

Innovation

Management von Veränderungsprojekten

Unternehmen benötigen zukünftig eine noch intensivere und umfassendere Bereitschaft zum Wandel. Ausgelöst wird dieser notwendige Wandel durch die Globalisierung der Märkte und der Unternehmen und durch die neuen Möglichkeiten der Informationstechnologien. Dipl.-Ing. Rainer Göppel, Leiter des Steinbeis-Transferzentrums Managementsysteme in Ulm, gibt Ihnen in diesem Beitrag einige wichtige Ratschläge

Die logische Folge hieraus sind komplexere Organisationen und Produkte, verstärkt geforderte Kundenorientierung, wachsende Relevanz von Strategien und Zielsetzungen, höhere Transparenz der Leistungsketten und massive Kostenorientierung in allen Bereichen.

Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, Innovations- und Reaktionsschnelligkeit, Schlankheit, Effizienz und Profitabilität werden die vorausgesetzten Tugenden, welche überlebensfähige Unternehmen im neuen Jahrtausend auszeichnen.

Für viele Unternehmen bedeutet dies eine rechtzeitige Einleitung von Veränderungsmaßnahmen, die durch intensive Arbeit und Weiterentwicklung der eigenen Unternehmenskultur, den eingesetzten Systemen, Technologien und Arbeitsweisen geprägt sind. Selbstverständlich haben Unternehmen schon immer an ihrer Aufbau- und Ablauforganisation gearbeitet, sie korrigiert und verbessert.

INSight-Seminar

mit Dipl.-Ing. Rainer Göppel
4.10. und 5.10.2000

INSight hat für Sie den Autor dieses Beitrages zu zwei Eintages-Veranstaltungen in Wien eingeladen. Als Leiter des Steinbeis Transferzentrums Managementsysteme in Ulm hat er in zahlreichen Betrieben Veränderungsprojekte erfolgreich durchgeführt.

Profitieren Sie von dem Erfahrungsschatz dieses Experten!

Die Themen:

Produktionsfaktor Information

Management von Veränderungsprojekten

Veranstaltungsort: Wien

Kosten pro Seminar:

ATS 5.500,- (exkl. MWSt)

Im Seminarpreis inbegriffen sind ausführliche Seminarunterlagen sowie Verpflegung.

Ermäßigung für Clubmitglieder: 10 Prozent

5 Prozent für Buchung von beiden Seminaren

Anmeldungen bei:

TechnoKontakte Veranstaltungs-GmbH,

Gonzagagasse 1/22A, 1010 Wien

Tel. 01/5330466, Fax DW -13,

E-Mail: info@technokontakte.at.

Leider waren die Bemühungen der Unternehmen oftmals nicht unbedingt erfolgsgekrönt. Statistiken dokumentieren, dass vier von zehn Veränderungsprojekten nicht die erwarteten Ziele erreicht haben und Experten schätzen die „Misserfolgsrate“ speziell bei Business-Reengineering-Projekten auf 70 bis 80 Prozent (!).

Die Reaktion auf diese Probleme werden durch eine erst kürzlich veröffentlichte Studie einer renommierten Personalberatung deutlich. Die durchgeführte Untersuchung zum Thema „Was von Managern verlangt wird“ kam zu dem Ergebnis, dass „Change-Management-Kompetenz“, „Aufgeschlossenheit gegenüber DV-Technologien“ und „Projektmanagement-Erfahrungen“ diejenigen Fähigkeiten sind, welche das Anforderungsprofil des Managers seit 1993 am stärksten verändert haben. Gefragt denn je ist der Managertyp, welcher das Unternehmen professionell und erfolgreich an sich permanent verändernde Situationen anzupassen vermag.

PROBLEME DES UNTERNEHMERISCHEN WANDELS

Das grundsätzliche Problem beim Wandel von Unternehmen wurde von Bennis / Nanus folgendermaßen auf den Punkt gebracht: „Erneuerungen, selbst gute Ideen, werden als solche zunächst einmal nicht akzeptiert, wie sensationell sie auch sein mögen“. Die Menschen lieben ihre etablierten Gewohnheiten und stehen Veränderungen zunächst skeptisch gegenüber – nachhaltige erfolgreiche Veränderungen geschehen weniger revolutionär als vielmehr evolutionär.

Die Übertragbarkeit mancher „Erfolgs-Kochrezepte“ von einem Unternehmen in das andere Unternehmen ist meist in der Theorie einfacher als in der Praxis, was sich leider aber oftmals erst im Rückblick erkennen läßt.

Ein weiteres Problem zeigt sich darin, dass Unternehmen zwar die Planung und Durchführung von Produktentwicklungsprojekten in zum Teil sehr detaillierten Projektmanagement-Handbüchern geregelt und dokumentiert haben, für die Durchführung von organisatorischen und strukturellen Veränderungsprojekten meist aber keine Konzepte oder Vorgehensweisen in den Schubladen und Köpfen vorliegen.

