



Organisational Change Management – Veränderungsvorhaben richtig angehen (Teil 1)

Veröffentlicht am 27. April 2022

Ihre Ansprechpersonen: Valérie Greisler

Tags: Fachbeiträge, Banken und Versicherungen, Energie und Infrastruktur, Gesundheitswesen, Handel, Transport und Logistik, Industrie, Technologie und Dienstleistung, Öffentliche Verwaltung, Projektmanagement, Strategieberatung, Organisational Change Management

Dieser Fachbeitrag macht den Auftakt zu unserer vierteiligen Beitragsreihe zum Thema Organisational Change Management (OCM). Wir beleuchten darin die Herausforderungen und Möglichkeiten für Unternehmen, Veränderungsbewegung zu initiieren und Veränderungen zielführend zu begleiten.

Im folgenden Fachbeitrag zeigen wir auf, weshalb es Organisational Change Management braucht und wie es mit dem Projektmanagement zusammenspielt. In den nächsten drei Fachbeiträgen stellen wir konkrete Change Management Tools vor, die Sie in Change Vorhaben einsetzen können.

Digitalisierung, künstliche Intelligenz, New Work, Neo-Ökologie – fast jährlich gibt es neue Megatrends, welche zu veränderten Arbeitsformen, Technologien sowie organisatorischen und individuellen Erwartungen führen. Die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen gehört zu deren Erfolgsfaktoren und soll immer bewusster Bestandteil ihrer Grundstruktur und DNA werden.

Wozu braucht es Organisational Change Management?

Unternehmen sind tagtäglich mit Veränderungen konfrontiert, sei dies durch externe Umwelteinflüsse, angedachte oder bereits initiierte Vorhaben oder bestehende und verankerte Projekte. Heutzutage spricht man von «immer lernenden Organisationen».



Immer lernend bedeutet, dass Organisationen ihre Transformationen und Innovationen über die eigenen Strukturen ermöglichen und damit den Wandel aktiv initiieren und vorantreiben. Dabei darf nicht vergessen gehen, diese Veränderungen bewusst sowie zielführend zu begleiten. Veränderungen können in unterschiedlichen Bereichen und Ebenen initiiert werden:



Auf **strategischer** Ebene durch eine Anpassung der langfristigen Ausrichtung.



Auf **technischer** Ebene, beispielsweise über die Einführung neuer Tools und Technologien oder durch das End-of-Life einer eingeführten Software.



Auf **operativer** Ebene über Prozessoptimierungen, neue Zusammenarbeitsformen oder Teamstrukturen.



Auf **individueller** oder **Team**-Ebene bei den Mitarbeitenden, Führungskräften und der Unternehmensleitung.

Unabhängig davon, worauf Veränderungen in erster Linie abzielen, bedeuten sie auch immer eine Anpassung auf der individuellen Ebene.



Damit sich Veränderungen «gut anfühlen», verstanden und getragen werden, braucht es eine schrittweise Auseinandersetzung mit den neuen Gegebenheiten und eine durchgängige Begleitung aller involvierten und betroffenen Personen. Dies ist die Aufgabe des Organisationalen Change Managements.

Wie spielen Organisational Change Management und Projektmanagement zusammen?

Organisational Change Management ist eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg und die Akzeptanz von Veränderungen. Mit Organisationalem Change Management können wir Veränderungsbewegungen initiieren und diese begleiten.

Für die erfolgreiche und nachhaltige Umsetzung von Vorhaben ist neben einem etablierten Projektmanagement deshalb auch ein umsichtiger Change Management Ansatz erforderlich. Dabei ist uns besonders wichtig, Projektmanagement explizit mit Organisationalem Change Management zu ergänzen und beide Disziplinen von der gemeinsamen Planungsabstimmung bis hin zur Umsetzung in Verbindung zueinander zu betrachten. Weshalb?

Viele Projektmanagementmethoden berücksichtigen Organisational Change Management, jedoch erst in späteren Projektphasen oder mit einer ungenügenden Gewichtung.

Organisational Change Management und HERMES

In der Projektmanagementmethode HERMES hält Organisational Change Management in einzelnen Lieferergebnissen Einzug, greift jedoch zu kurz.

