



Fraunhofer

IPT

FRAUNHOFER-INSTITUT FÜR PRODUKTIONSTECHNOLOGIE IPT

VERÄNDERUNGSPROJEKTE ERFOLGREICH PLANEN UND UMSETZEN



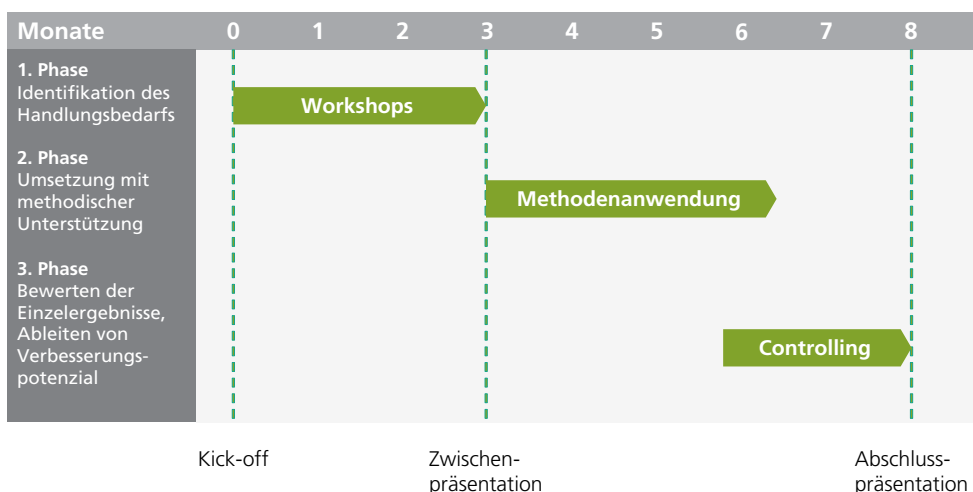
DIE HERAUSFORDERUNG

Unternehmen, die ihre Prozesse kontinuierlich überprüfen und bei Bedarf restrukturieren, sind erfolgreicher als solche, die nur in Krisenzeiten reagieren. Dabei sind es nicht nur die groß angelegten Initiativen auf Unternehmensebene, die eine höhere Gesamtperformance versprechen. Gerade dezentral initiierte Veränderungsvorhaben auf Abteilungs- und Bereichsebene können einen wichtigen Beitrag zur Effizienz des operativen Tagesgeschäfts leisten.

Jedoch bergen Management, Mitarbeiter, geschäftliches Umfeld und Projektmanagement unterschiedlichste Risiken, die Veränderungsprojekte zum Scheitern bringen können. Solche Risiken frühzeitig zu erkennen, angemessene Gegenmaßnahmen bereitzuhalten und im Fall des Falles schnell einzugreifen bietet Sicherheit, dass das Projektziel weiter verfolgt werden kann. Gerade kleinen und mittleren Unternehmen fehlt es jedoch häufig an methodischer Unterstützung und finanziellen Ressourcen, um externe Beratung und Unterstützung heranzuziehen.

Erfolgreiche Veränderungsprojekte gehen deshalb von mehreren Prämissen aus:

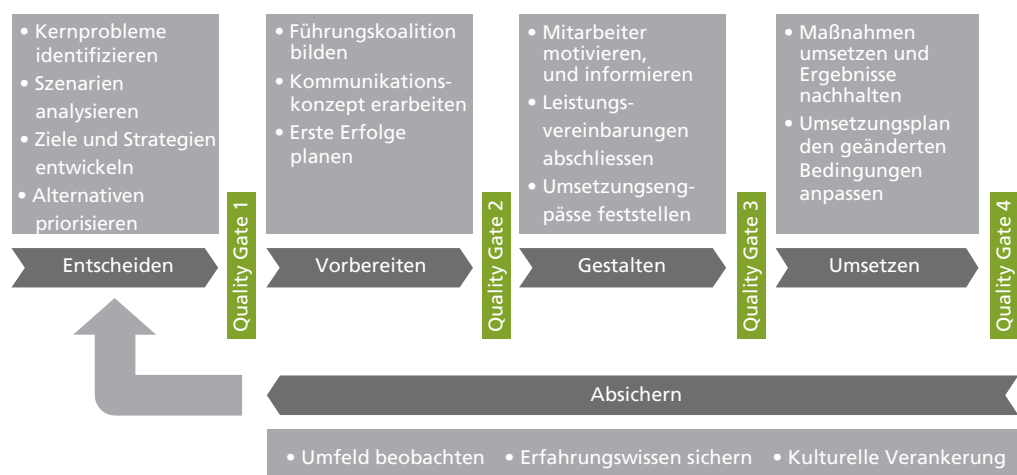
- Veränderung ist kein einmaliger Prozess, sondern ein kontinuierlicher. Erfolgreiche Vorgehensmodelle setzen daher auf Regelkreise.
- Veränderungsprozesse sind dynamisch. Das Konzept der Veränderung und die eigentliche Umsetzung lassen sich nicht scharf trennen.
- Veränderungsprojekte werden von Mikropolitik und Vertrauenskultur bestimmt. Die Beteiligten stehen daher im Fokus der Betrachtung. Kultur und zielgruppengerechte Kommunikation entscheiden über den Erfolg eines Veränderungsprojektes.
- Fortschritt und Erfolg des Veränderungsprozesses müssen für Management und Beteiligte transparent sein und eine eindeutige Bewertung zulassen.



