

Change Management

Lernheft 5

Erfolge durch Veränderungen schaffen

Inhaltsverzeichnis:

5.1	Einleitung	2
5.2	Was brauchen Sie für Erfolge?.....	2
5.3	Wie ermitteln Sie Abweichungen?	4
5.4	Wie sichern Sie Ergebnisse?.....	9
5.5	Wie sichern Sie Erfolge?	11
5.6	Selbstlernaufgaben.....	16
5.7	Zusammenfassung	17
5.8	Hausaufgabe	17
5.9	Lösungen zu den Selbstlernaufgaben	18

5.1 Einleitung

Veränderungsprojekte bringen oft nicht die erwünschten Effekte. Die Ursachen dafür sind vielfältig. Die Folgen sind aber meist die gleichen: Die beabsichtigte Veränderung kommt nicht so recht voran, die Widerstände nehmen zu. Besonders fatal: Unter Umständen lernen die Mitarbeiter aus dem gescheiterten Vorhaben, sich nicht weiter für Veränderungen zu engagieren. Denn es kommt ja doch nichts Brauchbares dabei heraus.

Davor sollten Sie sich und auch Ihre Mitarbeiter schützen. Sie müssen Veränderungsprojekte erfolgreich zu Ende bringen und so Erfolge durch Veränderungen schaffen.

Dabei geht es vor allem um folgende Fragen:

- Was brauchen Sie für Erfolge?
- Wie können Sie auf Abweichungen reagieren?
- Wie sichern Sie Ergebnisse?
- Wie sichern Sie Erfolge?

In diesem Lernheft erfahren Sie,

- wie Sie Erfolge schaffen
- wie Sie Abweichungen auf dem Weg zum Ziel ermitteln
- wie Sie Termine und Kosten überwachen
- wie Berichte gestaltet werden können
- wie Sie die Umsetzung der Veränderungen sicherstellen

Lernziele:

Sie ...

- kennen Techniken zur Ermittlung von Abweichungen im Prozess.
- können darstellen, wie Termine und Kosten zu überwachen sind.
- können einschätzen, wie Berichte gestaltet werden.
- verstehen die Umsetzung der Veränderung.

5.2 Was brauchen Sie für Erfolge?

Erfolge lassen sich nur dann erzielen, wenn Sie und Ihre Mitarbeiter bereit sind etwas zu riskieren. Sie müssen sich bewegen und bewährte Wege verlassen. Das erfordert Mut. Und den hat nicht jeder.

Um Erfolge zu feiern, müssen Sie Ihren Mitarbeiter häufig erst einmal Mut machen. Das hilft, negative Einstellungen zu Veränderungen über Bord zu werfen und sich auf Neues einzulassen. Zum Mutmachen gehört auch, nicht jeden kleinen Fehler gleich an die große Glocke zu hängen und negative Begriffe wie „Fehler“, „Problem“ und „schwierig“ zu vermeiden. Benutzen Sie lieber positive Wendungen wie: „Das schaffen wir“ oder „Gemeinsam meistern wir diese Herausforderung“.

Stellen Sie nicht die komplette Umsetzung der Veränderungen in den Vordergrund, sondern legen Sie den Schwerpunkt auf das Erreichen von wichtigen Meilensteinen und Teilzielen – also auf kleine überschaubare Zwischenschritte. „Feiern“ Sie das Erreichen eines Teilziels. Weisen Sie in Besprechungen und Team-Sitzungen auf den Fortschritt und den Abschluss einer wichtigen Phase hin. Loben Sie dabei auch das Engagement der Beteiligten.

Mut machen steht am Anfang, Erfolge kommen danach. Loben Sie, zeigen Sie Ihre Freude, wenn ein (Teil-)Ziel erreicht ist. Je zögerlicher Ihre Mitarbeiter sind, je mehr Befürchtungen sie haben, desto wichtiger sind Lob und Erfolgserlebnisse.



Viele Veränderungsprozesse durchlaufen bei der Umsetzung vier typische Phasen:

1. Euphorie „Es gibt viel zu tun. Packen wir es an.“
2. Ernüchterung „So schwierig hatten wir uns das aber nicht vorgestellt.“
3. Lernen „So könnte es doch gehen.“
4. Gewöhnung „Das machen wir jetzt immer so.“

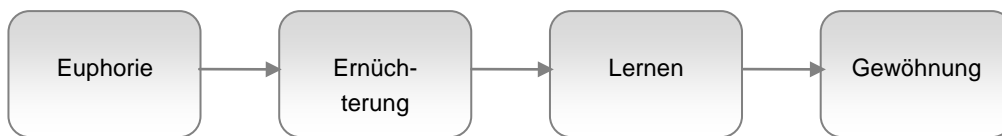


Abb. 1: *Typische Phasen im Veränderungsprozess*

Quelle: eigene Darstellung

Die kritische Stelle für einen erfolgreichen Veränderungsprozess ist dabei der Übergang von der Phase der Ernüchterung in die Phase des Lernens. Wenn dieser Übergang nicht gelingt, wird aus der Ernüchterung schnell Resignation („Das klappt nie.“). Und diese Resignation bringt sehr schnell die gesamte Umsetzung ins Stocken. Um das zu verhindern, sind Erfolge wichtig. Denn sie zeigen den Beteiligten: „Es geht.“

Um **Erfolge zu schaffen**, können Sie auf zwei Ebenen ansetzen:

- auf der methodischen Ebene und
- auf der kommunikativen Ebene.

