

Christine Backhaus, Diplom-Psychologin

Checkliste „Management von Veränderungsprojekten“

Erkenntnisse von Christine Backhaus, Management-Consultant, aus einem großen Change-Management-Projekt: am Beispiel der Einführung Prozess orientierter Produktion bei einem Weltmarktführer

Das Projekt war nach dem sogenannten "Empowerment"-Ansatz gestaltet, der davon ausgeht, dass die Mitarbeiter selbst die Experten sind und demnach aktiv in Veränderungsaufgaben / Projekte einbezogen werden müssen, was in manchen Firmen immer noch einem Kulturwandel gleich kommt.

Diese Checkliste ist das Ergebnis von Projektlernen. Sie kann ergänzt und geändert werden.

Was?		Wie? (exemplarisches Vorgehen – bitte immer individuell auf Passung überprüfen!)	Wer?	✓
Awareness schaffen für Veränderung Commitment der Führungsmannschaft des ganzen Unternehmensbereiches zum Veränderungsprozess herstellen	1	Vision des Bereiches zur Vision aller machen. Mitmachen ist Pflicht! BSC (strategisch) des Bereiches → hier muss der Bereichsleiter abgeleitete Erwartungen an Führungskräfte und Mitarbeiter explizit benennen.		
	2	Notwendigkeit von Veränderung herausarbeiten. (Weshalb ist Prozessorientierung in dem Bereich in Zukunft (überlebens-) notwendig? Die Frage muss antizipiert beantwortet werden: Weshalb soll ich etwas in meinem Bereich ändern, wenn anderswo etwas nicht optimal läuft?)		
	3	Vision/Ziele der (Teil-)Projekte darstellen und an die Führungsmannschaft kommunizieren.		
	4	Herausarbeiten, wie die Ziele der Teilprojekte mit den Gesamtzielen des Unternehmensbereiches zusammenhängen (Abhängigkeiten und Zusammenhänge darstellen). Verkettung von Einzelschritten unter Berücksichtigung der Gesamtziele.		
	5	Wichtig: So lange aktiv nachfragen, bis von ALLEN verstanden. Ggf. "Übersetzer" einbinden		
	6	Herausstellen, dass es nur im ersten Schritt um die Optimierung eines (Unternehmens-)Teilbereiches geht.		
	7	Anregungen, Diskussionen über mögliche Stolpersteine von Anfang an aufnehmen, dokumentieren und bearbeiten. Fragen zeitnah beantworten.		
	8	Mögliche Widerstände ernst nehmen oder Ängste vor sich verändernden Strukturen/Rollen besprechen (ggf. im Vier-Augen-Gespräch). Proaktiv ansprechen, wie diese sich verändern können (Szenarien).		
	9	Schnittstellenpartner/Kunden einbeziehen. Frühzeitig aufzeigen, welche Veränderungen (z.B. Systemanpassung) sich ggf. für ihre Bereiche ergeben. Kunden mitgestalten lassen.		

	10	Wichtig: Erfahrungen aus anderen Unternehmens-Bereichen zu ähnlichen Themen aufnehmen und verarbeiten (z.B. Fertigungsinseln).		
	11	Würdigen, dass es diese Erfahrungen gibt.		
	12	Herausarbeiten, dass Beitrag zum Projekt die gesamte Fertigung optimiert. (Einflüsse antizipieren)		
	13	Projektlernen etablieren. Fragen, was die Erkenntnisse für die Führungsmannschaft bedeuten.		
	14	Anforderungen an Führen in Veränderungsprozessen ableiten. Ggf. Qualifizierungsbedarfe ableiten.		
Projektplanungsphase	15	Sicherstellen, dass Projektleiter mit Befugnissen (MA/Zeit/Geld) ausgestattet ist (Auftragsklärung mit dem Auftraggeber!).		
	16	Straffe Projektorganisation aufsetzen; ggf. Logistik/Steuerung und Planung als Teilprojekt.		
	17	Erarbeiten, welche Themenblöcke das Projekt braucht.		
	18	Welche Kompetenz wird für welches Projektthema benötigt (menschlich/fachlich)? Wer kann womit einen Beitrag zum Projekterfolg leisten?		
	19	Ziele für Teilprojekte benennen , dokumentieren und abgleichen, ob von Teilprojektleitern verstanden und als erreichbar bewertet. Commitment zu Teilzielen herstellen; Bedenken vorab diskutieren.		
	20	Dokumentation von Aufgaben und Rollen des Projektleiters, Teilprojektleiters, Steuerkreis etc. (wer/was/wozu/was an wen zu berichten).		
	21	Ressourcen/Kapazitäten der Projektmitglieder vorab einholen und abgleichen.		
	22	Leitplanken/Gestaltungsspielräume für Projekt erarbeiten und an Teilprojektleiter und Beteiligte kundengerecht kommunizieren (z.B. Budget/Kennzahlen/Flächennutzung/Systemanforderungen/Manpower)		
Kick-off	23	Mitarbeiter bereits in Planungsphase involvieren und zum Gestalten der Freiräume einladen. Trainingsinput zu Prozessorientierung (was ist daran anders als unseren heutigen Abläufen?) selbst erarbeiten lassen durch: Ist-Analyse des eigenen Bereiches/Welches Optimierungspotential besteht? Was heißt Prozessorientierung ganz konkret bei uns?		
	24	Ziele des Projektes verständlich kommunizieren und dadurch Problembewusstsein erzeugen.		
	25	Breite Kommunikation zum Projekt (einfach und prägnant).		
	26	100%-Lösungen benennen, aber Erreichen von Meilensteinen als 80%-Lösungen auch akzeptieren. Rahmenbedingungen für Umsetzung beachten.		
Umsetzungsphase	27	Projektleiter treibt das Projekt aktiv (Energie), trägt Verantwortung für Projekterfolg, ist sich seiner Rolle bewusst.		
	28	Projektleiter kontrollt teilprojektübergreifende OPL, in die nur die wichtigsten Aktivitäten aufgenommen werden.		

