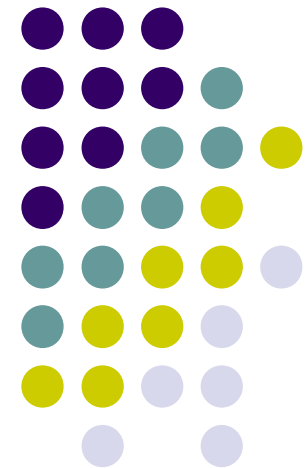




# Simon GesmbH

## Change Management

„Die einzige Konstante ist der Wandel“

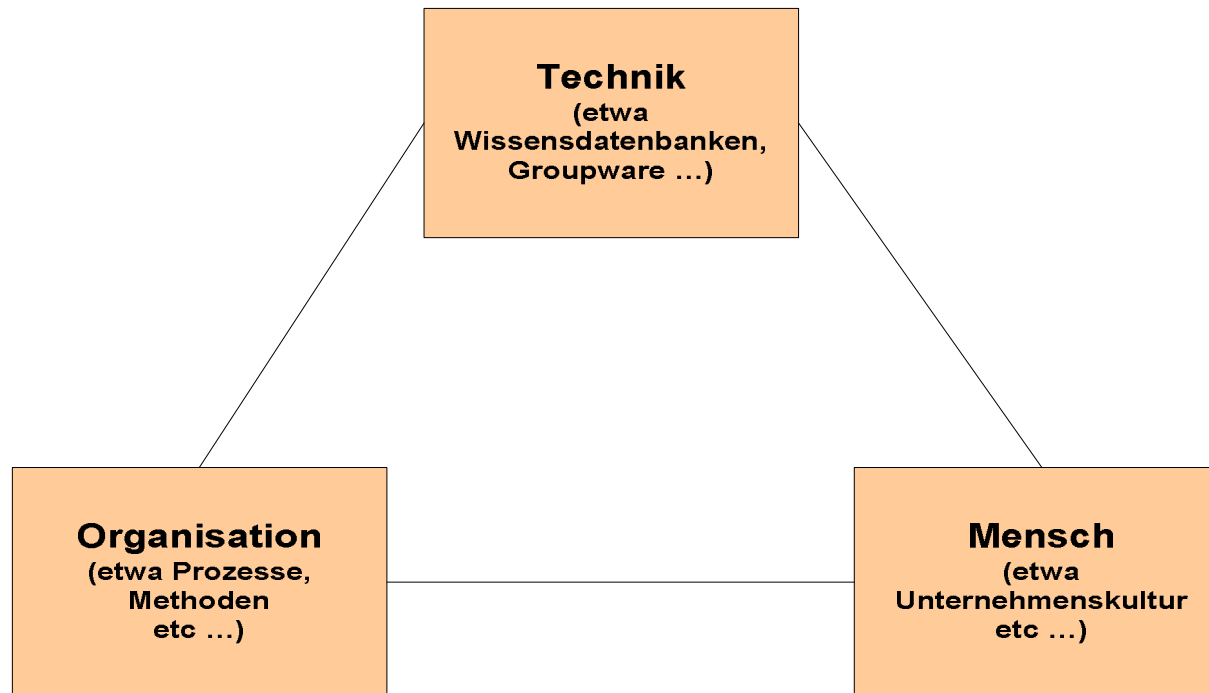




# Change Management ...

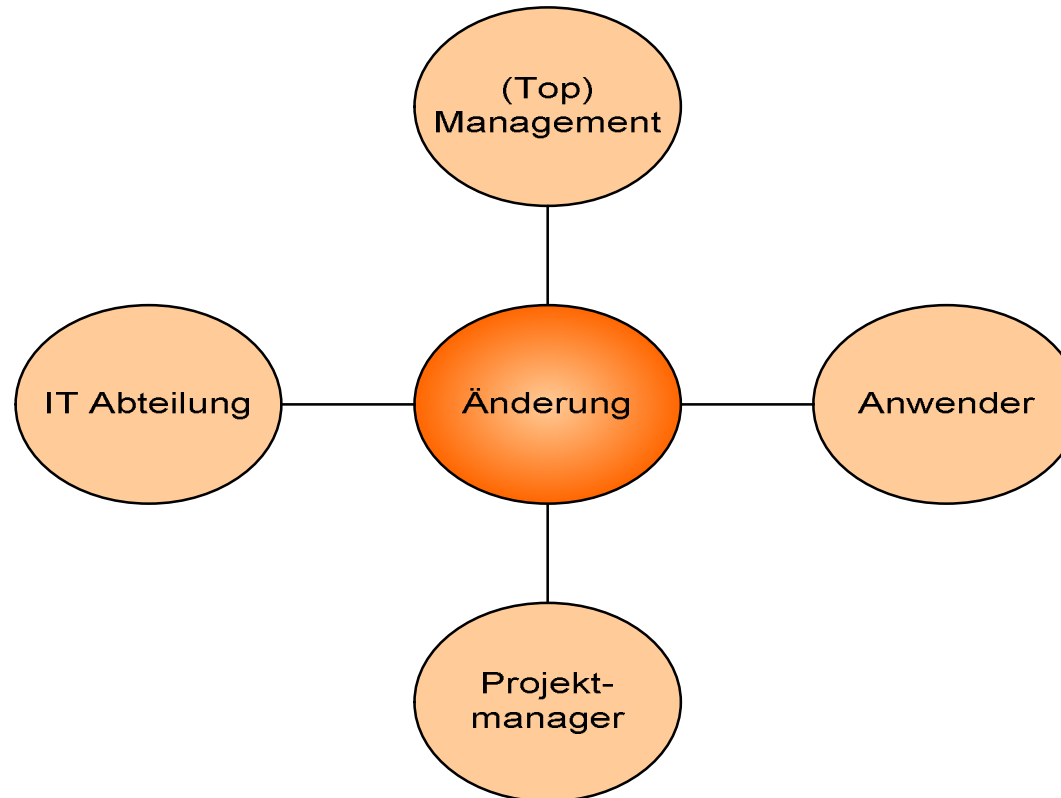
- „Change Management“ bezeichnet die bewusste und gesteuerte Herbeiführung von Änderungen in einer Organisation, zumeist in Projektform.
