



Die Änderungsfalle

Warum explizites Change-Management auf Dauer keine zufriedenstellende Lösung ist.

Change-Management

Unter Change-Management versteht man im Allgemeinen alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten, die eine umfassende und bereichsübergreifende sowie inhaltlich weitreichende Veränderung in einer Organisation bewirken sollen. Und dies zumeist mit dem Ziel, neue Strategien, Prozesse oder Verhaltensweisen einzuführen.

Umfangreiche Schriftstücke und ganze Heerscharen von Beratern widmen sich diesem komplexen Thema. Allen Ansätzen gemein ist die Herausforderung, der Änderungsresistenz einer Organisation mit geeigneten Maßnahmen zu begegnen. Die Tücke allerdings steckt schon in der Herangehensweise selbst – allein das Wort „Management“ in der Bezeichnung „Change Management“ macht den Systemfehler sichtbar. Nimmt man das Wort von seinem Ursprung her ernst, so bedeutet es „an der Hand führen“. Aber: Menschen lassen sich nur ungern wie ein Kind an der Hand führen, besonders dann, wenn es um ihre eigene Sache geht und wenn zudem oft auch der Führende selbst den Änderungen im Weg steht...

Es verwundert nicht, dass eine solche Herangehensweise an organisationale Veränderungen auf Widerstand stößt – das Verfahren selbst löst ihn aus.

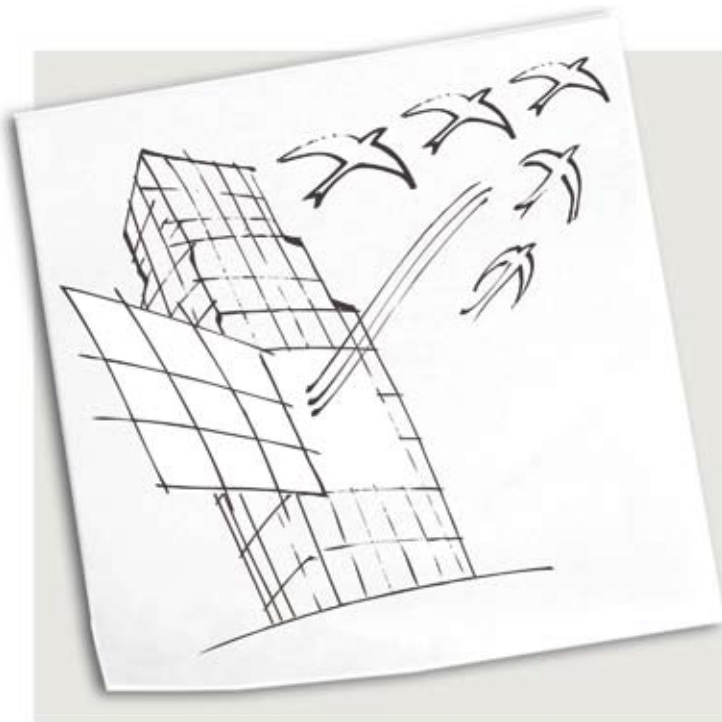
Vom Auftauen

Eine der etabliertesten Theorien des Change-Managements stammt von Kurt Lewin, der den Change-Prozess als Abfolge einer Auftauphase, einer Bewegungsphase und abschließend wieder einer Einfrierphase beschreibt. Der letzte Schritt, das Wieder-Einfrieren,

dient dem Zweck, das Ergebnis der Bewegungsphase vor weiteren Veränderungen schützen – zum Beispiel durch das Aufbrechen alter Gewohnheiten oder durch Variation – und ein stabiles Gerüst als Orientierung zu bilden. Genau hier stößt das Modell vom Auftauen und Einfrieren an seine Grenzen: Lewins Idee galt ursprünglich der kulturellen Veränderung ganzer Nationen. In Zeiten wachsender Dynamik jedoch bewirkt das „Einfrieren“, dass jede substantielle Veränderung in der Umwelt wieder in einem kompletten Zyklus von Auftauen, Bewegen und Einfrieren in der Organisation resultiert. Wir kennen dieses Spiel zur Genüge von vielen unserer Kunden – die alljährliche Reorganisation als groß angelegtes Hütchenspiel, in dem munter Positionen und Strukturen durcheinander gewürfelt werden...