	29	OPL-Themen „Strategie Unternehmens-Bereich gesamt“ von OPL „Projekt“ deutlich separieren, dabei markieren, wo Zusammenhänge und Synergien sind. → Visualisierung		
	30	Teilprojektleiter kommunizieren Gesamt- und Teilziele an alle, die in ihrem TP mitarbeiten, auch an Mitarbeiter, die später integriert werden und sog. Zuarbeiter. Verständnis abfragen. Wissensvorsprung ausgleichen.		
	31	Die Führungskräfte tragen Umsetzungsverantwortung für ihren Bereich (Bsp.SegmentLeiter/ Produktionsmeister).		
	32	Die Mitarbeiter gestalten ihren Bereich, werden aktiv in die Projektstruktur einbezogen (bereits in Planungsphase) → Mitarbeiter sind Experten. Die Führungskräfte informieren ihre Mitarbeiter über den Projektstand (übergreifende Themen). Die Mitarbeiter der Insel aus den TP (je 1) informieren ihre Kollegen und nehmen deren Anregungen mit ins TP.		
Steuerkreismeeing	33	Kurzberichte: z.B. zum Stand TeilProjekte bzgl. Zielerreichung. Stand Projekt gesamt (PL gibt Kurzbericht mit den kritischen Punkten). Controlling der Zielerreichung. Probleme offen benennen/aktiv nachfragen und Ursachenanalyse betreiben/Maßnahmen festlegen, dokumentieren und umsetzen. Erfolge feiern. Herausheben, wenn etwas besonders gut klappt. Meetings mindestens monatlich.		
	34	Einfaches Ampelsystem visualisiert auf einen Blick den Stand des Projektes/der Teilprojekte.		
	35	Wenn Zielerreichung nicht möglich, rechtzeitiger Austausch und Korrektur des Projektplanes (Inhalte/Zeitplan und direkte Kommunikation an alle Beteiligten).		
	36	Wenn Änderungen in der Projektstruktur/Kommunikation notwendig → Information an Beteiligte. Rolle/Auftrag/Befugnisse von neuen Projektmitarbeitern an alle kommunizieren.		
Anforderungen an System	37	Ein Koordinator und Treiber für alle System-Themen (hat explizit Verantwortung für Systemanpassungen im Projekt), arbeitet teilprojektübergreifend.		
Projekt- und Führungskultur des Unternehmensbereiches	38	Fachchinesisch gibt es nicht. Aktives, konstruktives Nachfragen bei Unverständnis ist gewünscht. Jeder Experte spricht die Sprache, die konstruktiven Austausch untereinander ermöglicht. Ggf. Logo einführen für „Habe ich voll verstanden“ oder „Hier habe ich Verständnisschwierigkeiten“. Nimmt Ängste, "sich zu blamieren..		
	39	Projektlernen wird als Chance gesehen. Konstruktive Beiträge werden ernst genommen. Erfolge benannt.		
	40	Ergebnisse des Projektlernens werden Unternehmensbereichs-weit zur Verfügung gestellt (Ordner ist allen bekannt).		
	41	Veränderte Rolle der Führungskraft (Meister der Fertigungsinsel) wird kommuniziert (gemeinsames Lernen; Ableiten von Anforderungen an Führungskräfte des Bereiches!). Coach the Coach. Erfahrungslernen mit anderen Meistern etablieren.		
	42	Erfahrungen anderer UN-Bereiche werden aktiv genutzt und dokumentiert (nur die wichtigsten Erkenntnisse). Ablage für alle in zugänglichen Ordner.		

Ich wünsche Ihnen für Ihre Projekte, egal, ob beruflich oder privat, viel Freude und Erfolg.

Herzliche Grüße

Ihre

Christine Backhaus

PS: Melden Sie sich auf itunes in meinem **podcast** an #MACKENFREI Karriere & Beziehung im Dialog an.

Sie dürfen gespannt sein, was sich hier in der nächsten Zeit tun wird.

Ich freue mich darauf, Sie hier zu sehen.

