

Fachhochschul-Studiengang inkl. Kennzahl des Fachhochschul-Studienganges:

Projektmanagement und Informationstechnologie - 0387

Bachelorarbeit

Zur Erlangung des akademischen Grades:
Bachelor of Arts in Business (BA)

Titel der Bachelorarbeit:

Social Skill Sets für erfolgreiches Changemanagement in Transformationsprojekten

Fachbereich: Projektmanagement

Eingereicht von: Mario Illetschko

Matrikelnummer: 1710387026

BegutachterIn: Prof.in (FH) Mag.a (FH) Ina Pircher

Erhalter: Fachhochschule des BFI Wien GmbH
Wohlmutterstraße 22
1020 Wien

Wien, 15.06.20

Eidsstattliche Erklärung

Ich versichere,

dass ich die Regeln des wissenschaftlichen Arbeitens eingehalten habe, insbesondere, dass ich die Bachelorarbeit selbständig verfasst und mich anderer als der im beigefügten Literaturverzeichnis angegebenen Quellen nicht bedient habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Ich versichere weiters, dass ich diese Bachelorarbeit bisher weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Mir ist bewusst, dass auch nach positiver Beurteilung der Bachelorarbeit die Aufdeckung eines Verstoßes gegen die Regeln des wissenschaftlichen Arbeitens (insbesondere bei Vorliegen eines Plagiats) die Einleitung eines Verfahrens zur Nichtigerklärung der Beurteilung sowie des akademischen Grades zur Folge hat.

Wien, 24.05.2020

Ort, Datum



Unterschrift des Autors/der Autorin

Einverständniserklärung

Mit meiner Unterschrift räume ich der FH des BFI Wien das campusweite (FH-Standorte) Nutzungsrecht ein, meine Bachelorarbeit auf einer Intranet-Plattform, im Sinne des §18a Urheberrechtsgesetztes, zur Verfügung zu stellen und für Lehr- und Forschungszwecke zu vervielfältigen.

Ich bin weiters damit einverstanden, dass meine Bachelorarbeit von der FH des BFI Wien GmbH bei Prämierungsveranstaltungen bzw. –bewerben nach Rücksprache mit dem/der AutorIn bzw. den AutorInnen eingereicht wird.

Wien, 24.05.2020

Ort, Datum

Mario Illetschko

Unterschrift des Autors/der Autorin

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	9
1.1	Forschungsfragen	11
1.1.1	Hauptfrage	11
1.1.2	Unterfragen	11
1.2	Methodische Vorgehensweise	11
1.3	Aufbau der Arbeit	12
2	Grundlagen	13
2.1	Begriffsdefinition	13
2.1.1	Projektmanagement.....	13
2.1.2	Changemanagement	16
2.1.3	Bedürfnisorientierte Social Skills	19
2.2	Abgrenzung Projektmanagement und Changemanagement.....	21
3	Experteninterviews	23
3.1	Herangehensweise, Struktur und Methodik	23
3.1.1	Festlegung des Materials.....	23
3.1.2	Analyse der Entstehungssituation	23
3.1.3	Formale Charakteristika des Materials	23
3.1.4	Interviewleitfaden	24
3.1.5	Angewandte qualitative Techniken	25
3.2	Experteninterview Daniel Hendling	25
3.3	Experteninterview Lorenz Gareis	28
4	Verknüpfung der Themengebiete	31
4.1	Changemanagement und Projekte	31
4.1.1	Beispiele für Change-Architekturen:	32
4.1.2	Allgemeine Beziehungen zwischen Changemanagement und Projektmanagement.....	34
4.2	Erfolgsversprechendes Skillset an Social Skills.....	36
4.2.1	Führungskompetenz	37
4.2.2	Kommunikationskompetenz:.....	40
4.2.3	Konfliktmanagement	41
4.2.4	Moderationsfähigkeiten.....	43
4.2.5	Emotionale Intelligenz.....	45
4.2.6	Rahmenbedingungen zur Anwendung	46
4.3	Anwendungsgebiet digitale Transformation	48
5	Conclusio	50
6	Literaturverzeichnis	53

Abbildungsverzeichnis

Nr.	Bezeichnung	Seite
Abbildung 1:	Projektkategorien nach Dauer	14
Abbildung 2:	Klassischer Verlauf eines Changemanagement-Prozesses	17
Abbildung 3:	Gefühle auf Basis von Bedürfnissen.....	20
Abbildung 4:	Change-Architektur "Further developing"	32
Abbildung 5:	Change-Architektur "Transforming"	32
Abbildung 6:	Typische Leistungskurve in Prozessen des überzogenen Wandels...	33
Abbildung 7:	Reduzierte Gegenüberstellung der Antworten zur ersten Frage	35
Abbildung 8:	Transaktionale und transformatorische Führung	37
Abbildung 9:	Matrix der Betroffenheit: Typologie der wahrgenommenen Veränderungen	41
Abbildung 10:	Die sechs Phasen eines Moderationszyklus	44
Abbildung 11:	Eisbergmodell - Einflussfaktoren des Change-Prozesses	47
Abbildung 12:	Change-Typen permanenter Organisationen	48

Tabellenverzeichnis

Nr.	Bezeichnung	Seite
Tabelle 1:	Verbreitung von Projektmanagementstandards auf Basis von Zertifizierungen.....	21
Tabelle 2:	Rollen im Changemanagement	21
Tabelle 3:	Rollenbeschreibung Change ManagerIn und ProjektmanagerIn.....	22
Tabelle 4:	Hinweise zur Interviewtranskription	24

Abkürzungsverzeichnis

CM	Changemanagement
IPMA	International Project Management Association
OCM	Organisatorisches Changemanagement
PM	Projektmanagement
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute

Abstract

At times when digitization and digital transformation are on everyone's lips and, above all, far-reaching changes to processes and, as a consequence, to the organization itself are necessary measures to remain competitive or, for example, to gain advantages over the competition, professional support for change at all levels relevant to a company is a decisive criterion for success.

Change Management should be the permanent companion of every project, because projects of any kind usually also mean a change, of course in different forms and with the corresponding priority, but nevertheless Change Management is not to be imagined without.

In further consequence, social skills provide the project manager with the necessary toolset to be successful in difficult project situations. The perception of a company and its business environment as a social construct, which is best met with social skills in the context of team dynamics, provides the starting point for the topic of change management.

The author dealt specifically with the fact that digital transformation projects in particular have a considerable complexity and mean a major change for a company, but above all for its employees. Even if this change management component is often not consciously perceived and therefore neglected, it is there.

The awareness that a change is underway and the creation of framework conditions, the learning and application of social skills and methods that simplify the handling of these skills is an essential success factor for projects of this kind.

The question how a change project should be set up in the above-mentioned context and which social skills, methods and toolkits a project manager needs to be equipped with in order to create a framework for successfully managing complex changes in companies is answered.

The omnipresence of digitization and transformation projects and the connection between change management in projects, which has been treated very little in the literature, and subsequently the combination or prerequisite of needs-oriented social skills to increase the probability of success of complex projects confirms the scientific relevance of the topic.

This bachelor thesis confirms the link between change management and project management and defines a tool set of social skills that can serve as a tool for successful implementation. For this purpose, an exchange with experts took place in order to obtain the information and data necessary to answer the questions asked in interviews. According to the current state of research, the combination of change management and project management and needs-oriented social skills are still blind spots and a few experts are working on these topics and combinations.

1 Einleitung

In Zeiten, in denen Digitalisierung, Digitalisation und digitale Transformation in aller Munde sind und vor allem tiefgreifende Änderungen an den Prozessen und in weiterer Folge der Organisation selbst notwendige Maßnahmen sind, um wettbewerbsfähig zu bleiben oder etwa auch Vorteile der Konkurrenz gegenüber zu erlangen, ist eine professionelle Begleitung der Veränderung auf allen für ein Unternehmen relevanten Ebenen, ein maßgebliches Erfolgskriterium.

Change Management sollte der permanente Begleiter eines jeden Projektes sein, da Projekte jeglicher Art meist auch eine Veränderung bedeuten, natürlich in verschiedensten Ausprägungen und mit dementsprechender Priorität, aber dennoch ist Change Management nicht wegzudenken. ¹

In weiterer Folge liefern Social Skills dem/der ProjektmanagerIn das notwendige Toolset, um in schwierigen Projektsituationen erfolgreich zu sein. Das Wahrnehmen eines Unternehmens und des Unternehmensumfeldes als soziales Konstrukt, welchem im Kontext von Teamdynamik² am besten mit Social Skills begegnet wird,³ liefert den Anknüpfungspunkt an die Themenstellung von Changemanagement.

Der Autor wird sich ganz konkret damit auseinandersetzen, dass speziell digitale Transformationsprojekte eine wesentliche Komplexität aufweisen und eine große Veränderung für ein Unternehmen, aber vor allem für seine MitarbeiterInnen bedeutet. Auch wenn diese Changemanagement Komponente oft nicht bewusst wahrgenommen und demnach vernachlässigt wird, ist sie vorhanden.

Das Bewusstsein, dass ein Change im Gange ist und das Schaffen von Rahmenbedingungen, das Erlernen und Anwenden von Social Skills und Methoden die den Umgang mit diesen Skills vereinfachen, ist wesentlicher Erfolgsfaktor für Projekte dieser Art.

Es stellt sich die Frage, wie ein Change Projekt im genannten Kontext aufgesetzt sein und mit welchen Social Skills, Methoden bzw. Toolkits ein/eine ProjektmanagerIn

¹ Vgl. Gareis (2018) online.

² Vgl. Tuckman (1965).

³ Vgl. Hendling (2019) online.

gerüstet sein muss, um einen Rahmen zu schaffen, komplexe Veränderungen in Unternehmen erfolgreich bewältigen zu können.

Die Allgegenwärtigkeit von Digitalisierungs- und Transformationsprojekten und die in der Literatur sehr wenig behandelte Verbindung zwischen Changemanagement in Projekten bzw. in weiterer Folge die Verknüpfung oder Voraussetzung von bedürfnisorientierten Social Skills zur Steigerung der Erfolgswahrscheinlichkeit komplexer Projekte, bestätigt die wissenschaftliche Relevanz des Themas. Diese Bachelorarbeit soll die Verknüpfung zwischen Changemanagement und Projektmanagement bestätigen und ein Toolset an Social Skills definieren, welches als Werkzeug für die erfolgreiche Umsetzung dienen kann. Dazu muss u.a. ein Austausch mit ExpertInnen stattfinden, um im Rahmen von Interviews die zur Beantwortung der gestellten Fragen notwendigen Informationen und Daten einzuholen. Speziell die Verknüpfung von Changemanagement, Projektmanagement und bedürfnisorientierten Social Skills, bilden derzeit, nach aktuellem Forschungsstand, noch blinde Flecken und einige wenige ExpertInnen widmen sich diesen Themenstellungen und Verknüpfungen. Diese Brücke soll hier erarbeitet und geschlagen werden.

1.1 Forschungsfragen

1.1.1 Hauptfrage

HF:

Inwiefern begünstigt Changemanagement den Erfolg von Transformationsprojekten?

1.1.2 Unterfragen

UF1:

Welche Charakteristika verdeutlichen den Bedarf von Changemanagement?

UF2:

Welche Social Skills bilden die Basis für erfolgreiche Change ManagerInnen?

1.2 Methodische Vorgehensweise

Aufgrund von Lücken in der Fragestellung bezüglich dem Zusammenhang von Change Management und Projektmanagement und in weiterer Folge dem Zusammenspiel von bedürfnisorientierten Social Skills in der aktuellen Forschung und Literatur, soll bzw. muss in erster Linie über ExpertInneninterviews möglichst viel Input zu den genannten Fragen erhoben werden. Dazu werden zwei Experten in semi-strukturierten Interviews zu mehreren Fragen in etwa 30 Minuten befragt, um strukturierte Antworten auf die in der Literatur wenig behandelten Themengebiete zu erhalten und auch dementsprechend genau auf die Antworten einzugehen und möglichst viel Information zu erhalten.

Als Experten wurden Lorenz Gareis, Managing Director der Roland Gareis Consulting GmbH und Daniel Hendling von Hendling e.U. ausgewählt. Lorenz Gareis berät nationale und internationale Unternehmen aus zahlreichen Industrien und Branchen zu den Themen Projekt- & Changemanagement. Als Co-Autor hat er das Buch „PROJEKT.PROGRAMM.CHANGE“ veröffentlicht. Daniel Hendling war nahezu zehn Jahre der Präsident des PMI Austria Chapters und hat an Standards wie dem Project Management Body of Knowledge (PMBok) oder Change Management Standard der Association of Change Management Professionals (ACMP) mitgearbeitet.

Die Interviews werden nach Einverständnis der Befragten aufgezeichnet, um in weiterer Folge die Möglichkeit zu haben, die Antworten anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Philipp A. E. Mayring auszuwerten.