Die Notwendigkeit, sich an neue Bedingungen anzupassen, ist nicht von der Hand zu weisen. Die klassische Vorgehensweise aber krankt an zwei substantiellen Fehlern:

1. Die Veränderung wird von oben diktiert - sprich „an der Hand geführt“ - und sie wird als Störfaktor wahrgenommen, den man ähnlich einem Schnupfen geduldig erträgt, um danach wieder seinen Gewohnheiten nachzugehen.
2. Die Veränderung betrifft die Struktur des Unternehmens selbst, sodass wichtige Regeln und Orientierungspunkte regelmäßig aufgelöst werden und so zusätzlich für Desorientierung sorgen.



Die projekthybride Organisation

Re-Organisation für Innovation

Projektgeschäft¹ - Grundlage für die Entwicklung von Innovationen

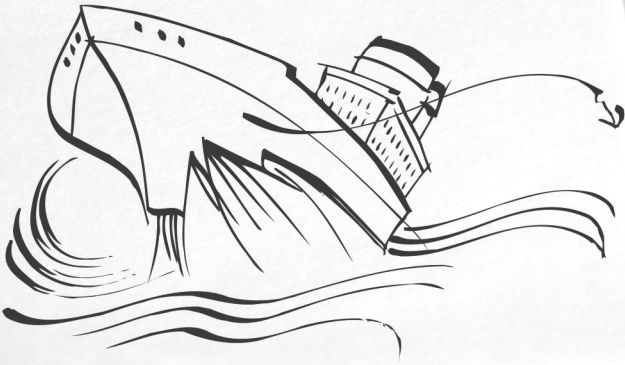
Unternehmen müssen sich neu erfinden - dieses Credo gilt nicht nur zu Zeiten der Wirtschafts- und Finanzkrise. Die stetig zunehmenden Kräfte und Zyklen der Märkte erfordern von Unternehmen neben einem schnellen Adaptieren an neue Rahmenbedingungen, ein aktives Beeinflussen des Marktes durch die Entwicklung von Innovationen.

Um diesen externen Faktoren gerecht zu werden, gilt es, die internen Herausforderungen zu bewältigen, um das langfristige Bestehen und das nachhaltige Wachstum eines Unternehmens garantieren zu können. In Hinblick auf die internen Herausforderungen lassen sich schnell die klassischen Organisationsprinzipien ausmachen. Diese werden dem in seiner Bedeutung und dem Anteil am gesamten Arbeitsspektrum gestiegenen Projektgeschäft nur unzureichend gerecht.

Einer bereits im Jahr 2008 publizierten Studie der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) zufolge, hat das Projektmanagement sowohl für das Kerngeschäft (63%) als auch für die strategische Weiterentwicklung (56%) eines Unternehmens eine sehr hohe Bedeutung.² Unserer Beratungserfahrung nach bleibt die Bedeutung des Projektgeschäftes unberührt von der Branche des Unternehmens und ist in seiner Bedeutung steigend.

Projektgeschäft gilt zudem als wichtigster Initiator für Innovationen. Dies hat sich vor allem durch das projektorientierte Arbeiten in Unternehmen wie Apple und Google bestätigt, welche die erfolgreichsten Innovationen hervorgebracht haben. Sie haben das Projektgeschäft für sich revolutioniert haben. Die eigenständige Entscheidung, für welches Projekt ein Mitarbeiter bis zu 20% seiner Arbeitszeit aufwendet, bietet Spielraum sowohl für die persönliche Entfaltung und als auch die Entwicklung innovativer Projektergebnisse. Zugleich wird die Bereitschaft eines jeden Einzelnen einen Beitrag zu leisten und gemeinsam neue Wege zu gehen, neu geweckt. Die Marktkapitalisierung dieser Unternehmen spricht jedoch für sich: sollte ein Projekt scheitern oder nicht den gewünschten Innovationserfolg mit sich bringen, so kann dies durch entsprechende Fehlerbudgets aufgefangen werden. Vergleichbare finanzielle Rücklagen stehen kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) jedoch meist nicht zur Verfügung stehen.

