

---

## 2.1 Einleitung

Um Veränderungsvorhaben professionell durchzuführen, das heißt eine gewünschte Lösung qualitäts-, termin- und kostengerecht bereitzustellen, bedarf es wirkungsvoller Vorgehensweisen sowohl für den technischen Erstellungsprozess als auch für das Projektmanagement. Dies geschieht in enger Abstimmung mit dem Auftraggeber. Auftraggeber bei Veränderungsvorhaben ist in den meisten Fällen die Unternehmens-/Geschäftsleitung, aber auch die Bereichsleitungen können Auftraggeber sein. Ausgangspunkt des Projektmanagements ist eine sachgerechte Organisation des Projektprozesses. Die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der am Projekt Beteiligten werden dadurch bestimmt.

Der Erfolg derartiger Veränderungsvorhaben hängt maßgeblich von dem eingesetzten Verfahren und den speziellen Kenntnissen des Projektmanagers ab. Klassisches Projektmanagement mit idealtypischer Vorgehensweise eignet sich für eindeutig definierbare Vorhaben mit klaren Prämissen, wie man sie aus technischen Aufgaben kennt. Etwas anderes ist es bei einer Vielzahl von Vorhaben, die auf die Organisation selbst einwirken, weil sie deren Prioritäten, Prozesse und auch Strukturen verändern. Sehr oft sind diese erfolgskritischen Vorhaben, deren Ausrichtung, Interessenlage, Abhängigkeiten und Risiken auch noch schwer zu definieren.

Der Projektmanager muss die erforderlichen Arbeitsergebnisse festlegen und die dafür nötigen Arbeitspakete planen. Prozessberatungsleistungen und Coaching sowie das Qualitätsmanagement sind aufgaben- und termingerecht sowie wirtschaftlich einzubinden. Bestimmte Aufgaben sind gegebenenfalls von Externen zu erledigen. Zulieferleistungen von Externen sind aber unter Umständen auch von- seiten des Auftraggebers zu definieren und abzustimmen. Bei der Planung muss außerdem in Betracht gezogen werden, dass der Projektmanager Unterstützung durch Administration und Gremien erhält.

Nicht nur zur Planerstellung ist Kommunikation mit allen Beteiligten erforderlich, sondern auch bei der Projektdurchführung. Die Vorgaben dieser Projekte entwickeln

sich notwendigerweise im Laufe des Projekts dynamisch weiter, deshalb sind die vergebenen Arbeitspakete flexibel zu überwachen, zu verändern und zu steuern. Dafür ist der Informationsfluss zwischen den am Projekt beteiligten Stellen optimal zu gestalten.

In Veränderungsvorhaben werden komplexe, oft auch schlecht definierte Aufgaben und Ziele vorgegeben. Der Projektmanager ist somit auf Kooperation mit allen Beteiligten und Betroffenen angewiesen. Er ist davon abhängig, dass die Akteure mitdenken und mithelfen und ihr ganzes Wissen einbringen. Vielfach ist es so, dass sich dies nicht anweisen lässt, deshalb braucht er selbst eine überzeugende Kommunikation und Verständigungsprozesse, die seine Ideen deutlich machen.

Steuerungseingriffe des Projektmanagements sind erforderlich, um Zielabweichungen zu vermeiden oder bei Zielabweichungen entsprechende Gegenmaßnahmen einzuleiten. Planung und Steuerung sind wie zwei Geschwister, die nur im Zusammenspiel erfolgreich sein können.