Der Autor wählt somit eine empirische Arbeit, auf Basis der Literatur von Tuckman (Stages of small group development), Kreutzer (Digital Business Leadership), Lauer (Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren) und Gareis (PROJECT.PROGRAM.CHANGE). Dies bildet die Grundlagen und Definitionen und somit die Basis an welche die ExpertInneninterviews anknüpfen. Sie liefern die Inhalte zur Beantwortung der Fragestellungen und stellen einen Abgleich zur bestehenden Literatur her.

1.3 Aufbau der Arbeit

Nach der [Einleitung](#) in das Thema inklusive der Darstellung der Ausgangssituation und der Präsentation der Fragestellung bzw. der methodischen Vorgehensweise, wird in [Kapitel 2](#) mit den Grundlagen und Begriffsdefinitionen der unterschiedlichen Fachdisziplinen fortgefahren. Vor allem Transformationsprojekte, Changeprojekte bzw. die Abgrenzung der zugrundeliegenden Fachdisziplinen und bedürfnisorientierte Social Skills stehen im Mittelpunkt dieses Kapitels.

[Kapitel 3](#) beinhaltet die Experteninterviews und erläutert die Herangehensweise bzw. liefert die qualitative Inhaltsanalyse zur weiteren Aufarbeitung der Themenstellung.

Daraus leitet sich [Kapitel 4](#) ab, in welchem die Fachdisziplin nach ursprünglicher Abgrenzung in Kapitel 2, wieder miteinander verknüpft und in weiterer Folge erfolgsversprechende Skillset Definitionen und Empfehlungen zur Verfügung gestellt werden.

Letztlich fasst [Kapitel 5](#) die Arbeit zusammen und bringt auch ein persönliches Resümee des Autors ein.

2 Grundlagen

Dieses Kapitel liefert die grundsätzlichen Begriffsdefinitionen auf Basis verschiedener Fachliteratur, um eine einheitliche Grundlage zur weiteren Erörterung der Themenstellung zu gewährleisten.

Dazu werden die Begriffe Projektmanagement und Changemanagement ganz allgemein definiert, bevor Anwendungsgebiete wie Transformationsprojekte oder Changeprojekte weiter spezifiziert werden. Des weiteren folgt die Definition von bedürfnisorientierten Social Skills sowie die Abgrenzung zwischen Projekt- und Changemanagement.

2.1 Begriffsdefinition

2.1.1 Projektmanagement

Unterschiedliche Wahrnehmungen von Projekten wie etwa

- als Aufgaben
- als temporäre Organisationen
- als soziale Systeme

führen zu unterschiedlichen Erwartungen, wie Projekte verwaltet werden und somit zu unterschiedlichen Projektmanagementansätzen.

Nach Gareis⁴ ist eine allgemeine Klärung des Begriffs „Projekt“ notwendig und die Operationalisierung in verschiedene organisatorische Kontexte ist erforderlich. Zu unterscheiden sind Programme, kleine Projekte und Vorhaben, damit eine geeignete Organisation zur Durchführung ausgewählt werden kann.

Kontexte sind z.B. Strategien, Strukturen und Kulturen der projektorientierten Organisation bzw. die Veränderungen, die durch Projekte entstehen. Programme und Projekte werden in Kontexten durchgeführt.

Ein Projekt stellt eine temporäre Organisation dar, welche einen relativ einzigartigen, strategischen Prozess durchführt. Je einzigartiger die Aufgaben und Ziele sind, desto größer sind die damit verbundenen Risiken. Oftmals ist es nahezu unmöglich, auf Grundlage von Erfahrungen Urteile zu fällen. Projekte sind von kurzer bis mittlerer

⁴ Vgl. Gareis/Gareis (2018) S. 3.

Dauer und sollten daher so schnell wie möglich durchgeführt werden. Das PMBOK⁵ beschreibt den Begriff „temporär“ wie folgt:

„Temporary does not typically mean the duration of the project is short. It refers to the project’s engagement and its longevity.”⁶

Gareis konkretisiert den Begriff und kategorisiert die Durchführungsdauer von mehreren Monaten bis zu einem Jahr. Dabei hängt die Dauer von der Art des Projekts ab:

- Konzeptionsprojekt → 3 – 5 Monate
- Infrastruktur- oder Bauprojekte → > 12 Monate

Criterion	Small Project	Project	Program
Strategic importance	low	medium	medium to high
Duration	at least 2 months	at least 3 months	at least 12 months
Organizations involved	at least 3 organizations (inclusive external partners)	at least 5 organizations (inclusive external partners)	at least 7 organizations (inclusive external partners)
Personnel resources	at least 150 person-days	at least 250 person-days	at least 700 person-days
External costs	at least 0,05 Mio €	at least 0,5 Mio €	at least 2 Mio €

Abbildung 1: Projektkategorien nach Dauer⁷

Projektketten oder Programme tragen dazu bei, längere Laufzeiten von Projekten zu vermeiden.⁸

⁵ Vgl. Project Management Institute (2013).

⁶ Project Management Institute (2013) S.2.

⁷ Gareis/Gareis (2018) S. 9.

⁸ Vgl. Gareis/Gareis (2018) S. 6.

2.1.1.1 Transformationsprojekt

Die digitale Transformation der gesamten Organisation definiert sich laut Kreutzer als:

„... eine digitale Wertschöpfungskette als Ergänzung zur klassischen Wertschöpfungskette im Unternehmen installiert.“⁹

Weiters beschreibt er:

„Die Digitalisierung hat somit die gesamte Organisation durchdrungen. Auch bei der Kundenführung findet eine holistische Betrachtung statt. Digitale und analoge Customer Touchpoints sind vollständig integriert. Die digitale Transformation ist erfolgt; eine ggf. erforderliche Geschäftsmodell-Innovation ist erfolgreich etabliert (vgl. Schallmo 2014).“¹⁰

Um diesen Grad der Durchdringung zu erreichen, verweist Kreutzer auf das Anwenden eines systematischen Changemanagements, da schließlich auf dem Weg der digitalen Transformation etablierte Visionen, Werte, Ziele, Strategien, Verantwortlichkeiten, Budgets, Abläufe, Reporting-Wege und Strukturen einem grundlegenden Veränderungsprozess unterzogen werden.¹¹

Um der Durchführung der Fülle an einzigartigen und strategischen Prozessen Struktur zu verleihen, sei auf die Begriffsdefinition von Projektmanagement verwiesen, welche das Anwenden von Projektmanagementmethoden im Kontext einer derartigen Vielzahl von komplexen und riskanten Veränderungen per Definition empfiehlt. In dem Kontext verwalten, strukturieren und begleiten Projekte das Vorhaben der digitalen Transformation in der Form von Projektketten oder Programmen.¹²

⁹ Kreutzer/Neugebauer/Pattloch (2017) S. 214f.

¹⁰ Kreutzer/Neugebauer/Pattloch (2017) S. 215.

¹¹ Vgl. Kreutzer/Neugebauer/Pattloch (2017) S. 215.

¹² Vgl. Gareis/Gareis (2018) S. 6.

2.1.2 Changemanagement

Da das Themengebiet Changemanagement an sich bereits ein weites Feld an Theorien und Definitionen umfasst, ist eine begriffliche Auseinandersetzung unumgänglich.

Im Kontext von Informationssystemen wird unter dem Begriff Change Management meist die Dokumentation und Steuerung von Änderungen an der IT-Infrastruktur und ihren Komponenten verstanden, um den laufenden Betrieb zu gewährleisten und diesen möglichst störungsfrei zu halten.¹³ Somit stehen in diesem Zusammenhang technische Veränderungen im Vordergrund. Diese sind allerdings nicht Gegenstand dieser Arbeit.

Changemanagement ist ein Sammelbegriff für alle Ansätze zur Vorbereitung und Unterstützung von Einzelpersonen, Teams und Organisationen bei der Durchführung organisatorischer Veränderungen. Er umfasst Methoden, die den Einsatz von Ressourcen, Geschäftsprozessen, Budgetzuweisungen oder anderen Betriebsarten, die ein Unternehmen oder eine Organisation wesentlich verändern, neu ausrichten oder neu definieren. Organisatorisches Changemanagement (OCM) berücksichtigt die gesamte Organisation und die Änderungsbedürfnisse, während sich Changemanagement ausschließlich darauf bezieht, wie Menschen und Teams von solchen organisatorischen Veränderungen betroffen sind. Es befasst sich mit vielen verschiedenen Disziplinen, von Verhaltens- und Sozialwissenschaften bis hin zu Informationstechnologie und Geschäftslösungen.¹⁴

Um eine begriffliche Abgrenzung zu schaffen, sei auf die Definitionen von Vahs und Weiand sowie Stolzenberg und Heberle verwiesen. Die beiden Auslegungen beinhalten sowohl soziale als auch ökonomische Aspekte. Der Fokus der Definition von Vahs und Weiand liegt auf der Gestaltung des Veränderungsprozesses und einhergehend auf der Erreichung und Steigerung von Effizienz und Effektivität durch den Soll-Zustand. Aus Sicht des Changemanagements ist somit das inhaltliche Ziel nachrangig.¹⁵ Die Unterstützung des Änderungsvorhabens und der Akzeptanz des

¹³ Vgl. Gronau (2014) S. 186.

¹⁴ Vgl. Murgasova (2017) S. 15.

¹⁵ Vgl. Vahs/Weiand (2013) S. 7.

zukünftigen Zustands bei den Betroffenen, stehen bei Stolzenberg und Heberle klar im Vordergrund.¹⁶

Die Change Definition nach Gareis lautet wie folgt:

“A change in an organizational context is a continuous or discontinuous development of an organization in which one or more dimensions of the organization are affected. It is assumed that in a change the social structures and stakeholder relations of the organization are affected. It is therefore a “social” change.”¹⁷

Die Definition nach Gareis bezieht sich auf die Theorien von Lewin und rückt primär soziale Aspekte in den Vordergrund.

Dabei gilt, dass die Veränderung initial immer intern beginnen muss und sich in einem Prozess mit mehreren Phasen widerspiegelt. Erst in den Köpfen der Führungskräfte und Mitarbeiter, dann in den Strukturen und Abläufen. Da es sich zusätzlich um einen zeitkritischen Prozess handelt ist eine dementsprechende systematische Ausrichtung bzw. Gestaltung eines Changemanagement-Prozesses notwendig.¹⁸

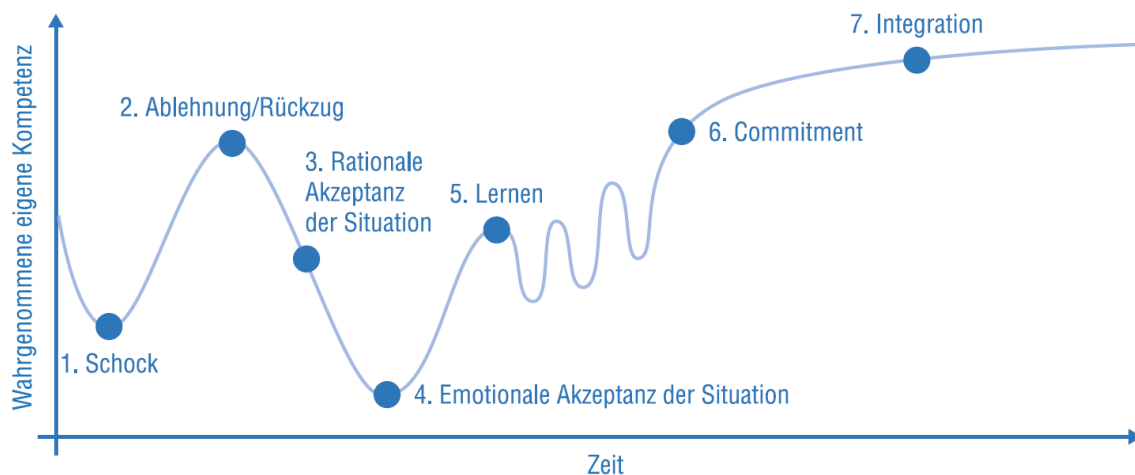


Abbildung 2: Klassischer Verlauf eines Changemanagement-Prozesses¹⁹

¹⁶ Vgl. Stolzenberg/Heberle (2013), S. 6.

¹⁷ Gareis/Gareis (2018) S. 371.

¹⁸ Vgl. Kreutzer/Neugebauer/Pattloch (2018), S. 216f.

¹⁹ Kreutzer/Neugebauer/Pattloch (2018) S. 217.

