



Change Management

Die Herausforderung

Erfolgreiche Veränderung durch People Integration



Das Unternehmen im stetigen Wandel

**„Nicht die Stärksten überleben
oder die Intelligentesten, sondern
die am meisten bereit zum Wandel
sind.“**

Charles Darwin
(britischer Naturforscher)

In einer Welt des raschen Wandels stehen die Unternehmen vor der Herausforderung wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Gründe für den Wandel sind sehr vielfältig.

Zum Beispiel durch:

- Die weltweite Globalisierung
- Die technische Entwicklung
- Die gesellschaftliche Veränderung.
U. a. die demographischen Veränderungen.
- Die Umwelt.
Z. B. Klimaveränderungen

Auslöser können jedoch auch aus der Mitte der Organisation kommen.

Zum Beispiel:

- Reorganisationen
- Portfolioänderungen
- IT-Implementierungen
- Outsourcing-Projekten
- Merger-Integrationen

Um den sich wandelnden Anforderungen gerecht werden zu können, müssen die Strukturen, Prozesse, Verfahren und die Zusammenarbeit im Unternehmen ständig überprüft und angepasst werden.

Der Veränderung im Unternehmen lässt sich nicht einfach top-down vorschreiben, sondern ist ein anspruchsvolles Vorhaben, in das die Mitarbeiter eingebunden und deren Kompetenzen auf das Gemeinsame ausgerichtet werden muss.

Die Veränderungen müssen aktiv ausgelöst und der Veränderungsprozess bewusst gesteuert werden, um die Veränderungen gezielt umsetzen und sie nachhaltig absichern zu können.

Veränderungen dürfen nicht einfach nur verwaltet und kommuniziert werden, es geht um die umfangreiche Einbindung der Mitarbeiter in den gerade vorzunehmenden Wandel.

Die Mitarbeiter können die Veränderungen nur dann tragen und mit voller Energie umsetzen, wenn das Zielbild und die Vision greifbar sind und darüber hinaus der tiefere Sinn verstanden wird. Ohne Vermittlung von Fakten und Vorgehensweise fehlt es den Mitarbeiter an Orientierung, die ihnen Sicherheit gibt und hilft Widerstände abzubauen.

Erfreulicherweise ist zwischen 2010 und 2012 die Einsicht über die Notwendigkeit der Veränderung bei den Führungskräften um 20% gestiegen (CapGemini Studie 2012).





Mit Change Management zum Erfolg

Der Wandel des Unternehmens ist ein Wandel der Mitarbeiter. Dabei stellt der Wandel ein anspruchsvolles Vorhaben dar, denn es gilt:

- den Veränderungsprozess ganzheitlich zu planen und frühzeitig zu kommunizieren,
- den Change erfolgreich durchzuführen,
- ihn zu stabilisieren und zu kontrollieren
- und dabei die Betroffenen aktiv einzubinden.

Je mehr die Mitarbeiter dabei einbezogen werden, desto mehr werden sich die Mitarbeiter bei der Umsetzung engagiert einbringen.

Weil die Beteiligung der Mitarbeiter bisher fast vollständig ausgeklammert wurde und auch immer noch wird, verunsichert der Wandel. Ohne auf die Erwartungen, Sorgen und Ängste der Mitarbeiter einzugehen, können die Veränderungsziele nicht erreicht werden.

Weiter lastet auf vielen Veränderungsvorhaben, sei es bei einer Implementierung, in Outsourcing-Projekten, bei Merger-Integrationen oder einer klassischen Reorganisation, ein hoher Zeitdruck und chronische Ressourcenknappheit.

Zukunftsfähiges Management muss die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Herausforderungen im Blick haben und seriös und professionell darauf reagieren. Dabei versteht und akzeptiert es menschliche Emotionen und Reaktionen, geht mit ihnen bewusst um und integriert sie vorausschauend in den Veränderungsprozess, ohne dabei das Ziel der Organisation aus den Augen zu verlieren.

