



Erfolgreiches Changemanagement

Agenda

- Grundlagen Changemanagement
- Modell zum Changemanagement
- Phasenmodelle des Changemanagements
- Changemanagement erfolgreich umsetzen
- Workshop

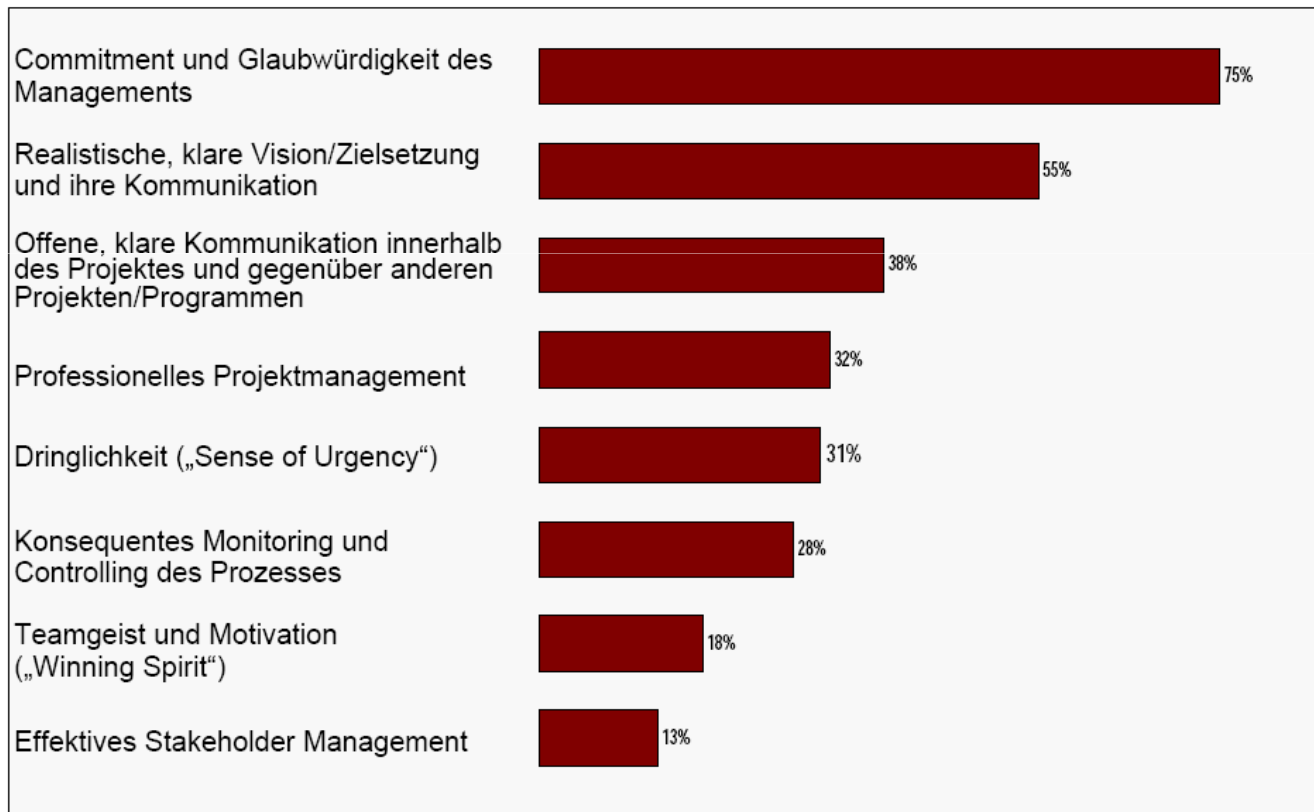
Grundlagen Changemanagement

***Es ist nicht gesagt, dass es besser wird,
wenn es anders wird, es muss aber anders
werden, damit es besser wird***

Georg Christoph Lichtenberg (1741 –1799)

Die Erfolgsfaktoren des Changemanagements

Wenn Sie auf Ihre erfolgreichen Veränderungsprozesse zurückblicken...
Welche drei Erfolgsfaktoren waren dafür ausschlaggebend?