2.1.2.1 Changeprojekt

In einem Projektmanagement-Kontext kann der Begriff Changemanagement als Alternative zu Änderungskontrollprozessen verwendet werden, bei denen Änderungen am Umfang eines Projekts formell eingeführt und genehmigt werden.²⁰ Diese Ausprägung von Changemanagement wird in dieser Arbeit nicht weiter betrachtet. Viel mehr steht im Kontext dieser Arbeit und ausgehend von der Begriffsdefinition des Changemanagements für Changeprojekte, die Begleitung des Übergangs von einem Ausgangszustand zu einem Zielzustand im Vordergrund. Die Gestaltung des Weges von IST zu SOLL steht somit in Changeprojekten über dem inhaltlichen Ziel. Veränderungen werden durch Projekte oder durch Projektketten und/oder Programmen erreicht. Der strukturelle Zusammenhang zwischen Veränderungen und Projekten zeigt sich in den Architekturen der Veränderung, also in der Strukturierung des Veränderungsprozesses durch Projekte.²¹

²⁰ Vgl. Gareis/Gareis (2018) S. 299.

²¹ Vgl. Gareis/Gareis (2018) S. 369.

2.1.3 Bedürfnisorientierte Social Skills

Bedürfnisorientierte Social Skills beruhen am Spectrum of Needs Modell von Daniel Hendling, welches ein psychologisch-philosophisches Modell darstellt. Es geht von drei Teilbereichen aus, auf die sich die menschlichen Bedürfnisse verteilen:

- „Ich“-Bereich mit der stärksten Fokussierung auf die persönlichen Bedürfnisse²²
- „Wir“-Bereich der zwischenmenschlichen Beziehungen²²
- „System“-Bereich, der die Muster und Strukturen des gesamten Systems beleuchtet²²

Dabei stehen die Unterscheidungen und Wechselwirkungen von Bedürfnissen und Gefühlen im Mittelpunkt und sind Kern für das Verständnis des Modells. Laut der Annahme wohnt in jedem Menschen ein Bedürfniskomplex inne. Dieser sollte in möglichst granulare und selbsterklärende Einzelbedürfnisse zerlegt werden, um von der Person selbst, nach empfundener Wichtigkeit gewertet zu werden.

In unterschiedlichen Ausprägungen verfügen alle Menschen über das gleiche Set an Bedürfnissen. Dem Modell nach werden stark ausgeprägte Bedürfnisse als Knöpfe dargestellt, welche in gedrücktem Zustand einen positiven oder auch negativen Effekt haben. Es stellt sich also entweder ein angenehmes oder unangenehmes Gefühl ein, je nachdem ob ein Bedürfnis befriedigt oder beleidigt/vernachlässigt wurde. Sowohl Gedanken, Wahrnehmungen als auch Aktivitäten können Bedürfnisse ebenso befriedigen wie auch beleidigen. Das Identifizieren des Knopfes der gedrückt ist oder gedrückt werden könnte, um eine entsprechende Handlung abzuleiten, lässt eine Beeinflussung von Gefühlen zu. Bei einem negativen Gefühl würde dies bedeuten, jenen Zustand zu verändern, der den Knopf drückt. Dabei kann es sich um in der Außenwelt liegende Zustände handeln die wahrgenommen werden – etwas Gesagtes oder auch ein Gedanke.

²² Vgl. Hendling (2019) online.

Bei diesen Gedanken sollte man noch unterscheiden, ob sich der Gedanke auf eine vorliegende, wahrgenommene Realität bezieht – oder ob es ein Gedanke ist, der sich auf die Zukunft bezieht.²³

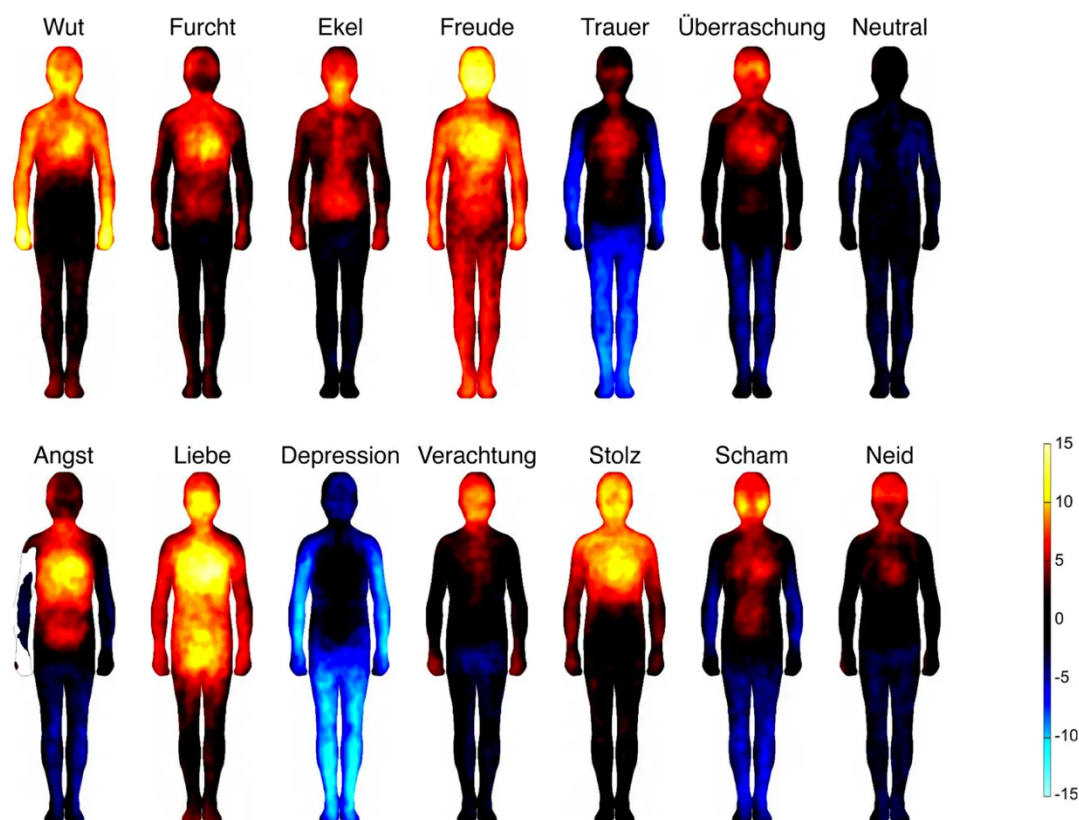


Abbildung 3: Gefühle auf Basis von Bedürfnissen²⁴

Gefühle werden ausgelöst, indem ein Bedürfnis entweder befriedigt oder beleidigt wird. Dabei können Gefühle nicht kontrolliert werden, da sie in einer mechanischen Wirkung mit den Bedürfnissen verbunden sind.

Das Modell schafft somit Anknüpfungspunkte an verwandte Wissensgebiete zur weiteren Betrachtung zwischenmenschlicher Interaktion und dient als Basis Transparenz in der weiteren Ausrichtung, Führung und Entwicklung von Teams zu bringen. In weiterer Folge liefert das Modell die Grundlage um Social Skills zu definieren, welche einem Projektmanager helfen können, den Bedürfnissen seiner

²³ Vgl. Hendling (2019) online.

²⁴ Vgl. Hendling (2019) online.

Projektteammitglieder mit einer der Situation gerechten Kompetenz zu begegnen und schnell, zielgerichtet und effizient Teams in komplexen sozialen Gefügen zu führen.²⁵

2.2 Abgrenzung Projektmanagement und Changemanagement

Um in Organisationen eine erfolgreiche Umsetzung von Veränderung zu realisieren, ist Changemanagement ein Geschäftsprozess der dazu beiträgt. Meist wird in der Praxis das Veränderungsmanagement auf die Veränderungskommunikation reduziert und nicht explizit durchgeführt.²⁶

Im Gegenzug dazu, sind Projektmanagement und die zugrundeliegenden Standards weit verbreitet und finden sich in allen Branchen und in den meisten Unternehmen wieder. Statistiken auf Basis von PM-Zertifizierungen:

PMP	IPMA/GPM	PRINCE2
890.000 Zertifikate (2018)	250.000 Zertifikate (2019)	950.000 Zertifikate (2012)

Tabelle 1: Verbreitung von Projektmanagementstandards auf Basis von Zertifizierungen²⁷

Eine grundlegende Abgrenzung kann auf Basis der Rollen bzw. der Rollenbeschreibungen erfolgen. Folgende **Tabelle 2** zeigt die verschiedenen Rollen in den unterschiedlichen Bereichen im Vergleich:

Changemanagement	Projektmanagement	Programmmanagement
Change OwnerIn	Projekt OwnerIn	Programm OwnerIn
Change ManagerIn	ProjektmanagerIn	ProgrammmanagerIn
Change AgentIn	Project Team Mitglied	Programm Team Mitglied
Change Management BeraterIn	Projekt MitarbeiterIn	Programm MitarbeiterIn
Change Team	Projekt Team	Programm Team
	Projekt Sub-Team	

Tabelle 2: Rollen im Changemanagement²⁸

²⁵ Vgl. Hendling (2019) online.

²⁶ Vgl. Gareis/Gareis (2018) S. 369.

²⁷ Haufe Akademie (2019) online.

²⁸ Gareis/Gareis (2018) S. 377.

Selbst wenn für fast alle Rollen ein Pendant existiert, unterscheiden sich die Interessen und Aufgaben doch grundlegend. Als Beispiel seien die Rolle des/der Projekt- und Change ManagerIn erwähnt. Ein/eine ProjektmanagerIn hat die Aufgabe, die für das Projekt identifizierten Aufgaben so auszuführen, dass der erforderliche Umfang und die Qualitätsziele erreicht werden. Sie tragen maßgeblich dazu bei, dass das erreicht wird, was im Business Case vorgesehen war. Der/die Change ManagerIn arbeitet an der Integration dieser Lösung mit dem Rest des Unternehmens und stellt sicher, dass alle Betroffenen bereit sind mit dem Projektergebnis umzugehen, wenn es geliefert wird.

Folgende Tabelle unterstreicht die Unterschiede in den Rollen:

Change ManagerIn	ProjektmanagerIn
Projektkommunikation außerhalb des unmittelbaren Projektteams	Definieren des Projektumfangs
Planung und Engagementaktivitäten des Stakeholdermanagements	Ermittlung der erforderlichen Ressourcen und Planung
Planung und Umsetzung der Change readiness	Planung der Aufgaben, Verfolgung und Priorisierung der Arbeitspakete
Analyse des Schulungsbedarfs und Entwicklung von Lösungen zur Schulung	Unterstützung beim Lösen von Projektproblemen
Entwicklung von Fähigkeiten wo erforderlich	Management von Projektrisiken
Akzeptanz des Wandels und Aufrechterhaltung des Wandels auf längere Sicht	Projekt abschließen und Übergabe am Projektende

Tabelle 3: Rollenbeschreibung Change ManagerIn und ProjektmanagerIn²⁹

Im Projekt- und/oder Changealltag, werden einige der in **Tabelle 3** genannten Aufgaben eines/einer ProjektmanagerIn auch von Change ManagerInnen wahrgenommen und vice versa. Daher liegt die Vermutung nahe, dass eine harte Abgrenzung, wie sie per Definitionen und Rollenbeschreibungen in der Literatur erfolgt in der Praxis kaum oder nicht zur Anwendung kommt.³⁰

²⁹ Vgl. PMTips (2017) online.

³⁰ PMTips (2017) online.

3 Experteninterviews

Zur Aufbereitung der Inhalte wurde eine qualitative Inhaltsanalyse nach Philipp A. E. Mayring gewählt. Herangehensweise, Struktur und Methodik werden in diesem Kapitel genauer erläutert, sowie die Interviewergebnisse selbst dargestellt. Die vollständigen Transkripte sind im Anhang zu finden. Die Zusammenfassung der beiden Interviewergebnisse inklusive der Verknüpfung mit der Theorie erfolgt in [Kapitel 4](#).