---

## **2.2 Organisationsmethode für Veränderungsvorhaben**

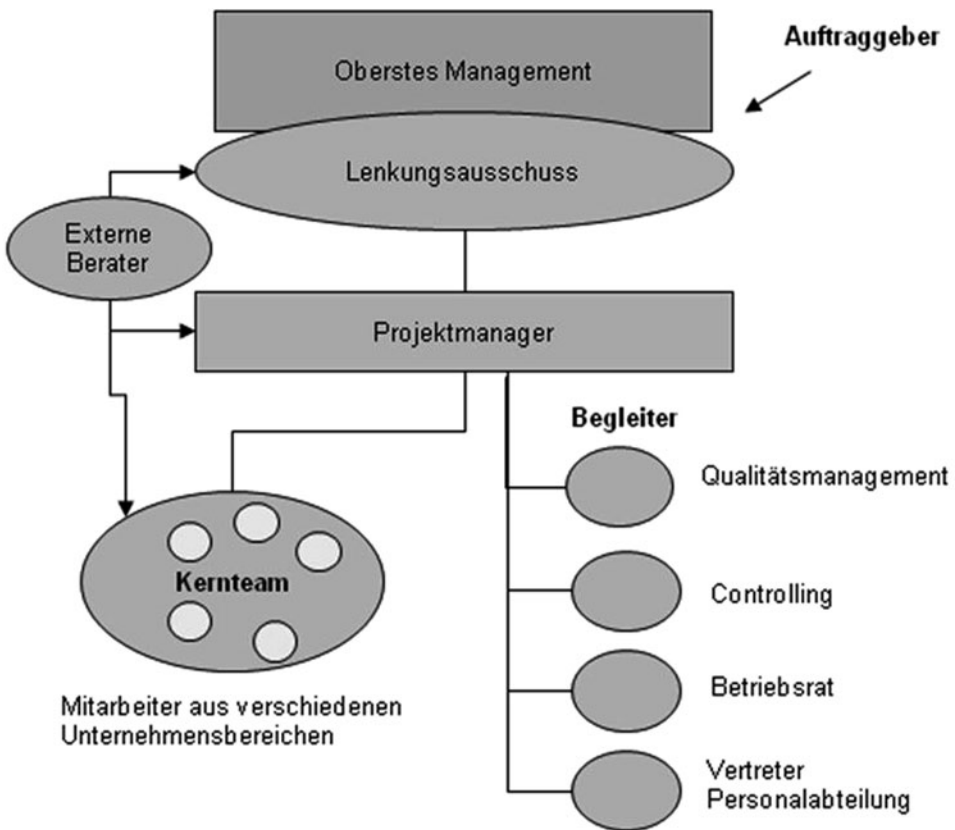
### **2.2.1 Einleitung**

Die Organisationsmethode regelt die Abwicklung von Veränderungsvorhaben. Dabei handelt es sich um die Organisation der Organisation. Zur Organisationsmethode gehört zum einen die Aufbauorganisation, damit sind die Gestaltungsträger und ihre organische Zusammengehörigkeit in Veränderungsvorhaben gemeint, und zum anderen die Ablauforganisation von Veränderungsvorhaben, der Gestaltungsprozess.

### **2.2.2 Aufbauorganisation**

Von Veränderungsvorhaben betroffen sind meistens Mitarbeiter verschiedener Bereiche oder Abteilungen, die auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten. Sie brauchen daher eine Struktur, die von der üblichen Linienorganisation abweicht.

Ein Veränderungsvorhaben kann nur fach- und bereichsübergreifend gelöst werden. Aus diesem Grund werden beispielsweise große Aufgabenstellungen und Problemlösungen von Unternehmungen immer mehr in Form von Projekten geplant und realisiert. Das Know-how einzelner Spezialisten aus diversen Bereichen wird zusammengeführt. Um die gesamte Komplexität eines Unternehmens und seiner Prozesse zu überblicken, sind sowohl die Kenntnisse der Gesamtzusammenhänge als auch die der detaillierten Abläufe nötig. Die „Marschrichtung“ der Veränderungen und die Rahmenbedingungen werden von oben („top-down for targets“) vorgegeben. Die konkrete inhaltliche Ausgestaltung wird von unten („bottom-up for how to do it“) gemeinsam mit den Mitarbeitern umgesetzt, die „im Prozess arbeiten“.



**Abb. 2.1** Organisation für ein Veränderungsvorhaben

Die Arbeiten werden nicht mehr hintereinander (sequenziell), sondern so weit wie möglich parallel (simultan) und in direkter Kommunikation miteinander ausgeführt. Konkret bedeutet dies, dass neben der Linienorganisation (Primärorganisation) eine Parallelorganisation aufgebaut wird. Diese Parallelorganisation wird als Projektorganisation mit einem eigenständigen und verantwortlichen Projektmanager und einem Kernteam geführt.