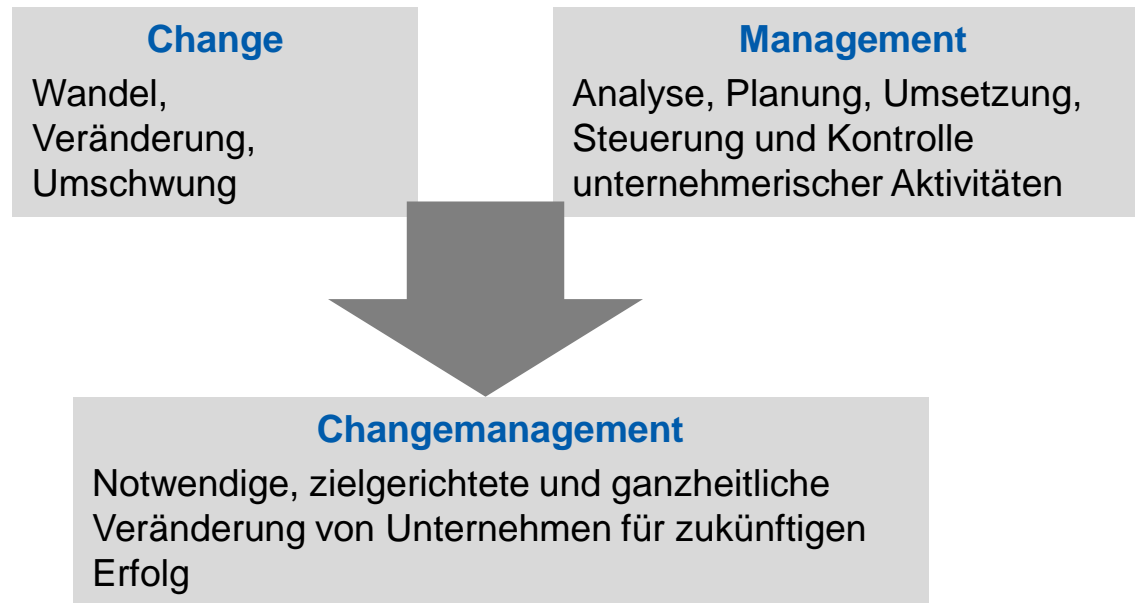


Quelle: Capgemini Studie „Change Management“, 2005, Befragung von 114 Führungskräfte österreichischer, deutscher und schweizer Unternehmen

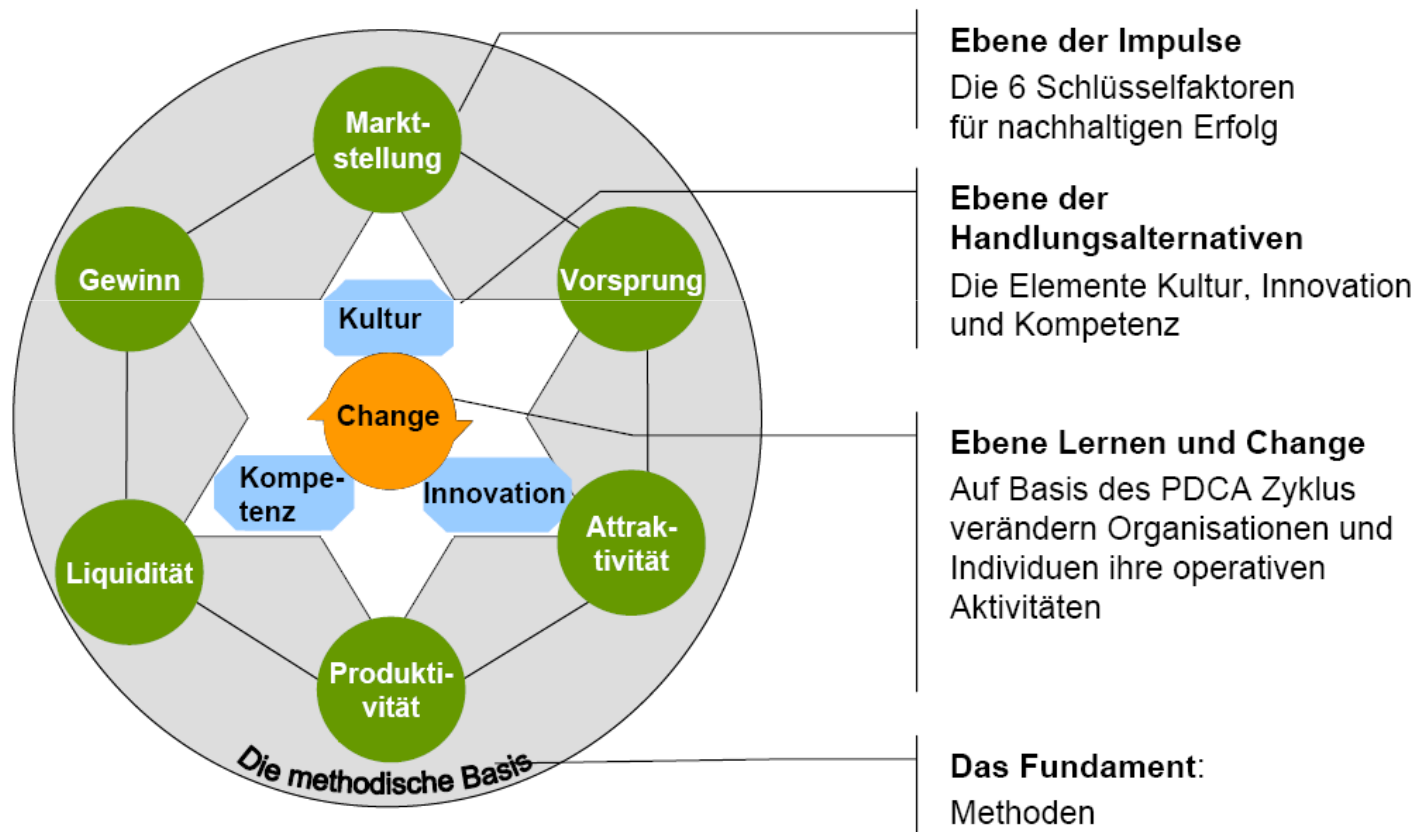
Warum Changemanagement?