3.1 Herangehensweise, Struktur und Methodik

3.1.1 Festlegung des Materials

Bei den ausgewählten Interviewpartnern handelt es sich um ausgewiesene Experten aus den Bereichen Projekt- und Changemanagement. Es ist die Interviewpassage ausgewählt worden, welche inhaltlich den Fragen aus dem Interviewleitfaden eindeutig zuzuordnen ist.³¹

3.1.2 Analyse der Entstehungssituation

Die Teilnahme an den Interviews war freiwillig. Bei den Gesprächen handelte es sich um halbstrukturierte Interviews. Der Interviewer hatte einen Leitfaden mit Fragen deren konkrete Formulierung und Reihenfolge er jedoch variieren konnte und offene, also vom Interviewpartner frei zu beantwortende Fragen. Die Interviews wurden vom Autor selbst durchgeführt und fanden in den Büroräumlichkeiten der Interviewten statt.³¹

3.1.3 Formale Charakteristika des Materials

Die Interviews wurden mit Tonband aufgenommen und daraufhin am Computer in maschinengeschriebene Form transkribiert. Dabei galten folgende Transkriptionsanweisungen:³¹

- Vollständig und wörtlich transkribieren (Unvollständigkeiten und Wiederholungen belassen)
- Es steht der Inhalt im Vordergrund; >>äh<< und Ähnliches kann weggelassen werden; Dialektfärbungen werden eingedeutscht (zerscht = zuerst; miaßn = müssen). Echte Dialektausdrücke jedoch bleiben und werden nach Gehör geschrieben

³¹ Vgl. Mayring (2010) S. 56.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bei Unklarheiten Punkte machen (...), je nach der Länge dessen, was nicht verstanden wurde, sodass es nachtragen werden kann
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bei Pausen, Stockungen und Ähnlichem Gedankenstrich verwenden (-). bei längeren Pausen mehrere Gedankenstriche; wenn der Grund der Pause ersichtlich ist, ihn in Klammern angeben
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Andere Auffälligkeiten wie Lachen, auffälliges Räuspern oder Ähnliches in Klammern angeben
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alle anderen nonverbalen Merkmale, die zum inhaltlichen Verständnis wichtig sind, ebenso in Klammern, z. B.: E: Mhm (zustimmend)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wenn der Interviewer eine Frage stellt bzw. spricht, das Symbol »F« (für Frage) ganz an den Rand, danach Doppelpunkt und zwei Leerzeichen, wenn mehr als eine Zeile gesprochen wird, wieder ganz am Rand anfangen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wenn der Interviewte, also der Experte, spricht, bitte das Symbol »E« (für Experte) verwenden

Tabelle 4: Hinweise zur Interviewtranskription³²

3.1.4 Interviewleitfaden

- i. Grundsätzliche Frage ob Namen und Daten veröffentlicht werden dürfen oder anonymisiert werden müssen
- ii. Einleitende Themenerläuterung und kurze Beschreibung der Forschungsfrage
- iii. Fragen:
 1. In welchem Zusammenhang stehen Projekte und Change?
 - a. Bei welchen Projekttypen lassen sich Muster für einen erhöhten Changemanagement-Bedarf erkennen?
 - b. Welche Muster haben diese Projekttypen gemeinsam?
 2. Welche Projekttypen gibt es in denen kein Changemanagement notwendig ist?
 - a. Was haben diese Projekttypen gemeinsam um ohne Changemanagement auszukommen?
 3. Welche Social Skills tragen Ihrer Erfahrung nach am meisten zum Projekterfolg bei?
 - a. Welche Rahmenbedingungen müssen gegeben sein, um erfolgreich Social Skills anzuwenden?

³² Vgl. Mayring (2010) S. 57.

- b. Welche Methoden oder Zeremonien unterstützen/fördern das erfolgreiche Anwenden von Social Skills?
4. Welche Social Skills tragen am meisten zu erfolgreichem Changemanagement bei?
 - a. Welche Rahmenbedingungen müssen gegeben sein, um erfolgreich Social Skills anzuwenden?
 - b. Welche Methoden oder Zeremonien unterstützen/fördern das erfolgreiche Anwenden von Social Skills?

3.1.5 Angewandte qualitative Techniken

Auf Grund der Art des Materials, hat sich der Autor, im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse nach Philipp A. E. Mayring, für eine Zusammenfassung mit induktiver Kategorienbildung und inhaltlicher Strukturierung entschieden. Nach mehreren Iterationen der Reduktion sind in folgenden beiden Kapiteln die repräsentativen Aussagen des Ausgangsmaterials zu finden.

3.2 Experteninterview Daniel Hendling

Der Zusammenhang von Projekten und Change teilt sich in zwei Themengebiete auf. Entweder das Projekt verursacht den Change oder ein Change wird in Projektform umgesetzt. Projekte deren Zielzustand eine deutliche Veränderung in der Organisation darstellen, brauchen besondere Aufmerksamkeit und Veränderungsbegleitung. Die Aufgabe des Changemanagements ist somit eine zusätzliche Aufgabe im Projekt. Ein gewisses Maß an Changemanagement ist generell in Projekten unverzichtbar. Wird ein Change in Projektform umgesetzt, dann dient die Projektstruktur und Methodik dem höheren Ziel des Changes.

Changemanagement ist sehr menschenbezogen. Der Mensch steht im Mittelpunkt der Veränderung, egal in welcher Form der Change umgesetzt wird. Dabei ist erkennbar, dass die Veränderung meist von außen initiiert wird und bei den betroffenen Personen unerwünscht ist und Widerstände verursacht. Die Akzeptanz der Veränderung braucht Zeit und läuft daher in Wellen oder Phasen ab. Dabei kann die Veränderung aufgrund der Komplexität nicht vollständig kontrolliert werden und es sind Maßnahmen und Zeit zur Erreichung und Erhaltung des Zielzustandes notwendig. Die Veränderung, zum Beispiel einer Organisation (Reorganisationsprojekt), verlangt auch eine Veränderung

der betroffenen Personen und es besteht das Risiko, dass Widerstände auch nach Erreichung des Zielzustandes aufrecht bleiben.

Aus dieser Erkenntnis lassen sich folgende Projekttypen identifizieren, welche einen erhöhten Changemanagement-Bedarf aufweisen:

- Organisationsbezogene Projekte
 - Organisationsentwicklungen
 - Reorganisationen
 - Insourcing / Outsourcing
 - Zentralisierung / Dezentralisierung
 - Prozessoptimierung / Prozessautomatisierung / Prozesseinführung
- IT-bezogene Projekte
 - Selfservice Portal
 - Callcenter Automatisierung

Im Gegenzug gibt es auch einige wenige Projekttypen, welche keinen oder nur sehr geringen Changemanagement-Bedarf aufweisen, da ihre Auswirkung auf die Menschen in der Organisation nur sehr gering ist:

- Produktentwicklung
- Innovationsprojekte im Kontext der Produktentwicklung
- Innovation-Labs und Design Thinking Projekte
- Projekte ohne Voraussetzungen, die eine Veränderung erfahren
- Projekte mit kleinen Projektteams, wo alle Beteiligten sich für die Veränderung entschieden haben

Welche Social Skills tragen nun zu erfolgreichem Projektmanagement bei? Zusammengefasst sind folgende fünf Punkte die relevantesten Skillsets:

- Führungskompetenz
 - verschiedene Führungsstile anlassbezogen anwenden können
 - Vertrauensbildung und Vertrauensvorschuss aktiv geben
- Hohes Maß an Selbstreflexion

- Wechselwirkungen verstehen und sich selbst im Kontext des Projektteams begreifen
- Konfliktmanagementkompetenz
 - Empathie und Einfühlungsvermögen in schwierigen und vorbelasteten Situationen sowie Mediationsfähigkeiten
- Präsentations-Skills
 - Sicheres Auftreten, Überzeugungsfähigkeit, Verhandlungsgeschick und Moderationsfähigkeiten
- Kommunikationskompetenz
 - Flexibilität sich an die Kultur und Gewohnheiten einer Person anzupassen, den Dialog und Austausch für eine faire Kommunikation auf Augenhöhe zu fördern und visuelle Unterstützung der Kommunikation, um ein gemeinsames Verständnis zu fördern

Dazu sind Rahmenbedingungen notwendig, welche die Anwendung der definierten Social Skills unterstützen. Dabei wurde eine gemeinsame Vertrauensbasis, eine gemeinsame Projektmanagementkultur und Methodik sowie ein gemeinsames Commitment, auch mit dem Projektsponsor/Projektauftraggeber, als die relevantesten angeführt. Zusätzlich unterstützen Zeremonien wie informelle Treffen, Dailys, Kaffeekränzchen und Jour Fixe die Anwendung positiv. Auch das bewusste Fragen „Wie geht's dir?“ fördert einen positiven Austausch zwischen allen beteiligten Personen und liefert auf sozialer Ebene wichtige individuelle Informationen mit hoher Aussagekraft.

Im Gegensatz dazu wird ein hoher Grad an Quantifizierung von Befindlichkeiten mit einem stark negativen Effekt in Verbindung gebracht. Team-Thermometer und die Visualisierung mittels Smileys und Punkten kann ablehnend wahrgenommen werden.

Die abschließende Frage welche Social Skills am meisten zu erfolgreichem Changemanagement beitragen, kann mit der Aussage „es kann auf dasselbe Skillset wie für Projektmanagement zurückgegriffen werden“ beantwortet werden. Lediglich liegt der Fokus stärker auf dem Lösen von Widerständen und weiterführend im Kontext der Konfliktlösungskompetenz in der verstärkten Anwendung bedürfnisorientierter

Social Skills und Empathie. Ein geringerer Fokus liegt auf Führungskompetenz, da nur selten direkte Teamführung im Changemanagement stattfindet. Zusätzlich muss ein gemeinsames Bewusstsein für die Veränderung geschaffen werden und demnach ergibt sich, im Gegensatz zum Projektmanagement, eine Priorisierung von Qualität vor Zeit.

3.3 Experteninterview Lorenz Gareis

Der Zusammenhang zwischen Projekten und Change teilt sich in zwei Themengebiete auf. Minor Changes erster Ordnung und Major Changes zweiter Ordnung.

Minor Changes lassen sich in einem Projekt umsetzen und Changemanagementaufgaben sind zusätzliche Arbeitspakete im Projekt. Demnach übernimmt der Projektleiter Aufgaben eines Changemanagers.

Major Changes setzen dediziertes Changemanagement voraus und können nicht mehr in nur einem Projekt realisiert werden. Hier empfehlen sich Projektketten und Programmstrukturen. Ein übergeordnetes Changemanagement trifft strategische Entscheidungen und steuert die Umsetzungsprojekte. Somit ist auch für eine klare Rollen- und Aufgabentrennung zwischen Projekt- und Changemanagement gesorgt. Zusätzlich ist der zu wählende Managementansatz von der Art des Changes abhängig. Agile Transformationen setzen eine Realisierung mittels agiler Ansätze voraus, um nachhaltig erfolgreich zu sein.

Auf Basis dieser Differenzierung des Veränderungsumfangs und der Veränderungskomplexität, können Muster und in weiterer Folge folgende Projekttypen identifiziert werden:

- Muster
 - Wenn Personal direkt beeinflusst wird und geschult/befähigt werden muss und sich somit der Zielzustand deutlich vom Ausgangszustand unterscheidet
 - Wenn die Veränderung Akzeptanz braucht, um nachhaltig Bestand zu haben und auf Grund der Veränderung im Projekt eine Hürde zwischen dem involvierten Projektteam und den MitarbeiterInnen in der Linie entsteht
- Projekttypen
 - Umsetzungsprojekte

- Produktentwicklung und Einführung
- Marketingprojekte
- IT-Projekte jeder Art
- Änderungen an der Ablauforganisation
 - Reorganisationsprojekte
 - Neue Rollen werden geschaffen
 - Alte Rollen werden nicht mehr benötigt
 - Prozess- und Workflowoptimierungsprojekte

Nur wenige Projekte kommen ohne Changemanagement aus. Konzeptionsprojekte ohne weitere Umsetzung, Veranstaltungen, Eventprojekte und einfache IT-Hardwareprojekte wie zum Beispiel der flächendeckende Rechnertausch von Arbeitsplätzen sind einige davon, deren Ergebnis kaum oder keinen Einfluss auf eine Organisation und in weiterer Folge auf die Personen in einem Unternehmen hat.

Die notwendigen Social Skills für erfolgreiches Projektmanagement kategorisieren sich in Moderationsfähigkeiten, Konfliktmanagementkompetenz, Führungskompetenz, Selbstreflexion und Flexibilität bzw. Kreativität, im Sinne von neue Arbeitsformen zu schaffen und annehmen zu können. Dabei berücksichtigen all diese Kompetenzen die Fähigkeiten, flexibel und situationsbezogen zu kommunizieren, zu führen, zu moderieren und zu reflektieren.

Die notwendigen Rahmenbedingungen, welche die Anwendung von Social Skills unterstützen, basieren sehr stark auf der Werterhaltung der zugrundeliegenden Organisation und der handelnden Personen. Mindset und Managementansatz müssen kompatibel sein und systemische Denk- und Arbeitsweisen stimmig. Die Kompetenz, die Werte und die Rolle, zum Beispiel des Projektleiters, müssen für den Anwendungszweck sinnvoll harmonisieren und wiederum zur Werterhaltung der Auftraggeber passen. Zusätzlich muss eine Bereitschaft und Offenheit gegenüber der Veränderung gegeben sein und überlegte bzw. mutige Entscheidungen müssen durch die Auftraggeber mitunterstützt werden.

Das Anwenden der Social Skills selbst kann bereits als eine Methode gesehen werden und die Arbeitsform muss dem Zweck entsprechen. Wichtige Methoden sind Selbstreflexion und Reflexion im Team bzw. in weiterer Folge Ansätze des systemischen Managements – Hypothesen bilden, intervenieren und reflektieren. Regelmäßiges beobachten und hinterfragen von Situationen verbessern die Kommunikations- und die Arbeitsformen.

