



Mehr als nur ein neuer Anstrich

CHANGE. Große Veränderungen brauchen professionelles Projektmanagement.

VON CHRISTIAN LENOBLE

Die Begriffe „Change“ und „Change-Management“ sind allgegenwärtig. „Höchste Zeit für eine klare Definition“, meint dazu Helmut Berger von Consim-International, zertifizierter Seniorprojektmanager und spezialisiert auf die Begleitung von Organisationen bei der Weiterentwicklung ihrer Projektmanagementkultur. „Man muss unterscheiden: Es gibt die Changes erster Ordnung – wie Wachstum, Weiterentwicklung und Verbesserungsprozesse –, mit denen Unternehmen im Allgemeinen gut umgehen können. Stehen hingegen unerwartete, gravierende Änderungen in Märkten und Wirtschaftssystemen oder gewollte Neuausrichtungen und Umstrukturierungen des Unternehmens an, spricht man von Changes zweiter Ordnung.“ Dabei handle es sich um Prozesse, die von Per-

sonen und Gruppen geplant und gesteuert werden, die in dieser Form sonst nicht zusammenarbeiten. „In diesem Fall muss eine temporäre Organisation, sprich ein Projekt, definiert werden“, so Berger.

Projekte in Serie

„Change-Management“ trifft also „Projektmanagement“ – für Roland Gareis, Geschäftsführer von Roland Gareis Consulting, ein weiterer Anlass für eine Abgrenzung: Changes seien mittel- bis langfristig, Projekte eher kurz- bis mittelfristig angelegt. Projekte dienen aber der Strukturierung von Change-Prozessen in den Phasen der Konzeption, Pilotumsetzung und Stabilisierung. Es bedürfe demnach einer Kette mehrerer Projekte, um tiefgreifende Veränderungen zu vollziehen. „Man darf keinesfalls den Fehler machen, die Begriffe Projekt und Change gleichzusetzen beziehungsweise

dem Irrtum unterliegen, den gesamten Change als ein einziges Projekt anzusehen“, betont Gareis. Bei Changes zweiter Ordnung werde massiv auf die Strukturen und Werte des Unternehmens Einfluss genommen – und dabei Spannung, Stress und neue Rollenverständnisse bei den Akteuren erzeugt.

Ein Spiel auf zwei Ebenen, das zum einen kurzfristig lösungsorientierte Akteure und zum anderen langfristig, über die Grenzen einzelner Projekte hinaus denkende Change-Agents vereint. „Da finden Prozesse statt, die eine hohe soziale Komplexität aufweisen und dementsprechend begleitet werden müssen“, spricht Gareis die Aufgabe des Managements an. Im Rahmen des Change-Prozesses sei meist eine Managementausbildung notwendig, um firmeninternen Fachspezialisten grundlegende Kenntnisse in Marketing oder Betriebswirtschaft zu vermitteln und sie ins Change-Team zu integrieren. „Dadurch wird eine gemeinsame Sprache geschaffen, ein gemeinsames Verständnis. Dabei sind die richtige Kommunikation und ihr Timing wichtig.“

Berger spricht eine weitere Grundproblematik von Entwicklungsprozessen an: die Unsicherheit in der Zieldefinition. „Da sich im Laufe des Projektfortschritts auch das Wissen der Beteiligten entwickelt, sind die zu Beginn

fixierten Ziele wahrscheinlich nicht die richtigen“, so Berger.

Es gilt, einen interaktiven, agilen Zugang für das Management von Changes zu finden – und die unterschiedlichen Qualitäten der beteiligten Akteure auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen: jene der Entrepreneure, die als Experten im Finden von Neuem unter unsicheren Bedingungen fungieren – und jene der Projektmanager, die als Spezialisten im Analysieren, Planen und Implementieren das Unternehmen dabei unterstützen, *in time, in budget* und zielgerichtet von A nach B zu kommen. Letztere können übrigens spätestens ab 2011 eine Hilfestellung in Form des internationalen Standards ISO 21500 nutzen: eine Norm, die festlegt, was im Projektmanagement zu tun ist und so einen wesentlichen Beitrag zur Qualitätssicherung leisten soll.

Innovation und Kontrolle

Die Kombination von Prinzipien aus der sogenannten Effectuation (dem „Wie“ im Innovieren der Entrepreneure) und dem Rahmen der neuen ISO 21500 (dem „Was“ im Projektmanagement) könne laut Berger dazu beitragen, den Widerspruch zwischen Innovation und Kontrolle bei Change-Prozessen aufzulösen – speziell in Zeiten, in denen sich das Umfeld ständig verändert, die Prioritäten und Ziele häufig wechseln und hinter jeder Ecke Überraschungen lauern.

INFORMATION

■ Die Anforderungen an Projekt- und Change-Manager bei Veränderungsprozessen in Unternehmen steigen mit dem Grad der Change-Auswirkungen auf die Firma. Bei sogenannten „Changes zweiter Ordnung“ wird radikal auf die Strukturen und

Werte von Unternehmen Einfluss genommen. Eine Kette von Projekten dient dabei der Strukturierung.

■ Ein internationaler Normungsausschuss arbeitet seit zwei Jahren an der Entwicklung eines Standards.

Die 2011 erscheinende ISO 21500 wird Strukturen und Ablauf professionell gemanagter Projekte festlegen. Experten erwarten, dass sie eine der ISO 9000 (Qualitätsmanagement) vergleichbare Bedeutung erlangen wird.

[Benjamin Haas/Fotolia.com]

