

Genug ist genug!

Wenn die Organisation die Vielzahl an Veränderungsprojekten nicht mehr tragen kann



Unterschiedliche Projekte lösen unterschiedliche Veränderungen aus. Laufen diese Projekte zudem zeitgleich, kann es zur Überforderung der Organisation kommen. Symptome dieser Überforderung sind operative Hektik, „Dienst nach Vorschrift“ bei den Mitarbeitern, Burn-out-Symptome in der Führungsmannschaft und damit sinkende Performance – etwas, das gerade durch die angestrebten Projektziele verhindert bzw. verbessert werden sollte. Damit beißt sich die Katze in den Schwanz und es entsteht ein Teufelskreis, aus dem sich Unternehmen nur langsam erholen. Lösungsversuche beinhalten häufig „mehr desselben“ statt Systematik und neue Wege.

Ausgelöst wird diese Problematik durch unrealistische Zeitrahmen der Projekte und einer sich daraus ergebenden Forderung an gesteigerte Umsetzungsgeschwindigkeiten. Da der Nutzen unter dem Aspekt des Shareholder Value möglichst schnell sichtbar und wirksam werden soll, werden alle laufenden Projekte parallel und unter Priorität 1 gestartet. Kommen noch untereinander konfliktäre Veränderungsziele in Kultur und Verhalten hinzu, wie z. B. „Verstärkung

von Kundenorientierung“ durch die Einführung eines CRM-Systems zeitgleich mit einem „Allgemeinen Kostensparprogramm“, stören sich zwar die Projekte nicht, doch kommen sich die jeweiligen Projektergebnisse spätestens in der Umsetzung in die Quere. Der Strategiebezug vieler Vorhaben bleibt in seiner Gesamtzielsetzung oft unklar. Der Business Case wird selten eindeutig formuliert und noch seltener deutlich kommuniziert.

Spätestens im realen Staffing der Projekte mit eigenen Ressourcen entwickelt sich ein „ungutes“ Gefühl unter der Führungsmannschaft. Die Reaktionen fallen unterschiedlich aus. Manche Führungskräfte können den Finger noch nicht auf die Problematik legen und warten ab, ob sich das Gefühl bestätigt; anderen wird klar, dass das Management dieser Konflikte auf ihre Schultern „delegiert“ wurde und sie ahnen, dass diese Ziele kaum zeitgleich erreichbar sein werden.

Jedes dieser Vorhaben oder ihre Betrachtungsfelder können Auslöser für weitere Projekte sein. Oft „fährt“ die Kostenreduzierung als verdecktes Ziel auf dem Trittbrett mit.

Auslöser

- Kosten
- Einsparpotenziale
- Personal/Ressourcen (Einkauf)
- Lagerhaltung
- Performance
- Qualifikationen
- Shareholder Value
- TQM
- Markt-/Preisfähigkeit
- Investoren-Attraktivität
- Wettbewerbsdruck
- Sinkende Erträge

Typische Vorhaben

- Umstrukturierung
- Personalabbau
- Stellenstreichung
- Zentralisierung/Dezentralisierung
- Auf- und Ablauforganisation
- Auflösung oder Aufbau von Standorten
- Outsourcing
- Besinnung auf profitable Kernkompetenzen
- Merger & Akquisition
- Globalisierung

Betrachtungsfelder

- Einführung neuer Software/IT-Prozesse/Workflow
- Arbeitsgebiete
- Aufgabenfelder
- Kompetenzen
- Effizienz/Effektivität
- Qualität
- Schnittstellen zu Kunden/Lieferanten
- Prozessoptimierung
- IT-Innovation
- Zukunftssicherheit
- Skalierbarkeit
- Kosten/Qualität/Performance



Kernelement der Untersuchungen als Teil der Lösung sind die Unternehmensprozesse, deren Veränderung auch Veränderungsansprüche an die Mitarbeiter definiert. Beleuchten wir die „Austragungsorte“ mit ihren üblichen „Nebenwirkungen“. Projekte und ihre Umsetzung haben Folgen und die Versuche der Unternehmensleitung diese Nebenwirkungen in den Griff zu bekommen, sind nicht selten „Fixes that fail“ – d.h. Lösungen, die (langfristig) neue/andere Probleme schaffen.

um die Analyse der tatsächlichen aktuellen Veränderungsfähigkeit des Unternehmens.