Der Unterschied zwischen den Social Skills, die im Projektmanagement und denen die im Changemanagement bestmöglich unterstützen, liegt lediglich im Fokus. Im Changemanagement stehen Konfliktmanagementkompetenz und Kommunikationskompetenz aufgrund der breiteren Ausrichtung eines Changes im Vordergrund. Speziell Kreativität in der Erreichung der größeren und diversifizierteren Zielgruppe bzw. ein Methodenmix und Storytelling-Kompetenzen, wie und in welchen Nuancen die Veränderung kommuniziert wird, sind von Vorteil.

4 Verknüpfung der Themengebiete

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Experteninterviews mit der Literatur verglichen und verknüpft. Dabei wird auf aktuelle Literatur zurückgegriffen, welche die Themenstellung adressiert sowie auf die zweite Reduktion der Inhaltsanalyse der Experteninterviews. In weiterer Folge wird auf dieser Basis ein Skillset definiert, welches als Anhaltspunkt für erfolgreiches Changemanagement dienen kann.

4.1 Changemanagement und Projekte

Veränderungen werden durch Projekte oder durch Projektketten und/oder Programme erreicht. In den Change-Architekturen, also in der Strukturierung des Change-Prozesses durch Projekte, zeigt sich der strukturelle Zusammenhang zwischen Projekten und Changes. Teilprozesse wie „Change starten“, „Change koordinieren“, „Change kontrollen“, „Change kommunizieren“ und „Change abschließen“ sind vergleichbar mit den Prozessen der Projektmanagementphase klassischer Projektmethodik. Im Gegensatz zu Projekten, liegt beim Changemanagement der Fokus nicht auf der Erfüllung inhaltlicher Aufgaben, sondern auf dem Managen einer Veränderung. Obwohl es im Changemanagement vergleichbare Rollen und Verantwortungen wie im Projektmanagement gibt, unterscheiden sich die Aufgaben z.B. des/der Change ManagerIn und des/der ProjektmanagerIn doch grundlegend – siehe [Kapitel 2](#).

Um erfolgreiche Veränderungen zu ermöglichen, muss der Prozess des Changemanagements angemessen gestaltet und seine Beziehungen zum Projektmanagement müssen verwaltet werden. In Organisationen vorhandene Projektmanagementkompetenzen können zur Change-Umsetzung genutzt werden.³³

Diese Sichtweise der Literatur wird durch beide Experten bestätigt und in der Praxis zeigt sich, dass ab einer Change-Komplexität eines Major Changes eine klare Trennung von Changemanagement und Projekt- und Programmmanagement und der jeweils zugehörigen Rollen unbedingt notwendig ist. Auch wird das Vorgehen in Wellen oder Phasen beschrieben und einhergehend die notwendige Zeit, die eine

³³ Vgl. Gareis/Gareis (2018) S. 369.

Veränderung braucht, um nachhaltig Bestand haben zu können. Dies reflektiert sich in den nachfolgend beschriebenen Change-Architekturen wieder.

4.1.1 Beispiele für Change-Architekturen:

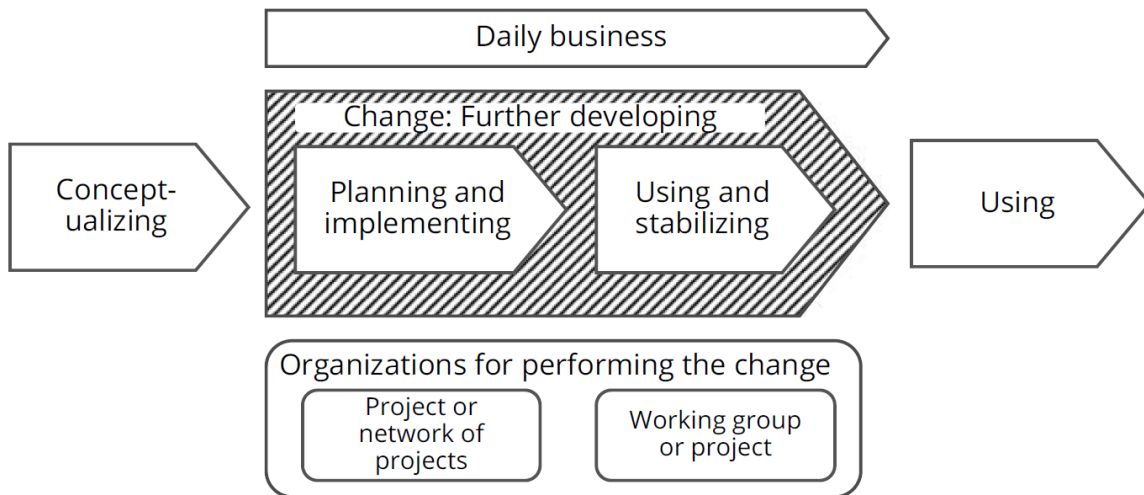


Abbildung 4: Change-Architektur "Further developing"³⁴

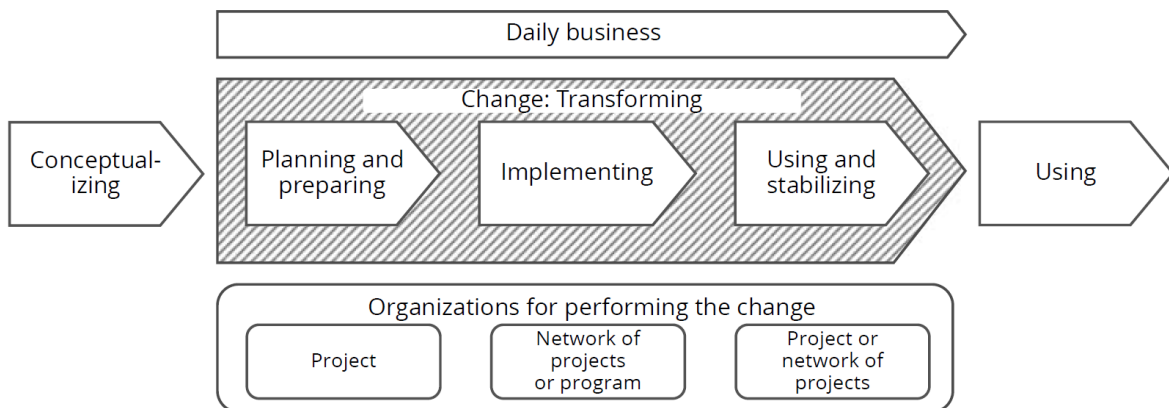


Abbildung 5: Change-Architektur "Transforming"³⁴

Diese Architekturen adressieren im Wesentlichen die Erkenntnisse der Feldtheorie Lewins, welcher in seiner Leistungskurve in Prozessen des

³⁴ Gareis/Gareis (2018) S. 374.

überzogenen Wandels das Wirken von Widerständen im Wandlungsprozess einer Organisation beschreibt.

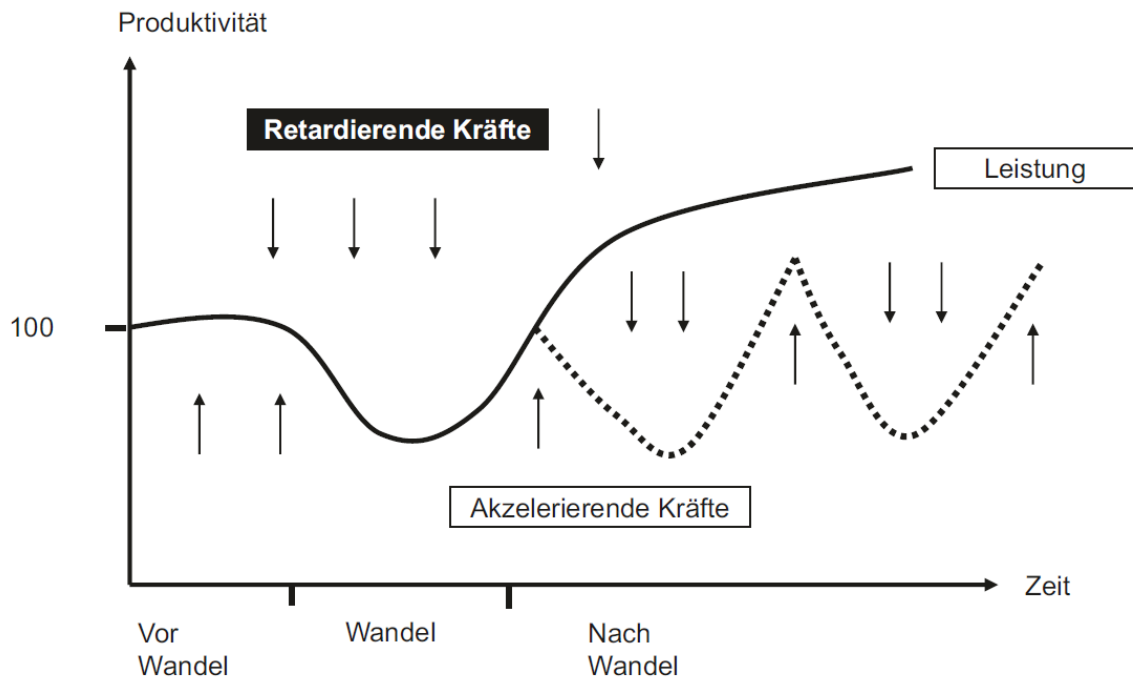


Abbildung 6: Typische Leistungskurve in Prozessen des überzogenen Wandels³⁵

*"Changes by projects"*³⁶

Diese Strategie erfordert sowohl eine Analyse der allgemeinen als auch der veränderungsartspezifischen Beziehungen zwischen Changemanagement und Projektmanagement. Aus den Experteninterviews geht hervor, dass je nach Art der Veränderung auch der passende Managementansatz gewählt werden sollte. Um den Change glaubhaft und nachhaltig umzusetzen, werden daher z.B. agile Methoden zur Umsetzung einer agilen Transformation einer Organisation empfohlen. Dies gilt es in der jeweiligen Change-Architektur zu berücksichtigen.³⁷

³⁵ Lauer (2019) S. 69.

³⁶ Gareis/Gareis (2018) S. 393.

³⁷ Vgl. Gareis/Gareis (2018) S. 393.

4.1.2 Allgemeine Beziehungen zwischen Changemanagement und Projektmanagement

Es bestehen folgende allgemeinen Beziehungen zwischen Change- und Projektmanagement:³⁸

- Projektmanagement findet in der Regel im Rahmen von Changes statt. Aus diesem Grund definiert das Changemanagement Ziele, Regeln und Standards, die beim Managen der Change-Umsetzungsprojekten zu berücksichtigen sind.
- Die Projektkommunikation ist ein integraler Bestandteil der Change-Kommunikation. Die Projektkommunikation muss mit der Change-Kommunikation koordiniert werden.
- Die Change-Stakeholder sind von den Projekt-Stakeholdern zu unterscheiden. Auf der einen Seite gibt es Stakeholder die nur projektbezogene Erwartungen haben. Auf der anderen Seite können Projekt-Stakeholder auch Change-Stakeholder sein. In diesem Fall haben sie unterschiedliche Erwartungen an das Projekt und den Change.
- Oftmals werden Change-Projekte durch externe Partner unterstützt. Ein gemeinsames Verständnis von Change- und Projektmanagement des/der AuftragnehmerIn und der Kundenorganisation erzeugt eine Win-Win-Situation.
- In Projekten können bei Changes Quick-Wins erzielt werden. Diese Quick-Wins müssen vom Projektteam und vom Change-Team gemeinsam geplant werden.
- Folgende Unterschiede zwischen Projekt- und Change ManagerInnen sind feststellbar:
 - ProjektmanagerInnen sind für die Projektergebnisse verantwortlich und üben integrative Funktionen in Projekten aus.
 - Change ManagerInnen sind für die Change-Ergebnisse und die Integration der Changes verantwortlich.
- Die Rolle des/der ProjektmanagerIn unterscheidet sich von der Rolle des/der Change ManagerIn auch in der kurzfristigen Orientierung (für ein Projekt) im Vergleich zur mittelfristigen Orientierung (für eine Veränderung). Um die Zusammenarbeit effizienter zu gestalten, ist es notwendig, ein angemessenes

³⁸ Vgl. Gareis/Gareis (2018) S. 394.

Rollenverständnis der Change ManagerInnen und der ProjektmanagerInnen sicherzustellen.

Beide Experten stimmen überein, dass ein absoluter Zusammenhang zwischen Changemanagement und Projektmanagement besteht. Selbst wenn die Herangehensweise unterschiedlich ist, finden sich nahezu alle Aussagen aus der jeweiligen Perspektive in den Antworten des anderen Experten wieder und decken sich weitestgehend mit der Literatur.

