

# EINFACHE PROZESS- ARCHITEKTUREN FÜR KOMPLEXE VERÄNDERUNGEN IN ORGANISATIONEN

1234567

**SMART**seven  
TRANSFORMATION

---

# WARUM CHANGE PROJEKTE OFT SCHEITERN!

Wiederholt durchgeführte Untersuchungen von Wissenschaftlern und renommierten Beratungsunternehmen kommen immer wieder zum gleichen ernüchternden Ergebnis: Etwa zweidrittel aller Veränderungsprojekte scheitern. Vordergründig werden schlechte Implementierung und / oder fehlende Ressourcen als Hauptgründe genannt. Wenn man sich aber die materiellen und menschlichen Auswirkungen dieser Misserfolge und die daraus resultierenden Kosten etwas genauer ansehen würde, dann müsste die Ressourcenproblematik schnell zu lösen sein. Nimmt man die Implementierung als isoliertes Phänomen, dann beginnt hier eine zentrale Fehleinschätzung.

---



IMPLEMENTIERUNG BEGINNT  
BEREITS IN DEM AUGENBLICK,  
IN DEM DIE IDEE ZU EINEM PROJEKT  
ZUM ERSTEN MAL IN EINEM KOPF  
ENTSTEHT...

---

... Das heißt, es gibt eine dynamische Verknüpfung aller projektrelevanten Entwicklungen über die Zeit. Alle frühen Konzepte und Handlungen beeinflussen das Endergebnis, weil sie in den Köpfen und Herzen der Menschen präsent bleiben, die an dem Projekt mitarbeiten oder davon betroffen sind. In der Implementierung zeigen sich die Folgen. Versäumnisse oder Fehler aus früheren Phasen können am Ende nur noch schwer wieder aufgelöst werden.

Aber andererseits wirken sich sensible, vorausschauende Arbeitsschritte aus der Frühphase positiv in der Implementierung aus.

---

# WAS MAN VON TECHNISCHEN PROJEKTEN LERNEN KANN.

ES GIBT DORT  
AUSGEKLÜGELTE  
PHASEN-MODELLE...

... Bei technischen Großprojekten, wie z.B. Investitionen oder Produktentwicklungen weiß man das. Es gibt dort ausgeklügelte Phasen-Modelle.

In jeder Phase werden die gemachten Erfahrungen und aktuellen Informationen zur Überprüfung der bisherigen Annahmen genutzt, ehe die nächste Phase, die nächsten Gelder, die nächste Vertragsstufe freigegeben werden.

Nicht so bei anspruchsvollen Transformationsprojekten, die das Zusammenspiel der Menschen in einer Organisation betreffen.

Hier glaubt man oft noch, dass ein schon in der Planungsphase erarbeitetes Implementierungskonzept später

unverändert umgesetzt werden kann.

Bei der Entwicklung eines neuen Produktes testet man z.B. immer wieder die Reaktion von potentiellen Kunden, ehe das Produkt freigegeben wird.

Bei Veränderungsprojekten im Unternehmen vermeidet man es aber geradezu, die Mitarbeiter als zukünftige Kunden und Nutzer der neuen Organisation zu befragen. Entweder weil man davor Angst hat oder weil man die Zusammenhänge nicht sieht.

Wen kann es dann noch überraschen, wenn die gewollte Veränderung nie zum Tragen kommt?



# DER SMARTseven PROZESS IN 7 PHASEN:



08

1... In der **ersten Phase** reflektierten die Verantwortlichen, ob sie über die notwendigen Kompetenzen verfügen und suchen sich gegebenenfalls Verstärkung.

2... In der **zweiten Phase** steht eine gründliche Auftragsklärung auf dem Programm. Sie wird so oft und so lange wiederholt, bis alle Verantwortlichen das gleiche Aufgabenverständnis haben.

3... In der **dritten Phase** erfolgt eine einfache aber umfassende Diagnose des Gesamt-Unternehmens, ob es für das Change-Projekt mit allen seinen Anforderungen bereit ist.

Manchmal ist es noch notwendig, Vorprojekte zu starten, um die erforderlichen Voraussetzungen zu schaffen.

4... In der **vierten Phase** wird noch einmal inne gehalten, ob die Dringlichkeit und der Umfang des Projektes immer noch gegeben sind oder ob sich das Projekt vielleicht grundlegend verändert hat. Dann wäre ein erneuter Durchlauf der bisherigen Phasen für dieses neue Projekt ratsam.