INSTRUMENTE, METHODEN, VORGEHENSWEISEN

Die CHANGE-Systematik bietet eine erprobte Vorgehensweise zur ganzheitlichen Planung, Umsetzung und Absicherung betrieblicher Veränderungsvorhaben. Die Systematik beschreibt für jede Phase eines Veränderungsprojekts einzelne Methoden und Werkzeuge. Mit ihren Werkzeugen zur Umsetzungsplanung leistet beispielsweise die aus der Produktionslogistik stammende »Theory of Constraints« einen wertvollen Beitrag dazu, den Schritt von der Ist-Situation zum Soll-Zustand selbstständig zu gehen.

Um Veränderungsprozesse qualitätsgerecht abzusichern, werden nach jeder der fünf Phasen – Entscheidung zur Veränderung, Vorbereiten, Gestalten, Umsetzen und Absichern der Veränderung – so genannte »Quality Gates« in den Prozessablauf eingefügt. Sie dienen dazu, die Erfolge der einzelnen Schritte messbar zu machen und zu bewerten. Die Methoden und Werkzeuge werden dabei in einem Schritt-für-Schritt-Vorgehen detailliert beschrieben. Vorlagen und Gestaltungshinweise helfen bei der effizienten Anwendung der Werkzeuge mit minimalem Schulungsaufwand. Fallbeispiele geben weitere wertvolle Hinweise zum Einsatz der Systematik und ihrer integrierten Werkzeuge.



ZIEL UND LÖSUNG

Ziel der CHANGE-Systematik ist die ganzheitliche Planung, Umsetzung und Absicherung betrieblicher Veränderungsvorhaben.

Die CHANGE-Systematik bietet Ihnen ein Werkzeug, mit dem Sie Veränderungsprojekte eigenständig bewältigen. Sie lernen die wichtigsten Erfolgsfaktoren kennen und arbeiten mit einer systematischen Vorgehensweise zur Planung und Umsetzung Ihrer Veränderungsvorhaben. Die CHANGE-Systematik besteht aus dem Vorgehensmodell, den integrierten Methoden und Einzelwerkzeugen sowie praxisbezogenen Fallbeispielen. Bei der Anwendung der Systematik und der Methoden unterstützt ein Qualifizierungsmodul die innerbetrieblichen Methodenexperten zusätzlich.

Die CHANGE-Systematik unterstützt Sie bei

- der Identifikation von Engpässen und Kernproblemen,
- der Entwicklung von Führungskoalition und Change-Agenten,
- der Ermittlung geeigneter Kommunikationsmedien für Ihr Unternehmen und Ihren speziellen Anwendungsfall,
- der Motivation Ihrer Mitarbeiter,
- dem zielführenden Einsatz von Controlling-Instrumenten.

ZUSAMMENARBEIT UND BEISPIELHAFTER PROJEKTABLAUF

Das Fraunhofer IPT vermittelt Ihnen das Methodenwissen, das Sie brauchen, um mit dem beschriebenen Referenzvorgehen Veränderungsprojekte eigenständig zu durchlaufen. Außerdem begleiten wir Sie je nach Bedarf bei einzelnen Schritten oder sogar während des gesamten Projekts.

Anhand der ausgewählten Methoden unterstützen wir Sie bei der Umsetzung des neuen Systems. Auf Wunsch übernehmen wir sowohl das Projektmanagement als auch das Controlling der umgesetzten Strukturen und helfen bei eventuell erforderlichen Verbesserungen.

Alternativ bieten wir Inhouse-Seminare zur Schulung und Einführung in die Methoden der CHANGE-Systematik an.

Wir identifizieren den Handlungsbedarf in Ihrem Unternehmen, beispielsweise zur Definition einer Unternehmensstrategie, und unterstützen Sie bei der Umsetzung mit Methoden des Change-Managements.

Gerne stellen wir Ihnen in einem ersten Treffen unser Vorgehen und eine mögliche Art der Projektbegleitung für Ihr Unternehmen vor. Nehmen Sie mit uns Kontakt auf und vereinbaren Sie einen Termin!

**Fraunhofer-Institut für
Produktionstechnologie IPT**

Steinbachstraße 17
52074 Aachen
Telefon +49 241 8904-0
Fax +49 241 8904-198
info@ipt.fraunhofer.de
www.ipt.fraunhofer.de

Ansprechpartner

Dipl.-Ing. Philipp von Cube, MBA
Telefon +49 241 8904-491
Fax +49 241 8904-6491
philipp.von.cube@ipt.fraunhofer.de

Dr.-Ing. Dipl.-Wirt.-Ing. Markus Große Böckmann
Telefon +49 241 8904-479
Fax +49 241 8904-6479
markus.grosse.boeckmann@ipt.fraunhofer.de