



Wolfgang Baitz

Personal- und Unternehmensberatung

Change Management

- **Mitarbeiter mitnehmen**
- **Organisationsentwicklung und Organisations-Formen beachten**

- **eine Übersicht**



Organisationsentwicklung und Change Management

Laut jüngster Studien sind Unternehmen bei großen Veränderungsvorhaben heute nicht effektiver als vor Jahrzehnten. 70% der befragten Unternehmen stellen fest, dass ihre Change Management-Projekte nicht die erwarteten Ergebnisse gebracht haben. Die Ausgangssituationen der Change-Vorhaben halten sie allerdings für komplexer als früher.

Kernproblem: Misserfolge kosten meistens viel Geld, Zeitverlust im Wettbewerb und Energieverlust im Unternehmen. Wenn Change-Projekte nicht richtig aufgesetzt und gemanagt werden, Budgets und Ressourcenausstattung nicht ausreichend sind, können sie zum Stillstand kommen.

Darüber hinaus sind oft schwierige Entscheidungen erforderlich, um innovative Ansätze umzusetzen. Interne Teams sind mit solchen Situationen oft nicht vertraut - in der Entscheidungsvorbereitung und Entscheidungsfindung. Schließlich bringen Standardvorgehensweisen, die Unternehmen oft wählen, weil sie vielleicht in einer anderen Situation schon einmal erfolgreich waren, selten die gewünschten Ergebnisse. Um erfolgreich zu sein, muss das Change Management sehr individuell auf die Situation des Unternehmens und das jeweilige strategische Vorhaben zugeschnitten sein.

Unternehmen, die zu wenig in Change Management investieren, unterschätzen oft den Mehrwert einer professionellen Umsetzung ihres guten Konzeptpapiers. Nach unserer Erfahrung kann Change Management, wenn es gut durchgeführt wird, eine äußerst rentable Investition sein. Unterm Strich kann eine Investition, die zu Spitzenergebnissen statt zu Durchschnittsergebnissen führt, einen Unterschied von zig Millionen oder bei Großunternehmen gar hunderte von Millionen wert sein.

Unsere Vorgehensweise

Wir setzen für das Change Management ein Set von Instrumenten ein, das unsere Kunden befähigt, Veränderungsvorhaben in ihrer Verwaltung / Unternehmen zu planen, zu initiieren, zu realisieren, zu reflektieren und zu stabilisieren. Gutes Change Management ist dabei ein entscheidender Erfolgsfaktor. Veränderungen sind eine Notwendigkeit für die meisten Unternehmen, die wachsen und Erfolg haben wollen.

Wir unterstützen in diesem Gebiet **alle Arten von Unternehmensveränderungen**, einschließlich Strategie-, Prozess- und Kulturveränderungen, sowie Projekte zur Leistungssteigerung, Fusionen und Innovationen. Aufgrund der Breitenwirkung der Informationstechnologie erhöht sich die Geschwindigkeit von Veränderungsprozessen und damit der Bedarf für ein kontinuierlich praktiziertes Change Management.

- Wir verbinden unser Change-Programm direkt mit der Strategie unserer Kunden.
- Wir gehen pragmatisch und analytisch vor.
- Wir sind ergebnisorientiert und fokussieren uns dabei auf Umsetzung.



Wolfgang Baitz

Personal- und Unternehmensberatung

- Wir bewegen gemeinsam mit Auftraggebern und den Mitarbeitern zusammen, um die gesteckten Ziele zu erreichen. Das entspricht einem partizipativen Ansatz, der die Mitarbeiter von Anfang befähigt, die Neuerungen effektiv umzusetzen.

Viele Veränderungsprojekte sind oft zum Scheitern verurteilt, weil sie unternehmensweit keine Unterstützung finden. Wir setzen deshalb einen **bewussten Veränderungsprozess** in Gang. Mit unserer ganzheitlichen Betrachtung zielen wir auf eine planmäßige mittel- bis langfristig wirksame Veränderung von Bewusstsein, Verhalten und Fähigkeiten, um zielgerichtet Strategien, Prozesse und Kultur zu optimieren.