Zur **methodischen Ebene** gehören zum Beispiel die Auswahl und die Durchführung des Veränderungsprojekts. Zur **kommunikativen Ebene** gehören das Werben für Veränderungen, die Motivation und der Umgang mit Widerständen.

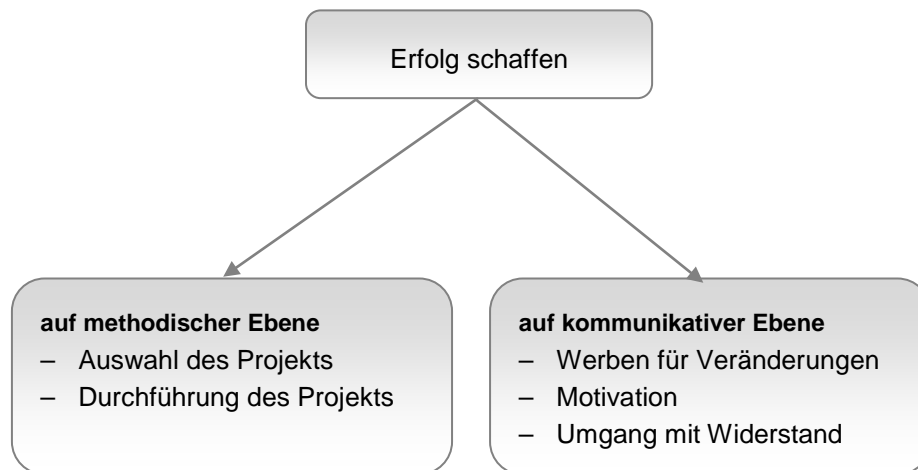


Abb. 2: *Erfolge auf verschiedenen Ebenen schaffen*

Quelle: eigene Darstellung

Die beiden Ebenen hängen eng zusammen. Bei Fehlern auf der methodischen Ebene kann ein Veränderungsprojekt auch dann scheitern, wenn Sie auf der kommunikativen Ebene perfekte Arbeit leisten – und umgekehrt.

Entscheidende Bedeutung für den Erfolg oder Misserfolg haben auch die **Erfolgsprüfung** und die **Chancen-Risiken-Analyse**. Diese beiden Instrumente kennen Sie bereits aus dem ersten Lernheft. Ein Veränderungsprojekt, das keine oder nur sehr geringe Aussichten auf Erfolg hat und bei dem die Risiken die Chancen deutlich überwiegen, kann eigentlich nur scheitern – auch dann, wenn alle Beteiligten mit maximalem Einsatz arbeiten.

5.3 Wie ermitteln Sie Abweichungen?

Veränderungsvorhaben können nur dann erfolgreich sein, wenn sie nach Plan verlaufen und in der vorgesehenen Zeit ohne Probleme die gesteckten Ziele erreicht werden. Das ist die Theorie. In der Praxis sieht es meist anders aus. Da geht das eine schief, das andere verzögert sich, es tauchen Schwierigkeiten auf, mit denen keiner gerechnet hat, und plötzlich läuft das ganze Veränderungsprojekt aus dem Ruder.

Solche Abweichungen sind erst einmal nicht weiter kritisch. Denn Sie können nicht zu 100 Prozent perfekt planen. Dafür können bei der Durchführung zu viele Änderungen eintreten. Vielleicht haben Sie aber auch die Ausgangssituation falsch eingeschätzt und Faktoren übersehen, die den Erfolg entscheidend mitbestimmen. Möglicherweise sind aber auch Hindernisse aufgetaucht, die Sie bei der Planung gar nicht berücksichtigen konnten – zum Beispiel Änderungen im Umfeld oder in den Rahmenbedingungen.

Sie müssen also grundsätzlich bereit sein, Ihre **Planungen zu ändern**. Das ist zwar unangenehm, aber zwingend erforderlich. Denn Sie müssen Ihre Handlungen immer auch an die jeweils aktuelle Situation anpassen. Nur so erhalten Sie sich Ihre Handlungsfreiheit. Auch wenn es vielleicht manchmal verlockend ist: Schieben Sie Veränderungen in der Planung nicht vor sich her und arbeiten Sie einfach weiter, als sei nichts gewesen. Das rächt sich in der Regel sehr schnell, wenn Sie in einer Sackgasse stecken oder Änderungen mit „Gewalt“ umsetzen müssen.

Reagieren Sie daher schnell auf Abweichungen. Dann können Sie in vielen Fällen noch gezielt gegensteuern.

Bei Veränderungsprojekten mit schlecht einzuschätzenden Risiken sollten Sie schon zu Beginn einen **Alternativplan** – einen Plan B – für den Fall der Fälle entwickeln. Auf diesen Plan können Sie dann zurückgreifen, wenn Sie merken, dass der ursprüngliche Plan sich nicht umsetzen lässt. Diese Flexibilität verschafft Ihnen insgesamt sehr viel mehr Sicherheit.



Doch wie stellen Sie überhaupt fest, dass Ihre Planung nicht funktioniert beziehungsweise dass Probleme auftreten?

Zu **Projektbeginn** sieht es meist gut aus: Sie haben die Planung nach bestem Wissen und Gewissen gemacht und sind nun überzeugt, dass Sie das Vorhaben in der vorgegebenen Zeit und mit dem festgelegten Budget bewältigen können. In der Regel läuft zu Beginn auch alles gut und Sie liegen mit Ihrer Planung „im grünen Bereich“. Das heißt aber nicht automatisch, dass es auch so weitergeht.