Es wird folgende Projektorganisation (siehe Abb. 2.1) empfohlen:

Die einzelnen aufgeführten Instanzen des Veränderungsvorhabens werden nachstehend kurz beschrieben:

**Oberstes Management, Leitungs-/Führungskreis, Lenkungsausschuss (Steering Committee)** Unter diese Bezeichnung fallen jene Führungskräfte, die ein Veränderungsvorhaben initiieren, die Ressourcen bereitstellen, die Verantwortung übernehmen und die Ziele abstecken. Wenn mehrere Mitglieder des obersten Managements von einem Veränderungsvorhaben betroffen sind, bilden sie einen Leitungs-/Führungskreis bzw. Lenkungsausschuss. Dieser Führungskreis bzw. Lenkungsausschuss wird als eigentlicher

Auftraggeber gesehen und er wird vom Projektmanager regelmäßig über den Stand des Veränderungsvorhabens informiert. Der Lenkungsausschuss entscheidet über das weitere Vorgehen des Projektes und genehmigt die Vorschläge des Projektmanagers.

Zwischen dem Lenkungsausschuss und dem Projektmanager bzw. Kernteam können die Berater als eine Art Support-Team angesiedelt werden. Aufgabe der Berater ist es zum einen, den Lenkungsausschuss bei seinen Entscheidungen zu beraten und diese entsprechend vorzubereiten, und zum anderen, den Projektmanager und das Kernteam mit ihrem Spezialwissen (z. B. systematisches und methodisches Vorgehen, Einsatz von Werkzeugen und Instrumenten) zu unterstützen.

Diese Aufgabenverteilung findet in Form einer Matrixstruktur statt und schafft die Voraussetzung für eine straffe, zielgerichtete Projektdurchführung mit ganzheitlicher Betrachtungsweise unter bestmöglicher Nutzung der vorhandenen betrieblichen Ressourcen. Es ist zu beachten, dass derartige Matrixstrukturen – wie allgemein die Mehrliniensysteme – höhere Anforderungen an das Kommunikationsverhalten und die fachliche Qualifikation der Mitarbeiter stellen, um die systemimmanente Gefahr der Kompetenzkonflikte zwischen Projekt- und Linienverantwortung zu reduzieren. Als sehr hilfreich hat sich in diesem Zusammenhang die Festlegung und Darstellung der Aufgaben und Kompetenzenverteilung in Form von Funktionendiagrammen erwiesen.

**Projektmanagement** Der Projektmanager sorgt für die laufende Abstimmung zwischen den Teams und den sonstigen beteiligten Stellen. Er vertritt die Ziele des Auftraggebers (Lenkungsausschusses) und stimmt mit dem Kernteam und den Arbeitsgruppen die planerische Vorgehensweise und die sachlichen Lösungsansätze ab. Der Projektmanager besitzt gegenüber den Arbeitsgruppen ein fachliches Anordnungsrecht; disziplinarisch bleiben die Mitglieder den ihnen ursprünglich übergeordneten Instanzen unterstellt. Nur in Ausnahmefällen, z. B. bei größeren und langfristigen Projekten, können einzelne Stellen dem Projektmanager vollständig unterstellt werden.

**Qualitätsmanagement** Das Qualitätsmanagement wird projektbegleitend durchgeführt. Es werden die Kriterien festgelegt, ob Zwischen- und Endergebnisse den im Auftrag festgelegten und in der Planung detaillierten Qualitätszielen entsprechen. Das Qualitätsmanagement erstellt dafür einen QM-Plan, in dem die qualitätssichernden Maßnahmen festgelegt sind. Bei Abweichungen von den festgelegten Zielen sind entsprechende Verbesserungsvorschläge zu machen und Korrekturen durchzuführen.

