

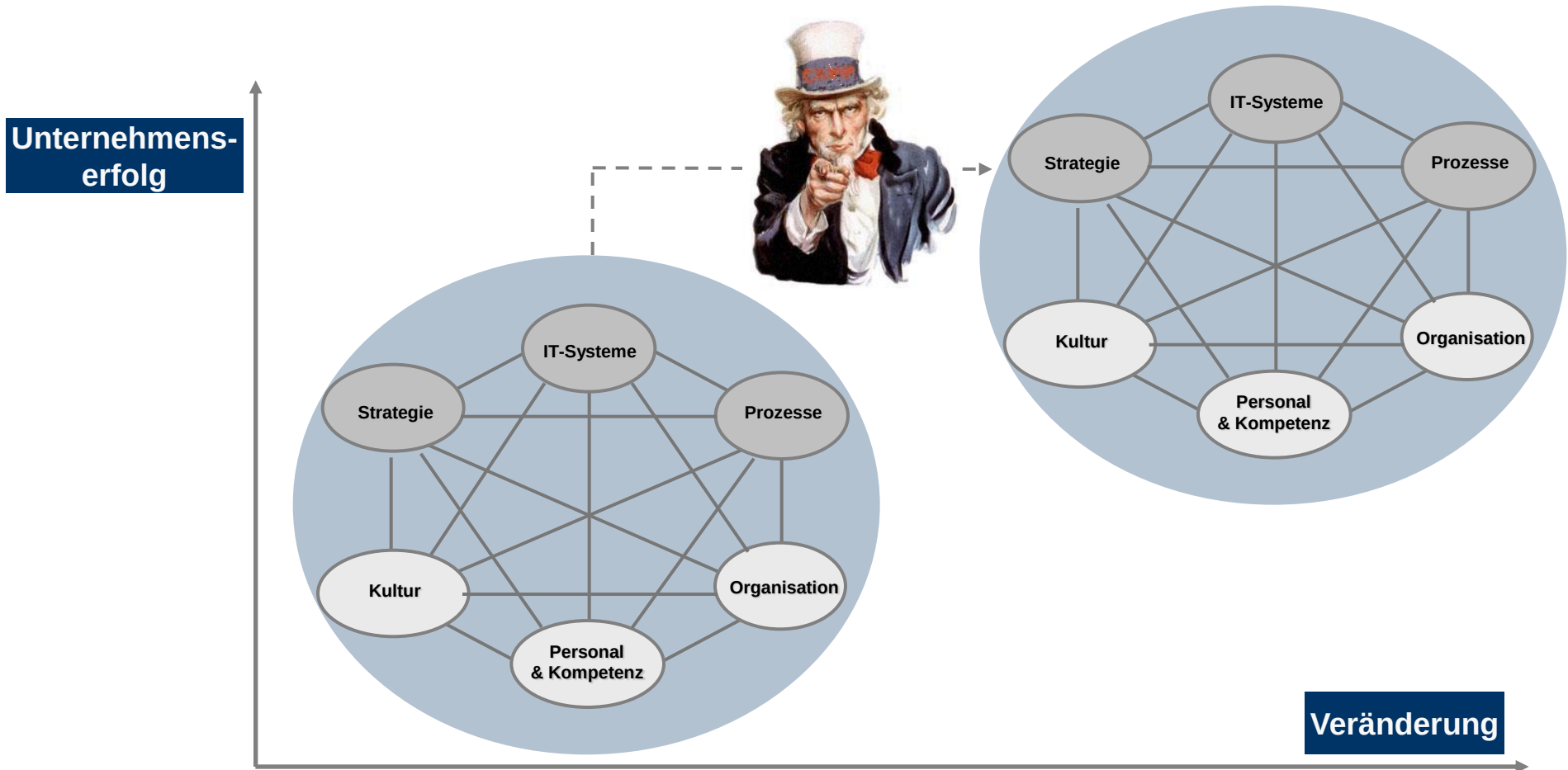
Inspirationen zum Thema „Strategisches Change Management“

Wie es gelingt, organisationalen Change
als ganzheitlichen Veränderungsprozess zu gestalten

Dr. Andreas F. Philipp
Philos[®] Managementberatung
Holzbauer Str. 10
D – 86911 Riederau bei München
andreas.philipp@philos-portal.de
www.philos-portal.de

"Change Management ist die prinzipielle Fähigkeit eines Systems auf veränderte Rahmenbedingungen schnell, professionell und erfolgreich reagieren zu können.

Dies impliziert die Fähigkeit zur Antizipation von möglichen Entwicklungen und bezieht sich auf die Ebenen **Individuum, (Führungs-)Team und Gesamtorganisation.**"



2. Ein gemeinsames Zukunftsbild entwickeln

- Wie sieht unser gemeinsames Zukunftsbild aus?
- Welche Ziele wollen wir erreichen? Wie messen wir den Veränderungserfolg?
- Was sind die Leitplanken unseres Veränderungsweges?
- Wer sind die „Paten“ des Veränderungsprozesses?
- Wie sieht unser Vorgehens- und Kommunikationsplan aus?

3. Die zentralen Veränderungshebel lokalisieren

- Wie sieht unsere Veränderungslandkarte aus? An welchen Stellen ist welche Veränderung geplant?
- Wie gelingt eine konstruktive Verzahnung von Linie und Projekt?
- Welche konkreten Maßnahmen werden von wem verantwortet?
- Wie setzen wir unser integrales Kommunikations- und Involvementkonzept um?

5+1: Wie gelingt es uns als Organisation, die Fähigkeit kontinuierlich zu lernen und mit Veränderungen umzugehen, stetig zu erhöhen?

1. Den Kern der Herausforderung erkennen

- Was ist das eigentliche Problem? Was gilt es zu verändern?
- Wie umfassend und tief greifend ist die geplante Veränderung?
- Wie gelingt es, die Identifikation der Entscheidungsträger und Betroffenen mit der notwendigen Veränderung zu erlangen?
- Wie begegnen wir den durch die geplante Veränderung ausgelösten Unsicherheiten, Ängsten, Widerständen?

5. Ein wirkungsvolles Change-Controlling etablieren

- Wie sieht unser Veränderungserfolg aus [gemessen an den in Schritt 2 festgelegten Kenngrößen]?
- Welche Maßnahmen stehen noch an, um was zu erreichen? Wie sichern wir den KVP?
- Wie verankern wir die gemachten Erfahrungen in der Organisation?

4. Die Umsetzung professionell begleiten

- Welche [symbolischen] Schlüsselaktivitäten braucht es?
- Welche Gremien müssen kontinuierlich in den laufenden Changeprozess eingebunden sein?
- Welche Schulungs-, Coaching- und Qualifizierungsmaßnahmen sind notwendig?
- Wie schaffen wir Raum für Feedback, Konfliktbearbeitung und Management-Team-Entwicklung