Die projekthybride Organisation berücksichtigt diese Herausforderungen und ermöglicht die Transformation zu einer flexiblen und dynamischen Organisation mit dem Fokus, den stetig zunehmendem Projektgeschäft gerecht zu werden und Innovationen hervorzubringen.



Großprojekte

Wie lassen sich die Tanker der IT auf Kurs halten?

IT-Großprojekte, die Tanker der IT

Es existiert eine Vielzahl von Studien und Statistiken die zeigen, dass nur ein geringer Anteil an Projekten in der IT-Branche unter Berücksichtigung der klassischen Faktoren Zeit, Budget und Qualität erfolgreich abgeschlossen werden.

Hierzu gibt es ebenfalls ausreichend genug Ratgeber und Modelle denen zu Folge man dennoch erfolgreich sein kann. Seltsamer Weise ändern sich diese Statistiken seit Jahren nicht in relevanten Größen, trotz Millionen verkaufter Bücher, Seminar- und Beratertage.

Warum sind Projekte, trotz hoch qualifizierter Mitarbeiter, enthusiastischer Kunden, einer Flut von PMI, Prince2, etc. Zertifikaten, einem Schilderwald von ITIL, COSO, COBIT usw. Wegweisern und objektiv realistischen Zielen immer wieder nicht erfolgreich?

Wir sind der Meinung, dass es zu einem großen Teil an jenem Vorgehensmodell liegt dem fast alle IT-Schaffende (die triple dot eingeschlossen) seit Jahrzehnten folgen: Dem Wasserfallmodell. Darunter ist das ganze Spektrum an klassischem und erweiterten Wasserfallmodellen sowie V - und Spiral - Modellen zu verstehen.

Dieses Modell ist das Einmaleins in jeder IT-nahen Ausbildung und jedem IT-Studium und wird aus diesem Grund nicht hinterfragt, sondern es wird versucht systeminhärente Nachteile durch Projektmanagementaktivitäten zu minimieren.

Wir sind jedoch der Meinung, dass selbst ein unter optimalen Bedingungen durchgeführtes Projekt immer an die folgenden grundsätzlichen Probleme stoßen wird:

1. Scheinsicherheit in der Planung
2. hohe Risikoallokation am Projektende
3. Zielkonflikte in Matrixorganisationen

Eine Projektplanung erfolgt als Schätzung unter Einbeziehung aller bekannten Anforderungen und Erfahrungswerte die helfen können den Projektverlauf möglichst exakt zu bestimmen. Der Schätzabweichung bzw. Planungsunsicherheit wird im Allgemeinen zum Projektbeginn durch eine ausführliche Anforderungsbeschreibung versucht zu begegnen. Doch auch dies hat bekannter Weise aus Kosten-Nutzen Gründen seine Grenzen, so dass Unsicherheiten weiterhin bestehen, die zu Nachjustagen während des Projektes und zu einer Abweichung in der Zielerreichung führen. Diese nehmen proportional zur Projektgröße und Komplexität zu, so dass bei einem Großprojekt allein auf Grund der gewählten Vorgehensweise viel Spiel im Steuerrad des Tankers ist.

Dieser Unsicherheitsfaktor wird verstärkt durch die Konzentration der integrativen Tests und Abnahmen auf das Projektende und einer somit starken Risikoallokation zu diesem Zeitpunkt. Es wird allgemein versucht das Risiko durch ein projektbegleitendes Risikomanagement sowie Kontrollmechanismen (Kennzahlen, etc.) zu minimieren.

Wie mutige Entscheidungen halfen, einen gefährdeten Jahresabschluss zu retten ...