- Nur Unternehmen, deren Lerngeschwindigkeit höher ist, als die Änderungsgeschwindigkeit ihres Umfeldes werden langfristig überleben.
- Changemanagement bezieht sich nicht nur auf einzelne, akute Problembereiche, sondern berücksichtigt alle Impulse der Veränderungsnotwendigkeit.
- Changemanagement berücksichtigt auch die Wechselwirkungen, welche durch die Veränderungsmaßnahmen entstehen.
- Richtiges Changemanagement ist ein Garant für den Erfolg und das Überleben in unserer globalisierten Wirtschaft.

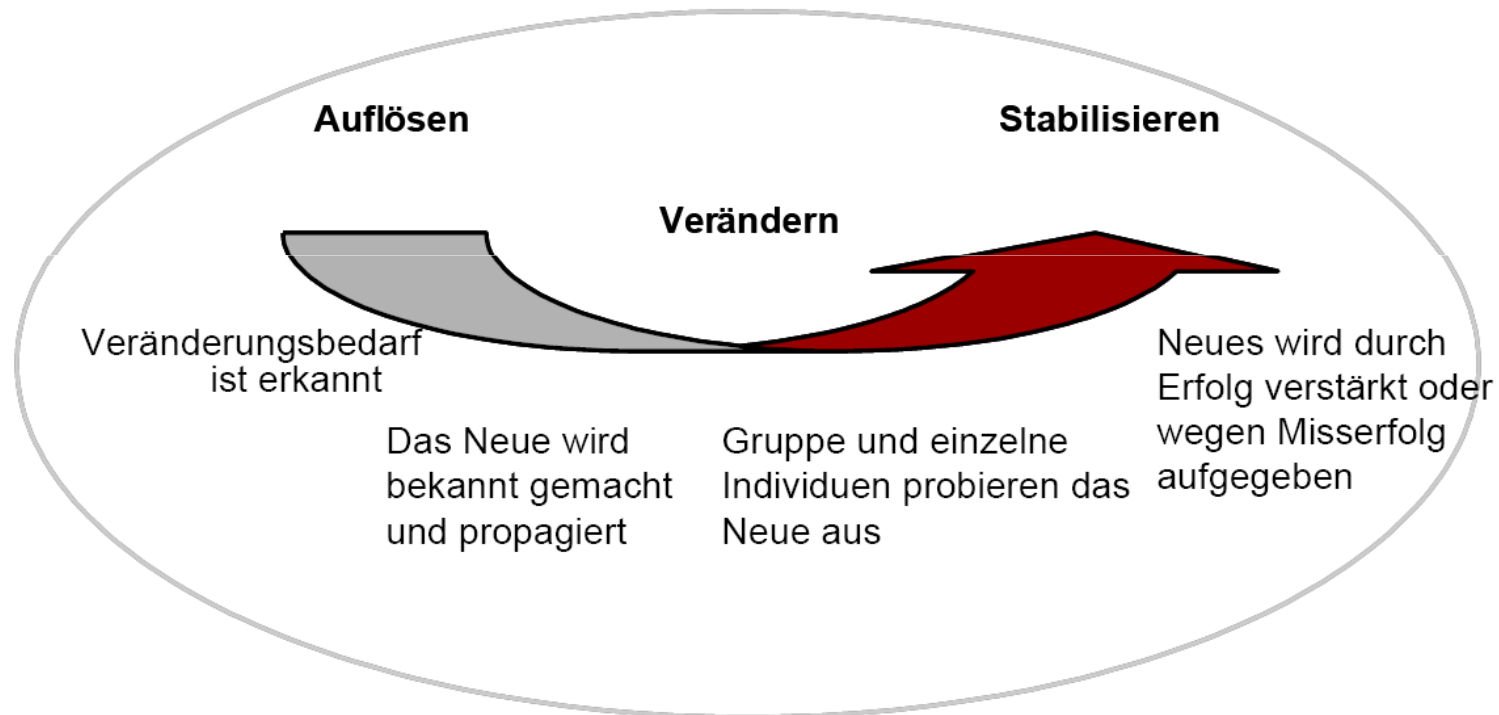
Was ist Changemanagement?