- Für Change Management Projekte kann es verschiedene Auslöser geben:
  - Übernahme/Fusion
  - Strategiewechsel
  - Einführung neuer Prozesse oder eines neuen Software-Paketes
  - Usw.

# ...im IT Umfeld



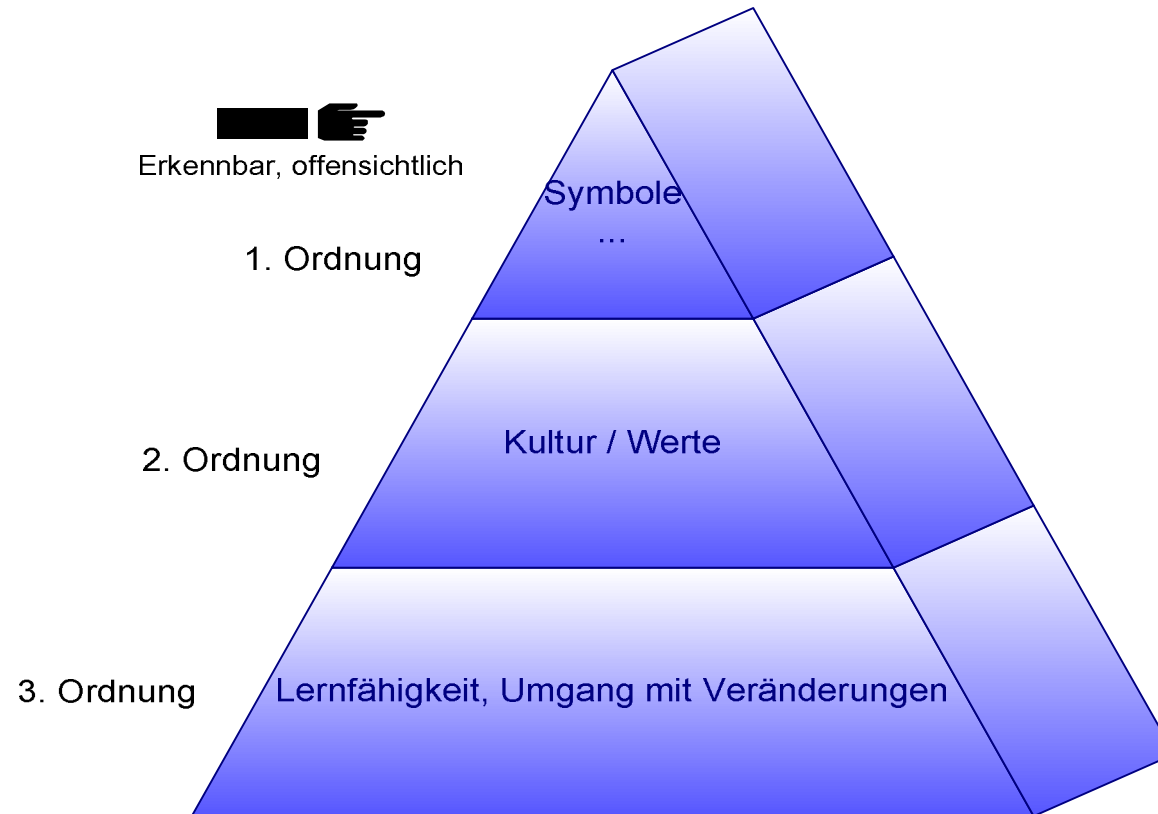
- Es sind immer alle drei Faktoren zu berücksichtigen.
- Je nach Projekt kann deren jeweilige Ausprägung variieren.