...und zugleich das Finanzwesen auf neue Beine zu stellen.



Der Kunde

Name: COMET AG

Ort: Bern, Schweiz

Industrie: Fertigung, Konstruktion

Produkte: NDT, Security, Semiconductor, Broadcast

Umsatz: 222 Mio. CHF

Mitarbeiter: 670

Webseite: www.comet.ch

Fallstudie COMET Holding AG

Die COMET Gruppe zählt weltweit zu den führenden Herstellern von Systemen und Komponenten zur zerstörungsfreien Materialprüfung mittels Vakuum- und Röntgentechnologie sowie Hochspannungstechnik. Das Unternehmen hat seinen Hauptsitz in Flamatt bei Bern in der Schweiz. Produktionsstandorte befinden sich in der Schweiz, Deutschland und Dänemark, ergänzt um Tochtergesellschaften in den USA, China und Japan. Das Unternehmen beschäftigt weltweit 670 Mitarbeiter bei einem Umsatz von 222 Mio. CHF. Die Aktien des Unternehmens werden an der SIX Swiss Exchange gehandelt.

Als börsennotiertes Unternehmen ist die COMET Holding AG verpflichtet, besonderen Publikationspflichten nachzukommen. Dazu muss sie in der Lage sein, Öffentlichkeit und Aufsichtsbehörden umgehend, korrekt und umfassend über den Geschäftsverlauf zu informieren.

Zu diesem Zweck wurde in 2008 beschlossen, im Unternehmen sowohl eine neue ERP-Software als auch zeitgleich eine Software für die Unternehmenskonsolidierung einzuführen. Im Laufe der Einführung dieser neuen Softwaresysteme zeigte sich allerdings, dass das hauseigene Projektteam mit der Betreuung beider Einführungen an seine Grenzen stieß, weswegen man den Softwarelieferanten das Konsolidierungssystem weitestgehend freie Hand ließ.

Wider Erwarten wurden auch unter der neuen Verantwortung Projektziele deutlich verfehlt, so dass die konkrete Gefahr bestand, dass der Jahresabschluss nicht termingerecht erfolgen könnte.

Für ein börsennotiertes Unternehmen ein denkbar ungünstiges Szenario. Ohne langes Zögern entschieden sich CFO und CIO dem Lieferanten die Projektführung zu entziehen und ein externes Beratungshaus mit dem Krisenmanagement für das Konsolidierungssystem zu beauftragen. Ihre Wahl fiel auf die triple dot consulting deren Praxisnähe zu überzeugen wusste. In einer konzertierten Aktion wurde unter Leitung von triple dot das Projektteam umstrukturiert, die Zielsetzungen

überarbeitet und das ganze Projekt einem stringentem Controlling unterzogen. Oberste Priorität war, den Jahresabschluss ordnungsgemäß über die Bühne zu bringen. Dieses Ziel wurde erreicht, und dies obwohl der Beratungsaufwand seitens triple dot deutlich geringer ausgefallen war, als budgetiert.

Wenngleich das Hauptziel, der Jahresabschluss 2008, erreicht worden war, machte sich dennoch Ernüchterung breit. Es hatte sich gezeigt, dass das neue Konsolidierungssystem die gesteckten Erwartungen keineswegs erfüllte. Es deckte wichtige Belange der COMET AG nicht ab und war für deren Unternehmensbelange viel zu statisch, auch war die Berichterstellung so komplex, dass sie für ein mittelständisches Unternehmen nicht zu leisten war.