Das Ulmer Modell



Das klassische Modell



Übergreifendes Modell

Phase	Schritt	Ziele und Aufgaben der jeweiligen Teilschritte
Auflösen	1	Mittels einer Analyse der unternehmerischen Situation den Grad der Notwendigkeit zur Veränderung ermitteln
	2	Eine Perspektive schaffen und die Notwendigkeit der Veränderung kommunizieren
	3	Das Management und die Mitarbeiter schaffen eine gemeinsame Basis (Projekte definieren, Teams bilden)
Verändern	4	Fahrplan und Meilensteine skizzieren und kommunizieren, um die Veränderung aktiv vorantreiben
	5	Veröffentlichen der Erfolge, um Begeisterung zu wecken und die Motivation der Mitarbeiter zu steigern
Stabilisieren	6	Die Veränderung wird nachhaltig fixiert ; neue Denkweisen/Strukturen gefestigt und gefördert
	7	Abschließende Erfolgskontrolle und begleitendes Controlling sind essentiell, um die Nachhaltigkeit zu messen

Eigene Abbildung

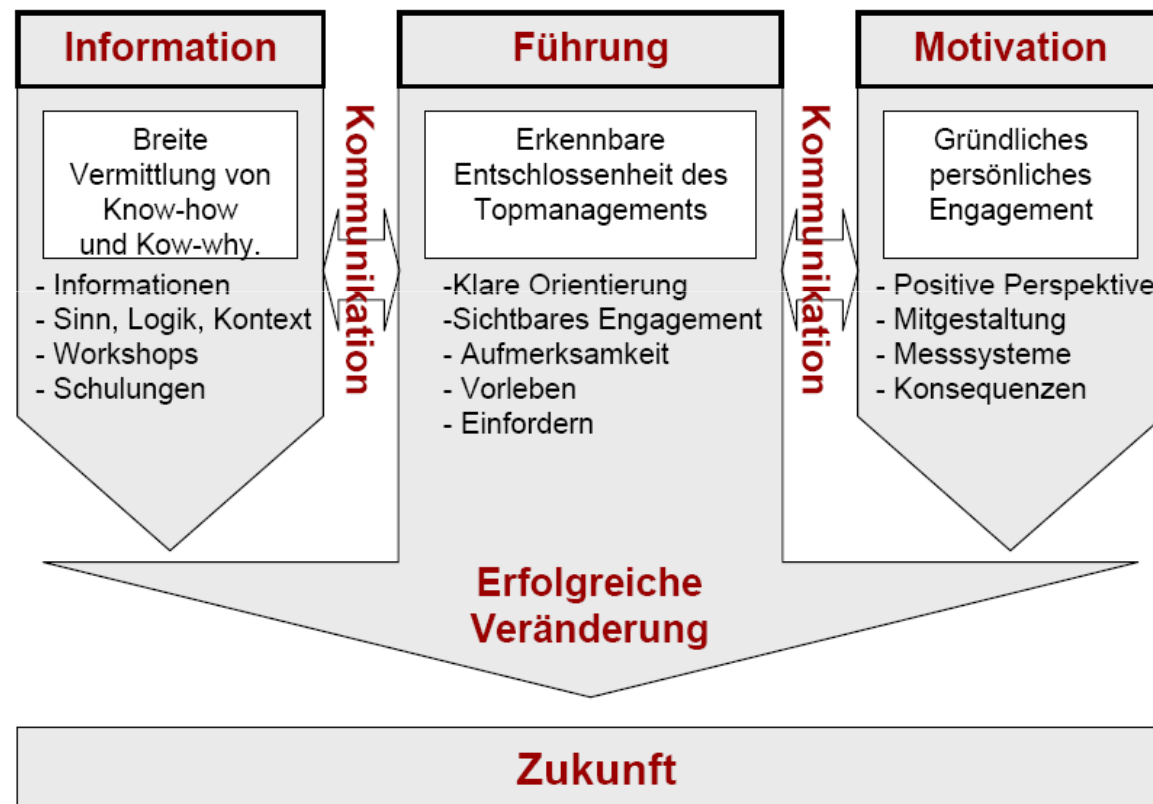
Changemanagement erfolgreich umsetzen

„Die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsvorhaben ist abhängig von der Einstellung der Beteiligten zum Veränderungsprozess und von deren emotionaler Einstimmung auf die Veränderung.“

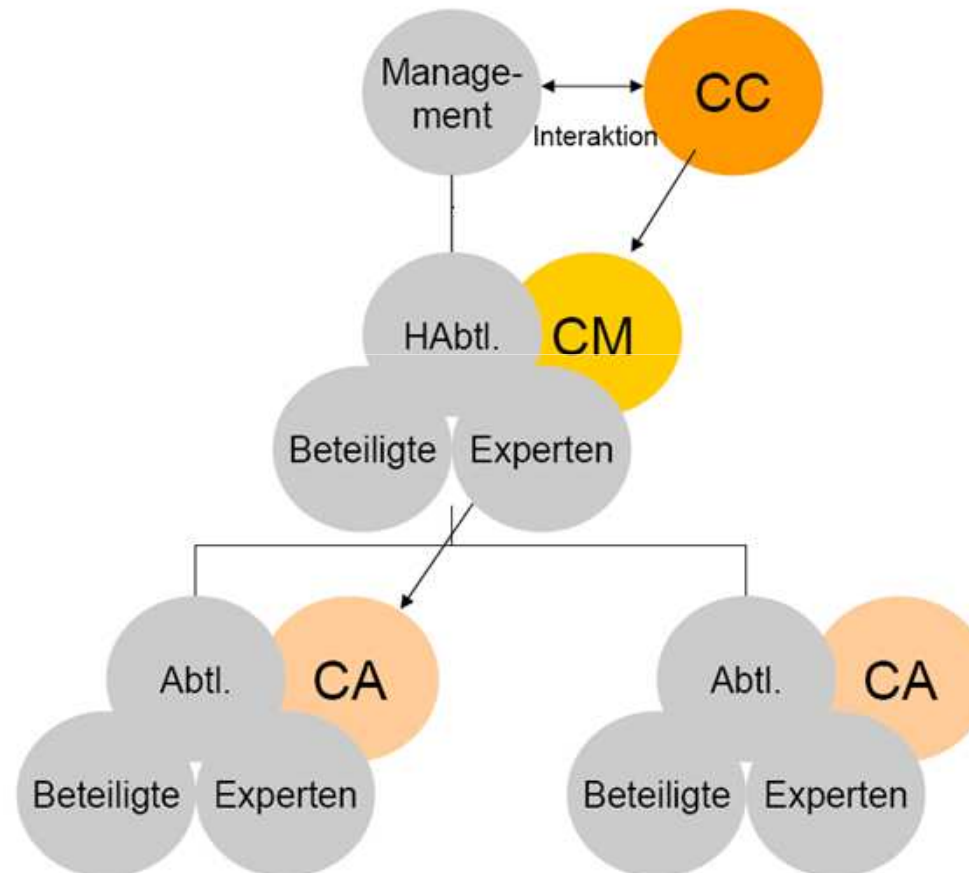
Quelle: Dr. R. Nützi, „DerHR Manager alsChange Agent“