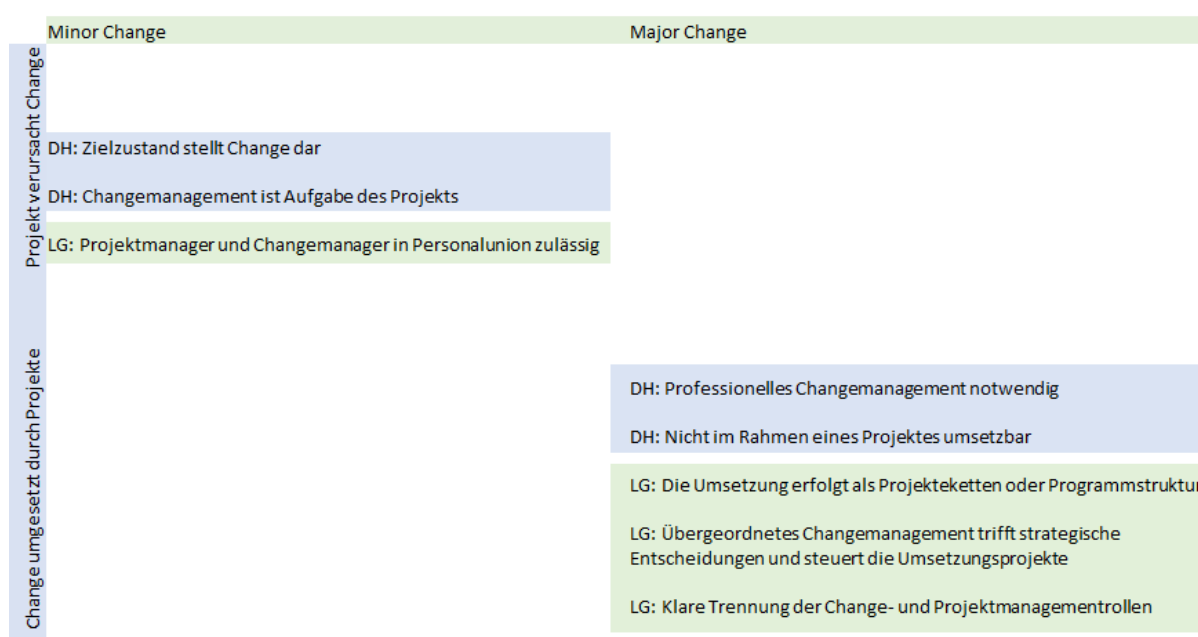


Abbildung 7: Reduzierte Gegenüberstellung der Antworten zur ersten Frage

Abbildung 7 zeigt, dass obwohl unterschiedliche Perspektiven auf dieselbe Frage vorhanden sind, sich die Aussagen in keinsten Weise widersprechen, sondern vielmehr ergänzen. Die Perspektiven und Aussagen Daniel Hendlings sind blau und von Lorenz Gareis grün dargestellt. Dabei kann gesagt werden, dass die Betrachtung als Minor Change sich mit der Betrachtungsweise „Projekt verursacht Change“ vergleichen lässt. Selbiges gilt für Major Change und „Change umgesetzt durch Projekte“. Lediglich im notwendigen Changemanagement-Umfang liefern die Aussagen aus dem Experteninterview ein besseres Verständnis. Wie in **Abbildung 5** bereits ersichtlich, ist das wesentlichste Unterscheidungsmerkmal für den Zusammenhang von Projektmanagement und Changemanagement die Größe bzw. Komplexität des Changes selbst. Für Major Changes ist ein übergeordnetes und

strategisch orientiertes Changemanagement unabdingbar. Die Umsetzung erfolgt primär über Projektketten und Programmstrukturen und die Projekte werden durch strategische Entscheidungen und in Abstimmung, auch der in der Literatur angeführten Ziele, Regeln und Standards gesteuert. Bei Minor Changes trifft das allerdings in nur sehr stark abgeschwächter Form zu. Es gibt kein übergeordnetes Changemanagement, sondern die Begleitung und das Managen der Veränderung wird als Teilaufgabe im Projekt bzw. als Teil der Aufgaben des/der ProjektmanagerIn gesehen. Zusätzlich erfolgen keine zentralen Ziel-, Standard- und Kommunikationsvorgaben durch eine übergeordnete Change-bezogene Instanz.

4.2 Erfolgsversprechendes Skillset an Social Skills

Es gibt viele Faktoren, die den Erfolg von Changeprojekten beeinflussen. Einer der wesentlichsten ist Kommunikation, da sie mit allen anderen Erfolgsfaktoren verwoben ist.

"Changemanagement ist eine Führungsaufgabe und Führung besteht in der heutigen Arbeitswelt zu überwiegenden Teilen aus Kommunikation."³⁹

Kommunikation und ihre Aufgabe mittels Gestik, Mimik, Tonfall, etc. und auch Emotionen, Informationen zu transportieren, führt in weiterer Folge zu Motivation oder Demotivation. Wandel kann nur ausgelöst werden, wenn der Konflikt nicht gescheut wird und gleichzeitig so viel Akzeptanz zwischen den Konfliktparteien herrscht, dass eine konstruktive Zusammenarbeit möglich ist. Somit braucht es in der Führung eines Unternehmens zumindest eine Person, die willens und fähig ist, eine Veränderung trotz des zu erwartenden Widerstands zu initiieren. Darüber hinaus ist eine Unternehmenskultur notwendig, welche die Veränderung zulässt und nicht die Aufspaltung in zwei Parteien fördert. Im Idealfall fungiert sie als eine Art Nährboden des Wandels.⁴⁰

³⁹ Lauer (2019) S. 75.

⁴⁰ Vgl. Lauer (2019) S. 75.

4.2.1 Führungskompetenz

In den späten 1970er Jahren unterteilte J. M. Burns⁴¹ Politiker in zwei Kategorien:

- Das Handeln fokussiert sich primär auf die effiziente Steuerung der vorhandenen Prozesse
- Das Handeln fokussiert sich primär auf die Veränderung im Sinne einer Verbesserung bestehender Zustände

Da die zweite Kategorie den Status quo umwandelt, wurde der Begriff „transformatorisch“ gewählt, wohingegen für die erste Kategorie, passend zur Beschreibung, transaktional gewählt wurde. Diese Unterscheidung wurde später auf das Verhalten von ManagerInnen umgelegt, woraus sich folgende Definitionen ableiten:

Transaktionale Führung	Transformatorische
<p>Sorge für Ordnung und Beständigkeit im komplexen Großunternehmen!</p>	<p>Führung im eigentlichen Sinne, mit dem Gedanken des Wandels verbunden!</p>
<p><u>Führungsstil:</u> analytisch, sach-orientiert, planend, kontrollierend</p> <p><u>Ergebnis:</u> = Dinge richtig tun (Effizienz)</p>	<p><u>Führungsstil:</u> kommunikativ, motivierend, inspirierend, Sinn vermittelnd</p> <p><u>Ergebnis:</u> = die richtigen Dinge tun (Effektivität)</p>

Abbildung 8: Transaktionale und transformatorische Führung⁴²

Führungskompetenz und die optimale Mischung aus mehreren Führungsstilen lässt sich also in die beiden genannten Blöcke der transaktionalen Führung und der

⁴¹ Vgl. Burns (1978).

⁴² Lauer (2019) S. 90ff.

transformatorischen Führung aufteilen, welche sich in ihrem Fokus grundlegend unterscheiden.⁴³

Demnach sorgt die transaktionale Führung für Ordnung und Effizienz, welche vor allem in größeren Unternehmen notwendig ist. Zur Anwendung kommen daher eher die klassischen und funktionalen Managementtechniken wie Zielsetzung, Planung, Entscheidung und Kontrolle.

Im Gegensatz dazu steht in der transformatorischen Führung Effektivität im Vordergrund. Es stehen daher Motivation, Inspiration und Kommunikation als Managementtechniken im Vordergrund. Dabei begreift sich die transformatorische Führungskraft viel mehr als Initiator und Treiber des Wandels, als als Steuermann desselben.

In Zeiten von Krisen benötigt es transformatorische Führung, um neue Wachstumschancen aufzutun, oder zur Einführung neuer Technologien. Dennoch braucht es auch in Krisenzeiten ein gewisses Ausmaß an transaktionaler Führung, was an Beispielen wie eBay und Google ersichtlich ist. Beide Unternehmen installierten nach einer sehr stark wachsenden, transformatorischen Phase, klassische transaktionale Führung, um die schnell wachsenden Unternehmen intern zu stabilisieren.⁴⁴

Beide Experten beschreiben eine ähnliche Sichtweise der Führung aus zwei Perspektiven. Einerseits eine Flexibilität in den Führungsstilen um situativ andere Führungsmuster anwenden zu können, andererseits wird direktives Führungsverhalten im Changemanagement als klar kontraproduktiv bewertet, was ebenfalls den Rückschluss auf eine möglichst optimale Mischung an Führungsstilen zulässt.

Von den Experten genannte effektive Führungsstile im Changemanagement:

- Laissez-fair
 - Eigenverantwortlich und dadurch motivierend
 - Steigerung der Kreativität

⁴³ Vgl. Lauer (2019) S. 89.

⁴⁴ Vgl. Lauer (2019) S. 89ff.

- Coaching begleitend⁴⁵
 - Aufbau persönlicher Stärken der Mitarbeiter im Team
 - „Versuche es selbst“-Mentalität
- Servant Leader⁴⁶
 - Fokus auf Vertrauen und den Bedürfnissen der Mitarbeiter im Team
 - Fördert Engagement und wirkt in weiterer Folge motivierend
 - Entscheidungsbefugnisse werden mit dem Team geteilt und fördert Innovationen

Wobei sich die drei genannten der transformatorischen Führung zuordnen lassen und sich die direkte Führung im transaktionalen Ansatz widerspiegelt.

Diese Eingliederung widerspricht interessanterweise der Aussage der Experten, dass Führungskompetenz im Changemanagement nachrangig ist. Ganz im Gegenteil. Im Rahmen der optimalen Mischung aus Führungsstilen wird dem Leadership sehr hohe Wichtigkeit in der Umsetzung eines Changes zugerechnet.

Die Sichtweise der Experten beruht auf der Sicht eines/einer externen Change ManagerIn, welcher/welche im Rahmen einer Konsultation⁴⁷ die Veränderung einer Organisation unterstützt. Dabei kann angenommen werden, dass in dieser Konstellation beide Managementprofile tatsächlich vorhanden sind und sich das Profil der transaktionalen Führung als Skillset des/der externen Change ManagerIn versteht.

⁴⁵ Vgl. Besserer (2018) online.

⁴⁶ Vgl. Besserer (2018) online.

⁴⁷ Vgl. Lauer (2019) S. 217.

4.2.2 Kommunikationskompetenz:

Als wichtigstes Persönlichkeitsmerkmal kann Kommunikation als eine Art Katalysator bezeichnet werden, da ohne sie ein Change weder initiiert noch durchgeführt werden kann.⁴⁸

Zu erfüllende Aufgaben:

- Schaffung von informatorischer Transparenz
 - Übermittlung der Gründe für die Veränderung
 - Nennung der Visionen und Ziele
 - Schaffen von Orientierung
- Erkennen und abschwächen von Widerständen
 - Widerstände entstehen letztlich aus fehlgeschlagenen Kommunikationsprozessen
 - Unterstützt Konfliktmanagement
- Verstärkung des Prozesses im Sinne positiver Rückkoppelung
 - Feedback an alle mit ersten Erfolgsmeldungen (Quick Wins)
 - Change- / Projektmarketing
- Förderung der sozialen Integration
 - Unterstützen des Zusammentreffens und Zusammenarbeitens von bislang wechselseitig fremden Menschen

Persönliche Kommunikation spielt im Changemanagement eine besonders große Rolle, da sie weniger missverständlich und motivierender ist. Möglichst große Transparenz über Ziele und Hintergründe der angestrebten Veränderung sollten möglichst zeitnahe und zeitgleich an alle Betroffenen in einer zielgruppenverständlichen Sprache kommuniziert werden. Vor allem zur Überwindung von Widerständen im Verlauf der Veränderung ist das Beherrschen spezifischer Kommunikationstechniken von hoher Bedeutung.

⁴⁸ Vgl. Lauer (2019) S. 125.

Das Bedienen einer Vielfalt von Formaten wird ebenfalls durch die Experten beschrieben, welche dieser Kompetenz wie auch in der Literatur beschrieben, einen sehr hohen Stellenwert zugestehen. Dabei wird speziell die notwendige Flexibilität, die Kommunikation an die Kultur und Gewohnheiten der Zielgruppen anzupassen, betont. Weiters ein Dialog und Austausch auf Augenhöhe und visuelle Unterstützung der Kommunikation, um Verständnis zu fördern und Missverständnissen vorzubeugen. Ein weiterer Punkt wird durch Kreativität im Design von Workshopformaten, Meetings und Kommunikationsstrukturen beschrieben und rundet damit die Ausführungen in der Literatur praktisch ab.

4.2.3 Konfliktmanagement

Kommunikative Überwindung von Widerständen⁴⁹

Ausgehend von der Betroffenheit der Personen und ihrer Wahrnehmung leiten sich typische Verhaltensmuster ab.