**Kernteam** Voraussetzung für ein erfolgreiches Veränderungsvorhaben ist die Zusammensetzung eines Kernteams (autonomes Projektteam), in welchem die Know-how-Träger aus den wichtigsten vom Veränderungsvorhaben betroffenen Bereichen vertreten sind. Die Mitglieder des Kernteams sollten als „Change Agents“ ausgebildet sein. Mit diesen Fähigkeiten ist das Kernteam in der Lage, alle Aufgaben zu bewältigen, die mit dem Veränderungsvorhaben zusammenhängen. Für die Zeitdauer des Veränderungsvorhabens – von der ersten Konzeptionsphase bis zur Umsetzung der neuen Prozessstruktur – arbeitet dieses

Team parallel neben den organisatorischen Einheiten der Linienorganisation. Zwischen beiden Organisationsformen besteht ein enger Kontakt. Die Mitglieder des Kernteams kennen die einzelnen Einheiten und ihre „Kollegen“ und fördern das Problembewusstsein auf dieser Ebene, sie schaffen Vertrauen und motivieren die Mitarbeit der Betroffenen in das Veränderungsvorhaben.

Das Kernteam koordiniert die einzelnen Arbeiten der „Prozessteams“. Als Prozessteams werden jene Mitarbeiter vor Ort zusammengefasst, die ihre detaillierten Kenntnisse der Prozessabläufe am Arbeitsplatz in das Veränderungsvorhaben einbringen. So wird eine Vermaschung der Mitarbeiter der Linienorganisation mit den Mitarbeitern der Projektorganisation sichergestellt.

Der Autonomiegrad ist abhängig von der Priorität des Veränderungsvorhabens, der umgebenden Unternehmensorganisation und dem aktuellen Qualifikationsstand des Teams. Er kann die gesamte Wertschöpfungskette umfassen oder auch „nur“ die Komplettfertigung eines Produktes oder auch die Verantwortung für den Marketing- oder Vertriebsprozess.

Die Steuerung des Veränderungsvorhabens und seine Ausrichtung an der Unternehmensstrategie bleiben immer wesentliche Aufgaben des Kernteams; eventuell wird dazu eine systematische und fachkundige Unterstützung durch einen Unternehmensberater (Prozessberater) benötigt.

**Betriebsrat und Projektcontrolling** Es ist empfehlenswert, den Betriebsrat in das Veränderungsvorhaben einzubinden, da es oft auch arbeitsrechtliche Fragen zu klären gibt. Ebenso sollte ein Projektcontrolling eingebunden werden, da dieses mit Zahlen, Daten und Fakten die Problematik besser erklären und auch Entscheidungen unterstützen kann. Wenn es im Unternehmen keine Stelle mit einer solchen Bezeichnung gibt, dann sollte diese Funktion von jemandem wahrgenommen werden, der sich gut mit dem betrieblichen Rechnungswesen und der Datenlage auskennt.

**Weitere Organisationshinweise:** Kein Unternehmen kann es sich leisten, seine neue Organisation nur in kreativem Wildwuchs entstehen zu lassen, um unter Umständen erst nach ein paar Jahren festzustellen, ob die Veränderung erfolgreich verläuft oder nicht.

Dezentrale Organisationsentwicklung lebt aber davon, dass sich die neuen Strukturen und Abläufe erst schrittweise als Antworten auf reale Probleme konkretisieren. Die Annäherung an neue Lösungen muss in hierarchie- und abteilungsübergreifenden Prozessen zusammen mit den Mitarbeitern erarbeitet werden. Das setzt gute betriebliche und abteilungsübergreifende Kenntnisse dieser Prozesse voraus.

**Instrumente des Kernteams: Ziele, Steuergrößen, Kennzahlen** Das Kernteam braucht Instrumente, die ihm schon kurzfristig signalisieren, ob man auf dem gewünschten Kurs ist. Effizientes Projektcontrolling benötigt Instrumente, die nicht unbedingt alle Effekte der Veränderungen erfassen und bewerten. Sie sollten aber den gewünschten Weg definieren

und Abweichungen signalisieren und damit helfen, das Veränderungsvorhaben in kleinen überschaubaren Schritten zu steuern.

Die betriebswirtschaftliche Theorie hält dazu sehr umfangreiche und ausdifferenzierte Werkzeugsätze in der Form von Zieldefinitionen und Kennzahlen bereit; schließlich ist das Prinzip, wirtschaftliche Prozesse über solche Vergleichswerte zu steuern, fast so alt wie die Betriebswirtschaft selbst. Die Schwierigkeit besteht darin, aus der unübersehbaren Fülle möglicher Zahlen diejenigen auszuwählen, die man konkret braucht.