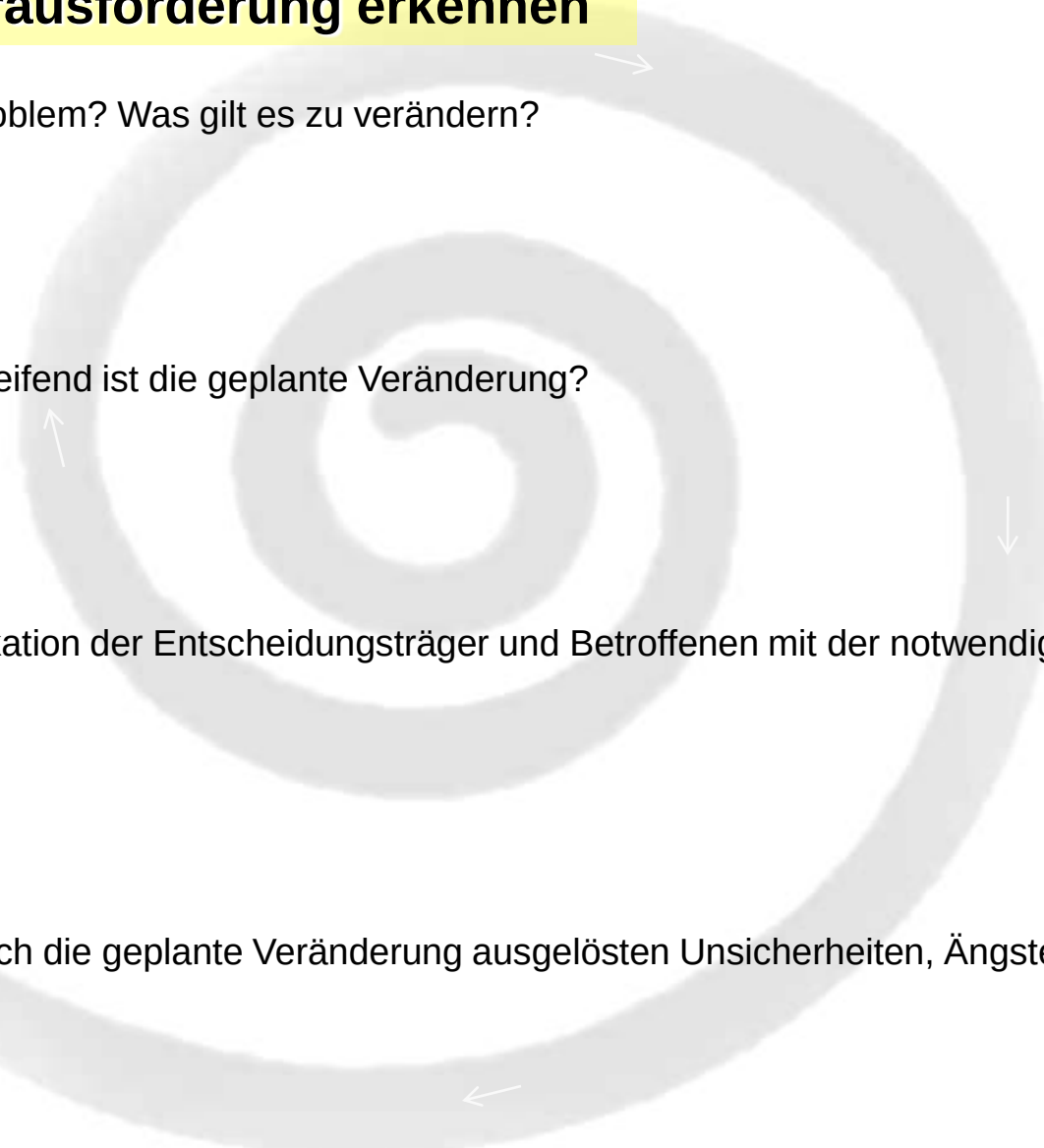
1. Den Kern der Herausforderung erkennen

a) Was ist das eigentliche Problem? Was gilt es zu verändern?

b) Wie umfassend und tief greifend ist die geplante Veränderung?

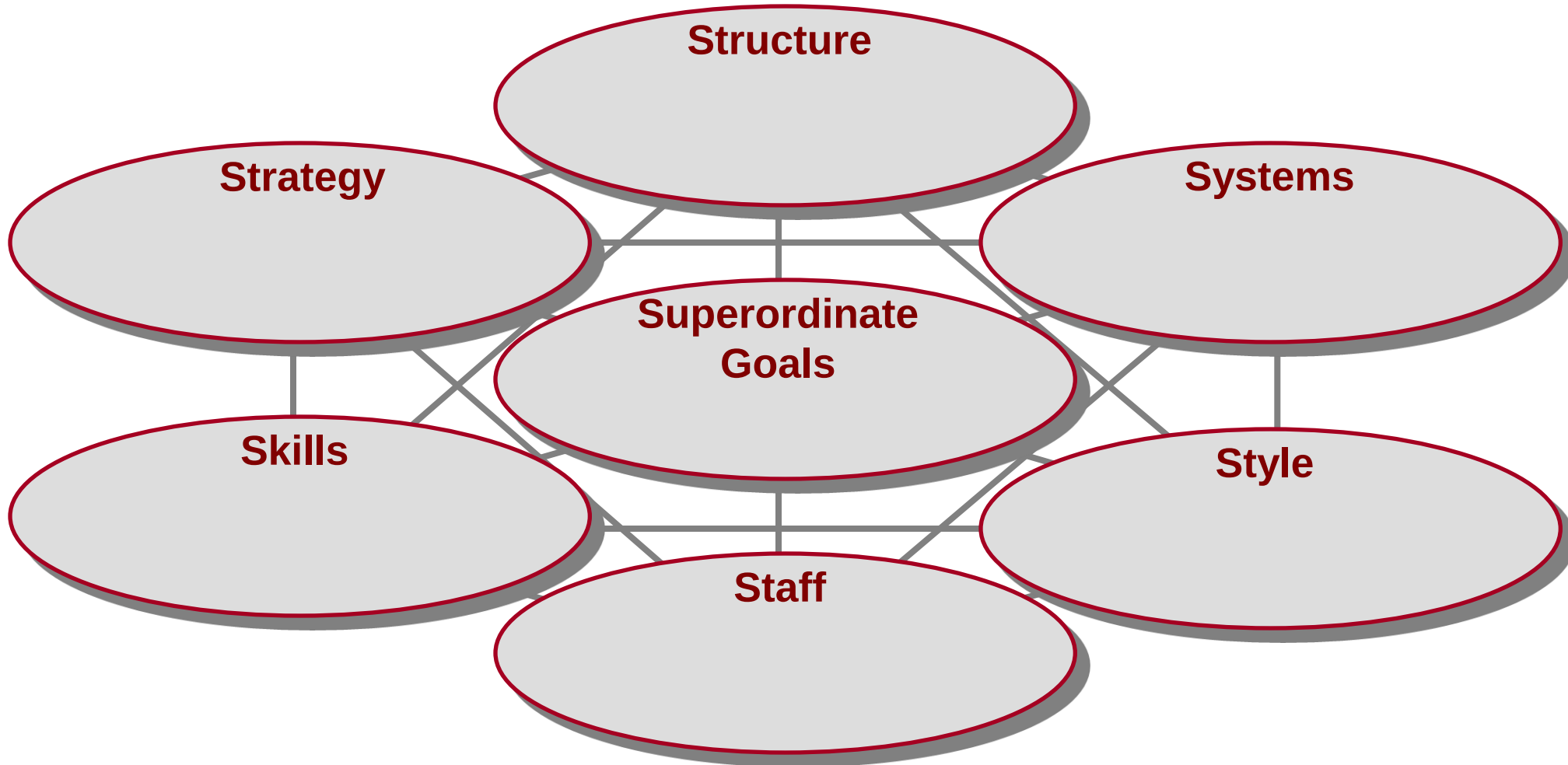
c) Wie gelingt es, die Identifikation der Entscheidungsträger und Betroffenen mit der notwendigen Veränderung zu erlangen?

d) Wie begegnen wir den durch die geplante Veränderung ausgelösten Unsicherheiten, Ängsten, Widerständen?



