Change Management: Ein Einblick in die APP Praxis

Veröffentlicht am 4. Januar 2023

Ihre Ansprechpersonen: Cyrill Schneider, Valérie Greisler

Tags: Erfolgsgeschichten, Handel, Transport und Logistik, Öffentliche Verwaltung, Projektmanagement, Strategieberatung, Organisational Change Management

Viele Unternehmen stehen vor der Herausforderung, Veränderungen zu ermöglichen und aktiv voranzutreiben, um mit der steigenden Schnelllebigkeit und Komplexität der Arbeitswelt mithalten zu können. Damit sich Veränderungen «gut anfühlen», verstanden und getragen werden, braucht es eine schrittweise Auseinandersetzung mit und Prüfung der neuen Gegebenheiten und eine durchgängige Begleitung aller involvierten und betroffenen Personen. Mit den Ängsten, dem gefühlten Verlust von Sicherheit und den Widerständen, welche oftmals im Rahmen von Veränderungen auftreten, muss gezielt umgegangen werden.

Zu diesem Thema durften wir im November 2022 an der Universität Zürich im Rahmen der Vorlesung «Change Management» am Lehrstuhl Organisation und Management einen Fachvortrag zum Thema «Change Projekte und Organisation von Wandel» halten. Dabei haben wir anhand eines Praxisbeispiels eines Reorganisationsprojektes in der Kommunikationsabteilung eines grossen Schweizer Kunden aufgezeigt, wie Change Management bei der APP Unternehmensberatung AG verstanden und umgesetzt wird.

Change Management in Projekten

Das APP Change Management-Modell beschreibt, inwiefern ein Veränderungsprojekt mit Change Management Massnahmen unterstützt werden kann. Dies unabhängig vom Zweck des Projektes (Softwareeinführung, Reorganisation, etc.) oder ob die Veränderung überhaupt als Projekt abgewickelt wird oder nicht. Themen im Change Management haben jedoch einen starken Zusammenhang zum Projekt Management – so bringt zum einen ein Projekt immer eine Veränderung mit sich, zum anderen werden Veränderungen sehr häufig in Projekten initiiert und umgesetzt.

Viele Projektmanagementmethoden berücksichtigen zwar Change Management, jedoch erst in späteren Projektphasen. Dadurch erfolgen Change Management Massnahmen häufig zu spät. Im APP Modell ist es besonders wichtig, einen Bogen zwischen klassischem, bewährtem Projektmanagement und einem verstärkten und rechtzeitigen Organisationalen Change Management zu schlagen. Mit diesem verstärkten Fokus werden Individuen darin unterstützt und begleitet, die im Projekt initiierten und umgesetzten

Veränderungen zu verstehen und erfolgreich damit umzugehen.

APP Change Management Modell

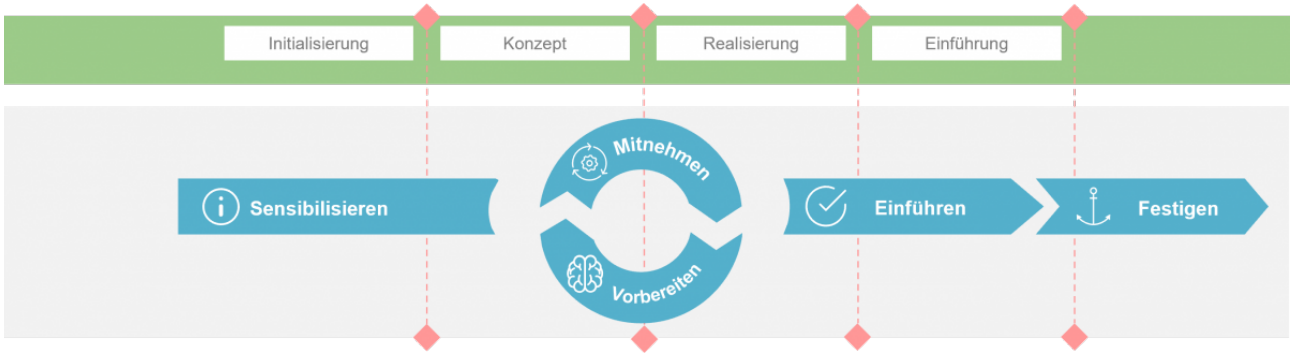


Abbildung 1: Das APP Change Modell mit seinen vier Phasen.