Sie müssen daher dafür sorgen, dass Sie als Projektleiter sofort erfahren, wenn es **Abweichungen von der Planung** gibt. Das setzt voraus, dass Sie sich regelmäßig über den Stand des Projekts informieren und informieren lassen:

- Liegen Sie bei den Sachzielen im Plan?
- Wie steht es mit den Termin- und Kostenzielen?
- Stimmt der aktuelle Zeitplan noch?
- Sind die Mitarbeiter noch motiviert?
- Gibt es Konflikte?
- Sind die Mitarbeiter vielleicht unzufrieden?

Die Informationen müssen zum einen von Ihren Mitarbeitern kommen. Das setzt voraus, dass die Beteiligten genügend Vertrauen haben, sich bei Fehlern und Problemen sofort offen und ehrlich zu melden. Sonst besteht die Gefahr, dass der verantwortliche Mitarbeiter unter Umständen versucht, die Verspätungen oder Budgetüberschreitungen in späteren Phasen durch höheres Tempo oder Einsparungen wieder in den Griff zu bekommen. In der Praxis funktioniert das allerdings nur selten. Das Ergebnis: Sie als Projektleiter verlieren wertvolle Zeit, um rechtzeitig mit Gegenmaßnahmen auf die Änderungen reagieren zu können.

Die Zeit spielt eine entscheidende Rolle

Je eher Sie von Problemen erfahren, desto mehr Zeit bleibt Ihnen, die richtigen Gegenmaßnahmen zu treffen. Entscheidungen, die auf den allerletzten Drücker in Zeitnot getroffen werden müssen, sind nicht immer die besten.

Sorgen Sie daher dafür, dass Ihre Mitarbeiter Ihnen vertrauen und Fehler nicht vertuschen müssen. Schaffen Sie eine Vertrauens- und Fehlerkultur. Mehr dazu erfahren Sie im nächsten Lernheft.



Neben der Information direkt durch Ihre Mitarbeiter brauchen Sie aber auch ein **Controlling-System**, das Ihnen alle wichtigen Ist-Daten aktuell und nachvollziehbar zur Verfügung stellt. Eine permanente Datensammlung ist dabei in vielen Fällen gar nicht erforderlich. Häufig reicht es auch aus, an bestimmten Stichtagen – zum Beispiel jeden Montag – die relevanten Daten zu erfassen – zum Beispiel zum Fortschritt, zur Terminplanung und zu den Kosten.



Vernachlässigen Sie die Erhebung nicht

Die Erhebung der Ist-Daten kostet Zeit. Für viele Menschen hat die Erhebung auch einen negativen Beigeschmack, da schnell das Gefühl von Kontrolle und Überwachung entsteht. Wenn Sie rechtzeitig auf Abweichungen in einem Veränderungsprojekt reagieren wollen, sind die Erhebung der Ist-Daten und damit auch die Kontrolle aber zwingend erforderlich – und zwar regelmäßig. Wenn Sie erst damit beginnen, wenn die Probleme nicht mehr zu übersehen sind, ist es in nahezu allen Fällen zu spät.

Planen Sie zu Projektbeginn auch das Projektcontrolling und stimmen Sie es mit Ihren Mitarbeitern ab. Vereinbaren Sie, wie und wann berichtet werden soll.



Jeder Mitarbeiter muss wissen, wem er wann was in welcher Form berichten muss.

In der Praxis hat es sich bewährt, Mitarbeitern die Verantwortung für einzelne Arbeitsschritte oder mehrere zusammengefasste Arbeitsschritte – die **Arbeitspakete** – zu übertragen. Diese Mitarbeiter sind dann auch für die Berichte zuständig. „Berichten“ heißt dabei aber nicht, dass alle verfügbaren Ergebnisse möglichst detailliert auf einem gewaltigen Berg Papier festgehalten werden. Das verursacht zum einen viel überflüssigen Aufwand, zum anderen gehen dabei auch die wirklich wichtigen Informationen in der Masse unter.



Hüten Sie sich vor Perfektionismus

Es geht nicht darum, so viele Daten wie möglich zu erfassen. Entscheidend ist das richtige Maß. Machen Sie nicht zu viel, aber auch nicht zu wenig. Leider gibt es kein Patentrezept und Sie müssen sich in vielen Fällen gerade zu Beginn erst einmal auf Ihr Gespür verlassen. Eine gute Richtschnur ist das Verhältnis von Nutzen und Aufwand. Bringen Ihnen die erhobenen Daten tatsächlich etwas? Wenn Sie diese Frage nicht klar und eindeutig mit „ja“ beantworten können, brauchen Sie die Informationen auch nicht zu erfassen.

In welchen **Abständen** Sie die Berichte erstellen lassen beziehungsweise die Daten erheben, hängt auch vom Veränderungsprojekt ab. Eine wöchentliche Erhebung beziehungsweise ein wöchentlicher Bericht reicht für die meisten Projekte aus. Bei unternehmenskritischen Projekten mit kurzer Laufzeit kann aber auch ein kürzerer Zeitraum nötig sein. Bei länger laufenden Projekten reicht es unter Umständen aus, alle 14 Tagen oder sogar alle vier Wochen die Daten zu sammeln.



Denken Sie bitte daran:

Je schneller Sie reagieren müssen, desto schneller müssen Sie von Abweichungen erfahren und desto häufiger benötigen Sie Berichte. Bei extrem wichtigen Projekten müssen Sie daher sehr viel häufiger Berichte erstellen lassen als bei unkritischen Projekten.

Sie können Ihre Stichtage für die Berichte auch ereignisorientiert setzen. Dafür bietet sich zum Beispiel das **Erreichen von Meilensteinen** an. Hier werden ja jeweils wichtige Teilschritte des Projekts abgeschlossen.