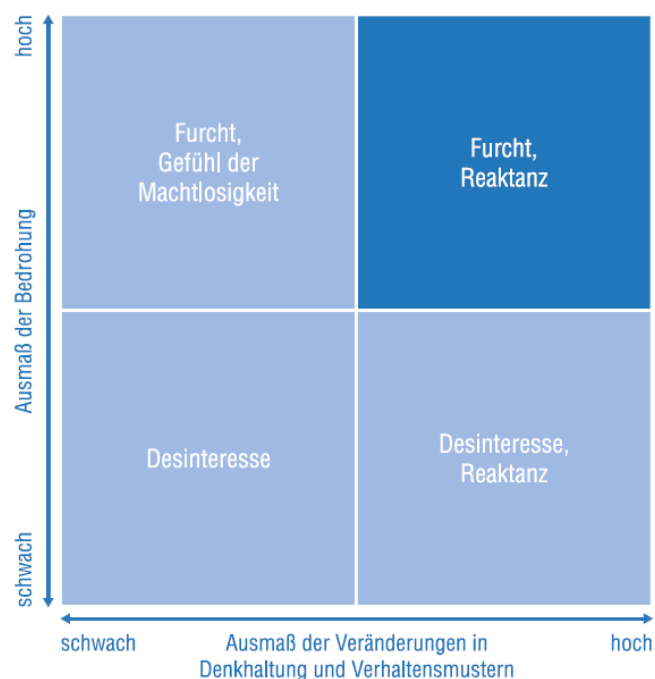


Abbildung 9: Matrix der Betroffenheit: Typologie der wahrgenommenen Veränderungen⁵⁰

⁴⁹ Vgl. Lauer (2019) S. 142.

⁵⁰ Kreutzer/Neugebauer/Pattloch (2018) S. 218.

Die in **Abbildung 9** beschriebenen Reaktionen auf die Veränderung stellen die Basis von Konflikten und Widerständen dar, welchen der/die Change ManagerIn im Laufe des Changes begegnet.

„If you want to repair a bicycle or an automobile, you first have to understand how it works.“⁵¹

Ein unkontrollierter Konflikt hat in der Regel vier klar unterscheidbare Phasen:

- Diskussion
- Überlagerte Ereignisse
- Eskalation
- Verhärten der Haltung

Wenn sich ein längerfristiger Konfliktprozess entwickelt, können die von ihm verursachten Ereignisse das ursprüngliche Thema so stark überlagern, dass sich am Ende niemand mehr daran erinnern kann, dass der ursprüngliche Konflikt selbst jemals existiert hat. Wenn eine Seite anfängt zu glauben, die andere Seite nimmt sie nicht ernst bzw. dass ihre Integrität verletzt oder missbraucht wird, reagiert sie mit Wut und Empörung. In weiterer Folge geht sie zum Gegenangriff über und vice versa. Der Konflikt geht in die heiße Phase über – die so genannte symmetrische Eskalation. Es ist nicht mehr das ursprüngliche Thema, das im Vordergrund steht, sondern das aktuelle Verhalten jeder Seite. Kein Konflikt kann auf Dauer in der heißen Phase bestehen bleiben. Früher oder später kommt es zu einer Abkühlungsphase. Entweder weil eine Seite gewonnen hat, hat, oder weil das Kräfteverhältnis eine Pattsituation geschaffen hat. In letzterem Fall ist der Konflikt chronisch geworden, was auch als „kalter Krieg“ bezeichnet werden kann.⁵²

Was muss nun konkret getan werden? Folgende Punkte liefern Voraussetzungen, um Konflikte lösen zu können:

- Einrichten einer direkten Kommunikation

⁵¹ Doppler/Lauterburg (2001) S. 280.

⁵² Vgl. Doppler/Lauterburg (2001) S. 280f.

- Überwachen des Dialogs
- Aufdecken von Emotionen
- Vergangenheitsbewältigung
- Aushandeln einer für beide Seiten akzeptablen Lösung⁵³

Beide Experten bestätigen die in der Theorie mehrfach genannte Wichtigkeit des Konfliktmanagements. Das hohe Maß an Konfliktpotential, welches Veränderung in sich birgt, lässt es nicht zu, dieses Thema zu ignorieren. Um als Change ManagerIn erfolgreich sein zu können, muss man sich dessen bewusst sein und den aufkommenden Widerständen mit Moderations- und Mediationsfähigkeiten, Empathie und Einfühlungsvermögen und emotionaler Intelligenz begegnen. Das [Spectrum of Needs Modell](#)⁵⁴ kann hier bei der Identifikation und bei der Erarbeitung von Lösungsansätzen zur Konflikt- und Widerstandsbewältigung praktisch unterstützen.

4.2.4 Moderationsfähigkeiten

Generell kann als Moderation die Lenkung selbstorganisierter und lösungsorientierter Teamarbeit verstanden werden. Die effiziente und effektive Steuerung des Prozesses zur Findung einer gemeinsamen Problemlösung ist die Aufgabe des Moderators. Daher kann er als inhaltlich neutraler Spezialist für die Methodik, die Visualisierung und Präsentation sowie der Konfliktsteuerung gesehen werden. Folgende Merkmale definieren professionelles Moderationsverhalten:⁵⁵

- Herstellen von Kontakt
 - Augenkontakt und aufmerksames Zuhören
 - Geleisteten Beitrag mit Lob verstärken
- Herstellen von Ausgleich
 - Neutrale Stellung und nicht Partei ergreifen
 - Quantität der Wortbeiträge austarieren

⁵³ Vgl. Doppler/Lauterburg (2001) S. 282f.

⁵⁴ Vgl. Hendling (2019) online.

⁵⁵ Vgl. Lauer (2019) S. 160f.

- Stille miteinbeziehen
- Vielredner vorsichtig bremsen
- Sorge für Übersicht
 - Strukturierte Methoden zur Dokumentation und Präsentation von Zielen, Ergebnissen, Anweisungen
- Meistern kritischer Situationen
 - Deeskalierende Techniken und keinen Gegenangriff starten
 - Aggressive Haltung analysieren und einer konstruktiven Lösung zuführen

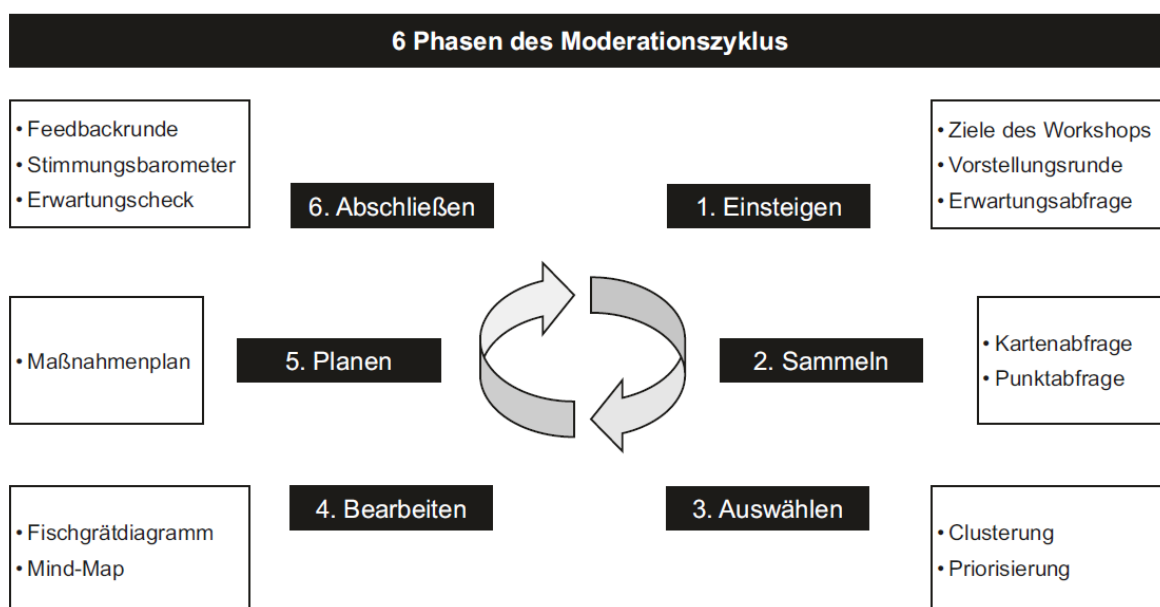


Abbildung 10: Die sechs Phasen eines Moderationszyklus⁵⁶

Die in **Abbildung 10** dargestellten Phasen stellen die Grundform eines Moderationszyklus dar. Durch das initiale Schaffen von Orientierung und einer ungezwungenen Arbeitsatmosphäre können im Anschluss gemeinsam sämtliche Problempunkte definiert, die wichtigsten herausgefiltert und danach bearbeitet werden. Das kann zum Beispiel mittels einem Ishikawa-Diagramm oder einer Mind-map erfolgen. Fünfter Schritt ist nun die Planung der erarbeiteten Maßnahmen, um

⁵⁶ Lauer (2019) S. 161.

letztlich nach einem Review der Erwartungen und Feedback den Zyklus abzuschließen. Ziel sollte es sein, den Workshop mit einer möglichst positiven und motivierten Aufbruchstimmung zu verlassen.⁵⁷

Sowohl Moderations-, Präsentations- als auch Überzeugungsfähigkeiten wurden durch beide Experten als notwendig erachtet. Ergänzt durch Verhandlungsgeschick rundet dieses Social Skillset die Fähigkeiten eines/einer Change ManagerIn auch auf methodischer Ebene ab.

4.2.5 Emotionale Intelligenz

Das zweite wichtige Persönlichkeitsmerkmal für Change ManagerInnen ist emotionale Intelligenz. Auf der Suche nach Eigenschaften von erfolgreichen ManagerInnen, wurden in einer Studie von Daniel Goleman⁵⁸ fünf Faktoren gefunden, welche er zu dem Begriff der emotionalen Intelligenz zusammenfasst.⁵⁹

- Selbstreflexion
 - Die eigenen Stimmungen, Gefühle und Antriebe und ihre Wechselwirkung auf andere kennen
 - Als kritische Haltung zur eigenen Wahrnehmung in einem sozialen System notwendig
- Selbstkontrolle
 - Plötzliche Impulse oder Stimmungen beherrschen
 - Dient als Basis für Vertrauenswürdigkeit
 - Unterstützt Deeskalation potentieller Konflikte
- Motivation
 - Hingabe an die Arbeit aus Gründen jenseits des Geldes
 - Vorbildfunktion
- Empathie
 - Fähigkeit sich in die Gefühlswelt anderer hineinzusetzen

⁵⁷ Vgl. Lauer (2019) S. 160ff.

⁵⁸ Vgl. Henry (2001) S. 128.

⁵⁹ Vgl. Lauer (2019) S. 108.

- Extrem wichtig für die Rolle des Coach
- Soziale Kompetenz
 - Die Fähigkeit Beziehungen und Netzwerke aufzubauen
 - Schafft breite Akzeptanz, um Veränderung initiieren zu können
 - Die ungerichtete Kommunikation in den Netzwerken transportiert wertvolle Informationen über Risiken und Chancen

Im Gegensatz zur Literatur, haben beide Experten den Begriff Selbstreflexion als Überbegriff zur emotionalen Intelligenz angeführt. Inhaltlich allerdings absolut deckungsgleich mit den beschriebenen Faktoren nach Goleman.

Das Verstehen der Wechselwirkungen, sich selber im Kontext des Projektteams oder des Changes zu begreifen, eigene Verhaltensmuster und Bedürfnisse kennen, um in weiterer Folge Flexibilität in der Denkweise und im Mindset zu entwickeln, um schließlich situativ neue, andere Arbeitsformen annehmen zu können, unterstützen den/die Change ManagerIn im Umsetzen der Veränderungen.

4.2.6 Rahmenbedingungen zur Anwendung

Um Social Skills im Rahmen von Changemanagement erfolgreich anwenden zu können, sind Rahmenbedingungen innerhalb des Systems erforderlich, welche die Effekte und Wirkung unterstützen oder sogar verstärken. Ganz generell wurden von den Experten folgende Rahmenbedingungen definiert:

- Ein zum Zweck passendes Wertesystem der Organisation
 - Bereitschaft und Offenheit der Veränderung gegenüber
 - Solide Vertrauensbasis und gemeinsames Commitment der Sache gegenüber
 - Projekt- / Change-AuftraggeberIn nimmt seine Verantwortung wahr und unterstützt das Team bzw. das Projekt
 - Handlungsfreiheit, Autonomie und Spielraum des/der ProjektleiterIn als Führungskraft
 - AuftraggeberIn, welcher/welche gut überlegte und mutige Entscheidungen mitunterstützen
 - Offene Kommunikation und Transparenz

- Gemeinsame Projektmanagementkultur und Methodik
 - Standards PMI, IPMA, etc.
- Systemische Denk- und Arbeitsweisen fußen auf der Werterhaltung der Organisation

Um die Rahmenbedingungen zu definieren, ist das Bewusstsein um die Einflussfaktoren eines Change-Prozesses notwendig.⁶⁰



Abbildung 11: Eisbergmodell - Einflussfaktoren des Change-Prozesses⁶¹

Die in **Abbildung 11** beschriebenen Einflussfaktoren auf der unsichtbaren psychologischen Ebene des Change-Prozesses stellen die Ausgangsbasis für die Rahmenbedingungen zur erfolgreichen Anwendung von Social Skills dar. Kulturelle Aspekte, Werterhaltungen und Denk- bzw. Arbeitsweisen leiten sich davon ab und liefern die Grundlagen, welche die notwendigen Rahmenbedingungen definieren.⁶²

Das Bewusstsein um die Bedürfnisse und Emotionen ist auch der Ansatzpunkt des in [Kapitel 2](#) erläuterten [Spec/Neugebauer/Pattloch trum of Needs Modells](#).⁶³

⁶⁰ Vgl. Kreutzer/Neugebauer/Pattloch (2018) S. 219f.