© TQU BUSINESS GMBH - Ein Steinbeis-Unternehmen

Die Eckpunkte der Umsetzung



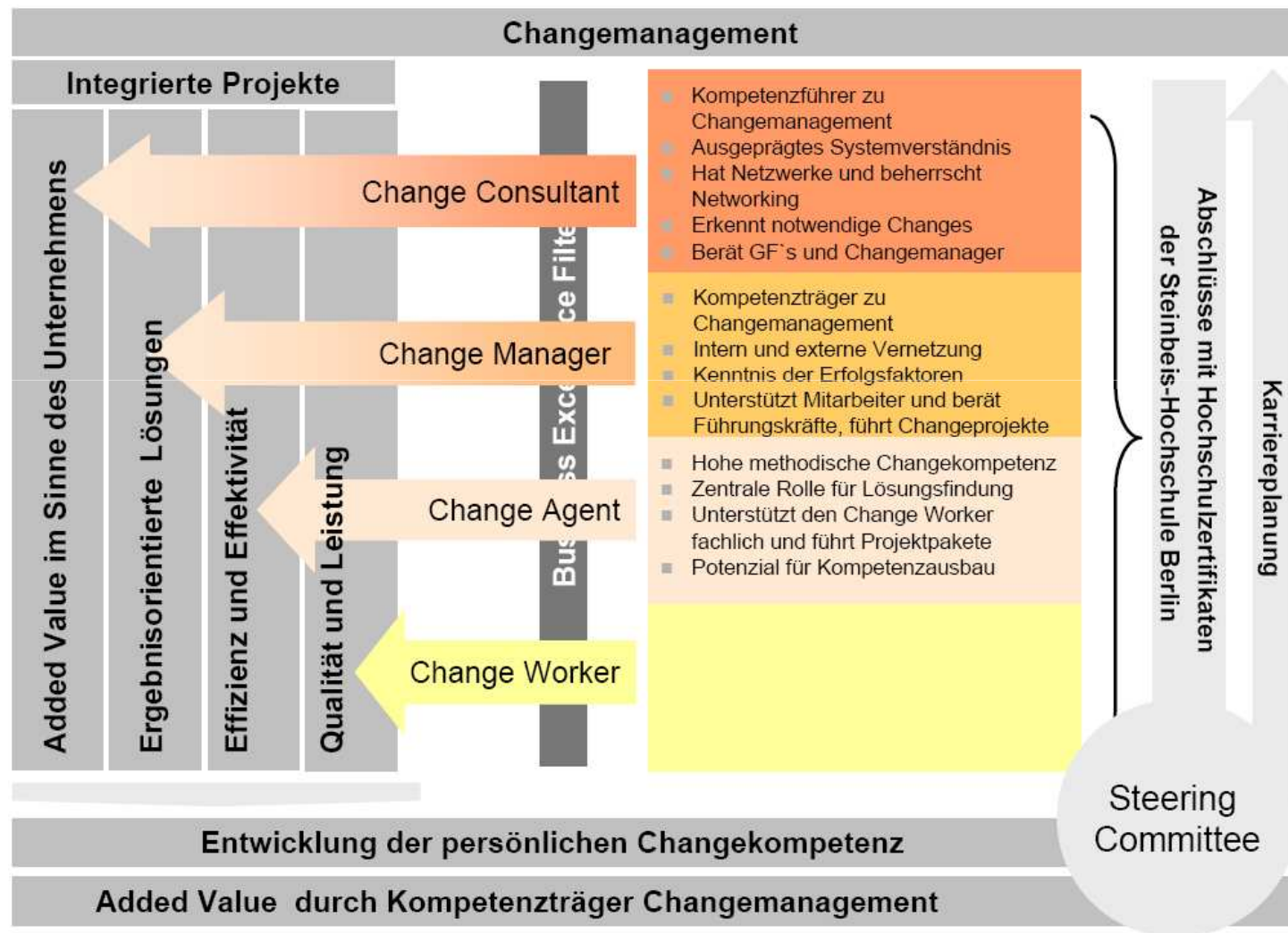
Das Changemanagementteam



Die Unterstützung durch die Supportorganisation

Kommunikation	Projektklärung	Schlüssel-interventionen	Reviews als Sparringspartner	Networking
<ul style="list-style-type: none"> • Zielgruppen-analyse • Kommunikations-bedarf ermitteln • Enge Begleitung der Kommunikation • Argumentations-listen erarbeiten • Kommunikations-plan 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifizieren und Auswählen der Projekte • Auftragsklärung • Zielklärung • Rollenklärung • Beratung bei der Besetzung des Projektteams • Risikoanalyse • Unterstützung bei der Diagnose • Methodenberatung 	<ul style="list-style-type: none"> • Moderation von Schlüssel-meetings • Training, Coaching u. Teamentwicklung • Strukturberatung • Projektreflektion (z.B. Feedback der Projektbeteiligten) 	<ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigung der psychologischen Aspekte im Projekt • Klärende und lösungsorientierte Fragen • Neutraler Dritter • Challenging • Phasenberatung 	<ul style="list-style-type: none"> • Betreuen der relevanten Schnittstellen • Betriebsrat • Vertragsänderung • Besetzung/Ver-setzung • Schulungen • Ausbildung • Schlüsselpartner
Lernen und Wissen aufbauen und nutzen (Lessons learned)				
<ul style="list-style-type: none"> • Aufgabenspeicher • Erzielte Ergebnisse 	<ul style="list-style-type: none"> • Lösungsspeicher • Vorgehens-modelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Methoden-speicher • Anwendungsfälle 	<ul style="list-style-type: none"> • Speicher Know-how-Träger • Yellow-Pages 	<ul style="list-style-type: none"> •

Beispiel zum Aufbau eines Changemanagementteams



Changemanagement erfolgreich umsetzen

Agenda	Die drei für Sie wichtigsten Kernaussagen	Ihr persönlicher Know-how Zuwachs	Ihre praktische Anwendungsperspektiven
Grundlagen			
Modell			
Erfolgsfaktoren			
Phasenmodelle			
Change-management erfolgreich umsetzen			

Workshop an Hand von ABB

Ihre Aufgabe:

- Lesen Sie das Beispiel: „Wie Jürgen Dormann ABB rettete“
- Arbeiten Sie die Prinzipien, die Eckpunkte und die Zielsetzungen heraus.