Achten Sie darauf, dass die Berichte nicht nur die **Ist-Werte** – also den aktuellen Stand – enthalten, sondern auch die **Soll-Werte** – also den Stand, der laut Planung erreicht sein sollte. Dann können Sie auf einen Blick sehen, ob und wo Abweichungen vorliegen.

Für die **Terminüberwachung** können Sie dann zum Beispiel im Gantt-Chart – dem Balkendiagramm – unterhalb der geplanten Dauer – dem Soll-Wert – die tatsächliche Dauer – den Ist-Wert – eintragen.

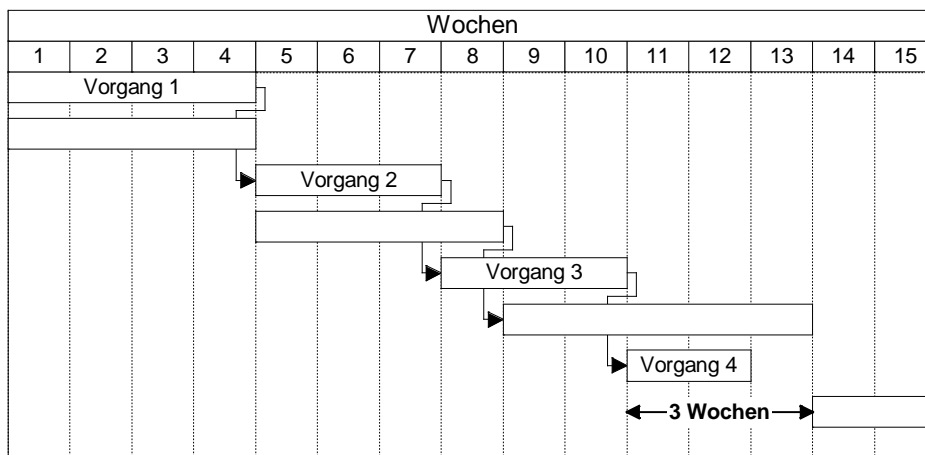


Abb. 3: Terminüberwachung im Gantt-Chart

Quelle: eigene Darstellung

Im Beispiel sehen Sie, dass der Vorgang 1 innerhalb der geplanten Dauer beendet werden konnte. Vorgang 2 beginnt damit zum geplanten Termin, dauert aber eine Woche länger als geplant. Damit verschiebt sich der Beginn des Vorgangs 3 ebenfalls um eine Woche. Er war mit drei Wochen Bearbeitungsdauer geplant, benötigte tatsächlich aber vier Wochen. Damit verschieben sich auch die nachfolgenden Vorgänge zeitlich weiter nach hinten. Vorgang 4 beginnt schon mit einer Verspätung von drei Wochen. Hier hat bereits ein verhängnisvoller **Dominoeffekt** eingesetzt.

Auch für die **Kostenüberwachung** können Sie ähnliche Diagramme erstellen.

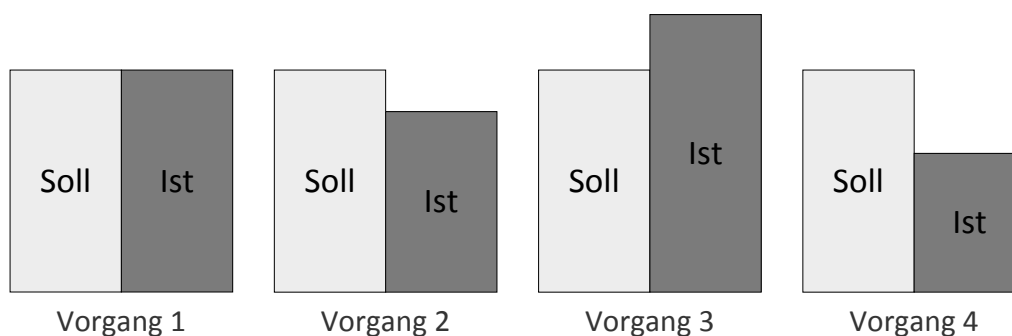


Abb. 4: Vergleich von Soll und Ist durch Diagramm

Quelle: eigene Darstellung

In dem Beispiel liegen die Kosten für den Vorgang 1 zum Beispiel genau im geplanten Bereich. Für den Vorgang 3 dagegen sind höhere Kosten als geplant angefallen, für die Vorgänge 2 und 4 liegen die Kosten niedriger als geplant.

Denken Sie bitte auch daran, dass die Sach-, Kosten- und Terminziele eines Veränderungsprojekts eng zusammenhängen. Sie sollten daher nie nur einen Bereich isoliert unter die Lupe nehmen, sondern Ergebnisse, Kosten und Termine immer gemeinsam und im Zusammenspiel betrachten. Sonst entsteht nämlich sehr schnell ein „schiefes“ Bild.