Multi-Projektmanagement als Kernaufgabe zur Steuerung von Komplexität in der Projektlandschaft in Unternehmen fokussiert im wesentlichen auf gemeinsame, abgeglichenen Zielsetzungen von Projekten. Es stellt die strategische Bewertung und Priorisierung des Projektportfolios sowie das Controlling und Reporting aller Projekte sicher. Zugleich betrachtet Multi-Projektmanagement eventuelle Ressourcen- und Kapazitätsengpässe in von den Projekten stark betroffenen Bereichen auf der Basis von Headcount und Qualifikationen.

Multi-Changemanagement liefert eine neue Perspektive über Ziele und Ressourcen hinaus. Es ermittelt die Leistungsgrenzen der Organisation im Wechsel zwischen benötigter Stabilität und flexibler Veränderung in den jeweils betroffenen Bereichen. Dieses Spannungsfeld wird analysiert, indem die jeweils Betroffenen mit den konkreten Auswirkungen der von den Projekten ausgelösten und erwünschten Veränderungsbedarfe in Bezug gesetzt werden.

Das operative Change Management in Projekten sorgt für die Analysen zur Betroffenheit einzelner Bereiche und Zielgruppen und deren Veränderungsbedarfe aus Projektsicht. Es identifiziert Maßnahmen für die Handlungsfelder Kommunikation, Akzeptanzsicherung und Umsetzung der Projektergebnisse in Prozesse und Strukturen der Organisationseinheiten. Kultur- und Verhaltens-Interventionen werden gesetzt und Umsetzungsmaßnahmen eingeleitet.

Multi-Changemanagement nutzt eine ähnliche Methodik, jedoch Projektportfolio-übergreifend: Welche Bereiche sind von welchen Projekten und Veränderungen in welcher Weise außerordentlich betroffen? Die Veränderungsbedarfe in diesen Bereichen werden beschrieben und miteinander abgeglichen: Konflikte auf Verhaltens- und Kulturebene werden identifiziert. Konfliktäre Ziele können z. B. sein:

- „Effizienzsteigerung“ bei gleichzeitigem Aufbau qualitativer Kundenbeziehungen im Call Center oder in Accountstrukturen
- „Unternehmer im Unternehmen“ werden bei gleichzeitiger Kostenreduzierung, wobei z. B. jeder Kundenbesuch genehmigungspflichtig wird.

