

## **Arbeitsprobe:**      **Projekt „Umsetzung eines organisatorischen Veränderungsprozesses“**

**| Ausgangssituation**      Der IT-Dienstleister entwickelt und betreibt Standardsoftware und gehört zu einem weltweit operierenden Konzern. In einem Großprojekt unterstützt er die weltweite Harmonisierung von Geschäftsprozessen der Konzerntochtergesellschaften. Hier gibt es schon seit längerem Unstimmigkeiten zwischen Auftraggeber, den Tochtergesellschaften und dem IT-Unternehmen. Aufgrund der Umstrukturierung im Konzern und der internen Umstrukturierung der Aufbau- und Ablauforganisation im IT-Unternehmen gibt es zahlreiche Reibungsverluste. Bei den Kunden im Konzern und den Tochtergesellschaften hat das Image des IT-Dienstleisters gelitten. Teilweise sind die Kritikpunkte auf Fakten zurückzuführen; teilweise nehmen Leitung und Mitarbeiter eher ein „diffuses Unbehagen“ wahr. Aufgrund der komplexen internen und von außen beeinflussten Veränderungen fehlt bei vielen Mitarbeitern die Orientierung hinsichtlich Stand und Zielrichtung des laufenden Veränderungsprozesses. Die Leitung beschließt, zur Unterstützung der Umsetzung des Prozesses ein internes Verbesserungsprojekt aufzusetzen, das die internen und externen Reibungsverluste reduzieren soll.

**| Wie sind wir vorgegangen?**      Da die Zielvorstellungen des Leitungsteams zunächst noch recht diffus sind, setzen wir mit der Projektleiterin eine Vorstudie auf. Gemeinsam entwickeln wir die Zielsetzung, die Konzeption und die organisatorische Struktur des internen Verbesserungsprojektes und stimmen dies mit dem Leitungsteam ab. Als Rahmenbedingungen sollen möglichst viele vorhandene Ergebnisse genutzt und bereits laufende Projekte besser koordiniert werden, so dass die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter möglichst nicht erhöht wird. Wir setzen kurzfristig wirkende Verbesserungsmaßnahmen auf und entwickeln parallel dazu Programme zur Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter sowie zur besseren Einbeziehung von Kunden, Auftraggebern und Nutzern der IT-Leistungen. Gleichzeitig konzipieren wir einen Entwicklungsprozess für das Leitungsteam und beginnen mit dessen Umsetzung. Ziel dieses Prozesses ist es, im Leitungsteam die aufgrund der hohen Komplexität der organisatorischen Veränderungen neu entstehenden Gestaltungsaufgaben gemeinsam zu bewältigen. Gleichzeitig setzen wir auf eine „Politik der kleinen Schritte“ und initiieren kleine spürbare Verbesserungen wie z.B. den vereinfachten Zugang zu organisatorischen Informationen für alle Mitarbeiter.

**Arbeitsprobe:**

**Projekt „Umsetzung eines organisatorischen Veränderungsprozesses“**

**| Was haben wir erreicht?**

Das interne Verbesserungsprojekt läuft. Nach und nach entsteht durch die Arbeit mit Kunden, Mitarbeitern und dem Leitungsteam mehr Transparenz über Stand und Zielrichtung des Veränderungsprozesses. Die interne Vernetzung verstärkt sich; die unterschiedlichen Organisationseinheiten arbeiten enger zusammen. Schnittstellen mit den Ansprechpartnern der Kundenunternehmen werden klarer ebenso wie Schnittstellen zwischen unterschiedlichen internen Geschäftsprozessen und die Verantwortung und Rollen der daran beteiligten Mitarbeiter. Nach und nach soll der Prozess zu einem „Selbstläufer“ werden.