

25.02.2009 - Change Management - Definition eines inflationär verwendeten Begriffs

Alles ist Change - oder worum geht 's bei Change Management? Es ist nicht jede Veränderung mit Change Management gleichzusetzen.

Change Management - ein mißverständlicher Begriff

Der Begriff Change oder Change Management findet heute vielfach inflationäre Verwendung. Oft werden jede Veränderung und jedes etwas größere Projekt im Unternehmen als Change Management bezeichnet.

Dies führt dazu, dass man annimmt, "changeerfahren" zu sein, selbst dann, wenn man realiter noch nie einen wirklichen Changeprozess erlebt geschweige denn als Manager gestaltet und voran getrieben hat. Auch wird manchmal das in der IT spezifische Verständnis von Change Management auf Organisationsprojekte übertragen – so wurde beim Start in eine Neuausrichtung einer IT Organisation Konzern im Brustton der Überzeugung davon gesprochen, man mache ständig Change Management und kenne sich da absolut aus ...

Die Folge ist, dass man manchmal allzu leichtfertig agiert, wenn dann wirklich ein Changeprojekt ansteht. Und dann fast alles falsch macht, weil man guten Glaubens mit bislang bewährten alltagstauglichen Bordmitteln in See sticht – und sich unversehens in schwerer See mit meuternder Besatzung wiederfindet.

Als Change Management sollte man nur umfassende Ansätze der Veränderung bezeichnen, die die ganze oder einen größeren Teil einer komplexen Organisation betreffen und die mit dem Erfordernis verbunden sind zu umfassendem mentalen Wandel und einer grundsätzlich anderen Art, die Dinge zu tun.

Es gibt sicher viele Definitionen für Change Management. Hier eine aus dem Alltag des Change Management heraus geprägte

Definition von Change Management:

Change Management ist ein systematisch angelegter Prozess, der Interventionen auf verschiedenen Ebenen einer Organisation zugleich vorsieht, um diese darin zu unterstützen, herausfordernde Lern-, Entwicklungs- und Veränderungsprozesse zur Erreichung eines grundlegend neuen Zielzustandes erfolgreich zu bewältigen.

Da das Management selbst i.d.R. zugleich Initiator und Objekt der Veränderung ist, erfolgt die Unterstützung meist durch externe oder interne Prozess- / Changeberatung in Form einer kontinuierlichen Prozessbegleitung.

Es gibt mindestens diese drei

Kernlemente für erfolgreiches Change Management:

1. **Konzept:** Es braucht ein klares und vermittelbares Konzept von der Zukunft der Organisation und eine Vorstellung von den Schritten und Maßnahmen, wie der neue Zustand geschaffen werden soll.
2. **Prozess:** Eine verständigte Vorstellung davon, wie die Veränderung erfolgen soll (Prozessdesign), wie die Steuerung der Veränderung (Steuerungsarchitektur) erfolgen soll sowie idealerweise eine kompetente, entschiedene und zugleich sensible Prozessbegleitung.

3. **Projektmanagement:** Gut geplantes, verbindliches und zugleich flexibles Projektmanagement.

Zu Change Management gehört ein spezifischer Ansatz von [Führung](#), der gekennzeichnet ist von Entschlossenheit und Konsequenz im Handeln sowie zugleich Sensibilität und Verständnis für die Betroffenheit der Menschen. Es gilt, sich eigenen Unsicherheiten - Change Management heißt stets unsicheres Terrain zu betreten - gleichermaßen zu stellen wie zu erwartendem Widerstand zu begegnen und auf bei aller Planung doch immer eintreffenden Überraschungen angemessen und schnell zu reagieren.

Change Management muss die gesamte organisationale Realität einer Organisation erfassen: Strategie, Prozesse, Struktur und – ganz wichtig! – eben auch die Kultur. Die Bearbeitung dieser Handlungsfelder sollte in einem flächendeckenden und in die Tiefe wirkenden Changeprozess erfolgen, der gut gesteuert wird und notwendigerweise einen Rahmen schafft und gestaltet für umfassende Kommunikation.

Diese Kommunikationsprozesse in Design und Durchführung effektiv und effizient anzulegen, ist eine der Erfolgsvoraussetzungen für Change Management. Denn die Veränderung muss verarbeitet werden, gerade auch mental. Und zwar auf allen Ebenen. Lässt man das Management an der Spitze dabei aus, bleibt die Veränderung aus! So hart ist das – und vielfach genau so erlebt.

Ein beeindruckendes Beispiel erfolgreichen Change Managements bietet der Changeprozess einer großen Stadt, die schon aufgegeben war - es handelt sich um Bogotá (siehe dazu "[Bogotá und Change Management](#)").

Change Management heißt v.a., auch im Management die eigene Rolle in der zukünftigen Unternehmenswelt neu zu erschaffen, eigenes Handeln konsequent zu hinterfragen und selbst dazulernen. Und genau dies ist der Punkt, wo nach aller Erfahrung Unterstützung durch changeerprobte Prozessberater – interne oder externe - einen großen Mehrwert stiftet und unverzichtbar ist.

siehe auch den Artikel: [Wie Changeprojekte garantiert scheitern](#)

<http://www.jp-consulting.de/Managementberatung-News-Archiv/Change-Management-Begriff-E1397.htm>

© 2005 - 2012 JP-Consulting & Training GmbH
Tel.: +49 (0)61 51 / 392 1435-0