Was in einer solchen Situation tun? Liegt es nicht nahe, nach getätigtem Investment den Kopf in den Sand zu stecken und sich mit den Defiziten zu arrangieren? Nicht so die COMET AG. Sie hatte klare Vorstellungen von dem Nutzenpotenzial eines bedarfsgerechten Konsolidierungstools und beauftragte die triple dot mit einer umfassenden Bestandsaufnahme. Deren Ergebnis führte zu der Erkenntnis, dass das implementierte System für die COMET AG nicht geeignet war und letztendlich auch noch eine ausgesprochen teure Lösung darstellte. Es war naheliegend die triple dot – selbst nicht Liefere-

»Die Entscheidung für triple dot war zweifellos ein Glücksgriff. Ohne deren Hilfe hätten wir in Sachen Jahresabschluss vermutlich Schiffbruch erlitten. Diese positive Erfahrung bringt es mit sich, dass man für zukünftige Fragestellungen ebenfalls auf triple dot zukommen wird.«

Markus Portmann, CFO der COMET AG



Heute schon die richtigen Schlüsse für die Zukunft ziehen.

Es ist ein Dilemma, dass all unser Wissen auf der Vergangenheit beruht, Entscheidungen aber für die Zukunft gefällt werden. Mit Hilfe des Szenarioplanens stellte die IGS GmbH eine Strategie auf, mit der sie aktiv die Zukunft gestaltet und die Weichen für ein Maximum an Kundenorientierung stellt.



Der Kunde

Name: IGS GmbH Informatik für Sozialversicherungen

Ort: Sankt Gallen, Schweiz

Branche: IT-Telekommunikation

Produkte: Informatiklösungen für Sozialversicherungen und Ausgleichskassen

Kunden: 16 Schweizer Kantone und Liechtenstein

Mitarbeiter: 49

Webseite: www.igs-gmbh.ch

Heute schon die richtigen Schlüsse für die Zukunft ziehen.

Die IGS hat ihren Sitz in St. Gallen und vertritt die Bedürfnisse der Sozialversicherungsanstalten 16 Schweizer Kantone und Liechtenstein, die gleichfalls die Gesellschafterinnen der IGS sind. Was für die Empfängerinnen und Empfänger von AHV-Renten oder anderen Leistungen der Schweizer Sozialversicherungen wie selbstverständlich wirkt, hat einen hochkomplexen Hintergrund der durch leistungsfähige Informationstechnologie unterstützt wird. Das Unternehmen IGS hat sich der Herausforderung gestellt, die seit längerem im Betrieb befindlichen host-basierten Systeme durch moderne und leistungsfähigere Nachfolgeprodukte zu ersetzen. Um dieser Herausforderung gerecht zu werden, wurde im Jahr 2005 die Strategie des Unternehmens neu ausgerichtet. Wesentlicher Aspekt dabei war die Verringerung der Dienstleistungstiefe bei der IGS durch die Integration weiterer Partner in die Wertschöpfungskette.

Die Rahmenbedingungen, in denen ein Unternehmen wie die IGS agiert, können sich schnell ändern: politische Strömungen, Gesetzesänderungen und damit einhergehende geänderte Anforderungen der Kunden beispielsweise machen es notwendig, in regelmässigen Abständen die Strategie des Unternehmens zu überprüfen und ggf. nachzujustieren. Tatsächlich hatten sich die Rahmenbedingungen geändert, sodass die IGS entschied, die Legacy-Systeme der Sozialversicherungen und Ausgleichskassen nicht auf einen Schlag abzulösen, sondern auf einen inkrementellen Ansatz umzustellen. Dieser Optimierung folgend, stellte das Unternehmen im Jahr 2009 die Grundsätze der bisher verfolgten Strategie auf den Prüfstand, um künftig rechtzeitig auf neue Situationen vorbereitet zu sein und aktiv die Zukunft gestalten zu können.