Die Durchführung von Veränderungsprojekten berücksichtigt und konzentriert sich oft zu sehr nur auf betriebswirtschaftliche Faktoren (hard facts) und unterschätzt die notwendige Einbeziehung der weichen Faktoren (soft facts) bei Projekten der Veränderung.

Bevor sich ein Unternehmen zur Durchführung eines Business-Reengineering- oder Benchmarking-Projektes, zur

DIE KUNST DES FORTSCHRITTS BESTEHT
DARIN, INMITTEN DES WECHSELS ORDNUNG
ZU WAHREN, INMITTEN DER ORDNUNG DEN
WECHSEL AUFRECHT ZU ERHALTEN

Einführung einer Balanced Scorecard oder eines Qualitäts-/Umweltmanagementsystems entschließt, ist es absolut unverzichtbar, die einflussnehmenden weichen Faktoren zu betrachten und bei der Projektplanung und -abwicklung zu berücksichtigen.

Zu diesen weichen Erfolgsfaktoren zählen beispielsweise:

- die gelebte Unternehmenskultur und –werte,
- die vorhandenen Kommunikationsplattformen und Informationswege,
- die Konsens- und Entscheidungsfähigkeit der Führungskräfte,
- die vorhandene Zielorientierung, -klarheit und –konsistenz,
- die Führungsstile und das Führungsverhalten,
- die wirtschaftliche Gesamtsituation des Unternehmens,
- die erwarteten Markttendenzen und Reaktionen im Wettbewerbsumfeld,
- die aktuelle Auslastung relevanter Produktionsfaktoren und Ressourcen,
- das erreichte Qualifikationsniveau und –profil,
- die bisherige Erfahrung und Akzeptanz mit Veränderungsprojekten.

Fehlt das Verständnis und die Akzeptanz für die Motive und Zielsetzungen, fehlt die Kommunikation der erwarteten und möglichen Konsequenzen bei den Beteiligten und Betroffenen, so kämpft der verantwortliche Projektleiter oder das verantwortliche Projektteam auf schwierigem Terrain. Das Aussitzen von geplanten Maßnahmen und Programmen, die Boykottierung von Sitzungen oder das bewusste Zurückhalten benötigter Daten, eine mangelnde Offenheit oder ein halbherziges Engagement sind deutlich erkennbare Symptome des Widerstandes zur Veränderung.

Ein gut zusammengestelltes Projektteam umfasst Impulsgeber und Querdenker. Es konzentriert sich auf eine systematische und transparente Aufgabenkoordinierung, auf die kontinuierliche Berücksichtigung des Gesamtwirkungsgrades der einzelnen Maßnahmen und Aufgaben sowie auf die Erreichung der Projektziele und die erwarteten Projektergebnisse. Die eigentlichen Macher und Realisierer von Veränderungsprojekten sind immer die „im System arbeitenden Menschen“ und „nicht die am System arbeitenden Menschen“.

PROFESSIONELLE PROJEKTABWICKLUNG

Whitehead formuliert folgende Gratwanderung: „Die Kunst des Fortschritts besteht darin, inmitten des Wechsels Ordnung zu wahren, inmitten der Ordnung den Wechsel aufrecht zu erhalten“.

Ordnung und Transparenz bilden wichtige Eckpfeiler eines erfolgreichen Wechsels. Für die Projektverantwortlichen ist es unverzichtbar, konsequent die klassischen Instrumente des Projektmanagements einzusetzen. Hierzu zählen:

- eine eindeutige und verständliche Projektspezifikation, eine realistische Projektterminplanung, klar abgegrenzte und machbare Aufgaben und Arbeitspakete, vorbereitete und entscheidungsorientierte Arbeits- und Projektsitzungen, ein Controlling der monetären Aufwände und der Erreichung der Phasenziele sowie ein funktionierendes Berichts- und Informationsinstrumentarium für alle Unternehmensebenen.

Viele die gesamte Organisation betreffende Veränderungsprojekte haben den Charakter einer „geheimen Kommandosache“ eines kleinen und auserlesenen Führungskreises. Den zukünftig Betroffenen und Beteiligten werden fertige und verabschiedete Konzepte und Programme vorgelegt, welche „nur“ noch umgesetzt werden müssen. Die betroffenen Mitarbeiter werden zu reinen Ausführenden und können eigene Ideen, Vorschläge und ihren wichtigen Erfahrungsschatz nicht oder nur unzureichend einbringen.

Es gilt Hindernisse bei der Umsetzung zu lösen, Methoden und Hilfsmittel anzubieten und diese gemeinsam mit den Betroffenen anzuwenden. Gemäß einem chinesisches Sprichwort „Gib einem Hungernden einen Fisch und er wird einen Tag satt, gib ihm eine Angel und er wird ein Leben lang satt“.