# Anspruchsgruppen



- Je bedeutender eine Änderung, desto stärker werden sich die Anspruchsgruppen involvieren – jede vertritt eigene Interessen.
- Eine Änderung ohne Anspruchsgruppen ist wertlos (da sich dann ja für niemanden etwas ändert)

# Der unternehmerische Eisberg



- Change Management Projekte im IT Bereich erfordern zumeist einen Wandel 2. Ordnung.
- Wandel 3. Ordnung: Nötig für die Selbstlernende Organisation (CMM Level 5, KMMM Level 5 usw.)

# Zehn „Lektionen“ (1-3)



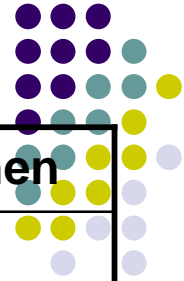
Probleme	Lektion	Mögliche Maßnahmen
Die Ziele der Veränderung bleiben hinter Worthülsen verborgen	Die Gründe erläutern	Umfeld- und Statusanalyse transparent machen Vision formulieren X-Punkte Programm anstoßen
Frühere Veränderungen sind nicht beendet, widersprüchliche Initiativen nicht aussortiert worden	Realistische Ziele setzen	Projekte ordnen, gleichzeitige Initiativen koordinieren, Proj.Mgmt. Office einrichten
Chronologie und Zusammenhänger der Maßnahmen nicht erkennbar	„Großes Ganzes“ im Blick behalten	Gesamtüberblick erstellen, auf Anspruchsgruppen abgestimmte Stories erstellen

# Zehn „Lektionen“ (4-6)



<b>Probleme</b>	<b>Lektion</b>	<b>Mögliche Maßnahmen</b>
Führungsebene steht nicht ausreichend hinter dem Projekt	Einen klaren Auftrag einfordern („inkl. Vollmachten“)	Klären, wer welche Rollen übernimmt, OK der relevanten Gremien einholen, Projektorganisation aufstellen
Die Interessen der Anspruchsgruppen bleiben unter der Oberfläche verborgen	Die Interessen der Anspruchsgruppen erforschen	Stakeholder-Analyse, die Interessen der Anspruchsgruppen gezielt bearbeiten
Unterschiedliche Herkunft und Kulturen nicht ernst genommen	Kulturelle Unterschiede berücksichtigen	Kulturanalyse, „Erwartungsmanagement, verbindliche Richtlinien ausarbeiten

# Zehn „Lektionen“ (7-10)



Probleme	Lektion	Mögliche Maßnahmen
Es ist nicht klar, wer nach der Veränderung Schlüsselaufgaben übernehmen soll	Die besten pflegen und für diese Positionen gewinnen	Spitzenkräfte identifizieren und ihre Motivationen erforschen
Projektteam ist ein „zusammengewürfelter Haufen“ (unzuverlässig)	Ein schlagkräftige Team formen	Anforderungsprofil erstellen, geeignete Mitarbeiter suchen, Team-Building Maßnahmen
Die ersten Erfolge lassen zu lange auf sich warten	Kleine Siege im Voraus planen	Quick-Wins gezielt planen, Erfolge zelebrieren und kommunizieren
Skeptiker fordern (ökonomische) Rechtfertigung	Nutzen messen	Key Performance Indicators bestimmen, Alternativszenario berechnen