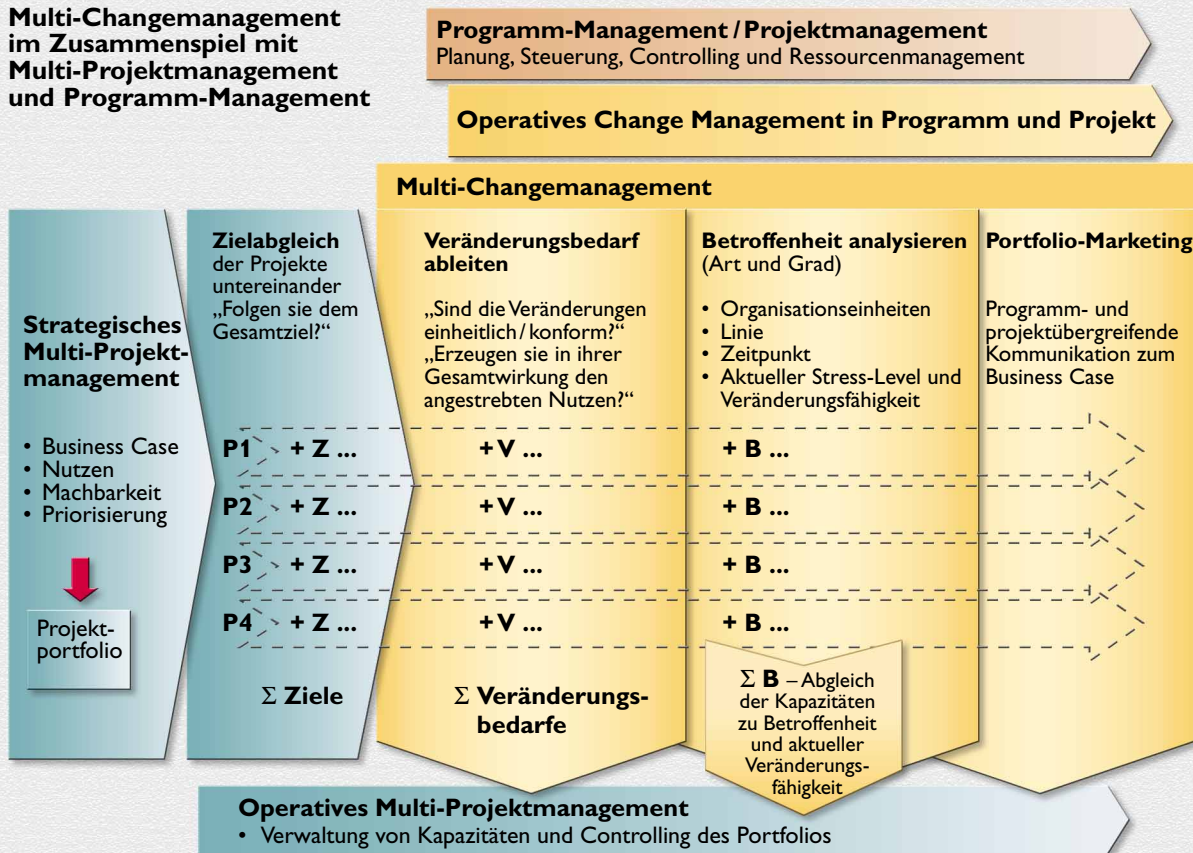
Nebenwirkungen / Folgen	Symptome	Fixes that fail (langfristig)
Konkurrierende Ziele	Nach einer Umstrukturierung passen die neuen Prozesse nicht mehr zur IT	Work arounds und organisatorische Krücken (da IT „gewinnt“)
Überlastung der Organisation	Ressourcenengpässe: zu wenig Zeit, Personal...	Berater, externe Dienstleister, Urlaubssperre
Ressourcenkampf in der Linie	Mitwirkungsaufgaben werden nicht termingerecht fertig Konflikte auf Führungsebene aufgrund individueller Interpretation der Prioritäten	Boni Coaching Zeitmanagementseminare
Überforderung / Überlastung der Mitarbeiter durch Personalreduzierung Arbeitslasten werden umverteilt	Überstunden, Mehrarbeit, Qualität und Performance leiden Krankenzustände erhöhen sich	Motivationsveranstaltungen Mitarbeitergespräche Druck (Arbeitsplatz)
Überlastung der Key Player (auch: Multiplikatoren, Key User oder Power User) Performance Loss	Burn-out-Syndrom Krankheitszustand Ungenügend geschultes / betreutes Personal Arbeitsrückstände	Aussichten auf Beförderung evtl. Leistungsboni „an der Ehre packen“ Beschäftigung von Aushilfen

Multi-Changemanagement als Bewertungsraster und Steuerungsinstrument

Alle im Unternehmen laufenden Projekte und Vorhaben müssen demnach in ihrem Gesamtkontext bewertet und ganzheitlich angegangen werden. Der Fokus liegt darauf, die Gesamtorganisation davor zu schützen, in einem Maße überlastet zu werden, dass der operative Betrieb nicht mehr aufrecht erhalten werden kann. Es gilt, professionell und nachvollziehbar auszuloten, was die Grenzen des noch Machbaren sind und zu verhindern, dass interne Investitionskosten und teures Human Capital verschleudert oder in seiner Leistungskapazität eingeschränkt wird.

Multi-Changemanagement unterstützt methodisch bei Beurteilung der tatsächlichen Durchsetzbarkeit von Veränderungen. Es geht dabei weniger um kapazitative Betrachtung, sondern

Multi-Changemanagement im Zusammenspiel mit Multi-Projektmanagement und Programm-Management



Kontakt

CSC Deutschland Akademie
human capital management
Vera Blank
 Sandstraße 7 – 9
 80335 München

Telefon: +49. 89.5908.6843
 Telefax: +49. 89.5908.6844
 e-Mail: vblank@csc.com
 www.cscakademie.com

Mit solchen Zielen versehene Vorhaben (nicht die Projekte selbst!) kannibalisieren sich in ihrem erwarteten Nutzen bis hin zur kompletten Lähmung der Potenziale, die sie eigentlich heben sollten.

Multi-Changemanagement stellt die zentrale Frage, ob die Veränderungen untereinander verträglich und konform zur Gesamtstrategie sind. Die beschriebenen Negativ-Effekte sollen vermieden werden, und es wird deutlich, ob Zielgruppen von diesen Veränderungen gleichzeitig tangiert und wie massiv sie belastet werden. Auch wird die aktuelle Höhe des organisationalen Stress-Levels in den Bereichen erhoben und an den zukünftigen Anforderungen gespiegelt. Folgen dieser Analysen können sein, dass Ziele neu bewertet und ausgerichtet oder – je nach Grad der Auswirkung – die gewünschten Veränderungen mit entsprechender Aufmerksamkeit begleitet werden, nämlich im Gesamtkontext und im Gesamtwirkungsgefüge.