Was gebraucht wird, hängt wiederum von den Zielen ab, die mit dem Veränderungsvorhaben verfolgt werden. Strategische Ziele eines Unternehmens, wie die Sicherung des Standortes, sind betriebsübergreifend bedingt vergleichbar. Je differenzierter die Instrumente sind, desto stärker sind sie an der spezifischen Problemlage des Unternehmens zu orientieren.

So ist ein konkretes Veränderungsvorhaben nicht mit einem branchenweit festgelegten Satz von Kennzahlen zu steuern; ähnlich wie der Navigator den Kurs seines Schiffes in fremden Gewässern an einem fernen Ziel orientiert, aber auch auf unbekannte Strömungen und Untiefen vorbereitet ist, so muss auch die Leitung eines Veränderungsvorhabens sehr flexibel reagieren können, ohne das große Ziel aus den Augen zu verlieren.

Es hat sich gezeigt, dass von außen vorgegebene Werte, wie z.B. die Anzahl von notwendigen Hierarchieebenen oder Logistikkosten in Prozent vom Umsatz, allenfalls Anstöße dazu geben können, sich intensiv mit dem Problem zu befassen, dass sie aber nicht als Idealwerte missverstanden werden dürfen. Aus dem Gesamtzusammenhang losgelöste Werte können zum Selbstzweck werden und so von dem strategischen Ziel der Wettbewerbssicherung ablenken.

Die Erarbeitung der eigenen Instrumente kann nur so erfolgen, dass die als wichtig angesehenen Ziele in Steuergrößen heruntergebrochen werden. Die Steuergrößen sind die Größen, die verändert werden sollen, wenn man das Ziel erreichen will. Es sind in den meisten Fällen keine Kostengrößen, sondern eher Variablen, die von den Mitarbeitern direkt einsehbar sind, also vor allem Zeiten verschiedener Kategorien und Mengen. Kosten sind als Steuergrößen schon deshalb nur selten geeignet, weil sie meistens nicht vor Ort errechnet werden können, sondern eine Kalkulation durch das Rechnungswesen erfolgen muss, was zu zeitaufwendig und komplex ist.

Um die angestrebte Veränderung bei den Steuergrößen messen zu können, sollten sie möglichst in Kennzahlen umgesetzt werden, z.B. als Prozent Wartezeiten von allen Fertigungszeiten oder Auslastungsgrade oder Tage für die Bearbeitung von Anfragen usw.

Erst wenn der Schritt von der Zieldefinition zur Steuergröße getan ist, wird den Mitarbeitern plausibel, wo ihr eigener Beitrag zur Erreichung des Gesamtzieles liegen kann. Dann erst macht es auch für sie Sinn, Vereinbarungen über die Ziele vor Ort abzuschließen, die sich in den Veränderungen der Werte von Steuergrößen messen lassen.

Steuergrößen müssen aber nicht unbedingt in Kennzahlen fassbar sein, um nutzbar zu werden. So kann es für den Projektmanager von großem Nutzen sein, etwa für Mitarbeiterbesprechungen Kriterien wie „Offenheit im Umgang miteinander“ oder „Effizienz der Sitzung“ zur Beurteilung des Fortschrittes heranzuziehen, auch wenn solche Größen kaum

in Zahlen auszudrücken sind. Es genügt oft, die Entwicklung subjektiv als „besser“ oder „schlechter“ einzuschätzen.

Der Projektmanager muss die Ziele und Steuergrößen der Mitarbeiterorientierung im Auge behalten. Auch wenn sie nicht direkt wirtschaftlich bewertbar sind, so wiegen sie schwer, wenn die Optimierung der direkten Ziele, wie Kundenorientierung, Produktivität oder Prozesse, gelingen soll.

Für das Controlling bedeutet dies, dass die Dezentralisierung von Verantwortung zwingend von einer Dezentralisierung des Projektcontrollings (im Sinne einer Steuerung) flankiert werden muss. Erst wenn sichergestellt ist, dass die strategisch definierten Ziele auch wirklich in handhabbare Steuergrößen und – soweit möglich – Kennzahlen umgesetzt sind, wenn vor Ort für diese Kennzahlen anzustrebende Werte vereinbart und überprüft werden, dann kann man davon ausgehen, dass das Veränderungsvorhaben nicht unkontrolliert verläuft.

