



Veränderungen erfolgreich umsetzen

Unsere Zeit kennzeichnet sich durch viele Veränderungen, schnelle Wechsel, hohes Tempo. Um hier als Unternehmen gut mitzuhalten, ist das Ausruhen auf bisherigen Erfolgen – mögen sie auch noch so groß sein – nicht das erste Mittel der Wahl. Vielmehr gilt es, die Organisation permanent den Erfordernissen anzupassen, Schritt zu halten mit wesentlichen Veränderungen der Rahmenbedingungen und letztlich Wettbewerbern eine Nasenlänge voraus zu sein. Insbesondere dann, wenn es darum geht, dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit für die kommenden Jahre sicherzustellen.

Veränderungen werden über Projekte in Unternehmen initiiert. Entscheidend dabei ist stets der Projekterfolg. Dieser muss sich daran messen lassen, ob das vorab definierte Ergebnis unter Qualitätsgesichtspunkten erreicht wurde. Ein Projekt so aufzusetzen, dass es von Anfang an die Möglichkeit beinhaltet, erfolgreich zu sein, ist nicht leicht und oft mit Hindernissen verbunden. Nicht immer ist es einfach, diese Hindernisse zu überwinden oder nach Möglichkeit zu umgehen. Glücklicherweise gibt es Erkenntnisse, die sehr genau belegen, worauf es ankommt und wovon man besser die Finger lassen sollte. Doch der Reihe nach.

Eine der bekanntesten und wichtigsten Langzeitstudien, die sich mit den Erfolgs- und Misserfolgskriterien bei Projekten beschäftigt, wurde erstmalig 1994 publiziert. Obwohl sich die Studie auf IT-Projekte bezieht, besteht in der Fachwelt doch weitgehende Einigkeit darin, dass die Erkenntnisse übertragbar sind auf Projekte in anderen Umgebungen, die zum Ziel haben, Veränderungen in Unternehmen erfolgreich herbeizuführen. Die Initiatoren der Studie – die Standish Group – haben im Lauf der letzten beiden Jahrzehnte tausende weiterer Projekte ausgewertet und in die Fragestellungen der Studie mit eingeschlossen. So sind mittlerweile über 40.000 IT-Projekte auf die Fragestellungen „Was sind die Haupterfolgskriterien für das erfolgreiche Abschließen von Projekten“ untersucht worden.

Drei Haupterfolgskriterien

Die entscheidenden Ergebnisse für das erfolgreiche Gelingen von Projekten sind:

1. Klare Ziele an das Projekt. Das bedeutet, dass vor dem Projektstart die Ziele unter qualitativen und quantitativen Gesichtspunkten klar definiert werden. Dabei ist sicherzustellen, dass die Ziele nicht im Laufe des Projekts durch weitere zusätzliche Ziele ergänzt, abgeschwächt oder verändert werden.

2. Eine sichtbare Unterstützung durch das obere Management. Darunter ist zu verstehen, dass dem Veränderungsprojekt eine Unterstützung und Priorisierung im Hinblick auf weitere zusätzliche Aktivitäten zugesichert wird. Die Bereitstellung der benötigten Ressourcen gehört unmittelbar dazu. Ebenso wichtig ist es, dass das obere Management sowohl regelmäßige Informationen dazu veröffentlicht oder bei Veranstaltungen auch selber bereit ist, darüber zu berichten. So wird sichergestellt, dass die Bedeutung und Dringlichkeit sichtbar für alle Mitarbeiter in die eigene Organisation transportiert wird.

3. Die frühzeitige Einbindung der zukünftigen Anwender. Dieser dritte Haupterfolgswert ist besonders wichtig für die zukünftige Akzeptanz der durch das Projekt bewirkten Veränderungen. Den Betroffenen oder auch Anwendern soll schon frühzeitig im Verlauf des Projekts die Gelegenheit gegeben werden, sich in die Gestaltung einzubringen. Sei es als ausgewählter Testnutzer, als Mitglied des Projektteams, als Teilnehmer an Dialog- oder Informationsveranstaltungen oder als ausgewählter Ideenlieferant für Teilschritte im Projektverlauf.

Drei Hauptpunkte des Scheiterns

Die wesentlichen drei Faktoren für ein Misslingen des Projekterfolgs liegen demnach recht klar auf der Hand.

- 1.** Fehlende Zuarbeit der zukünftigen Benutzer.
- 2.** Unvollständige oder unklare Ziele im Laufe des Projekts.
- 3.** Häufige Änderungen bei den Anforderungen an das Projekt.

In den vergangenen zehn Jahren wurde viel in Unternehmen darüber diskutiert, wie Projekte so begleitet werden können, dass das beabsichtigte Projektziel mit einem Erfolg abgeschlossen wird. In den allermeisten Unternehmen hat sich über diese Auseinandersetzung die Erkenntnis durchgesetzt, dass ein Projekt nicht wie so häufig früher per Definition als erfolgreich zu werten ist, wenn Zeit und Budget eingehalten wurden und das Projektergebnis in den Echtbetrieb ging. Heute überwiegt eher der Ansatz, Mitarbeiter frühzeitig zu beteiligen, aktiv Informationen über verschiedene Informationskanäle bereitzustellen und über Projektfortschritte zu kommunizieren. Letztlich entscheidet die Vorgehensweise, was unter dem Strich herauskommt. Und das lässt sich messen.



CARO-Autor: Diplom-Kaufmann Marc Sobolewski hat seinen Abschluss in Betriebswirtschaftslehre an der Universität Köln gemacht. Seit 2002 bietet er erfolgreich Marketing- und Vertriebsberatung an, einschließlich Workshops und Trainings. Davor war er viele Jahre im Mittelstand und in Konzernen tätig, zuletzt in der Geschäftsleitung eines mittelständischen Herstellers, verantwortlich für Marketing und Vertrieb. In seine Beratung, Workshops und Trainings fließen fundierte Erfahrungen aus der Konsumgüter- und Fliesenbranche ein. Seit 2008

beschäftigt er sich zudem damit, Veränderungsprojekte in Unternehmen durch begleitende Change Management-Maßnahmen zum erfolgreichen Abschluss zu führen. Marc Sobolewski ist zertifizierter Verkaufs- und Verhaltenstrainer nach den Richtlinien des dvct. Seit 2005 bringt er als CARO-Autor praktisches Verkaufswissen auf den Punkt. Mittlerweile sind über 100 Artikel von ihm erschienen.

Kontakt: Marc Sobolewski

Telefon: 069/5979 7558

E-Mail: m.sobolewski@m-2-s.de

Web: www.m-2-s.de

CARO TIPP

ist ein Premium-Service Ihres Magazins CARO – FLIESEN UND BAD IM HANDEL. Damit bieten wir Ihnen sechsmal im Jahr neue Ideen und nützliche Infos für das Tagesgeschäft und darüber hinaus. Ergänzend zum bewährten Magazin, das wie immer jeden zweiten Monat erscheint, gibt es dazwischen den CARO-TIPP.

Verlag: Verlagsgesellschaft Rudolf Müller GmbH & Co. KG, Stolberger Straße 84,
50933 Köln

Anzeigenverkaufsleitung:

Volker Kunz, Telefon: 0221 5497-231, Telefax: 0221 5497-6261,

E-Mail: anz.caro@rudolf-mueller.de

Redaktion:

Nicole Bitter, Stolberger Straße 84, 50933 Köln, Telefon.: 0221 5497-331,

E-Mail: red.caro@rudolf-mueller.de