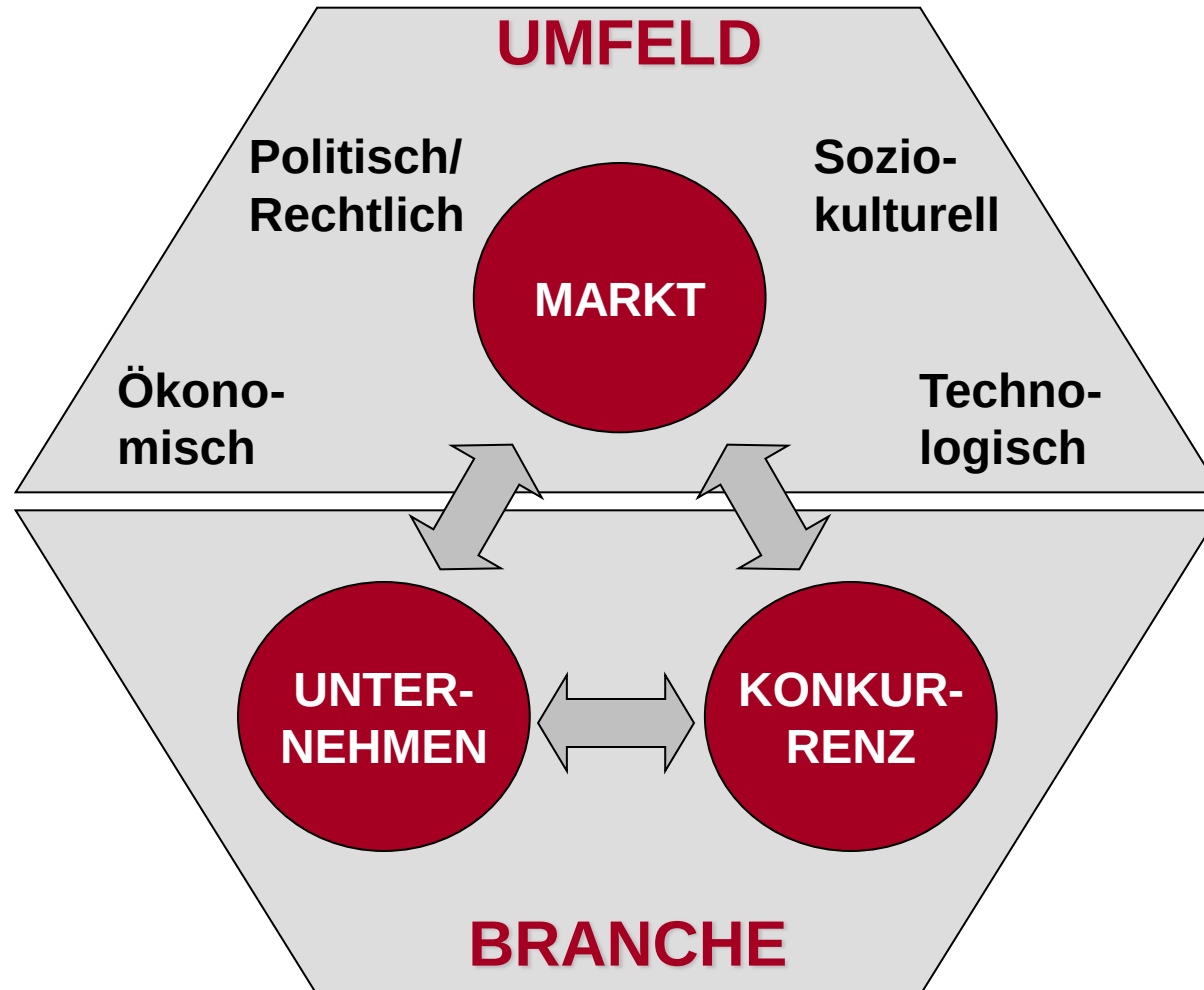
1a) Was ist das eigentliche Problem? Was gilt es zu verändern?

Das 7-S-Konzept (Peters/ Waterman)

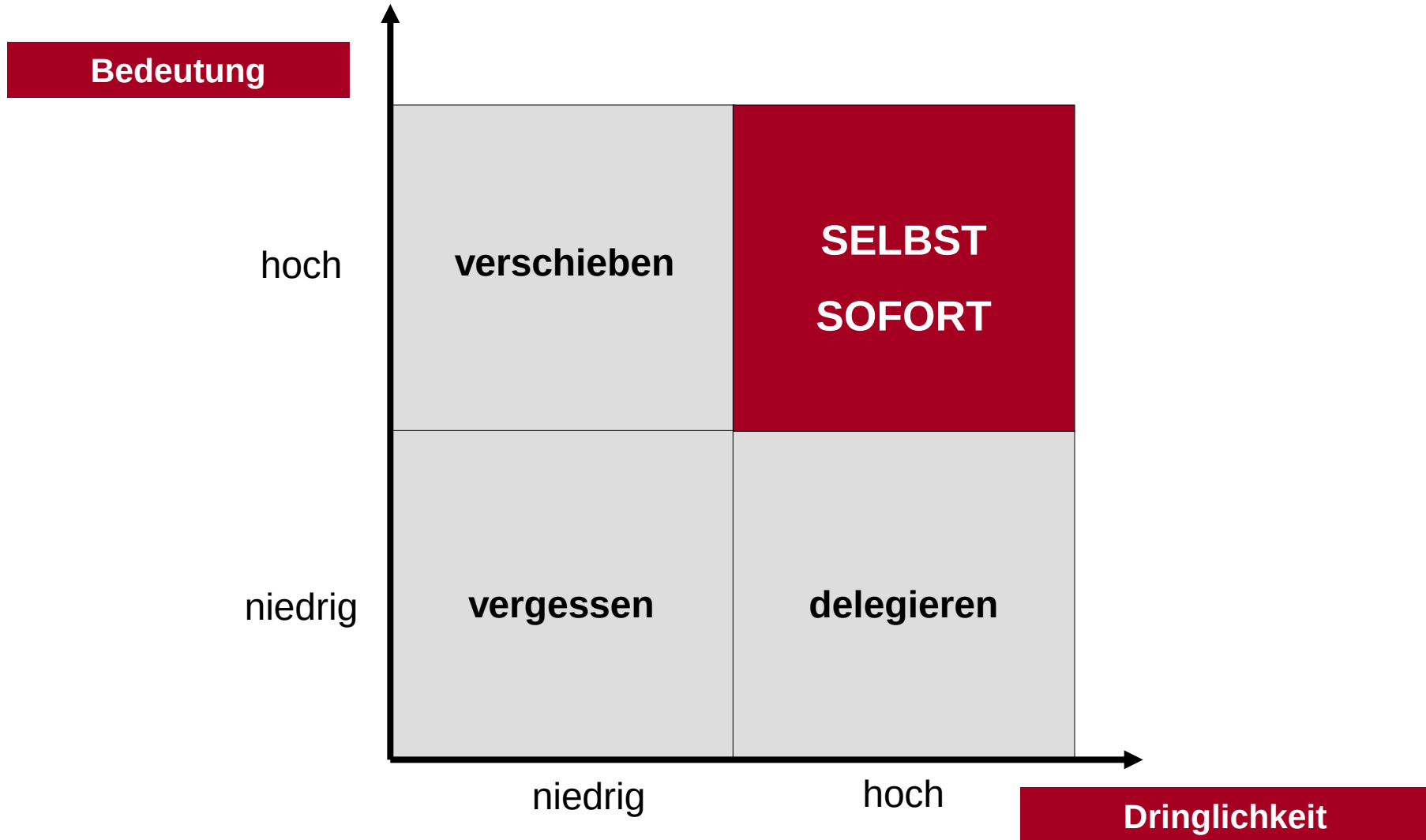


1a) Was ist das eigentliche Problem? Was gilt es zu verändern?