- Erarbeiten Sie gemeinsam, wie diese Prinzipien in den einzelnen Phasen umgesetzt wurden.
- Stellen Sie dar, wie Jürgen Dormann die Prinzipien, Eckpunkte und Zielen in den einzelnen Phasen umsetzte.
- Stellen Sie dar, mit welchen Methoden/Tools Jürgen Dormann bei ABB in den einzelnen Phasen arbeitete.
- Denke Sie daran, das bisher gehörte dabei einzusetzen.

Workshop anhand ABB

Übergreifendes Modell

Phase	Schritt	Ziele und Aufgaben der jeweiligen Teilschritte
Auflösen	1	Mittels einer Analyse der unternehmerischen Situation den Grad der Notwendigkeit zur Veränderung ermitteln
	2	Eine Perspektive schaffen und die Notwendigkeit der Veränderung kommunizieren
	3	Das Management und die Mitarbeiter schaffen eine gemeinsame Basis (Projekte definieren, Teams bilden)
Verändern	4	Fahrplan und Meilensteine skizzieren und kommunizieren, um die Veränderung aktiv vorantreiben
	5	Veröffentlichen der Erfolge, um Begeisterung zu wecken und die Motivation der Mitarbeiter zu steigern
Stabilisieren	6	Die Veränderung wird nachhaltig fixiert ; neue Denkweisen/Strukturen gefestigt und gefördert
	7	Abschließende Erfolgskontrolle und begleitendes Controlling sind essentiell, um die Nachhaltigkeit zu messen

Eigene Abbildung



BACK UP

Phasenmodelle zu Changemanagement

Modell nach Garvin

Die sieben Phasen des Garvin Modells	Vgl. Klassisches Modell
1. Leader behaviour	Auflösen
2. Creating a shared need	Auflösen
3. Shaping a vision	Auflösen
4. Mobilizing commitment	Auflösen
5. Making change last	Verändern
6. Monitoring progress	Verändern
7. Changing systems and structures	Verändern

Quelle: Mento, Jones, Dirnhofer: "A change management Process"

Phasenmodelle zu Changemanagement

Modell angelehnt an Kotter

Die acht Phasen des Modells	Vgl. Klassisches Modell
1. Establish a sense of urgency	Auflösen
2. Form a powerful guiding coalition	Auflösen
3. Creating a vision	Auflösen
4. Communicate the vision	Auflösen/Verändern
5. Empowering others to act on the vision	Verändern
6. Planning for and creating short-term wins	Verändern
7. Consolidating improvements, Producing more Change	Verändern/Stabilisieren
8. Institutionalizing new approaches	Stabilisieren

Quelle: J.P.Kotter: "Leading Change".