Das übliche betriebswirtschaftliche Instrumentarium reicht dazu im Normalfall aus. Die notwendigen Änderungen des Rechnungswesens beschränken sich meistens auf neue Abgrenzungen von Kostenstellen, stellen also reine Routineaufgaben dar. Das größere Problem besteht darin, im Unternehmen Konsens darüber zu schaffen, was wichtig ist und was nicht. Das geht nur, wenn das oberste Management zusammen mit den Betroffenen eine durchgängige Sicht der Probleme und ihrer Lösungsmöglichkeiten im Unternehmen sicherstellt. Dies hat weniger mit dem Rechnungswesen zu tun als mit Überzeugungsarbeit und offener, kritischer Kommunikation, auch wenn das manchmal Zeit kostet:

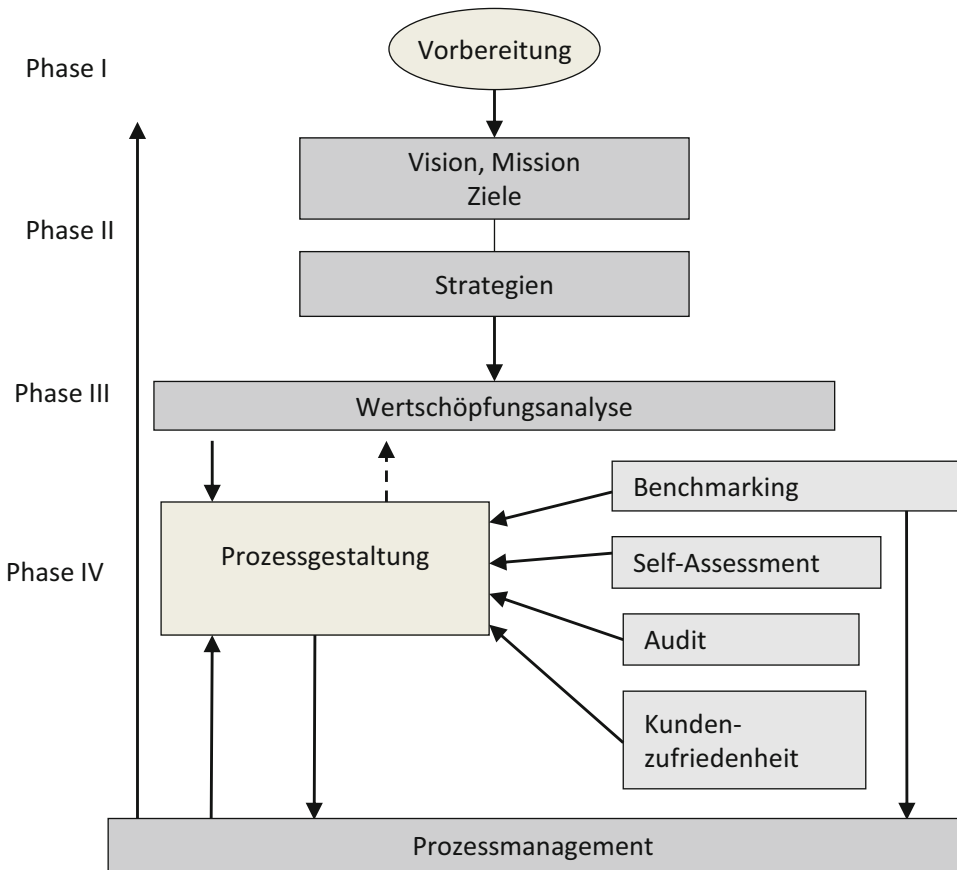
Wer der Schnellste sein will, muss sich viel Zeit nehmen.

Diese Arbeit muss aktiv durch die Führungskräfte und den Projektmanager durchgeführt werden. Dazu muss sich der Projektmanager als Dienstleister der wertschöpfenden Bereiche verstehen. Er ist nicht Kontrolleur der Entwicklung, sondern Integrator und Helfer aller am Prozess Beteiligten.

