

Change Management

Kategorie

- Projektorganisation

Projektphase

- Planung
- Umsetzung



Quelle: manusapon kasosod / Getty Images

Was ist Change Management?

Unter Change Management (auch: Veränderungsmanagement) versteht man die systematische Planung und Steuerung von Veränderungen. Im Vordergrund steht die Akzeptanz der Beteiligten.

Die öffentliche Verwaltung ist immer im Wandel. Die Auslöser sind vielfältig, etwa politische Vorgaben, geänderte Rahmenbedingungen oder eigeninitiierte Veränderungen. Der Erfolg eines Veränderungsprozesses bestimmt sich maßgeblich danach, ob es gelingt, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das Vorhaben zu gewinnen. Dies gilt auch für die Veränderung oder die Neustrukturierung des Mobilitätsangebotes.

Welche Vorteile bietet das Change Management?

Mit Change Management soll sichergestellt werden, dass eine Veränderung nicht an der mangelnden Motivation der Betroffenen und Beteiligten scheitert. Wird beispielsweise ein zentrales Fördermanagement eingerichtet, stößt die Maßnahme möglicherweise bei einigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf Widerstand, z. B. in Fachbereichen, die im Zuge der Zentralisierung des Fördermanagements Aufgaben abgeben müssen. Dies gefährdet den Erfolg des neu eingerichteten zentralen Fördermanagements. Ziel des Change Managements ist es, bei den Betroffenen Bereitschaft für den Wandel zu erzeugen, neue Verhaltensweisen einzuüben und diese zu verstetigen.

Wie erfolgt die konkrete Umsetzung?

Das Change Management folgt in der Regel einem typischen Ablauf:

1. *Vorüberlegungen/Planung der Veränderung:* In dieser Phase wird der Veränderungsprozess geplant. Mögliche Instrumente sind eine Veränderungsdiagnose und eine Betroffenheitsanalyse. Bei einer Veränderungsdiagnose werden Ausgangslage und Ziele betrachtet. Mit dem Ist-Soll-Vergleich werden Umfang und Reichweite des Veränderungsprozesses ersichtlich. Bei einer

Betroffenheitsanalyse wird erfasst, welche Personen, Gruppen und Organisationen von der Veränderung betroffen sind. Dabei wird auch ihre Veränderungsbereitschaft bewertet. Es werden Verbündete identifiziert, die als Multiplikatoren fungieren können.

2. „*Auftauen*“: In dieser Phase geht es darum, Betroffene von der Notwendigkeit der Veränderungen zu überzeugen. Hier sind insbesondere Kommunikationsmaßnahmen hilfreich, beispielsweise interne Informationsveranstaltungen. Ein wichtiges Mittel, um Betroffene für die Veränderungen zu gewinnen ist, sie an der Gestaltung aktiv teilhaben zu lassen. Hier können beispielsweise Befragungen zum Einsatz kommen.
3. „*Bewegen*“: In dieser Phase werden die Veränderungen umgesetzt und neue Verhaltensweisen eingeübt. Hilfreich sind hier beispielsweise Weiterbildungsmaßnahmen. Auch Partizipationsmaßnahmen sind in dieser Phase hilfreich. Beispielsweise kann ein Qualitätszirkel zum Einsatz kommen. Hierbei handelt es sich um eine kleine Gruppe von Beschäftigten (ca. fünf bis zehn Personen), die aus verschiedenen Organisationseinheiten stammen und sich regelmäßig treffen. Bei den Treffen werden Probleme, die im Rahmen des Veränderungsprozesses entstanden sind, sowie mögliche Lösungswege diskutiert.
4. „*Stabilisieren*“: In dieser Phase müssen die erreichten Veränderungen verstetigt werden. Hier kommen Steuerungsinstrumente zum Einsatz. Es werden quantitative und/oder qualitative Daten gewonnen, mit denen sich der Veränderungsprozess monitoren lässt und auf deren Grundlage bei Bedarf nachgesteuert werden kann.

Um die für Veränderungsprozesse notwendigen methodischen und personellen Kapazitäten kurzfristig und punktuell zur Verfügung zu haben, kann auch eine externe Beratung in Anspruch genommen werden.

Herausforderungen bei der Umsetzung

Change Management ist sehr anspruchsvoll und erfordert dementsprechend spezielle Ressourcen (Kapazitäten, Know-how). Die langfristige Unterstützung des Veränderungsprozesses durch die Führungsebene ist unabdingbar für den Erfolg des Change Managements. Werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Partizipation aufgefordert, muss von Anfang an klar sein, wie hoch der Umfang ihrer Einbindung tatsächlich sein wird.

Verwandte Hilfen zur Umsetzung

Entwicklung einer Zielvision (<https://www.mobilikon.de/umsetzungshilfe/entwicklung-einer-zielvision>)

Evaluierung von Mobilitätsmaßnahmen (<https://www.mobilikon.de/umsetzungshilfe/evaluierung-von-mobilitaetsmassnahmen>)

Identifikation einer geeigneten Projektstruktur (<https://www.mobilikon.de/umsetzungshilfe/identifikation-einer-geeigneten-projektstruktur>)

Kommunales Wissensmanagement (<https://www.mobilikon.de/umsetzungshilfe/kommunales-wissensmanagement>)

Zentrales Fördermittelmanagement (<https://www.mobilikon.de/umsetzungshilfe/zentrale-foerdermittelmanagement>)

Weiterführende Informationen

Zukunftsnetz Mobilität NRW - Handbuch Kommunales Mobilitätsmanagement als Change-Management-Prozess [abgerufen am 23.05.2022].

Quellen

Bundesministerium des Innern und für Heimat (BMI), 2009: Change Management. Anwendungshilfe zu Veränderungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung. Zugriff: <https://www.verwaltung-innovativ.de>,

Steuerung, Change Management [abgerufen am 23.05.2022].