# Weitere Tipps...

- Überlegen Sie stets, welche Anspruchsgruppen es gibt, was deren Erwartungen sind und wie Sie die einzelnen Gruppen überzeugen
- Rechnen Sie stets mit Blockaden
- Gehen Sie immer davon aus, daß vor der Umsetzungsphase eine Überzeugungsphase kommt
- Lassen Sie sich wesentliche Rahmenbedingungen zusichern, ehe Sie den Auftrag annehmen(!!) ... sobald man Sie ihm Boot hat, wird manches schwerer



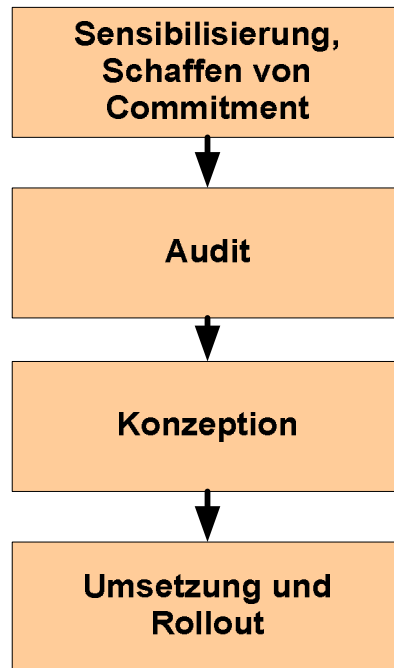
## Noch mehr Tipps...

- Überwachen Sie laufend den Fortschritt (auch mittels „Soft-Indikatoren“)
- Regeln Sie die Verantwortlichkeiten nach dem Projektende
- Stellen Sie sicher, daß die Mitarbeiter nicht in Ihre alten Verhaltensmuster kippen
- Kommunizieren Sie während des Projektes laufend mit allen Anspruchsgruppen

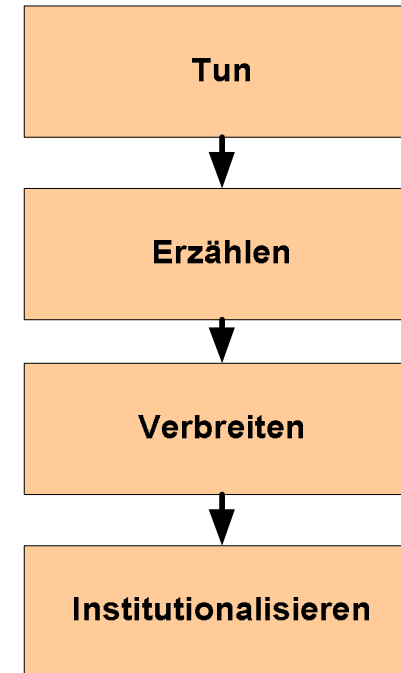
# Wichtige Vorgangsweisen



## „Sanfte Einführung“



## „Guerilla Einführung“



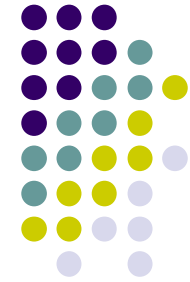
- Jedes Projekt ist individuell, im Normalfall „Mischform“ der beiden Strategien
- Einsatz der „Balanced Score Card“
- Einbindung des Betriebsrates



# Links&Literatur

- <http://www.harvardbusinessmanager.de>
- <http://www.businesswissen.de>
- Harvard Business Manager, Feb 2005, Seite 71 ff
- Harvard Business Manager, Mai 2005, Seite 58 ff

# Kontakt



Simon GesmbH  
Hasengasse 52/9  
1100 Wien

Tel.: +43 (0)1 603 99 60 - 0

Fax: +43 (0)1 603 99 60 – 30

Web: [www.simon.at](http://www.simon.at)

## Ihr Ansprechpartner:

Herr Alexander Simon

Mobil : +43 (0)660 5200 230

Email: [a.simon@simon.at](mailto:a.simon@simon.at)