Ein Beispiel:

In einem Veränderungsprojekt liegen die Kosten deutlich unter den kalkulierten Kosten. Auch bei den Terminen gibt es keine Verzögerungen – im Gegenteil: Es bleibt zeitlich sogar noch ein wenig Luft. Die anfängliche Freude über die vermeintlichen Erfolge weicht aber schnell der Ernüchterung. Die Ergebnisse bleiben deutlich unter den Vorgaben. Die Termin- und Kostenziele sind zwar erreicht, aber die Sachziele deutlich

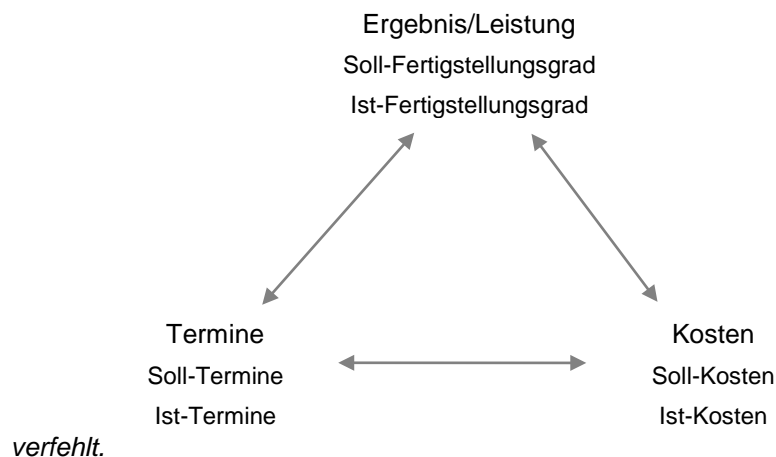


Abb. 5: Zusammenhang von Kosten, Terminen, Ergebnissen und Leistungen

Quelle: eigene Darstellung

Um Ihren Mitarbeitern die Berichte so einfach wie möglich zu machen, können Sie ein **Formular** entwerfen. Es sollte kurz, einfach einzusetzen und leicht nachvollziehbar sein. Orientieren Sie sich beim Entwurf an folgenden Fragen:

- Wie weit sind wir?
- Welche Zwischenergebnisse gibt es?
- Welche Kosten sind bisher entstanden?
- Sind wir noch im Kosten- und Terminrahmen?



Achten Sie darauf, dass schriftliche Berichte – egal ob über ein Formular oder frei erstellt – nur verdichtete Informationen enthalten. Sie sollten auf einen Blick alles Wesentliche erfassen können. Falls Sie zu einem Vorgang Detailinformationen benötigen, können Sie sie in einem zweiten Schritt anfordern.

Die Zwischenberichte fassen Sie dann regelmäßig in einem **Projekt-Statusbericht** zusammen. Dabei hat sich folgende Gliederung bewährt:

1. aktueller Leistungstand
2. Fortschritte
3. Soll-Ist-Vergleich Termine
4. Soll-Ist-Vergleich Kosten
5. Qualitätsbericht
6. Abweichungsanalyse
7. vorgesehene Maßnahmen zur Korrektur
8. weitere Anlagen

Wie oft Sie einen Statusbericht erstellen, hängt ebenfalls wieder stark vom Veränderungsprojekt ab. In jedem Fall sollten Sie aber die Ergebnisse jeder Projektphase in einem Statusbericht zusammenfassen. Nutzen Sie diesen Bericht auch, um gemeinsam mit Ihrem Team eine systematische und kritische Bestandsaufnahme des Veränderungsprojekts vorzunehmen.

5.4 Wie sichern Sie Ergebnisse?

Sie sollten jedes Veränderungsprojekt **offiziell abschließen** und die Ergebnisse sichern. Das erfolgt in vielen Fällen gar nicht oder nur unvollständig. Es werden immer wieder die gleichen Fehler gemacht.

- Das Projekt wird nicht offiziell abgeschlossen, sondern einfach mehr oder weniger stillschweigend beendet.
- Ergebnisse werden nicht veröffentlicht und im Extremfall sogar bewusst zurückgehalten.
- Es gibt keine kritische Würdigung des Projekts.
- Aus den positiven und negativen Erfahrungen in Projekten wird nicht gelernt.
- Ergebnisse werden nicht umgesetzt.

Die Sicherung der Ergebnisse besteht aus einer Rückschau und einem Ausblick.

Zur **Rückschau** gehört die **Kontrolle**, ob und in welchem Umfang das Ziel erreicht wurde. Vergleichen Sie also zuerst die Ziele mit dem tatsächlichen Ergebnis und sehen Sie sich genau an, wo welche Abweichungen entstanden sind.

Nehmen Sie auch Ihre Planung kritisch unter die Lupe:

- An welchen Punkten war Ihre Planung sehr verlässlich?
- Wo mussten Sie Korrekturen vornehmen und warum?
- Wann ist unnötiger Stress entstanden?
- Wann haben Verzögerungen den weiteren Fortschritt stark behindert?

Machen Sie dann einen **Ausblick**. Überlegen Sie, wie Sie in zukünftigen Veränderungsprojekten aus den Erfahrungen des gerade abgeschlossenen Projekts lernen können. Ziehen Sie die **Konsequenzen aus den Fehlern** und überlegen Sie, was Sie besser machen können.

Rückschau

Haben Sie Ihre Ziele in dem Veränderungsprojekt erreicht?

In welchem Umfang?

Wo sind Abweichungen aufgetreten?

An welchen Punkten war Ihre Planung besonders verlässlich?

Wo mussten Sie Korrekturen vornehmen und warum?

Wann ist unnötiger Stress entstanden?

Wann haben Verzögerungen den weiteren Fortschritt stark behindert?

Ausblick

Was können Sie aus den Erfahrungen lernen?

Welche Konsequenzen ziehen Sie aus den Fehlern?

Was wollen Sie im nächsten Veränderungsprojekt besser machen?

5.5 Wie sichern Sie Erfolge?

Viele Veränderungsvorhaben laufen im „Pilotbetrieb“ und während des Projekts recht gut. Die Mitarbeiter sind engagiert bei der Sache und die Vorgesetzten unterstützen die Maßnahmen. Häufig gibt es leider erheblich Einbußen bei der **Umsetzung** im „Echtbetrieb“ – also nach dem Abschluss des Veränderungsprojekts.