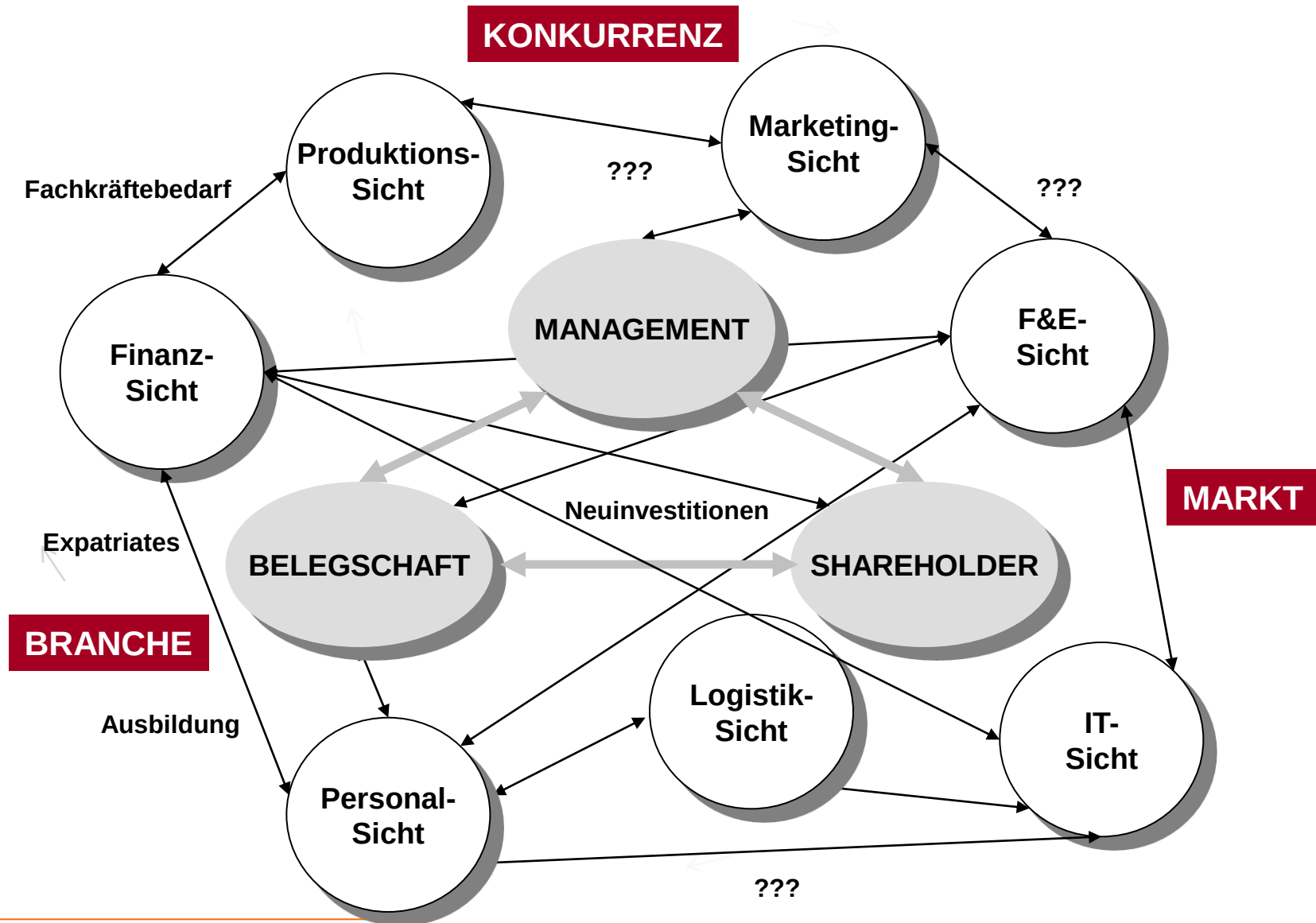
Analysefelder im Überblick



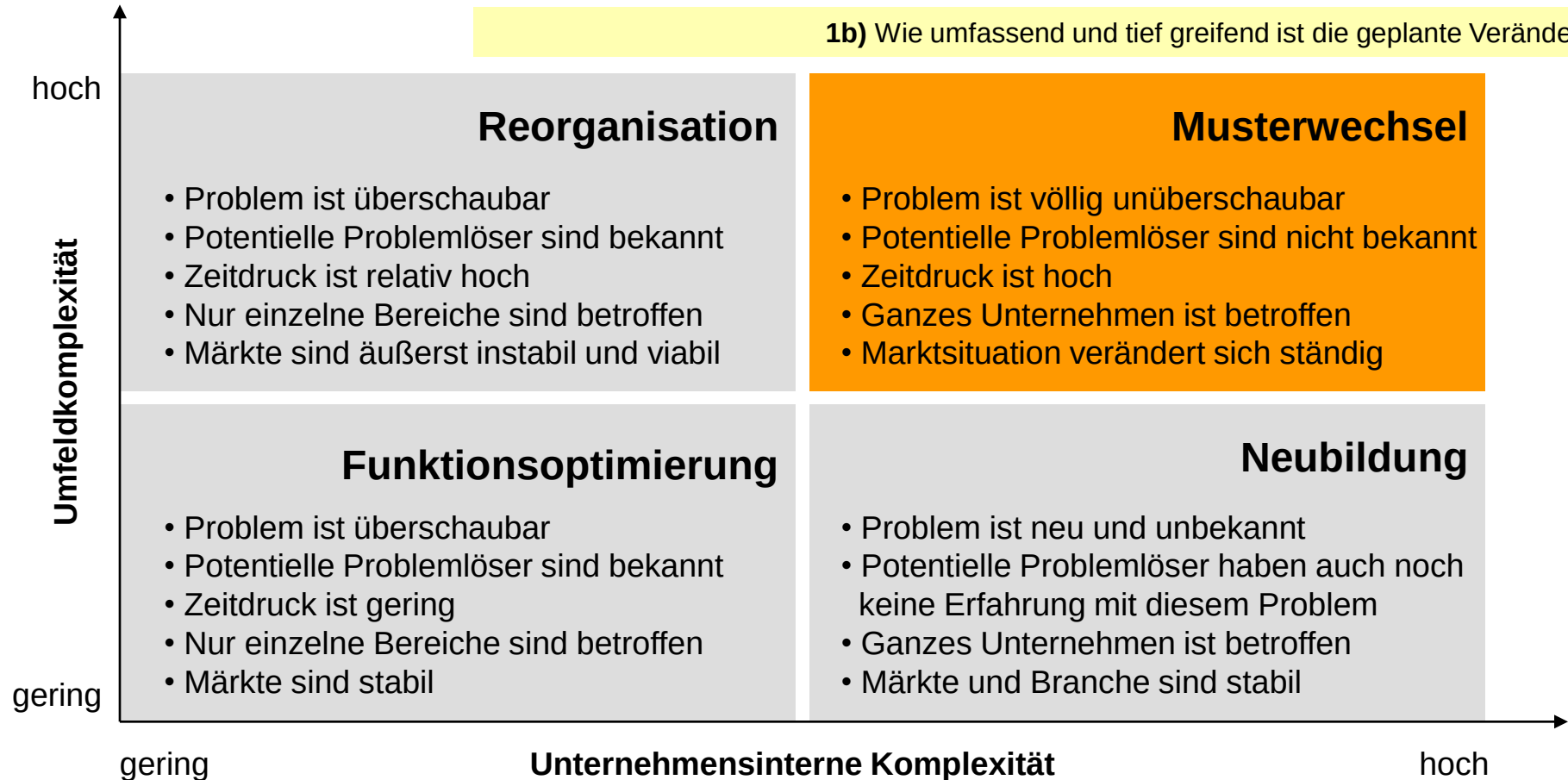
1a) Was ist das eigentliche Problem? Was gilt es zu verändern?