Auslöser des Wandels

Externe Ursachen

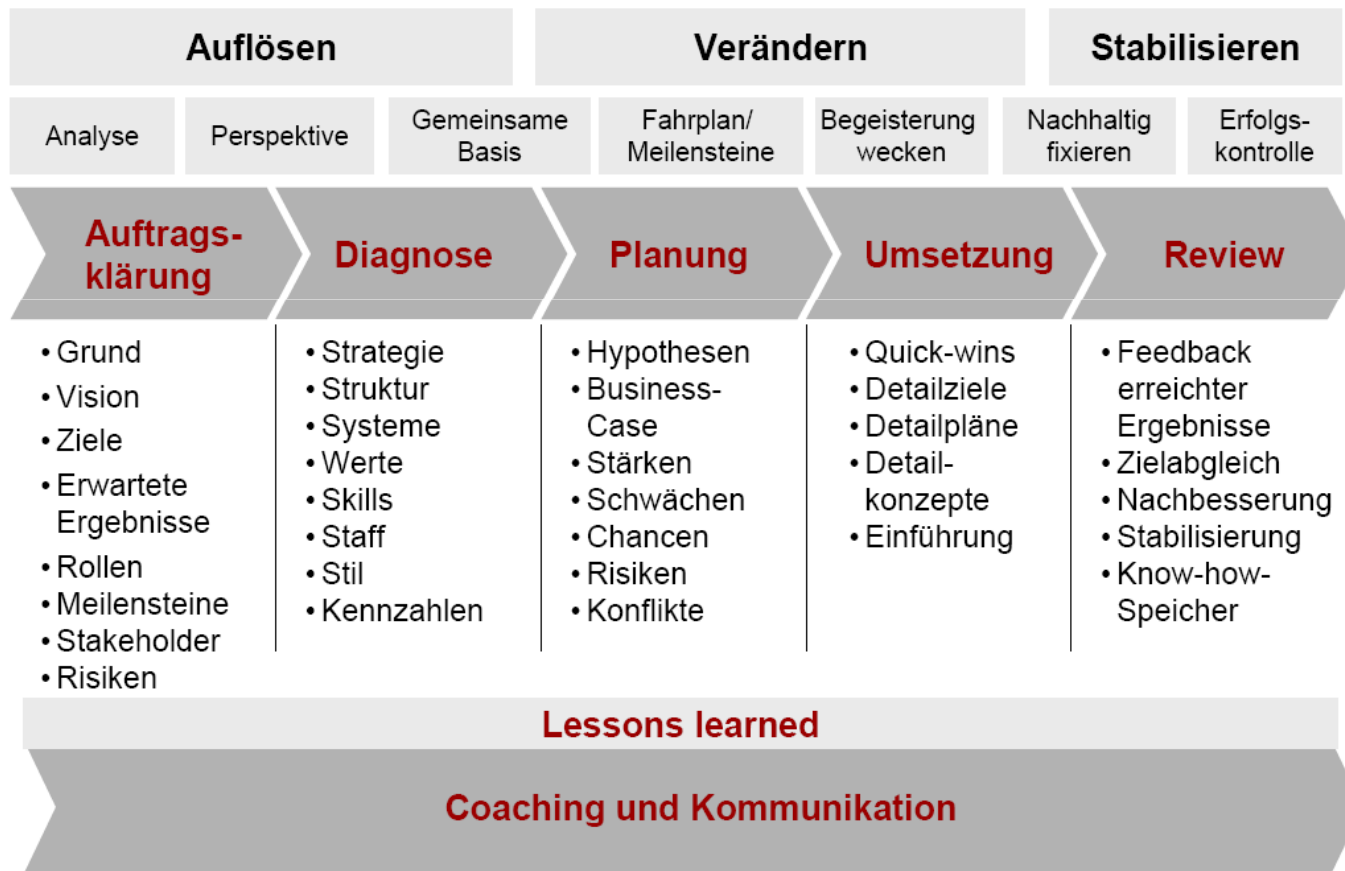
- Druck des Marktes und des Wettbewerbs (Ingenieurmangel, Marktstellung, Vorsprung)
- Gesellschaftlicher Wertewandel (Attraktivität, Kultur)
- Megatrends (Naisbitt)
- Steigende Komplexität und Dynamik der Veränderung

Interne Ursachen

- Fehlentscheidungen der Vergangenheit (Gewinn, Liquidität, Produktivität)
- Neuformulierung der Unternehmensstrategie (M&A, Joint Ventures, Globalisierung)
- Neue Managementkonzepte (Kompetenz, Kultur)
- Organisationsmitglieder als Quelle internen Veränderungsdrucks

Changemanagement erfolgreich umsetzen

Die Umsetzung





Akzente setzen