So gibt es in HERMES kein zentrales Change Konzept. Einzelne Change Aspekte werden in unterschiedlichen Dokumenten behandelt. Im Projektmanagementplant (im Kapitel Kommunikation) und im Einführungskonzept (Kapitel Einführungsmassnahmen) sind einzelne Bestandteile des Change Managements aufgegriffen. Sie sind jedoch sowohl in der inhaltlichen Tiefe als auch in der rechtzeitigen Initiierung der Veränderungsbewegung nicht ausreichend berücksichtigt.

Eine Change Management Begleitung muss möglichst früh starten und nebst der Kommunikation und den Einführungsmassnahmen auch weitere Aspekte berücksichtigen – eine Analyse der Betroffenheit, der



Veränderung und deren Implikationen sind oftmals eine wichtige Voraussetzung, um überhaupt eine sinnvolle Unterstützung realisieren zu können.

Change Konzept

Wir empfehlen, zu Beginn des Vorhabens ein Change Konzept zu erarbeiten. Darin können folgende Inhalte festgehalten werden:

- Vorhandenes Change Management Know-how im Unternehmen (Umfang und Rolle/Mitarbeitende:r)
- Planung Change Management Vorgehen sowie dessen Monitoring
- Definition und zeitliche Einordnung der zu erarbeitenden und auszuführenden Change Massnahmen

Die Inhalte des Change Konzepts können im Projektablauf dann in verschiedene Lieferergebnisse integriert werden (z. B. ins Einführungskonzept gemäss HERMES).

Checkliste zur Planung Ihrer Change Management Begleitung

Sie möchten ein Projekt mit geeigneten Change Management Massnahmen begleiten und stellen sich hierbei die Frage, ob Sie auch wirklich an alles gedacht haben? Unsere Checkliste hilft Ihnen dabei, alle wichtigen Punkte zu berücksichtigen.

[Zur Checkliste](#)

Was ist die zentrale Herausforderung?

Obwohl die Anpassungsfähigkeit und damit einhergehend die Veränderungsbereitschaft von Unternehmen und ihren Mitarbeitenden zunehmend zu einem Erfolgsfaktor für Organisationen wird, haben viele Unternehmen noch einen weiten Weg vor sich. Dies zeigt unter anderem die [Change-Fitness Studie 2020/21](#) von Mutaree.



der Befragten bewerten ihre Organisation derzeit als «change-fit».

Nur rund 4 Prozent der Befragten würden ihr Unternehmen als «change-fit» bezeichnen, wobei «change-fit» meint, dass die Mitarbeitenden, Führungskräfte und Unternehmensleitung bereit sind für Veränderungen.

Hat ein Unternehmen eine tiefe «Change-Fitness», steigen die Anforderungen an ein erfolgreiches Organisational Change Management. Oftmals fehlt es intern an entsprechendem Change Management Wissen und Erfahrung. Für uns bedeutet «change-fit» deshalb auch, Führungskräfte zu schulen und auszubilden, damit sie Veränderungen im Unternehmen auch aktiv begleiten können (beispielsweise in der Rolle Change Agent).

Einfach anzuwendende und konkrete Change Management Tools als Lösung

Sie möchten ein Projekt mit geeigneten Change Management Massnahmen begleiten und stellen sich hierbei die Frage, ob Sie auch wirklich an alles gedacht haben? Unsere Checkliste hilft Ihnen dabei, alle wichtigen Punkte zu berücksichtigen.

[Zur Checkliste](#)

Weitere Informationen zum Thema «Organisational Change Management» finden Sie auch auf unserer diesbezüglichen [Webseite](#).

Haben Sie Fragen zur Beitragsreihe? Möchten Sie konkrete und umsetzbare Inputs für Organisational Change Management in Ihrer Organisation erhalten? Oder möchten Sie allgemein mehr zum Thema Change Begleitung der APP erfahren?

Unsere Experten und Expertinnen freuen sich auf Ihre Anfragen. Kontaktieren Sie uns unverbindlich per Telefon unter 058 320 30 00, per E-Mail unter office@app.ch oder mittels des untenstehenden Formulars.

Lesen Sie auch die weiteren Fachartikel dieser Beitragsreihe:

-
- Teil 1: [Organisational Change Management – Veränderungsvorhaben richtig angehen](#)
-

-



Teil 2: [Organisational Change Management – Das Kommunikations-Tool Erfolgsgeschichten](#)

- Teil 3: [Organisational Change Management – Das Interaktions-Tool Gerüchteküche](#)
 - Teil 4: [Organisational Change Management – Das Begleitungs-Tool Change Agents](#)
-