Im Veränderungskontext müssen sich Führungskräfte als Vorbilder, Richtungsgeber und Mobilisierer beweisen. Sie müssen

- den Mitarbeitern die Veränderung und deren Sinn erklären,
- konstruktiv mit Widerständen und Konflikten umgehen und
- sich authentisch für den Wandel einsetzen

um damit Vertrauen und Glaubwürdigkeit zu schaffen. Die Mitarbeiter erwarten außerdem klare Entscheidungen und, dass man ihnen vorlebt worauf es zukünftig ankommt.



Change Management ist integraler Bestandteil der Führungstätigkeit!

"Veränderungen müssen von der Unternehmensspitze nicht nur angestoßen werden, sie müssen dort auch beginnen."

*William Wiggernhorn
(Amerikanischer Manager/Motorola)*

Da die Veränderung im Unternehmen, als Reaktion auf den Wandel des Umfeldes, unausweichlich ist, stellen sich zentrale Fragen an das Management:

- Was ist meine Aufgabe in dem Wandel?
- Was kann ich tun, damit meine Organisation von dem Wandel profitiert?
- Wie gelingt es mir meine Mitarbeiter zu befähigen, sich an die immer kürzeren Veränderungszyklen anzupassen?

Der Erfolg von Veränderungen liegt somit in den Händen von Führungskräften. Die immer kürzer werdenden Veränderungszyklen erfordern einen Führungsstil, der die Mitarbeiter einbindet und sie motiviert Verantwortung zu übernehmen.

Die Mitarbeiter sind einzubeziehen, anstatt sie mit dem Change nur zu konfrontieren.

Sie in den Veränderungsprozess

Mit-Arbeiter sind Menschen, die mit- und nicht nur zuarbeiten wollen.

einzubinden baut Veränderungsbarrieren ab.

Laut der laut CapGemini Studie 2012 sind nur

4% der mittleren/unteren Führungsebene sehr stark bzw.

18% stark veränderungsbereit, 53% mittelmäßig und

25% wenig bis sehr wenig gewillt sich zu verändern.

Das bedeutet, mehr als 75% der direkten Vorgesetzten sind häufig nicht gewillt und nur teilweise adäquat auf diese Herausforderung vorbereitet. Die Veränderungskompetenz weist ebenfalls große Defizite auf.

Ungefähr ähnlich hoch, nämlich bei 60%, liegt der Quote der fehlgeschlagenen Veränderungsprojekte. (IBM Studie Making Change Work). Fehlgeschlagene Projekte bedeuten, verlorene Zeit, verschwendete Gelder und ziehen die Moral bei den Mitarbeitern herunter.





Der Erfolgsfaktor liegt in der Change Kompetenz der Führungskräfte.

Führungskräfte müssen als Vorbild, Richtungsgeber, Mobilisierer und Konfliktlöser auftreten, doch um dies zu können, müssen sie selbst Inhalt, Ziele und gewünschtes Verhalten verstanden und verinnerlicht haben.

Es ist unabdingbar, dass die Schlüsselpersonen, d.h. Führungskräfte aller Ebenen, Projekt-manager und Prozessberater qualifiziertes Wissen über die

- Methoden,
- Lösungsansätze und
- Tools

des Change Managements haben und mit den

- zugrundeliegenden Ängsten,
- Bedürfnissen und
- Erwartungen der Betroffenen

professionell umgehen.

Change Management berücksichtigt die Wechselwirkung zwischen

- Individuen,
 - Gruppen und
 - Organisationen,
- und zwischen
- Werten,
 - Kommunikationsweisen,
 - Machtkonstellationen und
 - Charakteristiken,

die in einer Organisation bestehen.

Es arbeitet auf den Ebenen der Strategie, Struktur, Kultur und des individuellen Verhaltens der Betroffenen.

Dabei integriert es die fachliche Lösungsfindung und den sozialen Veränderungsprozess in ein gemeinsames Vorgehen.

Verantwortung übernehmen heißt: Die Fakten kennen und an der Entwicklung der Vorgehensweise beteiligt sein.



Den Change professionell unterstützen!

***Wer neue Wege gehen will,
muss alte Pfade verlassen"***

*Manfred Grau
(deutscher Betriebswirt und Publizist)*

Die Anforderungen an das Management während und durch den Wandel sind hoch und vielseitig. Neben den Vorgehensweisen, Methoden, Tools und Techniken des Change Managements ist vor allem der Blick über den Tellerrand und die regelmäßige persönliche Standortbestimmung des Managements erfolgsentscheidend.