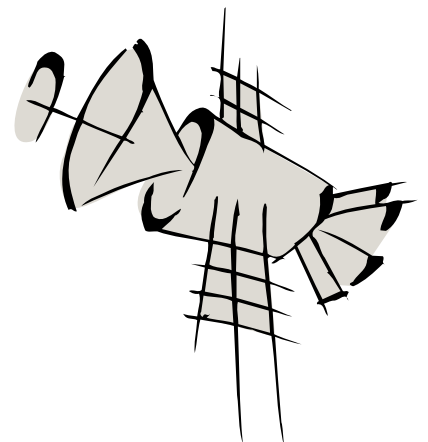
Die Strategie eines Unternehmens bildet neben den Mitarbeitern das Herzstück eines Unternehmens. Es bedarf daher einer ordentlichen Portion Vertrauen in die an deren Gestaltung mitwirkenden Personen. Vertrauen, welches der triple dot durch die IGS aufgrund positiver Erfahrungen entgegengebracht wurde. Ignaz Vinzens, Direktor der IGS formuliert dieses Vertrauen: „Ich schätze vor allem die Unabhängigkeit und Ehrlichkeit der triple dot, auch unangenehme Dinge anzusprechen, weil sie genau so Mehrwert generiert.

Ausserdem spürt man, dass jeder triple dot Mitarbeiter sich persönlich für das Gelingen einer übernommenen oder auch nur initiierten Aufgabe verantwortlich fühlt. Die triple dot schafft den Spagat zwischen einer objektiven externen Beratung und der Vertrautheit eines langjährigen Mitarbeiters“. Aus diesem Grunde wurde die triple dot auch für dieses Strategiethema zu Rate gezogen.

Das grundsätzliche Dilemma bei Fragestellungen dieser Art ist, dass alles Wissen auf der Vergangenheit beruht, aber Entscheidungen für die Zukunft gefällt werden. Um diesem Faktor und sich ändernden Rahmenbedingungen entgegenzuwirken, empfahl die triple dot als Grundlage für die Strategieüberarbeitung das Szenarioplanen als einen möglichen Weg. Im Dialog mit den Experten von triple dot, bestätigte auch das Management der IGS die im Szenarioplanen ruhenden Vorteile einer objektivierten Zukunftsbetrachtung. Herzstück der Methode ist die Identifikation und zeitgerechte Behandlung sich ergebender Unsicherheiten von morgen. Durch das Aufspannen möglicher zukünftiger Umwelten und Rahmenbedingungen, in welchen sich das Unternehmen in den nächsten Jahren gegenübersehen könnte, wird eine aktive Diskussion angeregt, relevante Unsicherheiten bereits heute zu identifizieren und entsprechende Mechanismen zu deren Kontrolle zu installieren. Die IGS wird damit rechtzeitig in die Lage versetzt, einen Aktionsplan in der Tasche zu haben, sollte eine erwartete Möglichkeit oder gar ein unerwünschtes Szenario eintreten. Das Szenarioplanen ist somit eine Möglichkeit, aktives Zukunftsmanagement anzustossen.

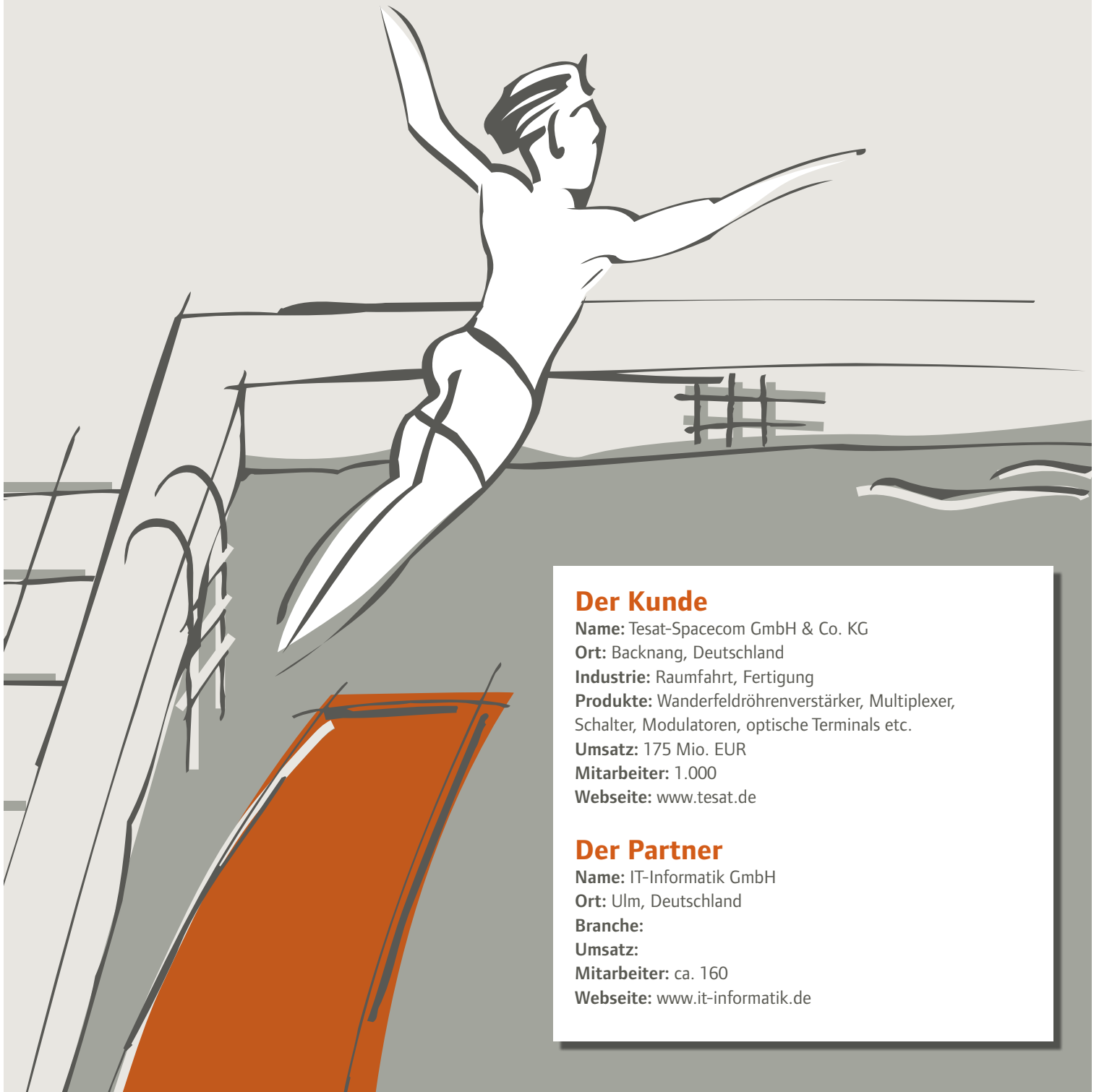
„Es ist aber extrem wichtig, dass wir als Berater nicht einfach eine Methode aus dem Baukasten nehmen und in jedem beliebigen Kontext nach Schema „F“ anwenden.

Die Strategie eines Unternehmens bildet neben den Mitarbeitern das Herzstück eines Unternehmens.



Better change a running system.

Manchmal braucht es etwas Mut, neue Wege zu gehen. Mit den richtigen Partnern an seiner Seite schaffte Tesat-Spacecom den Sprung ins kalte Wasser und stellte nicht nur erfolgreich seine Legacy-Softwaresysteme auf neue zeitgerechte Technologien um, sondern fand in «Scrum» eine Methode, auch zukünftig hochkomplexe Themen erfolgreich abzuwickeln.



Der Kunde

Name: Tesat-Spacecom GmbH & Co. KG

Ort: Backnang, Deutschland

Industrie: Raumfahrt, Fertigung

Produkte: Wanderfeldröhrenverstärker, Multiplexer, Schalter, Modulatoren, optische Terminals etc.

Umsatz: 175 Mio. EUR

Mitarbeiter: 1.000

Webseite: www.tesat.de

Der Partner

Name: IT-Informatik GmbH

Ort: Ulm, Deutschland

Branche:

Umsatz:

Mitarbeiter: ca. 160

Webseite: www.it-informatik.de



Punkten mit Transparenz und Zielgenauigkeit

Die neue Form der Zusammenarbeit bedingt in gewissen Teilen auch eine Öffnung der klassischen Verträge. Scrum-Projekte werden aufgrund der nicht von vornherein genau definierten Anforderungen nach Aufwand und nicht nach Festpreis abgerechnet. „Die Kunden haben aufgrund der fehlenden ausführlichen Produktbeschreibung vor Beginn des Projektes und wegen des fehlenden Preisschildes Angst vor unkontrollierbaren Kosten“ so Steffen Balzer. „Dabei bestätigen die Erfahrungen der triple dot, dass im Vergleich zu einem klassischen Projekt bei agilen Projekten in der Regel sogar eine höhere Qualität bei geringeren Kosten erreicht wird. Fehlentwicklungen werden frühzeitig erkannt und korrigiert. Vor allem bestimmt der Endbenutzer die Qualität.“ So konnte durch die aktive Unterstützung der triple dot schließlich auch das Vertriebsteam der IT-Informatik die Tesat-Spacecom auf ganzer Linie überzeugen. Joachim Ambrosius, Vertriebsleiter der IT-Informatik GmbH: „Die Fähigkeit der triple dot, sich sowohl in die Sicht des Kunden als auch des Lieferanten hineinzusetzen, lieferte uns die richtigen Argumente, um der Tesat-Spacecom die Vorteile unseres Ansatzes zu vermitteln und das notwendige Vertrauen herzustellen“. Und auch Dr. Siegbert Martin, Director Passive RF Products bei Tesat-Spacecom bestätigt: „Es herrscht absolute Transparenz über den Zeitplan und die Kosten. Über den Gesamtstatus sind wir stets auf dem Laufenden. Zu keinem Zeitpunkt hatten wir das Gefühl, dass etwas aus dem Ruder läuft oder wir die Kontrolle verlieren.“

„Die triple dot hat ganze Arbeit geleistet. Ohne sie wären wir längst nicht in der Lage gewesen so schnell und so erfolgreich unser erstes agiles Projekt abzuwickeln. Das hat uns eine Menge an Zeit und Kosten gespart.“

Fliegen lernen

Transparenz ist in Scrum schon durch die aktive Beteiligung des Kunden gegeben. Ein Grundsatz der triple dot ist es, den Kunden zu befähigen, selbständig seine Ziele zu erreichen. Dabei erhält er alle Unterstützung, die dazu nötig ist. Als Scrum Master schulte Steffen Balzer Kundenvertreter und Projektmitarbeiter der IT-Informatik auf die neue Methodik sowie Werkzeuge und räumte Hindernisse aus dem Weg. Valentin Uselmann, Bereichsleiter Manufacturing & Logistics der IT-Informatik GmbH: „Der pragmatische Ansatz der triple dot, Schulungen so schlank wie möglich zu halten und die Mitarbeiter statt dessen intensiv bei ihrer Arbeit zur Seite zu stehen, half uns maßgeblich, das Erlernete sehr schnell in der Praxis umzusetzen und zu verfestigen.“ Das Projekt-Coaching der triple dot konnte schon wenige Wochen nach Projektstart auf ein Minimum reduziert werden. Am Anfang sei er durchaus skeptisch gewesen. Aber: „Die triple dot hat uns dabei geholfen zusammen diesen neuen Weg zu gehen und hat uns erfolgreich um die Gefahrenstellen herum gelotst. Manchmal muss man eben das Risiko eines völlig neuen Ansatzes wagen“ sagt Dr. Siegbert Martin. Das hat sich gelohnt.

Seit Frühjahr 2009 arbeiten Tesat-Spacecom und die IT-Informatik agil zusammen. Bereits Ende 2009 konnten die Entwicklungsarbeiten an der Integrationsplattform abgeschlossen werden. Kunde und Lieferant sind beide so zufrieden, dass die entstandene Plattform nun weiter ausgebaut wird und die Zusammenarbeit in weiteren Projekten vereinbart wurde. Valentin Uselmann resümiert:

weitere Informationen unter:
www.triple-dot.de