Das liegt unter anderem daran, dass die Aufmerksamkeit nachlässt und der Fokus der Beteiligten auf anderen Vorhaben liegt. Erst bei der Umsetzung zeigt sich aber, wie wichtig das einzelne Veränderungsvorhaben für Vorgesetzte und Mitarbeiter tatsächlich ist, wie sehr sie vom Nutzen und der Notwendigkeit überzeugt sind.

Wie gut die Umsetzung tatsächlich klappt, lässt sich nicht immer genau vorhersagen. Sie können die **erfolgreiche und nachhaltige Umsetzung** aber von Anfang an fördern. Achten Sie dazu auf folgende Punkte:

- Binden Sie alle Betroffenen in den Umsetzungsprozess ein.
- Sorgen Sie dafür, dass auch die Leitungsebene ihren Beitrag zur Umsetzung leistet und dafür auch Ressourcen zur Verfügung stellt.
- Stellen Sie sicher, dass auch unangenehme und unpopuläre Entscheidungen umgesetzt werden. Es darf keine Rücksicht auf alte Privilegien genommen werden.
- Machen Sie den Beteiligten klar, dass der Umsetzungsprozess Zeit kostet und nicht von heute auf morgen möglich ist.
- Informieren Sie alle Beteiligten ständig über die Erfolge und Misserfolge bei der Umsetzung.
- Werden Sie sofort aktiv, wenn sich Probleme abzeichnen. Haben Sie keine Scheu, sofort Gegenmaßnahmen einzuleiten – auch wenn das bedeutet, dass Sie Ihren ursprünglichen Plan unter Umständen aufgeben müssen.

Damit sich Veränderungen und Erfolge einstellen, müssen Veränderungsvorhaben erfolgreich sein. Diese auf den ersten Blick sehr banale Aussage wirft beim genauen Hinsehen eine ganze Reihe Fragen auf:

- Wie kann ich feststellen, ob eine Maßnahme tatsächlich erfolgreich war?
- Welche Methoden stehen mir bei der Analyse zur Verfügung?
- Welche Voraussetzung muss ich schaffen, um den Erfolg überprüfen zu können?
- Was mache ich mit den gewonnenen Analysedaten?

Eine Überprüfung des Erfolgs kann unterschiedliche Ziele und – in der Folge – unterschiedliche Ansatzpunkte und Instrumente haben. Deshalb müssen Sie im ersten Schritt überlegen, welche Ziele überhaupt im Mittelpunkt stehen sollen. Dazu können Sie sich an den Phasen eines Veränderungsprojekts orientieren.

Phase	Ziele für die Erfolgsprüfung
Ausrichtung des Veränderungsprojekts an die Besonderheiten der Organisation beziehungsweise des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> – Wurden die Maßnahmen exakt auf den Bedarf der Organisation beziehungsweise des Unternehmens, einzelner Zielgruppen, einzelner Teams oder einzelner Personen abgestimmt?
Einführung der Veränderungen	<ul style="list-style-type: none"> – Wurde für eine ordnungsgemäße und ungestörte Einführung der Veränderungen gesorgt? – Wurden die einzelnen Schritte richtig angegangen?
Ermittlung des Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> – Sind die beteiligten Gruppen zufrieden? – Lässt sich die Organisation verbessern? Wenn ja: wo und wie?

Phase	Ziele für die Erfolgsprüfung
Dauerhafte Umsetzung der Veränderungen	<ul style="list-style-type: none"> – Wie stark finden sich die Veränderungen tatsächlich im Arbeitsalltag wieder? – Gibt es Faktoren, die die Umsetzung behindern? – Gibt es Faktoren, die die Umsetzung fördern? – Kann die Umsetzung verbessert werden? Wenn ja: wo und wie?

Für die Erhebung der Daten können Sie verschiedene Instrumente verwenden. Generell kommen infrage:

– **Fragebögen**

Sie sind relativ einfach einzusetzen. Allerdings müssen Sie sorgfältig darauf achten, Fragen zu finden, die Ihnen aussagekräftige Daten liefern.

– **Interviews**

Statt einer schriftlichen Befragung können Sie auch Interviews durchführen. Der Vorteil liegt in den differenzierten Ergebnissen, der Nachteil im hohen Aufwand.

– **Workshops**

Bei vielen Vorhaben lassen sich gut Workshops durchführen. In den Workshops können Sie Einschätzungen ermitteln und auch gleich Möglichkeiten suchen, die Ergebnisse weiter zu verbessern. Sie sind damit die erfolgversprechendste Variante – allerdings auch die aufwendigste.

– **Situationseinschätzungen**

Bei Situationseinschätzungen wird versucht, Veränderungen über Aussagen der Betroffenen zu ermitteln – zum Beispiel über Fragebögen wie den folgenden:

Wie sehen Sie Veränderungen?

	stimmt	stimmt teilweise	stimmt nicht
Die Arbeitsorganisation hat sich verbessert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Zusammenarbeit ist einfacher geworden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reibungsverluste kommen seltener vor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Notieren Sie Ideen.

Mit welchen Fragen könnten Sie die passenden Daten erheben?

Wie könnte ein Interview aussehen?

Wie könnten Sie einen Workshop gestalten?

Wie könnte eine Situationseinschätzung erfolgen?