Zuerst erarbeiten wir einen Change-Plan, abgeleitet aus einer kritischen Selbstbewertung, welcher die Gründe für die Veränderung darlegt, die Vision und Werte entwickelt und das Umsetzungsprogramm definiert. Dann unterstützen wir unsere Kunden dabei, ein Führungsmodell auszuarbeiten, Change-Teams zu mobilisieren, die Mitarbeiter in den Prozess einzubinden, eine Veränderungskultur zu erzeugen. Alles das läuft ausschließlich über professionell durchgeführte Kommunikationsprozesse.

Schließlich müssen messbare Entwicklungsfortschritte definiert und überprüft werden.

Sechs Schritte zum Wandel

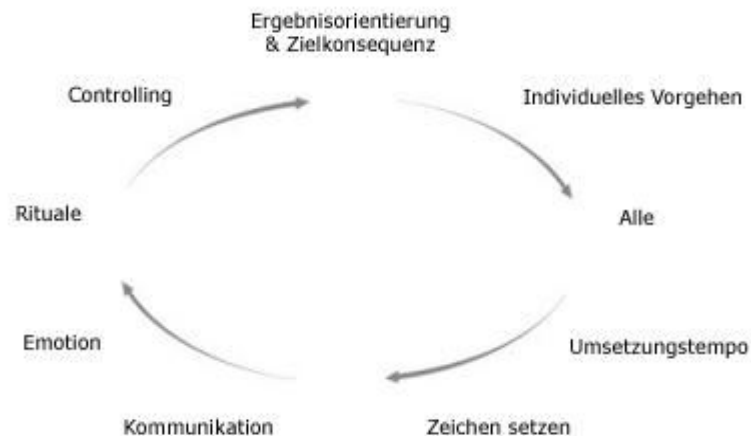
Gefühl der Dringlichkeit vermitteln
Starke Führungskoalition
Vision und Strategie
Eigendynamik und Handlungsfreiheit
Sichtbare Erfolge
Verankerung im Alltag

Die vier „I“ des Führens bei Change-Prozessen

Identifizierend	Begeisterung, Vorbild, Integrität
Inspirierend	motivieren, Bedeutung des Einzelnen hervorheben
Intellektuell	Mitarbeiter zur Partizipation anregen
Individuell	Individuellen Stärken vertrauen

Die Erweiterung bzw. Strukturierung eines Unternehmens mit Organisations-FORMEN, z.B. Matrix etc, geschieht in Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen, Schweiz.

Unsere Grundsätze bei Change-Projekten



Ergebnisorientierung und Zielkonsequenz

Zielorientierung, d.h. eindeutige, konsequente und wahrnehmbare Ausrichtung aller Maßnahmen auf die übergeordneten Unternehmensziele

Individuelles Vorgehen

Individuelles Vorgehen im Sinne der Rücksichtnahme auf unterschiedliche Gegebenheiten in einzelnen Unternehmensteilen

Alle

Einbezug aller Mitarbeiter, um breitflächige Akzeptanz und Bewegung zu sichern

Umsetzungstempo

Das Tempo regelmäßig überprüfen, und immer wieder den Erfordernissen anpassen

Zeichen

Zeichen setzen, um deutlich zu signalisieren: "Bis jetzt war es so - und ab heute ist es anders."

Kommunikation

Konsequente Kommunikation zur Förderung der Einbindung, der Eigenverantwortlichkeit und der besseren Zusammenarbeit

Emotion

Emotionale Ansprache und Begeisterung der Mitarbeiter

Rituale

Gezielter Einsatz von Ritualen zur mentalen Verankerung der Veränderungs- und Lernprozesse

Controlling

Installation von Controlling-Schleifen zur Erfolgskontrolle