⁶¹ Kreutzer/Neugebauer/Pattloch (2018) S. 219.

⁶² Vgl. Kreutzer/Neugebauer/Pattloch (2018) S. 219f.

⁶³ Vgl. Hendling (2019) online.

4.3 Anwendungsgebiet digitale Transformation

Transformationsprojekte fallen aufgrund ihres Umfangs und Komplexität, wie in [Kapitel 2](#) beschrieben, per Definition in die Kategorie der Major Changes oder Change zweiter Ordnung.⁶⁴ Die Veränderung die eine Organisation durchläuft um nachhaltig im Zielzustand nach einer Transformation zu bestehen ist mit hohem Aufwand und Einsatz aller Beteiligten verbunden.

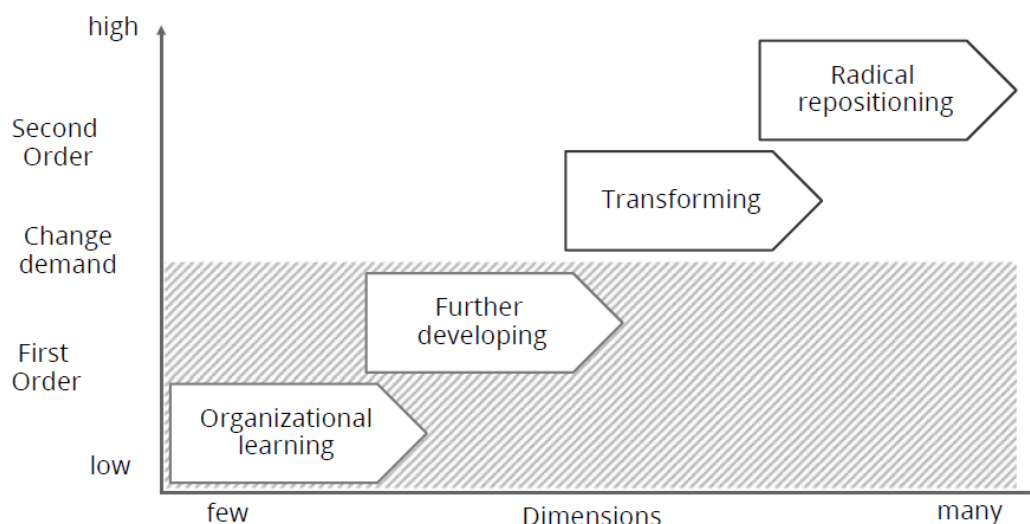


Abbildung 12: Change-Typen permanenter Organisationen⁶⁵

Dabei führen Anzeichen für zukünftige Bedrohungen aber auch potentielle Chancen zu einem mittleren bis hohen Bedarf an Veränderung. Die Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells, die Fusion mit oder die Übernahme einer anderen Organisation sind Beispiele woraus sich die Notwendigkeit einer Veränderung ergeben. Strategische und kulturelle Neuorientierung sind Begleiterscheinungen und lassen die Vermutung zu, dass nahezu alle Dimensionen einer Organisation von der Veränderung betroffen sind. Transformation ist hierzu der geeignete Change-Typ. Projektekettens- oder Programmstrukturen, wie sie in [Kapitel 4.1](#) beschrieben sind, sind zur Realisierung bzw. Umsetzung dieses Change-Typs notwendig.⁶⁶

⁶⁴ Vgl. Gareis/Gareis (2018) S. 371f.

⁶⁵ Gareis/Gareis (2018) S. 372.

⁶⁶ Vgl. Gareis/Gareis (2018) S. 372.

Beide Experten betrachten die Installation notwendiger Rahmenbedingungen und die Anwendung speziell auf Change Management ausgerichtete Social Skills zur positiven Beeinflussung des Verlaufs eines Changes zweiter Ordnung als absolut notwendig. Sie fördern eine erfolgreiche Umsetzung bzw. Veränderung der Organisation.

5 Conclusio

Der Zusammenhang zwischen Projekt und Change bzw. in weiterer Folge von Projektmanagement und Changemanagement kann ganz klar bestätigt werden. Nahezu jedes Projekt bringt eine Veränderung mit sich, welche gemanagt werden muss. Nur bei einigen wenigen Ausnahmen, wie zum Beispiel Eventprojekten oder Konzeptionsprojekten, in denen keine Umsetzung stattfindet, kann Changemanagement vernachlässigt werden.

Darüber hinaus muss die Frage gestellt werden, war zuerst das Projekt oder der Change? Um diese Frage zu klären, kann ein Rückschluss über den Umfang und die Komplexität der Veränderung hergestellt werden. Wie von beiden ExpertInnen und der Literatur bestätigt, muss bei einem Change zweiter Ordnung, oder auch Major Change genannt, zuerst der Change geplant und das Changemanagement aufgebaut werden, bevor die Umsetzung z.B. mittels Projektekettens oder Programmstrukturen begonnen werden kann. Hier ist die Wahl des Managementansatzes essentiell, da dies direkten Einfluss auf den nachhaltigen Erfolg einer Veränderung hat. Digitale Transformationen stellen diese massive Veränderung eines Unternehmens dar und sind somit der weiteren Herangehensweise für Major Changes zuzuordnen. Dabei werden strategische Entscheidungen, Ziele, Standards und Kommunikationsstruktur zentral über das Changemanagement für die Projekte vorgegeben. Die Zielerfüllung jedes Projekts trägt wie ein Puzzle zur Realisierung der Veränderung bei und gestaltet damit den Weg der MitarbeiterInnen einer Organisation. Da sich ein Change bzw. Changeprojekt primär um die Veränderung der betroffenen MitarbeiterInnen dreht, ist ein Skillset für Change- und ProjektmanagerInnen notwendig, welches sie/ihn bei der täglichen Arbeit im Umgang mit Konfliktsituationen und Widerständen hilft. Hier spielt auch eine weitere Abgrenzung zwischen Major und Minor Change eine Rolle. Da ein Minor Change in der Regel mit nur einem Projekt umgesetzt wird, kann der/die ProjektmanagerIn auch die Aufgaben des/der Change ManagerIn in reduzierter Form übernehmen. Daher ist es wichtig, dass beide Rollenprofile auch über dasselbe Skillset an Social Skills verfügen. Es kann daher ganz klar gesagt werden, dass es hier keine Unterscheidung gibt, wenn auch in den Experteninterviews Führungskompetenz als für Change ManagerInnen nicht so wesentlich klassifiziert wurde. Die Literatur widerspricht dieser Aussage und stellt mit der transformatorischen Führungskraft ein Set an Führungsstilen vor, welche den/die Change ManagerIn in

seiner/ihrer Erfüllung der Rolle sehr stark unterstützt. Belegt wird diese mit Erfahrungswerten aus der jüngsten Vergangenheit wo sich gezeigt hat, dass ein mit Innovationsgeist und Flexibilität bzw. schon fast visionärer Führungsstil in Zeiten der Veränderung sehr förderlich wirkt, es aber auch zur richtigen Zeit die Stabilität der transaktionalen Führung benötigt. Also ein Gleichgewicht passend zur jeweiligen Situation gefunden werden muss.

Daraus ergeben sich folgende fünf Kompetenzgebiete für Social Skills:

- Führungskompetenz
- Kommunikationskompetenz
- Konfliktmanagementkompetenz
- Moderationsfähigkeiten
- Emotionale Intelligenz

Zur Unterstützung in der Anwendung der Social Skills speziell im Sinne des Konfliktmanagements bzw. der initialen Planung einer Veränderung kann das [Spectrum of Needs Modell](#)⁶⁷ von Daniel Hendling erwähnt werden. Es unterstützt das identifizieren von Bedürfnissen und visualisiert den Handlungsbedarf bzw. ermöglicht es gezielt Maßnahmen zur Mitigation von Widerständen zu entwickeln.

Die initiale Hauptforschungsfrage, inwiefern Changemanagement den Erfolg von Transformationsprojekten begünstigt wird somit sehr klar mit „ohne Changemanagement kann ein Transformationsprojekt nicht erfolgreich umgesetzt werden“ beantwortet.

Unterfrage 1, welche Charakteristika verdeutlichen den Bedarf von Changemanagement, beantwortet sich mit „Menschen zentriert“, „große Veränderung“ und „hohes Maß an Komplexität“ und findet sich in der Abgrenzung Minor und Major Change wieder.

⁶⁷ Vgl. Hendling (2019) online.

Unterfrage 2, welche Social Skills bilden die Basis für erfolgreiche ProjektmanagerInnen, wurde bereits eingehend beleuchtet.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass in einer digitalen Transformation einer Organisation die zugrundeliegende Change-Architektur und der gewählte Managementansatz von höchster Bedeutung sind. Die Auswahl der Profile, welche die definierten Rollen des/der Change ManagerIn und der ProjektmanagerInnen besetzen, kann vom jeweiligen Ziel und Inhalt des Projektes unterschiedlich sein, muss aber sehr sorgsam ausgewählt und zum Zweck passend erfolgen. Des weiteren ist es notwendig eine Kultur des Wandels und der Offenheit zu etablieren, damit neue Managementansätze und das Anwenden der für die Interaktion mit den betroffenen Personen notwendigen Social Skills ihre Wirkung entfalten können.

6 Literaturverzeichnis

- Besserer G. "Servant Leadership vs. klassische Führungsstile", 2018. <http://unternehmen-organisieren.de/2018/09/20/servant-leader/>, Zugriff am: 2020-05-16
- Burns, J. M. (1978): Leadership, New York: Harper & Row
- Change-Leadership.org, „Kategorie | Change Management“, 2018. <https://change-leadership.org/veraenderung-nach-lewin/>, Zugriff am: 2019-12-01
- Doppler, K. / Lauterburg, C. (2001): Managing Corporate Change, 1. Aufl., Berlin Heidelberg: Springer-Verlag
- Gareis, R. / Gareis, L. (2018): Project Program Change. A Textbook and Handbook for Intrapreneurs in Project-Orientated Organizations, 1. Aufl., New York: Taylor & Francis
- Gronau, N. (2014): Enterprise Resource Planning. Architektur, Funktionen und Management von ERP-Systemen, 3. Aufl., München: Oldenburg
- Haufe Akademie, "Themen | Projekt- und Prozessmanagement", 2019. <https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/projekt-prozessmanagement/drei-standards-ein-ziel-projekte-erfolgreich-managen/>, Zugriff am: 2020-04-18
- Hending, D.: "Spectrum of Needs Model", 2019. <http://www.spectrum-of-needs.com/theorie>, Zugriff am: 2020-03-01
- Henry, J. (2001): Creative Management, 2. Aufl., London: SAGE Publications
- Kreutzer, R. T. / Neugebauer, T. / Pattloch, A. (2017): Digital Business Leadership. Digitale Transformation – Geschäftsmodell-Innovation – agile Organisation – Change-Management, 1. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Lauer, T. (2019): Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Mayring P. (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 12. Aufl., Weinheim und Basel: Beltz
- Murgasova I., „Change management as an integral part of successful project management“, Master Thesis, 2017. <http://repositum.tuwien.ac.at/obvutwhs/content/titleinfo/2325342>, Zugriff am 2020-04-07
- Project Management Institute (2013): A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide), 5. Aufl., Pennsylvania: Project Management Institute, Inc
- PMTips, "Kategorie | Change Management", 2017. <https://pmtips.net/article/change-manager-vs-project-manager-differences>, Zugriff am: 2020-04-18
- Stolzenberg K. / Heberle K. (2013): Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten - Mitarbeiter mobilisieren. Vision, Kommunikation, Beteiligung, Qualifizierung, 2. Aufl., Berlin Heidelberg: SpringerMedizin
- Tuckman, Bruce W. (1965): Developmental sequence in small groups. In: Psychological Bulletin. 63, 1965 S. 384-399.

Vahs, D. / Weiland, A. (2013): Workbook Change Management. Methoden und Techniken, 2. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag