

Veränderungsprojekte – 10 Fragen im Voraus

Mithilfe der Klärung von zehn Fragen können Sie ein geplantes Veränderungs-Projekt bezüglich Zielsetzung, Interessensgruppen und notwendigen Rahmenbedingungen prüfen. Die Bearbeitung dieser Fragen zwingt die Beteiligten (Auftraggeber, Projektverantwortliche, Projektbeteiligte etc.) sich über zentrale Dimensionen und Intentionen eines geplanten Change-Projektes zu verständigen und ggfs. zu einigen.

Anwendung

Die Checkliste wird im Idealfall im Vorfeld eines Veränderungs-Projektes eingesetzt. Sie eignet sich ebenso, sich beim Einstieg in ein bereits angelaufenes Projekt zu vergewissern, ob die Zielsetzungen klar sind, alle Anspruchsgruppen berücksichtigt sind, eine sinnvolle Ausgrenzung des Analyse- und Gestaltungsfeldes vorgenommen wurde etc. Eine sorgfältige Bearbeitung schafft bei den Beteiligten ein gemeinsames Verständnis der Aufgabe und damit die Voraussetzung für effektives Arbeiten.

Nutzen

- Verständigung über die inhaltlichen Zielsetzungen bzgl. Klarheit und Angemessenheit
- Klärung der Voraussetzungen bzgl. Ressourcen
- Erkennen der vermutlichen Gewinner und Verlierer
- Definition von Kriterien der Erfolgsmessung

Aus Gründen der Lesbarkeit wird im Text nur eine Geschlechterform benutzt.

Das Fragen:

Warum?

Warum?

Warum starten wir ein OrganisationsWeiterEntwicklungs-Projekt?
Stellenwert im Vergleich zu anderen Projekten?
Was passiert, wenn wir nichts tun?
(Frage nach Problem, Auslöser, Handlungsbedarf, Sinn, Aktualität und Priorität)

Wer will die Veränderung?

Wer will die Veränderung?

Wer ist der Auftraggeber? Wer will die Veränderung? Wer entscheidet über übergeordnete Fragen? Wer entscheidet über die Ressourcen? Wer engagiert sich?
(Frage nach Auftraggeber, Sponsor, Interessenslandschaft)

Was wollen wir mit der OrganisationsWeiterEntwicklung erreichen?

Was?

Wollen wir alle dasselbe?

(Frage nach der Vision, strategischen Zielen, operativen Zielen, erwartetem Nutzen, Auftrag und nach Einheitlichkeit des Gewollten bei den relevanten Stakeholdern)

Was genau?

Was genau?

Woran werden wir den Erfolg erkennen?
(Frage nach den Indikatoren der Zielerreichung)

Bis wann? Wie schnell?

Bis wann? Wie schnell?

Was wollen wir bis wann erreichen?
(Frage nach den kurz-, mittel- und langfristigen Zielen, Meilensteine, Fixtermine)

Für wen?

Für wen?

Wer ist der Auftraggeber, der Kunde und der Nutzniesser der OrganisationsWeiterEntwicklung? Wer hat den grössten Nutzen?
(Frage nach den Zielgruppen innerhalb und ausserhalb des Unternehmens)

Was ist das System?

Was ist das System? Welche Nahtstellen bestehen?

Was soll tangiert werden? Welche Organisationseinheiten, Prozesse, Systeme (o.ä.) sollen verändert werden? Was darf nicht verändert werden? Mit welchen Themen ist die Veränderung verknüpft?
(Frage nach den Systemgrenzen, dem Netzwerk der Einflussfaktoren, den Rahmenbedingungen)

Wer managed?

Wer managed die Weiterentwicklung? Wie wird die Weiterentwicklung organisiert?

Wer muss aktiv in das Projekt einbezogen werden? Wer gibt Impulse, wer steuert operativ? Wer übernimmt Koordination, Controlling, Kommunikation? etc.
(Frage nach den Rollen: Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung; Schlüsselpersonen und Organe)

Welche Ressourcen sind notwendig?

Welche Ressourcen sind notwendig?

Welcher Ressourcenbedarf entsteht? Welche Ressourcen stehen zur Verfügung, welche sind zu beschaffen?

(Frage nach Budget, Material, Knowhow, Personal und Allokation)

Welches sind die Erfolgsfaktoren?

Welche Erfolgsfaktoren sind bekannt?

Welches sind die kritischen Erfolgsfaktoren zur Erreichung der Ziele *(Frage nach den erfolgsbestimmenden Schlüsselfaktoren, maximal 5-8)*

Nach Christoph Baitsch, Organisationsberatung, Zürich