### 2.2.3 Ablauforganisation (Vorgehensmodell)

Das nachstehend vorgestellte Meta-Vorgehensmodell (siehe Abb. 2.2) zeigt die Verknüpfung einzelner Maßnahmen bzw. Methoden, um zielgerichtet ein Veränderungsvorhaben, wie in diesem Beispiel die Prozessgestaltung, durchzuführen. Diese Vorgehensweise hat sich in zahlreichen Projekten bewährt. Ein rein sequenzielles und nicht abgestimmtes Vorgehen provoziert widersprüchliche oder zumindest suboptimale Lösungen. Gleichzeitig ist zu bedenken, dass eine simultane Einführung aufgrund zu hoher Ressourcenbeanspruchung scheitern dürfte.

Es gilt daher, eine modular strukturierte Vorgehensweise zu wählen, bei der wichtige Nahtstellen zwischen den Methoden Beachtung finden, ohne deren Ergebnisse und Auswertungen ein Veränderungsvorhaben kein fundiertes Ergebnis erbringen würde. Durch



**Abb. 2.2** Meta-Vorgehensmodell für ein Veränderungsvorhaben

Integration dieser Methoden soll nicht nur ein Mehrwert an Aussagen, sondern es sollen ebenso konkrete Gestaltungsanweisungen für die Praxis generiert werden.

Die in der Abbildung aufgeführten Methoden lassen sich aufgrund ihres Einsatzbereiches in eine intuitiv plausible Reihenfolge bringen, die einen sinnvollen Einsatz gewährleistet. Selbstverständlich sind Ergänzungen bzw. Einschübe möglich, die auf den jeweiligen Projekteinsatzbereich ausgerichtet sind.

Für die Durchführung des Veränderungsvorhabens wird es in einzelne Abschnitte bzw. Phasen unterteilt. Diese Phasen sind mit einer Struktur versehen und bestehen aus Hauptaktivitäten, die wiederum aus einzelnen Aktivitäten bestehen. Pro Phase wird festgelegt, welche Aktivitäten durchzuführen sind und welche Ergebnisse in den einzelnen Aktivitäten zu erzeugen sind. Für das Veränderungsvorhaben sind insgesamt fünf Abschnitte bzw. Phasen zu unterscheiden, wobei die Vorbereitungsphase als Einstiegs- und Planungsphase den Ausgangspunkt darstellt. Ist diese Phase nach Akzeptanz und Genehmigung des



Auftraggebers erfolgreich abgeschlossen, können die eigentlichen Veränderungsphasen gestartet werden.

Phase II bildet dabei die Ermittlung bzw. Änderung der Vision, Mission, Ziele und Strategien. Daran schließt sich in Phase III die Analyse der Wertschöpfungskette an. In Phase IV wird die Prozessgestaltung mit der Festlegung der relevanten Geschäftsprozesse durchgeführt und abschließend in Phase V die Einrichtung eines Prozessmanagements durchgeführt. Auf jede dieser Phasen wird im Folgenden eingegangen.

### 2.2.3.1 Vorbereitung

**Vorgang 1: Starten des Veränderungsvorhabens/Vorbereitungsphase** In der Vorbereitungsphase (Phase I) wird eine Reihe kritischer Voraussetzungen geschaffen und so das Unternehmen auf das Veränderungsvorhaben vorbereitet. Während dieser Vorbereitungsphase muss die volle Unterstützung des Managements wieder bestätigt werden, die Leistungsbeschreibung ist zu verifizieren, das Kernteam und die notwendigen Werkzeuge zur Unterstützung für die Durchführung werden festgelegt.

**Vorgang 2: Treffen mit dem Auftraggeber** Der Auftraggeber ist in vielen Fällen ein Mitglied des obersten Managements (Vorstand, Geschäftsführer) oder eine Gruppe von Führungskräften (Lenkungsausschuss). In diesem Buch werden die Begriffe Auftraggeber, oberstes Management und Lenkungsausschuss sinnverwandt als die Initiatoren eines Veränderungsvorhabens benutzt.