Die verschiedenen Instrumente liefern Ihnen Ergebnisse, die Sie als Grundlage für die Sicherung und auch Verbesserung der Qualität nehmen können. Dazu können Sie sich wieder an den einzelnen Phasen des Veränderungsprojekts orientieren:

Phase	Ergebnisse
Ausrichtung des Veränderungsprojekts an die Besonderheiten der Organisation beziehungsweise des Unternehmens	– Verbesserungen für die passgenaue Ausrichtung
Einführung der Veränderungen	– Hinweise auf bessere Einführungsstrategien
Ermittlung des Ergebnisse	– Hinweise auf Möglichkeiten, die Zufriedenheit der Beteiligten zu erhöhen – Hinweise auf Möglichkeiten zur Verbesserung der Organisation
Dauerhafte Umsetzung der Veränderungen	– Hinweise auf Möglichkeiten, die Umsetzung zu verbessern – Hinweise auf fördernde und behindernde Faktoren – Anhaltspunkte zur Verbesserung der Umsetzung

Ein erster Schritt einer Erfolgssicherung ist in der Regel die Suche nach möglichen Ursachen für Probleme und Schwachstellen anhand der erfassten Informationen. Aus

dieser Analyse lassen sich in einem zweiten Schritt Ziele für die Erfolgssicherung ableiten. Wichtig ist es zu überlegen, welche Ziele wie wichtig sind, und damit Schwerpunkte zu setzen.

Allerdings nützen Ziele auch bei der Erfolgssicherung wenig, wenn man sie nicht umsetzt. Deshalb ist es wichtig, sofort Termine zu setzen, bis wann sie umgesetzt werden sollen und wann, wie und durch wen das überprüft wird.

Egal, wie sehr sich alle Beteiligten an einem Veränderungsprojekt auch bemühen: Probleme kommen immer wieder vor. Denken Sie aber bitte daran: Probleme sind auch immer eine Gelegenheit zu lernen und sich zu verbessern. Nutzen Sie diese Gelegenheit.

- Warum passiert Ihnen das gerade jetzt?
- Welche Gründe sind dafür verantwortlich?
- Was können Sie tun, um eine solche Situation in Zukunft zu vermeiden?

Treten Rückschläge gehäuft auf, sollten Sie sich Ihre Ziele noch einmal vornehmen:

- Sind sie vielleicht zu ungenau formuliert?
- Sind sie nicht motivierend genug?
- Sind sie zu hoch gesteckt?

Mit Ihren Zielen sollten Sie flexibel umgehen. Es ist nicht gut, starr an seinen Zielen festzuhalten, auch wenn die Chancen, sie zu erreichen, immer weiter sinken. Es ist aber auch nicht gut, bei jeder winzigen Abweichung sofort eine „Zielkorrektur“ vorzunehmen.

Liegt es nicht am Ziel, liegt es vielleicht an Ihrem Umsetzungsplan:

- Ist der Plan zu ehrgeizig?
- Sind die Schritte zu groß oder die Zeit zu kurz?

Verbeißen Sie sich aber nicht in Problemen. Nicht immer lässt sich mit vertretbarem Aufwand herausfinden, warum etwas schiefgegangen ist. Konzentrieren Sie sich auf Ihre Ideen und achten Sie darauf, ähnliche Probleme in Zukunft zu vermeiden. Versuchen Sie schnell wieder Tritt zu fassen.

Der Deming-Kreis

Betrachten Sie Veränderungsmanagement als kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Dabei können Sie sich an dem PDCA-Zyklus des Amerikaners William Edward Demings orientieren – auch Deming-Kreis genannt.

Der Zyklus beschreibt einen Kreislauf aus den vier Schritten Plan (Planen), Do (Tun), Check (Prüfen) und Act (Handeln).

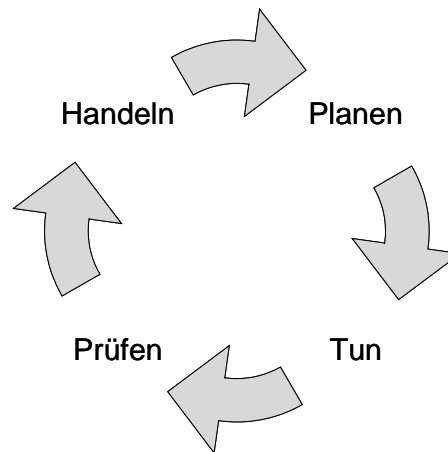


Abb. 6: PDCA-Zyklus

Quelle: eigene Darstellung



5.6 Selbstlernaufgaben

1. Welche vier typischen Phasen durchlaufen Veränderungsprojekte häufig bei der Umsetzung? Wo liegt der kritische Punkt bei der Umsetzung?
2. Auf welchen beiden Ebenen können Sie ansetzen, um Erfolge zu schaffen? Nennen Sie für jede Ebene mindestens ein Beispiel.
3. Worauf sollten Sie bei Veränderungsprojekten mit schlecht einzuschätzenden Risiken grundsätzlich achten?
4. Welche beiden Quellen liefern Ihnen Informationen zum aktuellen Stand eines Veränderungsprojekts?
5. Ein Teamleiter aus einer anderen Abteilung lässt seine Mitarbeiter bei Veränderungsprojekten immer sehr viele Daten erheben und dokumentieren. So habe er die maximale Möglichkeit, im Fall der Fälle korrigierend einzugreifen. Nehmen Sie zu diesem Vorgehen Stellung.
6. In welchem Abstand sollten Sie Daten für ein Veränderungsprojekt erheben?
7. Wie können Sie Termine und Kosten sehr einfach überwachen und vergleichen?
8. Warum dürfen Sie die Ergebnisse, Kosten und Termine eines Veränderungsprojekts nicht nur isoliert betrachten?
9. Was ist ein Projekt-Statusbericht? Welche Gliederung sollten Sie für einen Projekt-Statusbericht verwenden?
10. Mit welchen Instrumenten können Sie den Erfolg bei der Umsetzung eines Veränderungsprojekts erfassen? Welches dieser Instrumente ist besonders gut geeignet? Warum?