*Beispiel: Wenn man anfangs eine Internationalisierung des Vertriebs im Auge hatte, so merkt man bei den Vorüberlegungen vielleicht, dass man eher mit einem Konkurrenten fusionieren muss, um das Unternehmen erfolgreich weiter zu entwickeln. Und das ist dann das neue Projekt.*

5... In der **fünften Phase** wird schließlich der Entwurf für den angestrebten zukünftigen Zustand der Organisation erarbeitet, sei es eine weiter entwickelte Strategie, eine neu ausgerichtete Unternehmenskultur oder eine überarbeitete Organisationsstruktur.

6... Die **sechste Phase** beinhaltet die Implementierung. Sie basiert auf einer gründlichen Übergabe der Projekt-Verantwortung vom Planungsteam an das Linien-Management. Am Ende dieser Übergabe steht das bewusste und explizite Commitment des Linien-Managements.

Auf Grund der intensiven Einbeziehung und Berücksichtigung der Menschen in der Organisation in den Vorphasen treten dann weit weniger Probleme und Widerstände auf als bei einem verkürzten Ablauf, der nur aus Planung (in vitro) und Realisierung (in vivo) besteht.

7... Den Abschluss bildet **Phase sieben**, die Stabilisierung, die das neu gestaltete Tagesgeschäft umfasst mit den eventuellen Anpassungen und Nachbesserungen.

09

7... DAS MOMENTUM BEWAHREN  
6... DAS NEUE REALISIEREN  
5... DIE ZUKUNFT ENTWERFEN  
4... DIE BEREITSCHAFT WECKEN  
3... DIE VORAUSSETZUNGEN KLÄREN  
2... DEN AUFTRAG FORMULIEREN  
1... DIE PERSÖNLICHE REIFE ENTWICKELN

---

# WAS DAS SMARTseven PROZESS SEMINAR IHNEN BRINGEN KANN?

---

EIN SEMINAR FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE  
UND BERATER/INNEN



... Leitung

Dipl.Ing. Sylvia Machler [www.b4business.de](http://www.b4business.de) und

Dr. - Ing. Andreas Reisner [www.system-beratung.de](http://www.system-beratung.de)

---

IM SEMINAR LERNEN SIE DIE ERFORDERLICHE  
DETAILARBEIT IN JEDER DIESER SIEBEN PHASEN  
KENNEN.

SIE ERFAHREN, WIE SIE SICHER SEIN KÖNNEN,  
DASS IN JEDER PHASE WIRKLICH ALLE RELEVANTEN  
FRAGEN GESTELLT UND ABGEARBEITET WERDEN.

AM ENDE HABEN SIE EIN KRAFTVOLL WIRKSAMES  
GESAMTMODELL FÜR VERÄNDERUNGSPROZESSE  
ZUR VERFÜGUNG, IN DAS SIE IHRE BISHERIGEN  
KENNTNISSE UND ERFAHRUNGEN LEICHT EINFÜGEN  
KÖNNEN.

SIE LERNEN DURCH DIESEN PROZESS IHRE AUF-  
MERKSAMKEIT AUF DIE ENTSTEHENDE ZUKUNFT  
ZU LENKEN.

PRAKTISCHE FALLSTUDIEN DER SEMINARLEITER  
HELFE IHNEN DABEI.

Teilnehmerstimmen ...

- ... SMARTseven ist für mich „der rote Faden“ für Organisationsentwicklungen
- ... Ein Modell, das das Ganze im Blick hat und zur konkreten Handlung motiviert
- ... Ermöglicht Risikobereitschaft, Offenheit und Vertrauen
- ... Entwicklung denken, sehen und begleiten

---

# SMARTseven PROZESS SEMINARE

---

Ort:

Berlin [www.berlin-schwanenwerder.de](http://www.berlin-schwanenwerder.de)

1.Option:

15.05. - 17.05.2014 und 24.07. - 26.07.2014

2.Option:

11.09. - 13.09.2014 und 30.10. - 01.11.2014

DIE SEMINARE BEGINNEN AM ERSTEN TAG UM 10:00 UHR,  
UND ENDEN AM LETZTEN TAG UM 16:00 UHR.  
ABENDEINHEITEN SIND TEIL DES PROZESSES.

Preis:

2400,- Euro zzgl. MwSt. + Seminarpauschale

Frühbucherrabat: 300,- Euro€

bis zum 14.März 2014 bzw. bis zum 11.Juli 2014

Kontakt:

[sylvia.machler@b4business.de](mailto:sylvia.machler@b4business.de)

T: +49 (0)7531 939 352 M: +49 (0)173 667 9946

[andreas.reisner@system-beratung.de](mailto:andreas.reisner@system-beratung.de)

T: +49 (0)331 581 7730 M: +49 (0)172 714 0140

---