In dem Treffen mit dem Auftraggeber werden sein Verständnis für das Veränderungsvorhaben, der Grad seiner Verpflichtung gegenüber dem Veränderungsvorhaben und seine Erwartungen ermittelt. Es muss sichergestellt werden, dass der Auftraggeber den Zweck, den Umfang, die Auswirkungen und die erwarteten Ergebnisse des Veränderungsvorhabens verstanden hat und sich dafür einsetzen wird. Ein mangelndes Engagement des Auftraggebers gefährdet die Durchführung und die Ergebnisse und kann das gesamte Veränderungsvorhaben erheblich schwächen.

Zur Unterstützung des Treffens und als Orientierungshilfe für die anschließende Bewertung sollte eine Checkliste (siehe Tab. 2.1) in der nachstehenden Form verwendet werden:

Während dieses Treffens sollte auch ermittelt werden, inwieweit das Unternehmen auf Veränderungen vorbereitet und eine Veränderungsbereitschaft vorhanden ist. Veränderungsbereitschaft bedeutet die positive Einstellung und das „wollende“ Verhalten des Unternehmens bezüglich einer geschäftlichen Veränderung.

Die Antworten auf die Fragen in der oben angegebenen Checkliste können ein paar Hinweise geben. Bei „Nein“-Antworten muss überlegt werden, ob und wie sich die Schwierigkeiten überwinden lassen. Mit dem Management sollten sämtliche Bedenken durchgesprochen werden, die dem Projektmanager schon in dieser Phase des Veränderungsvorhabens auffallen. Wenn das Veränderungsvorhaben nicht genügend Unterstützung durch das oberste Management erhält, muss auch in Erwägung gezogen werden, ob es überhaupt fortgeführt werden soll. Zuvor sollte durch eine einflussreiche

**Tab. 2.1** Checkliste zur Überprüfung des Engagements des Auftraggebers

Frage	Ja	Nein	Noch klären	Durch wen?
Hat der Auftraggeber seine Zustimmung zu dem Veränderungsvorhaben und seine Verpflichtung (Commitment), sich dafür zu engagieren, deutlich zum Ausdruck gebracht?				
Ist sich der Auftraggeber darüber im Klaren, dass das Veränderungsvorhaben wahrscheinlich eine grundlegende Veränderung im Unternehmen herbeiführen wird?				
Ist der Auftraggeber ausreichend motiviert, um sich für alle Beteiligten und Betroffenen in allen Phasen des Veränderungsvorhabens einzusetzen?				
Ist dem Auftraggeber bewusst, dass sich das Veränderungsvorhaben mit kritischen Geschäftsanforderungen befasst?				
Ist sich der Auftraggeber über alle Risiken und möglichen Konsequenzen des Veränderungsvorhabens im Klaren?				
Werden das Engagement und die Unterstützung des Auftraggebers bis zum Ende des Veränderungsvorhabens andauern?				
Wird der Auftraggeber mit all seinen Befugnissen einschreiten, wenn das Veränderungsvorhaben in eine Sackgasse gerät oder auf prinzipiellen Widerstand stößt?				
Ist der Auftraggeber an der Aufstellung des Zeitplanes und des Budgets beteiligt?				
Hat der Auftraggeber die grundsätzlichen Ziele, Planungen und Vorgehensweisen genehmigt und im Unternehmen vermittelt?				
Ist der Auftraggeber in der Lage, ein effektives Kernteam zur Verfügung zu stellen und es zu motivieren?				
Hat der Auftraggeber zugesichert, dass das Engagement der Führungskräfte vorhanden ist und sie das Veränderungsvorhaben in ihren Zuständigkeitsbereichen unterstützen und fördern werden?				

Person geklärt werden, ob und in welcher Form die offenen Fragen noch geklärt werden können.

Im Anschluss an das Gespräch sollte ein Schreiben (eventuell auch Protokoll) erstellt werden, in dem die während des Treffens getroffene Entscheidungen aufgeführt und bestätigt werden. Es müssen mit klaren Worten der Veränderungsbedarf (Ausmaß, Umfang, Auswirkung), die Veränderungsbereitschaft und die erwarteten Ergebnisse beschrieben werden.

<http://www.springer.com/978-3-658-04989-8>

Change-Prozesse effizient durchführen  
Mit Projektmanagement den Unternehmenswandel  
gestalten

Noe, M.

2014, XVI, 326 S. 80 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-04989-8