5.7 Zusammenfassung

Um Erfolge zu feiern, müssen Sie und Ihre Mitarbeiter bereit sein, etwas zu riskieren. Machen Sie Ihren Mitarbeitern daher Mut.

Die kritische Phase in vielen Veränderungsprojekten ist der Übergang zwischen der Ernüchterung und dem Lernen. Wenn dieser Übergang nicht klappt, kommt es unter Umständen zu Resignation.

Erfolge können Sie auf methodischer und kommunikativer Ebene schaffen.

Als Projektleiter müssen Sie sofort erfahren, wenn es Abweichungen zwischen dem aktuellen Stand und der Planung gibt. Fordern Sie dazu Ihre Mitarbeiter auf, Abweichungen und Fehler vertrauensvoll zu melden. Installieren Sie außerdem ein Controlling-System für Ihr Veränderungsprojekt.

Berichte sollten nicht zu viele Daten enthalten. Sonst gehen unter Umständen wichtige Informationen in der Masse unter.

Vergleichen Sie Soll- und Ist-Daten – zum Beispiel über Diagramme.

Betrachten Sie Ergebnisse, Kosten und Termine nie isoliert, sondern immer gemeinsam im Zusammenhang.

Fassen Sie Zwischenberichte in regelmäßigen Projekt-Statusberichten zusammen.

Schließen Sie Veränderungsprojekte immer offiziell ab und sichern Sie Ergebnisse.

Überprüfen Sie den Erfolg des Veränderungsprojekts und sichern Sie ihn – zum Beispiel, indem Sie die Umsetzung gezielt von Beginn an fördern.

5.8 Hausaufgabe



Entwerfen Sie ein Berichtsformular für Ihr Veränderungsprojekt aus den letzten Lernheften.

Simulieren Sie mindestens drei Berichte durch Mitarbeiter. Stellen Sie dabei Termine und Kosten durch Grafiken dar. Achten Sie dabei vor allem darauf, dass Abweichungen möglichst gut zu sehen sind.

Fassen Sie die Berichte der Mitarbeiter in einem Projekt-Statusbericht zusammen.



5.9 Lösungen zu den Selbstlernaufgaben

1. Die vier typischen Phasen sind:

1. Euphorie
2. Ernüchterung
3. Lernen
4. Gewöhnung

Der kritische Punkt ist der Übergang von Phase 2, Ernüchterung, in Phase 3, Lernen.

2. Um Erfolge zu schaffen, können Sie auf der methodischen und der kommunikativen Ebene ansetzen. Zur methodischen Ebene gehören zum Beispiel die Auswahl und die Durchführung des Veränderungsprojekts. Zur kommunikativen Ebene gehören das Werben für Veränderungen, die Motivation und der Umgang mit Widerständen.
3. Sie sollten von Beginn eine Alternative für die Umsetzung – einen Plan B – entwickeln.
4. Die Informationen stammen zum einen direkt aus Rückmeldungen der Mitarbeiter, zum anderen aus einem Controlling-System.
5. Das Vorgehen macht so recht wenig Sinn. Wichtig ist nicht die Menge der Daten, sondern der Informationsgehalt. Wenn zu viele Informationen erfasst werden, gehen wichtige Daten in der Menge unter. Außerdem kostet das Erheben der Daten viel Zeit.
6. Bei den meisten Projekten reicht es aus, wenn Sie die Daten einmal in der Woche erheben lassen. Bei länger laufenden Projekten kann der Abstand auch größer sein. Bei unternehmenskritischen Projekten mit kurzer Laufzeit müssen Sie die Abstände unter Umständen verkürzen.
7. Für die Überwachung und den Vergleich können Sie zum Beispiel Balkendiagramme verwenden. Bei den Kosten stellen Sie Soll und Ist am besten nebeneinander dar. Bei den Terminen können Sie die tatsächliche Dauer durch einen zusätzlichen Balken unter der geplanten Dauer im Gantt-Chart darstellen.
8. Die Sach-, Kosten- und Terminziele eines Veränderungsprojekts hängen eng zusammen. Betrachten Sie nur einen Bereich isoliert, entsteht schnell ein „schiefes“ Bild – zum Beispiel, wenn die Kosten niedriger sind, die Qualität aber nicht ausreicht.
9. In einem Projekt-Statusbericht fassen Sie die Zwischenberichte Ihrer Mitarbeiter zusammen und bereiten sie auf. Für den Bericht hat sich folgende Gliederung bewährt:
 1. aktueller Leistungsstand
 2. Fortschritte
 3. Soll-Ist-Vergleich Termine
 4. Soll-Ist-Vergleich Kosten

5. Qualitätsbericht
 6. Abweichungsanalyse
 7. Vorgesehene Maßnahmen zur Korrektur
 8. Weitere Anlagen
10. Für die Erhebung der Daten können Sie folgende Instrumente verwenden:
- Fragebögen
 - Interviews
 - Workshops
 - Situationseinschätzungen

Besonders gut geeignet sind Workshops. Hier können Sie nicht nur die Ergebnisse ermitteln, sondern auch direkt nach Maßnahmen suchen, die Ergebnisse zu verbessern.