1a) Was ist das eigentliche Problem? Was gilt es zu verändern?



1b) Wie umfassend und tief greifend ist die geplante Veränderung?



Management von Stabilität

- planbares Vorgehen
- Projektmanagement
- Struktogramme
- Funktionsoptimierung
- reaktiv, top down

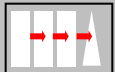
Management von Instabilität

- tägliche Neuorientierung
- Chaos-Management
- Führung und Unternehmenskultur
- Neubildung und Selbstorganisation
- proaktiv, Gegenstromverfahren

Quelle: Prof. Kruse, nextpractice

1c) Wie gelingt es, die Identifikation der Entscheidungsträger und Betroffenen mit der notwendigen Veränderung zu erlangen?

© Twynstra Gudde
12-12-2008

	Yellow-print 	Blue-print 	Red-print 	Green-print 	White-print 
Something changes when you in a/an and create	bring common interests together power game a feasible solution, a win-win situation	think first and then act according to a plan rational process the best solution, a brave new world	stimulate people in the right way exchange exercise a motivating solution, the best 'fit'	create settings for collective learning learning process a solution that people develop themselves	create space for spontaneous evolution dynamic process a solution that releases energy
The result is... by a/an... aimed at...	forming coalitions, changing topstructures facilitator who uses his own power base positions and context	project management strategic analysis expert in the field knowledge and results	assessment & reward, social gatherings HRM expert procedures and working climate	training and coaching, open systems planning facilitator who supports people the setting and communication	open space meetings self-steering teams someone who uses his being as instrument patterns and meanings
Result is... Safeguarded by... The pit-falls lie in...	partly unknown and shifting decision documents and power balances dreaming and lose-lose	described and guaranteed benchmarking and iso systems ignoring external and irrational aspects	outlined but not guaranteed HRM systems ignoring power and smothering brilliance	envisaged but not guaranteed a learning organisation excluding no-one and lack of action	unpredictable self-management superficial understanding and laissez faire

1c) Wie gelingt es, die Identifikation der Entscheidungsträger und Betroffenen mit der notwendigen Veränderung zu erlangen?

Yellow print	Director of the process who encloses his power
Blue print	Expert projectmanager who takes care of formulating and implementation, but mandated.
Red print	Coaching manager, HR- or communications-expert who suggests solutions
Green print	Process supervisor who supports people
White print	A pattern indicator who puts himself (or herself) on the line

1c) Wie gelingt es, die Identifikation der Entscheidungsträger und Betroffenen mit der notwendigen Veränderung zu erlangen?

	Level in the organization		
Dominant Color	Individual	Group	Organization
Yellow	- Personal Commitment Statement - Outplacement - Protégé constructions	- Confrontation meetings - Third-party strategy - Top structuring	- Improving quality of work life - Forming strategic alliances - Negotiations on labor conditions
Blue	- Management by Objectives - Hygienic working - Working with a day planner	- Working in projects - Archiving - Decision making	- Strategy analysis - Business process redesign - Auditing
Red	- Career development - Recruitment and selection - Job enlargement/Job enrichment	- Social activities - Team roles - Management by speech	- Reward systems - Managing mobility and diversity - Triple ladder

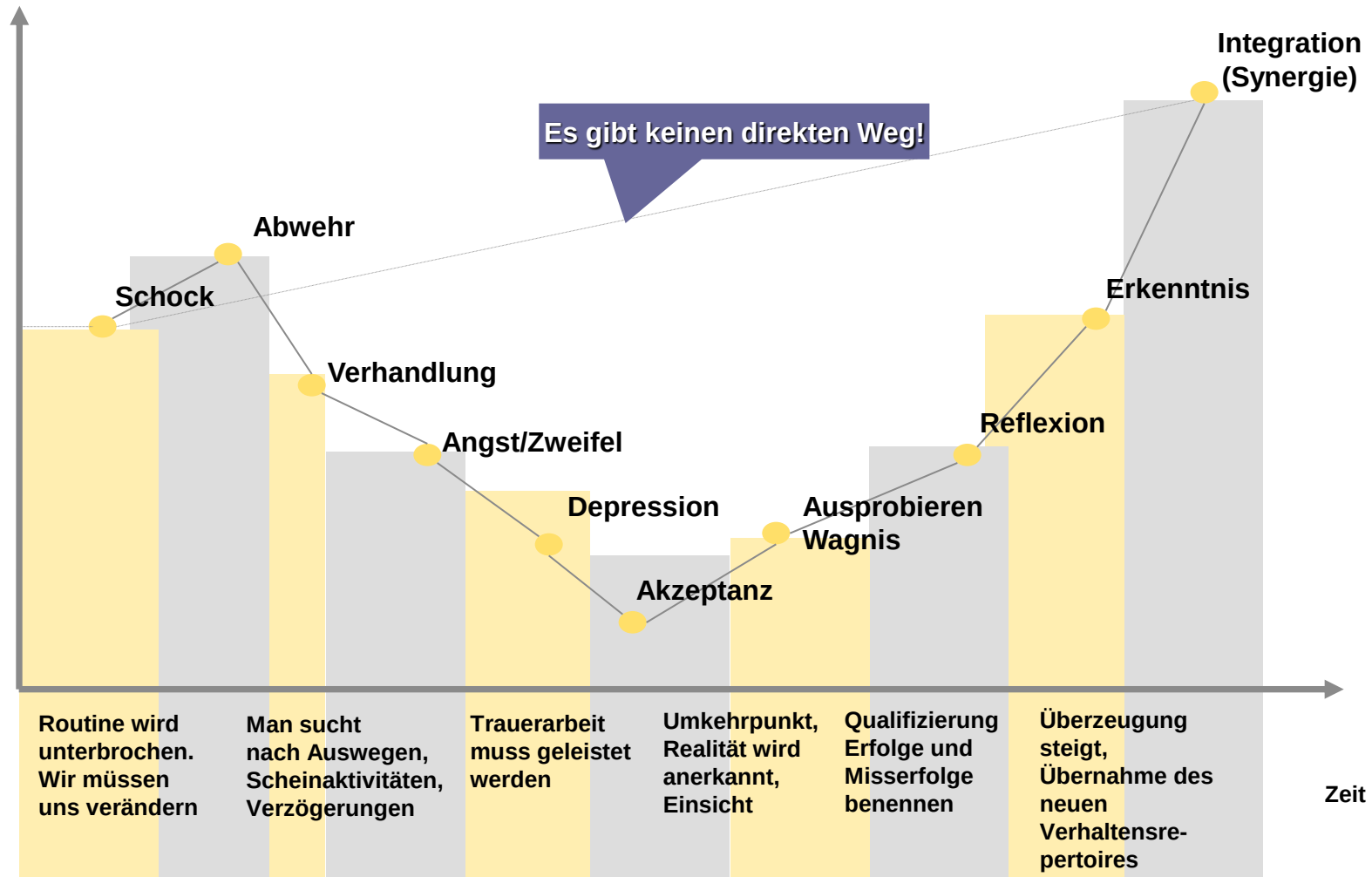
1c) Wie gelingt es, die Identifikation der Entscheidungsträger und Betroffenen mit der notwendigen Veränderung zu erlangen?

