

Organisationsveränderung: Schritt für Schritt zum Erfolg

Organisationen, die nicht nur Erfolg erreichen wollen, sondern auch nachhaltig erfolgreich agieren wollen, müssen in Bewegung bleiben. Ob neue Software, neue Methode oder veränderte Strukturen – es gibt viele Gründe, Organisationen an Veränderungen anzupassen. Doch wie managt man diese Umstellungen erfolgreich?

Als erstes sollten Sie klären, wie der Erfolg der Veränderung zu erkennen ist. In unserer Erfahrung haben sich folgende Parameter bewährt:

- Nachhaltigkeit
- Reibungsfreie Umstellung – also kein Kundenverlust, keine Produktionsstörungen, kein Datenverlust, keine unkontrollierten Zustände („Chaos“) während und nach der Umstellung
- Erhalt der Mitarbeiterloyalität
- Erreichung aller gesetzten Ziele

Doch wie erreicht man diese Ziele? Legen Sie vor allem schon viel Gewicht auf die Vorbereitung. Hier entscheidet sich oft bereits, wie aufwändig, aber auch wie erfolgreich, eine Umstellung wird. Seien Sie bei der Durchführung sehr aufmerksam und scheuen Sie sich nicht, bei Bedarf nachzujustieren. Schenken Sie auch dem Projektende genügend Aufmerksamkeit.

Organisationsumstellungen mit Hilfe externer Berater durchzuführen, bringt für Sie einige Vorteile. Sie erhalten so Unterstützung durch erfahrene Experten, die einen unvoreingenommenen Blick auf Ihre Organisation haben und wissen, welche Punkte bei der Umsetzung eines Veränderungsprojekts besonders wichtig sind. Mitarbeitern gelingen Umstellungen oft leichter, wenn diese von außenstehenden Personen initiiert und kommuniziert werden.

Erfolgsfaktor Vorbereitung

Je besser Sie ein Projekt zur Organisationsveränderung vorbereiten, desto sicherer erreichen Sie Ihre Projektziele. Zur guten Vorbereitung gehören:

Zielklärung

Erstellen Sie klar und prägnant formulierte Ziele für Ihre operativen und Ihre strategischen Absichten. Wichtig: Stellen Sie deren Messbarkeit sicher. (Und ja, auch Zufriedenheit kann gemessen werden!) Unterscheiden Sie zwischen:

- Kennzahlen
- Zeit
- "Gefühl"
- Inhalt

Vor Projektbeginn

Analysieren Sie, wer von der Veränderung **tatsächlich** betroffen ist und wer daran beteiligt ist. Legen Sie die Projektgremien und Kommunikationshierarchie fest und stimmen Sie mit diesen die offiziellen Meilensteine ab.

- **Projektgremien**
 - Lenkungsausschuss
 - Auftraggeber
 - Projektkernteam
 - Erweitertes Projektteam

- **Kommunikationshierarchie**
 - Lenkungsausschuss: Wer gibt notwendige Entscheidungen frei?
 - Auftraggeber: Wer ist der operative Ansprechpartner zur Zielerreichung?
 - Eventuell weitere Gremien, die über den Status informiert werden sollten, wie Geschäftsführer, Führungskräfte etc.
 - Projektkernteam
 - Eventuell weitere aktive Player zur Zielerreichung
 - Vom Ergebnis Betroffene

Erfolgsfaktor Durchführung

Während der Projektdurchführung entscheiden vor allem vier Parameter über Ihren Erfolg:

- Entscheidungskraft der Gremien: Freigaben müssen zuverlässig, stabil und nachhaltig sein. Sie dürfen nicht im Nachhinein in Frage gestellt werden.
- Einhaltung der Rollen
 - Supervisor: Mentor und Berater des Projektleiters und Auftraggebers
 - Projektleitung: Setzt das Projekt um und steuert die Maßnahmen, ist aber nicht für die fachliche Bewertung verantwortlich
 - Fachkompetenzen: Verantwortlich für die fachlichen Bewertungen
- Konsequente Einhaltung der Kommunikationsregeln: Alle Betroffenen und zuvor definierten Adressaten (Kommunikationshierarchie) werden zuverlässig über den jeweiligen Status informiert. Ebenso wird für ausreichende Information im Projektteam gesorgt.
- Saubere und wirkungsvolle Eskalationseinhaltung: Hierarchien der Gremien und Kommunikation werden respektiert und eingehalten.

Erfolgsfaktor Abschluss

Der Abschluss eines Projekts sollte ebenso viel Aufmerksamkeit erfahren wie die Vorbereitung und die Durchführung. Feiern Sie die erfolgreiche Umsetzung des Projekts mit allen Beteiligten und Betroffenen. Das ist nicht nur ein Motivationsfaktor und Schub für die erfolgreiche alltägliche Praxis, die dann folgt. Damit wird auch ein sichtbares Zeichen für das Projektende gesetzt und alle Mitarbeiter können es für sich abschließen.

Sollte ein Projekt mit einem Misserfolg enden, kommunizieren Sie diesen und schließen Sie auch dieses Projekt offiziell und für alle sichtbar ab. So vermeiden Sie „Projektleichen“, die Ihre Organisation belasten. Klären Sie die Gründe für das Scheitern, ohne viele Beteiligte zu belasten.

Informieren Sie in jedem Fall – bei Erfolg wie bei Misserfolg – alle jemals Beteiligten über den Projektabschluss und das erzielte Ergebnis. Das ist der richtige Zeitpunkt, um noch einmal zurückzublicken und Leistungen zu würdigen.

Um die Nachhaltigkeit Ihres Projekts zu sichern, ist vor allem die saubere Übergabe in die Linie wichtig. Nur so erhalten Sie die Veränderungen, ohne wieder in den alten Zustand zurückzufallen.