Der hohe Anspruch an das Management im Change Prozess ist unbestritten. Fundierte Qualifizierungen und Coachings für die Führungskräfte sowie externe Consultingunterstützung in den Change Projekten sind dringend anzuraten.

Change Management Coaching

- Individuell abgestimmter Einsatz.
- Führungskräfte Coaching.
- Projekt Manager Coaching.
- Fachliche Begleitung von Führungskräften und Managern.
- Entwickeln von Change Management Fähigkeiten bei Führungskräften im Tagesgeschäft.
- Koordination der Change Management Aktivitäten mit der Führungskraft.
- Der Coach ist: Sparringpartner, Hinterfrager, Ermutiger, Nervensäge & Antreiber.

Change Management Consulting

- Individuell abgestimmter Einsatz.
- Management von Change Projekten.
- Change Management Fachberater (Change Agent) im Projekt.
- Sicherstellen des Einsatzes von Change Management im Projekt.
- Qualitätssicherung der Projekte.
- Durchführen von Change Management Maßnahmen im Projekt.
- Der Consulter ist: Fachberater, Problemlöser, Mitarbeitender, Impulsgeber, Leistungsträger.





Change Management Qualifizierungen

Change Management Foundation

- 3 Tage Klassenraum Training.
- Zertifiziert durch die APMG-International.
- Hochqualifizierte Trainer mit viel Praxiserfahrung.
- Aktivierende Lernmethodik.
- Vermittlung von Change Methoden, Lösungsansätzen und Tools bedeutender Forscher in den Change Bereichen:
 - Was ist Change Management und warum ist es so wichtig?
 - Veränderung und Individuum.
 - Change und Organisationen.
 - Kommunikation und Interessengruppen-Engagement.
 - Change Management Praxis (mit Fallbeispiel).
- Abschließendes Foundation Examen.
- International anerkanntes Zertifikat.
- Umfangreiche Trainingsdokumentation.

Change Management Practitioner

- 2 Tage Klassenraum Training.
- Zertifiziert durch die APMG-International.
- Hochqualifizierte Trainer mit viel Praxiserfahrung.
- Aktivierende Lernmethodik.
- Vertiefen der Themen aus der Change Management Foundation (siehe links).
- Anwendungsdiskussionen.
- Abschließendes Practitioner Examen.
- International anerkanntes Zertifikat.
- Umfangreiche Trainingsdokumentation inkl. dem „The Effective Change Manager’s Handbook“.

Beide Change Management Trainings und deren Inhalte basieren auf:
„The Effective Change Manager’s Handbook“;
Kogan Page Verlag.





Der **Elefant**, das Symbol für Weisheit, Einfühlungs- & Durchhaltevermögen, steht für unser Selbstverständnis unserer Arbeitsweise.



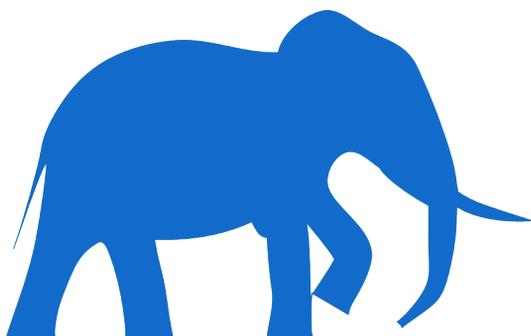
Die Farbe **Blau**, das Symbol für Vertrauen, Loyalität, Zuverlässigkeit und Kontinuität, steht für unser Selbstverständnis unserer Zusammenarbeit mit Ihnen.



Changes sind allgegenwärtig und vielfältig. Wissen, Tatkraft und Durchhaltevermögen sind gefordert.



Gemeinsam entwickelte individuelle **Solutions** für Ihr professionelles Change Management, gepaart mit den Methoden PRINCE2®, Scrum, ITIL® und VNA.



Blue Change Solutions

Erfolgreich verändern

Am Bonifatiusbrunnen 45
60438 Frankfurt am Main

T: +49 69 25616953
M: dialog@bluechange.de
W: www.bluechange.de
F: www.facebook.com/bluechange.de