	Level in the organization		
Dominant Color	Individual	Group	Organization
Green	- Coaching - Intensive clinic - Feedback/Mirroring	- Teambuilding - Gaming - Intervision	- Open systems planning - Parallel learning structures - Quality circles
White	- T-Group - Personal growth - Networking	- Self-steering teams - Open space meetings - Making mental models explicit	- Search conferences - Rituals and mystique - Deconstructing "sacred cows"

1c) Wie gelingt es, die Identifikation der Entscheidungsträger und Betroffenen mit der notwendigen Veränderung zu erlangen?

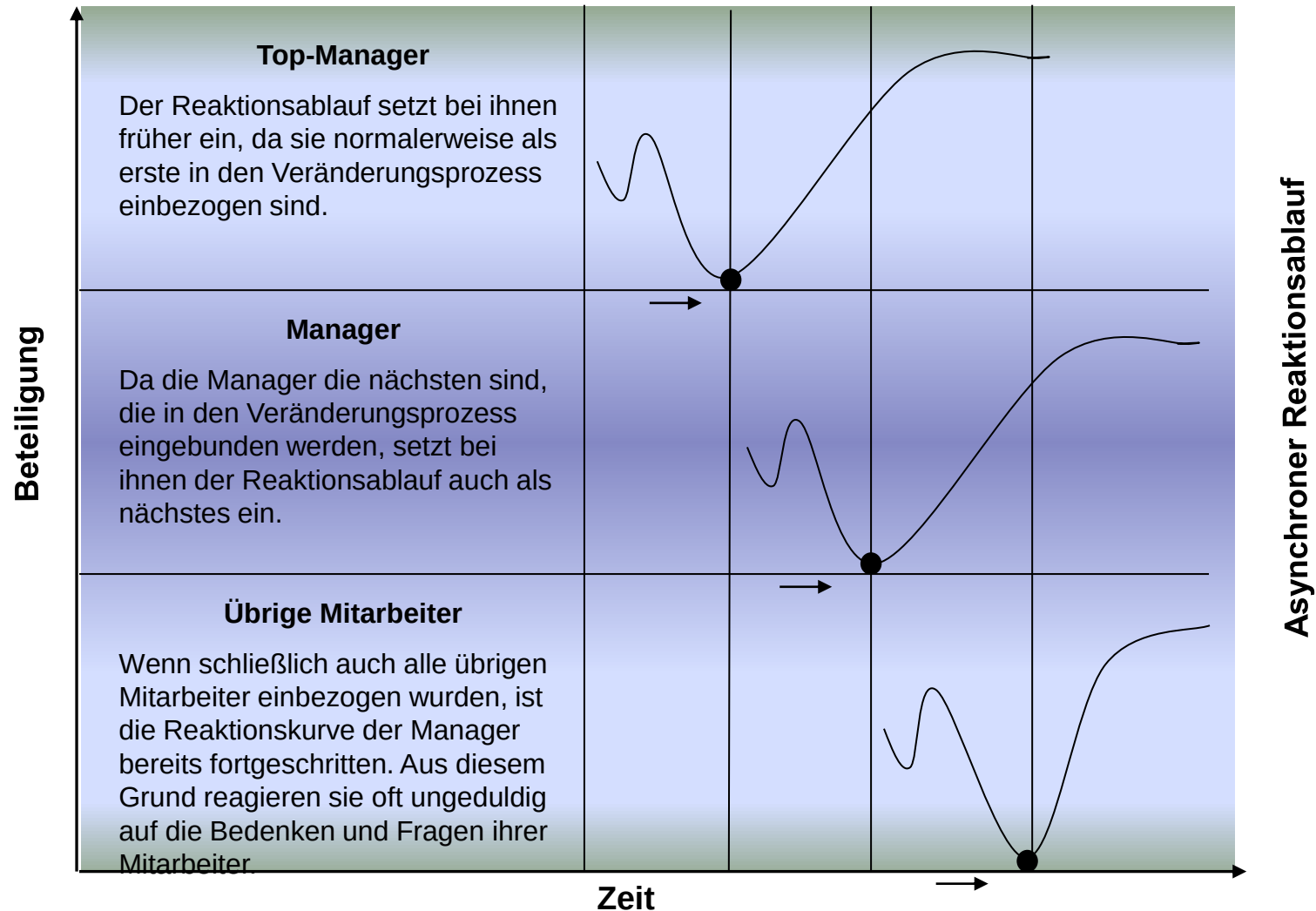
	What kind of (process-)results will you persuit?
Yellow	- Support is available - The keyfigures are behind the decision - Hard appointments, a good 'deal'
Blue	- The output is achieved - The plan is followed - It is clear
Red	- People feel rewarded and taken seriously - We can offer people a perspective - Good cooperation
Green	- People ask for feedback - The doors and windows are open - People want to learn and reflect
White	- People organize themselves across department walls - There is energy - Things have a different meaning than before

1d) Wie begegnen wir den durch die geplante Veränderung ausgelösten Unsicherheiten, Ängsten, Widerständen?

