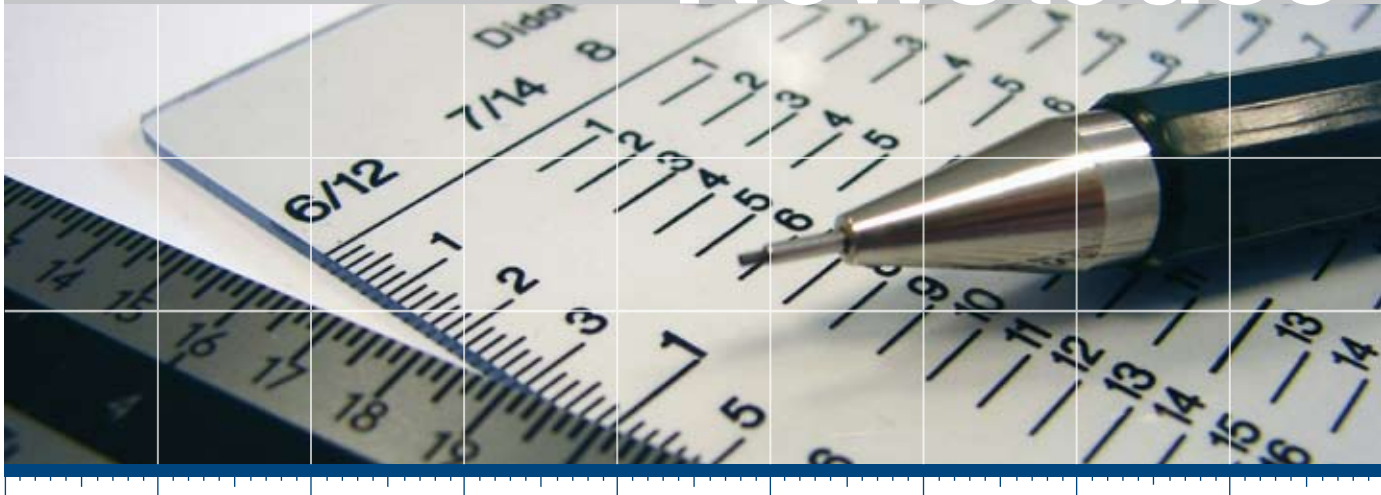


# News to use



CONCEPT AG   
RESULT. CONSULTING

## Veränderungen ins Ziel bringen

### Projektmanagement zwischen Komplexität und Effizienz

Die aktuelle wirtschaftliche Situation lässt Unternehmen kaum eine Wahl: **Veränderungen** müssen vorangetrieben werden, um **das Überleben zu sichern**. Betroffen sind Strukturen und Prozesse in allen Bereichen, das Leitthema heißt zu meist Kostensenkung. Derartige Veränderungsprojekte unterscheiden sich von klassischen Projekten, beispielsweise in der Produktentwicklung, insbesondere dadurch, dass sie **viele Punkte einer Organisation berühren**, bestehende Strukturen in Frage stellen und eine insgesamt **hohe Komplexität aufweisen**. **Die Kernfrage lautet:** Wie geht man vor, um möglichst schnell in den angestrebten, neuen Zustand zu kommen? Keine leichte Aufgabe.

Zielgerichtete Veränderung kann nur gelingen, wenn **die Mitarbeiter integriert** werden. Das ist kein theoretischer Appell, sondern praktische Erfahrung. In der Praxis scheitern Projekte nämlich nur selten an der Methodik. Viel eher scheitern sie, weil **zu detailliert geplant und gesteuert** wird, anstatt sich auf **Intuition und Initiative der Mitarbeiter** zu verlassen. Mit Blick auf die Methodik

ist weniger häufig mehr. So hat sich auch in der Projektplanung die Pareto-Regel bewährt, nach der mit 20 Prozent Aufwand 80 Prozent des Ergebnisses erreicht werden - allerdings nur dann, wenn sich die Mitarbeiter tatsächlich einbringen.