So wird vermieden, dass diese Ansprüche als einzelne, von den Mitarbeitern als schizophren empfundene oder überfordernde Anweisungen verstanden werden.

Multi-Changemanagement muss als Teil der Gesamtsteuerung etabliert sein, um auf die Programmplanung wirksam Einfluss nehmen zu können. Die so gewonnenen Erkenntnisse führen dazu, dass die Gesamtsteuerung, das Timing, die Ziele oder die Einführungssequenzen einzelner Projekte angepasst werden, um den strategischen Gesamtnutzen nicht zu gefährden. Der angestrebte Gesamtnutzen kann auch wirklich eingefahren werden.

Multi-Changemanagement stellt einen erhöhten Investitionsschutz durch sinnvolle Steuerung und Rückkopplung strategischer Projektportfolios dar.

Computer Sciences Corporation

Worldwide CSC Headquarters

The Americas

2100 East Grand Avenue
El Segundo, California 90245
United States

Europe, Middle East, Africa

Royal Pavilion
Wellesley Road
Aldershot, Hampshire GU11 1PZ
United Kingdom

Australia

26 Talavera Road
Macquarie Park, NSW 2113
Australia

Asia

139 Cecil Street
#08-00 Cecil House
Singapore 069539
Republic of Singapore

CSC in Central Europe

CSC Ploenzke AG

Abraham-Lincoln-Park 1
65189 Wiesbaden
Germany

CSC Switzerland GmbH

Grossmattstrasse 9
8902 Urdorf
Switzerland

CSC Austria AG

Millennium Tower
Handelskai 94-96
1200 Wien
Austria

CSC Computer Sciences s.r.o.

Novodvorská 14
14201 Praha 4
Czech Republic

CSC Computer Sciences s.r.o.

Carlton Savoy Building
Mostová 2
81102 Bratislava
Slovakia

CSC Poland Sp. zoo

ul. Bednarska 7
00-310 Warszawa
Poland

CSC Hungary Kft.

Andrássy út 11
1061 Budapest
Hungary

Computer Sciences Corporation unterstützt Kunden, ihre strategischen Ziele zu erreichen und vom Einsatz moderner Informationstechnologie zu profitieren. Mit der breit gefächerten Kompetenz ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bietet CSC Kunden die Lösungen, die sie benötigen, um Komplexität zu managen, sich auf Kerngeschäfte zu konzentrieren, mit Partnern und Kunden zusammenzuarbeiten und ihre betrieblichen Abläufe zu verbessern.

CSC arbeitet anbieterunabhängig und liefert Lösungen, die den besonderen Anforderungen jedes einzelnen Kunden optimal entsprechen. Seit mehr als 45 Jahren vertrauen Kunden in Wirtschaft und Verwaltung weltweit beim Outsourcing ihrer Geschäftsprozesse und Informationssysteme, bei der Systemintegration und bei ihrem Beratungsbedarf auf CSC.

Das Unternehmen ist an der New Yorker Aktienbörse unter der Bezeichnung „CSC“ notiert. Weitere Informationen finden Sie unter www.csc.com

CSC Deutschland Akademie human capital management

Servicetelefon: 0800.2722523 (Inland)
e-Mail: info@cscakademie.com
www.cscakademie.com

Wiesbaden

Abraham-Lincoln-Park 1
65189 Wiesbaden
Germany
Telefon: +49.611.142.23333
Telefax: +49.611.142.29550

Hamburg

Hans-Henny-Jahnn-Weg 49-51
22085 Hamburg
Germany
Telefon: +49.40.2288.5917
Telefax: +49.40.2288.5866

München

Sandstraße 7-9
80335 München
Germany
Telefon: +49.89.5908.6840
Telefax: +49.89.5908.6844

Wege zum zukunftsfähigen Unternehmen aufzuzeigen, dabei den Menschen als wesentlichen Vermögensfaktor zu erkennen und adäquat zu entwickeln, steht im Mittelpunkt unserer Unternehmensziele. Wir bieten unseren Kunden innovative und wirtschaftliche Dienstleistungen für die Gewinnung, Entwicklung, Förderung und Integration ihrer Mitarbeiterpotenziale. Weitere Informationen finden Sie unter www.cscakademie.com



EXPERIENCE. RESULTS.