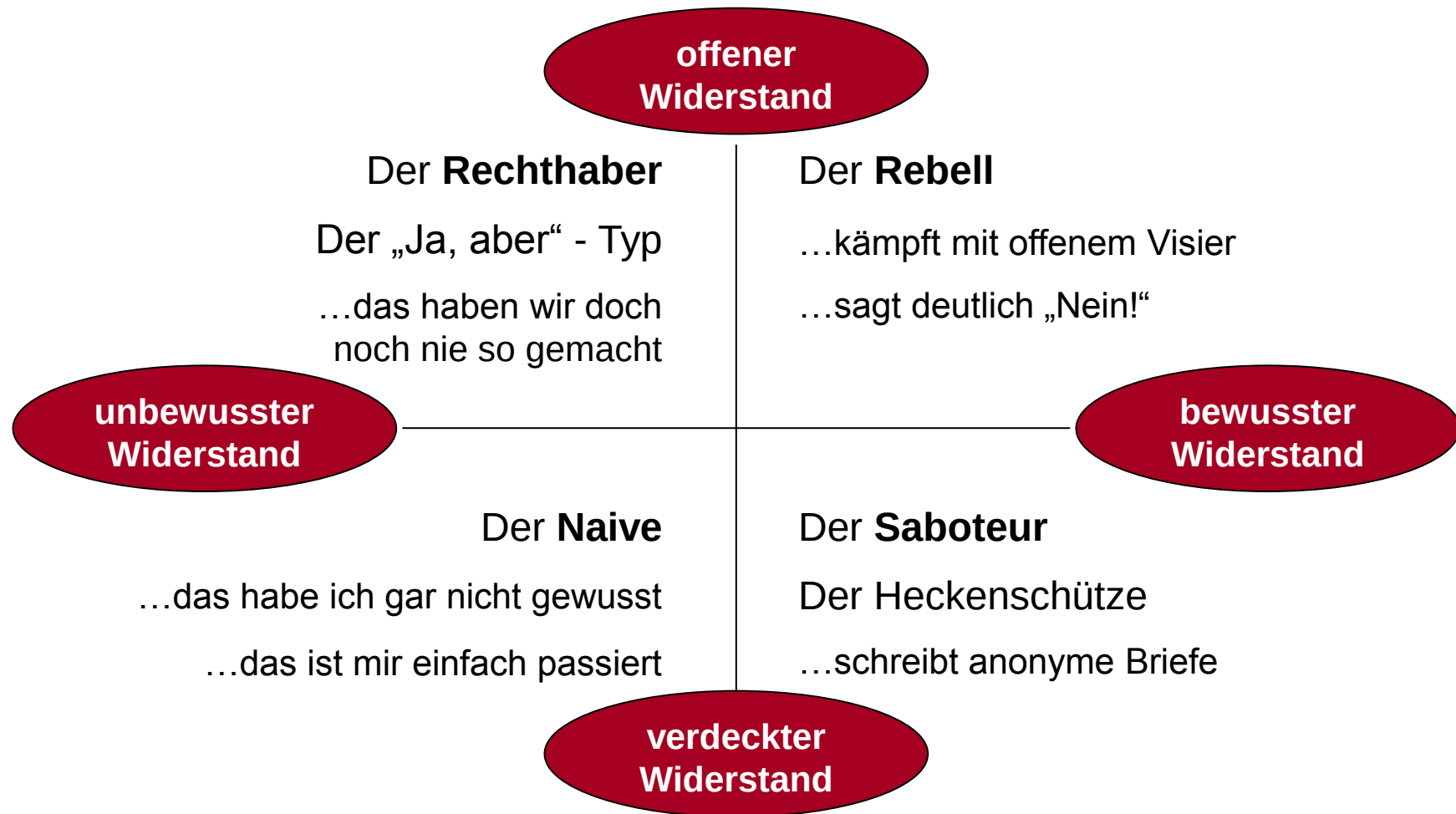


Quelle: Prof. Kübler-Ross

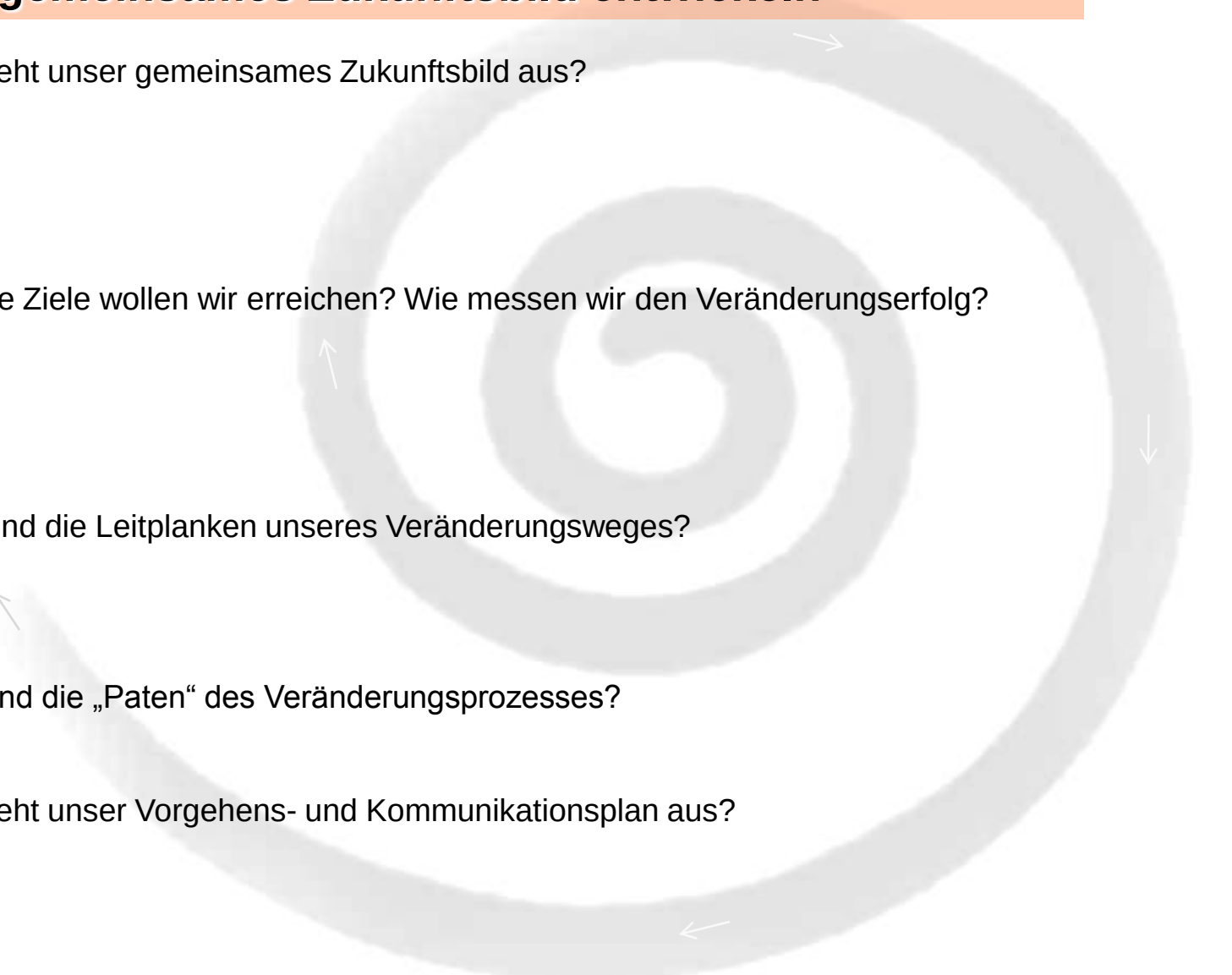
1d) Wie begegnen wir den durch die geplante Veränderung ausgelösten Unsicherheiten, Ängsten, Widerständen?



1d) Wie begegnen wir den durch die geplante Veränderung ausgelösten Unsicherheiten, Ängsten, Widerständen?



2. Ein gemeinsames Zukunftsbild entwickeln

- 
- a) Wie sieht unser gemeinsames Zukunftsbild aus?
 - b) Welche Ziele wollen wir erreichen? Wie messen wir den Veränderungserfolg?
 - c) Was sind die Leitplanken unseres Veränderungsweges?
 - d) Wer sind die „Paten“ des Veränderungsprozesses?
 - e) Wie sieht unser Vorgehens- und Kommunikationsplan aus?

2 b) Welche Ziele wollen wir erreichen? Wie messen wir den Veränderungserfolg?

Strategie / Führung

Visionäre Klarheit und strategische Ausrichtung
[orientiert an den Leitstrategien des Unternehmens]

Commitment des Top Managements [Sponsoren]

Fähigkeiten der Führungskräfte zur Veränderung

Einigkeit von Leitungsteams [Ziel-Synchronität]

Mut und Befähigung zum Management komplexer Systeme

Effektives Stakeholder- und Gremien-Management

Klare Soll-Beschreibung von Rollen, Prozesse und Strukturen

Einfache Anwendbarkeit von betroffenen IT-Systemen

Systeme

Angemessenes Monitoring und Controlling

Mitarbeiterorientierte Anreizsysteme

Passgenaue Qualifizierung und Entwicklung

Fähigkeit der Mitarbeiter zur Veränderung

Informations- und Kommunikationsqualität
[Involvierungsgrad der Betroffenen]

Kultur der Veränderungsbereitschaft im Unternehmen

Veränderungs-Fitness

Organisation / Prozesse

Unternehmens-Kultur
Personal & Kompetenz

2 c) Was sind die Leitplanken unseres Veränderungsweges?

1. DER START ALS ERFOLGSFAKTOR

Der Start ist bereits ein Schlüsselindikator in der Beurteilung, ob eine Veränderung mit großer Wahrscheinlichkeit gelingen oder scheitern wird. Die falsche Mannschaft, das falsche Timing (zur falschen Zeit am falschen Ort) und die falsche Stoßrichtung sind tendenzielle Stolpersteine auf dem weiteren Weg in Richtung Veränderung.

2. SYSTEME UND MECHANISMEN VERSTEHEN

Insbesondere ist es wichtig, die Geschichte einer Organisation und der Mitarbeiter zu kennen, um prognostizieren zu können, mit welchen Widerständen bei welchen Maßnahmen zu rechnen ist.