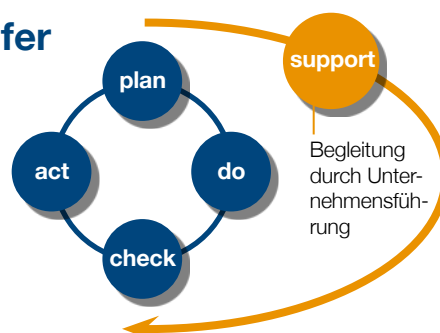
Die Einsicht, dass Veränderungen notwendig sind, ist heute zumeist vorhanden. Die Mitarbeiter nehmen sehr wohl wahr, was im Umfeld eines Unternehmens passiert, **die Zusammenhänge sind meistens klar**, die grundlegende Einsicht vorhanden. Dieses **grundsätzliche Verständnis** muss das Management nutzen, indem es **in aller Deutlichkeit kommuniziert**, welche Maßnahmen notwendig sind und wie sie umgesetzt werden müssen. Das beinhaltet auch, **mögliche Härten offen anzusprechen** und sich nicht hinter wachsweißen Verlautbarungen zu verstecken. Es kann nicht darum gehen, den Schein einer Wohlfühlatmosphäre zu wahren, sondern darum, **die Leistungsträger** darin **zu bestärken**, dass sie zur Besserung der Situation beitragen können. So, wie auch **das Management seinen Beitrag in Form von Führung** engagiert und spürbar leisten muss.



**Dr. Harald Balzer**  
Vorstandsvorsitzender  
CONCEPT AG

## Veränderung ist kein Selbstläufer

### Auch PDCA braucht Führung



## Gelingen garantiert

### Erfolgsfaktoren und Praxistipps

Bei Verbesserungen und Veränderungen hat sich der **PDCA-Zyklus** als Steuerungsinstrument bewährt. Entscheidend ist, dass die Mitarbeiter bei der Abarbeitung des Zyklus nicht allein gelassen werden, sondern dass **die Führung eine aktive Rolle** übernimmt. Dies mag im Widerspruch zur Theorie der Selbstorganisation stehen, ist aber aus führungspraktischer Sicht ein Muss.

Bei komplexen, unter zusätzlichem Zeitdruck stehenden Veränderungen geben häufig **informelle oder ‚kulturelle‘ Aspekte** den Ausschlag. So brauchen Veränderungsprozesse **eine Leitfigur**, die für alle sichtbar vorangeht und Verantwortung übernimmt. Da in den meisten Unternehmen - trotz anderslautender Bekundungen - das Denken in Hierarchien stark ausgeprägt ist, kommt für die Rolle der Leitfigur nur **ein Personenkreis** in Frage: das Management. Konkret ist die Rede vom **Geschäftsführer** und anderen Vertretern der **oberen Führungsebene**. Diese müssen **klare Vorgaben** machen, die **geeigneten Rahmenbedingungen** schaffen und auf dieser Basis beginnen, die Mitarbeiter in das Projekt zu integrieren. Dabei muss auf **angemessene, ebenengerechte**

**Kommunikation** geachtet werden. Die Inhalte müssen von den Mitarbeitern **verstanden werden**. Vor allem aber muss das Management **Interesse zeigen** und von Zeit zu Zeit bei den Projektteams **präsent** sein.

Im laufenden Projekt heißen die Primärtugenden **Ausdauer und Konsequenz**. Und trotzdem müssen **Korrekturen und Änderungen** in allen Phasen möglich sein. Hindernisse können immer auftauchen - man muss an diesen Stellen **Spielräume lassen** und nicht auf dem ursprünglich gefassten Plan beharren. **„Denken in Lösungen“** heißt das entscheidende Stichwort.

Tatsächlich lehrt die Erfahrung, dass es mit den skizzierten Prämissen möglich ist, **auch komplexe oder kritische Veränderungen effizient** zu bewältigen. So konnte beispielsweise die völlige Umgestaltung des Lohnsystems in einem Produktionsverbund in allen deutschen Werken innerhalb eines Jahres abgeschlossen werden. Ausschlaggebend waren **nicht Methoden** oder Management-Technik, **sondern Führung, Kommunikation und Menschen**.

## Das Ganze sehen

### Projektphasen und Prozesse



Externe Unterstützung und Begleitung

Begleitung durch Unternehmensführung

**Ansprechpartner:**  
CONCEPT AG  
Armin Wagner

Zettachring 6  
70567 Stuttgart

Tel.: 0711-13274-0  
armin.wagner@concept.ag  
www.concept.ag

**Next News to use:**  
Ausgabe 36  
Januar 2010  
Thema: Asset Deal

Titelfoto:  
photocase.com ©derthomasonline.de