim Bewältigen von Changevorhaben unterstützt. Der Wirtschaftspsychologe ist Autor mehrerer Personal-Fachbücher und war Lehrcoach an der Uni Tübingen.

Dr. Albrecht Müllerschön  
Managementberatung Müllerschön  
Kirchsteige 6  
D-72393 Starzein

E-Mail: [info@muellerschoen-beratung.de](mailto:info@muellerschoen-beratung.de)  
Internet: [www.muellerschoen-beratung.de](http://www.muellerschoen-beratung.de)