Das APP Change Management Modell besteht aus vier Phasen: Sensibilisieren, Mitnehmen und Vorbereiten, Einführen und Festigen.

Sensibilisierung

Die Sensibilisierung findet im Vorfeld eines Veränderungsvorhabens statt, sobald bekannt wird, dass ein solches kommen wird. Es geht hierbei darum, die Gedanken und Ideen zu einer anstehenden Veränderung mit den Mitarbeitenden zu teilen, sie über das Bevorstehende zu informieren, die Ängste und Befürchtungen der Betroffenen zu erfassen, Orientierung zu geben und den Grund für die Veränderung zu erläutern. Zudem soll dadurch die Motivation der Mitarbeitenden für die Veränderung geweckt werden.

Mitnehmen und Vorbereiten

Als Zweites geht es darum, die Mitarbeitenden mitzunehmen bzw. zu mobilisieren und die Akzeptanz der Veränderung zu unterstützen. Eine Kommunikation zu Beginn und am Ende der Reise ist nicht ausreichend. Die Entwicklung der Veränderung muss aktiv mit Change Management Massnahmen begleitet werden. Dies kann beispielsweise mittels ansprechender und verständlicher Kommunikation des Projektfortschritts und dem Aufzeigen von bereits Erreichtem erfolgen. Im Rahmen des vorgestellten Praxisprojektes wurden zahlreiche Massnahmen im Bereich «Mitnehmen» eingesetzt, so beispielsweise Townhall-Meetings, Newsletter sowie gezielte Umfragen.

Gemeinsam mit dem «Mitnehmen» soll beim «Vorbereiten» die Mitarbeitenden auf das noch kommende vorbereitet werden. Es ist wichtig, bereits sehr frühzeitig mit den notwendigen Massnahmen zur Vorbereitung zu beginnen respektive geplante Massnahmen zu kommunizieren, im Praxisbeispiel wurde dies beispielsweise via E-Mail-Newsletter, Intranet-Beiträgen und gezielten Kaderanlässen durchgeführt. Dies gibt den Mitarbeitenden Sicherheit, beugt Demotivation und Widerstand vor und signalisiert, dass weiterhin auf die Mitarbeitenden gesetzt wird.

Einführen und Festigen

Letztendlich sind die Veränderungen einzuführen und danach zu «festigen» bzw. zu «verankern». Nachdem die Rahmenbedingungen und Kernelemente der Veränderung umgesetzt sind, zielt die letzte Phase des CM-Modells darauf ab, die umgesetzten Neuerungen nachhaltig zu festigen und im Unternehmen zu verankern. Es muss sichergestellt werden, dass auch später auftretende Herausforderungen angegangen werden können. Im vorgestellten Reorganisationsprojekt wurde die Einführung beispielsweise unter anderem durch die persönliche Betreuung (Linie und HR) sowie durch Hotlines und konkrete Ansprechpersonen begleitet.

Weitere Informationen

Weitere Informationen zum Thema «Organisational Change Management» finden Sie auch auf unserer diesbezüglichen Themenseite.

Zur Themenseite

Möchten Sie mehr zum Thema Change Begleitung der APP erfahren oder wissen, wie die APP Sie konkret in Ihrem Veränderungsvorhaben oder in Ihrem digitalen Transformationsprojekt unterstützen kann?

Zögern Sie nicht, uns per Telefon unter 058 320 30 00, per E-Mail unter office@app.ch oder mittels des untenstehenden Formulars zu kontaktieren. Unsere Expertinnen und Experten freuen sich auf Ihre Anfrage.