

Change-Audit

Restrukturierung IT-Dienstleister eines großen deutschen Industriekonzerns



Projektziele

- Identifikation von Stärken und Schwächen mit unserem Change Management Tool „8 Hebel der Veränderung“
- Optimierung der Change Management Strategie, insbesondere Widerstands- und Akzeptanzmanagement
- Umsetzungsangebot für Change Management- und Kommunikationsleistungen

Ausgangssituation

Der IT-Dienstleister eines großen deutschen Industriekonzerns startete ein umfassendes Restrukturierungsprogramm. Ziele waren Kostensenkung und Prozessoptimierung. Der Fokus sollte künftig verstärkt auf die know-how- und umsatzintensiven Bereiche „Consult & Design“ gelegt werden. Demgegenüber wollte das Management das „Brot- und Buttergeschäft“ „Build & Operate“ zunehmend standardisieren und konsolidieren, um dem Mutterkonzern diese Leistungen künftig günstiger anbieten zu können.

Aufgabenstellung STRASSER & STRASSER

Die in Veränderungsprozessen üblichen Verzögerungs- und Versandungstendenzen traten auch in diesem Projekt auf. Deshalb beauftragte uns die Projektleitung, Möglichkeiten zur Beschleunigung zu identifizieren. Um die Sicht der Schlüsselpersonen zu erfahren, führten wir zunächst leitfadengestützte Interviews mit unserem Tool „8 Hebel der Veränderung“. Aus den Gesprächen wurden schnell Stärken und Schwächen des bisherigen Change Management deutlich.

Die Handlungsfelder lagen damit für alle sichtbar auf der Hand:

- HF 1 „Projektmanagement“: gesamthafte Programm-Management; eindeutige Projektleitung; direkte Berichterstattung an das Top Management.
- HF 2 „Führungskommunikation“: Erhöhung der Präsenz des Managements; klare Kommunikation von Zielen und Erwartungen; öffentliche Anerkennung für Treiber des Wandels.



Vorgehen

- Durchführung von 16 persönlichen Gesprächen (Top Management, mittlere Führungskräfte, Mitarbeiter)
- Einschätzung der Change- und Kommunikationssituation nach den „8 Hebeln der Veränderung“ in Bezug auf Chancen und Risiken / Stärken und Schwächen
- Formulierung von Aktivitätsfeldern für ein Change- bzw. Kommunikationskonzept
- Präsentation und Diskussion der Audit-Ergebnisse mit dem Managementteam

- HF 3 „Verbesserung des Kooperationsklimas“: zielorientierte Entscheidungsverfahren; Dokumentation von Beschlüssen, Verantwortlichkeiten und Zeitplänen; gemeinsames Nachhalten von Umsetzungsschritten.

Auf Grundlage des Audits formulierten wir abschließend die Eckpunkte für ein entsprechendes Kommunikationskonzept. Im Ergebnisdialog mit dem obersten Management wurden die Vorschläge diskutiert und nächste Schritte vereinbart.

Wann ist ein Change-Audit sinnvoll?

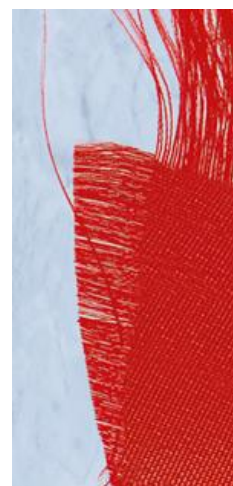
Wir empfehlen ein Change-Audit immer dann, wenn Sie starke Widerstände und Akzeptanzbarrieren erwarten. Dann wird systematisches Veränderungsmanagement wichtig für den Erfolg Ihres Projektes.

Fragen Sie sich selbst: Werden die Veränderungen...

- ... neue Verhaltensweisen, Prozesse oder Technologien beinhalten?
- ... die Mitarbeiter mit neuen Rollen, Aufgaben und ggf. höheren Ziele konfrontieren?
- ... neue Fähigkeiten und Einstellungen erfordern?
- ... Unsicherheit und Sorgen in der Mitarbeiterschaft auslösen?
- ... neue Formen der Zusammenarbeit erfordern?

Sichern Sie Ihren Erfolg:

- in der Planungsphase des Projektes
- zu Beginn der Umsetzung
- bei Widerständen und Akzeptanzbarrieren während der Umsetzung



Ihre Ansprechpartner

STRASSER & STRASSER Unternehmensberatung AG:
Dr. Eva Strasser, Vorstand, Tel.: (089) 30 76 69 60