3. MOEGLICHST KLARES ZUKUNFTSBILD

Das Prinzip des systematischen Ausprobierens und "Daraus-Lernens" ("Trial and Error") ist häufig erfolgsversprechender als ein Übermaß an Energie in die rein sachliche Planung zu investieren.

4. RASCH ERFOLGSSTORIES PLANEN, KOMMUNIZIEREN UND FEIERN

Gerade in den ersten Monaten ist die Verunsicherung besonders groß, und Rückschläge sind unvermeidlich. In dieser Phase muss der Umgestaltungsprozess besonders sorgfältig gesteuert werden – sonst sind die Erfolgschancen gering.

5. KLARE INFORMATION UND DIALOG

Grundsätzlich habe ich die Erfahrung gemacht, dass eine Strategie dann gut ist, wenn sie einem wildfremden Menschen am Bahnhof in fünf Minuten in einfachen Worten erklärt werden kann. Dazu gehört aus meiner Sicht das **WOHIN** (Ziel/Vision), das **WARUM** (Motivation) und das **WIE** (Zeitraumen; Ressourcen und Planung).

6. DURCHHALTEWILLEN

Darüber hinaus bedarf es einer großen Portion an Durchhalte- und Stehvermögen. Je heftiger die Veränderung ist, desto mehr Gegenwind haben Sie zu erwarten! Demonstrieren Sie immer wieder Ihre eigene Verpflichtung zur Veränderung und zum Handeln.

7. STAERKENORIENTIERTER EINSATZ UND WERTSCHAETZUNG

Angelehnt an Reinhard K. Sprenger, sind Menschen grundsätzlich motiviert und Führungskräfte müssen sich „nur“ die Frage stellen, was sie tun können, damit sie ihre Leute nicht demotivieren.

8. KOMPROMISSLOSE EXECUTION

Fokussieren Sie, wenn irgendwie möglich, auf die positiven Kräfte im Unternehmen. Wenn Personen an Schaltstellen sitzen, welche die Veränderung nicht mittragen können oder wollen, dann handeln Sie kompromisslos: Lösen Sie das Arbeitsverhältnis auf oder in Fällen, wo insbesondere die eigene Vergangenheit der Person einem Neuanfang im Wege steht, offerieren Sie dieser Person eine interne Alternative ohne Gesichtsverlust.

9. VON ZEIT ZU ZEIT BEWUSST AUF DISTANZ GEHEN und den CHANGE von AUSSEN betrachten

10. EIGENE HALTUNG

Das wichtigste in einem Veränderungs-Prozesses ist jedoch die eigene Haltung, mit der die Schlüsselpersonen das „Projekt“ angehen: Authentizität, Glaubwürdigkeit und Konsistenz zwischen Handeln und Reden sind erfolgsentscheidend!

3. Die zentralen Veränderungshebel lokalisieren

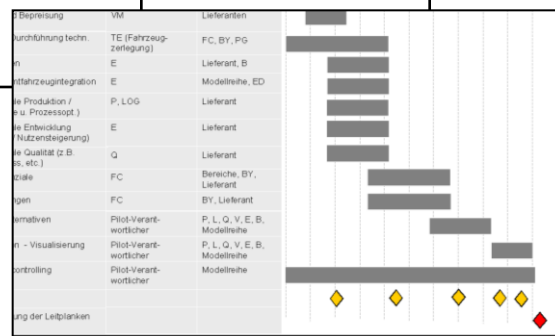
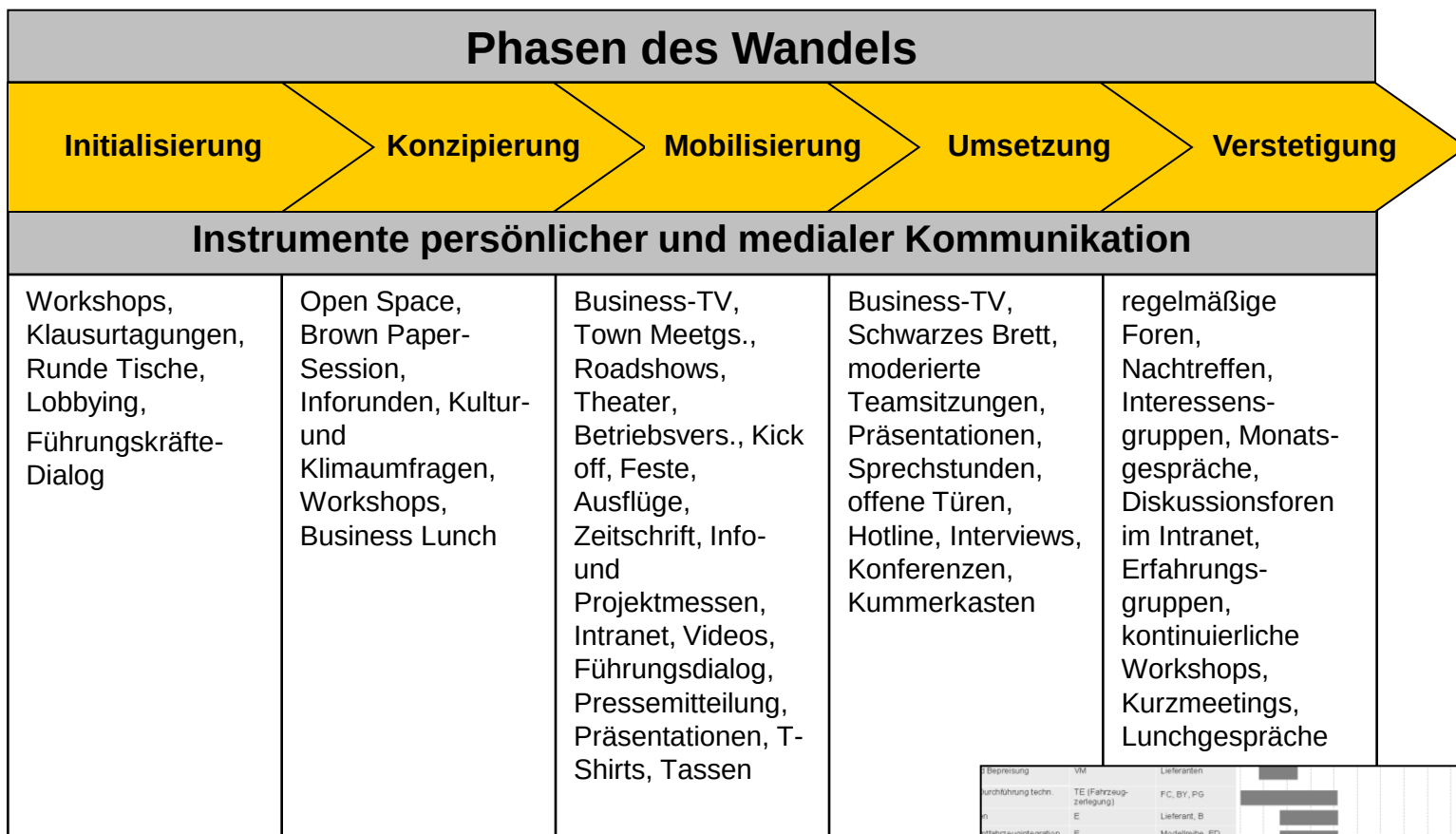
a) Wie sieht unsere Veränderungslandkarte aus? An welchen Stellen ist welche Veränderung geplant?

b) Wie gelingt eine konstruktive Verzahnung des Projekts mit der Organisation?

c) Welche konkreten Maßnahmen werden von wem verantwortet?

d) Wie setzen wir unser integrales Kommunikations- und Involvementkonzept um?

3b) Wie gelingt eine konstruktive Verzahnung des Projekts mit der Organisation?



1. Prozess- und Struktursicht

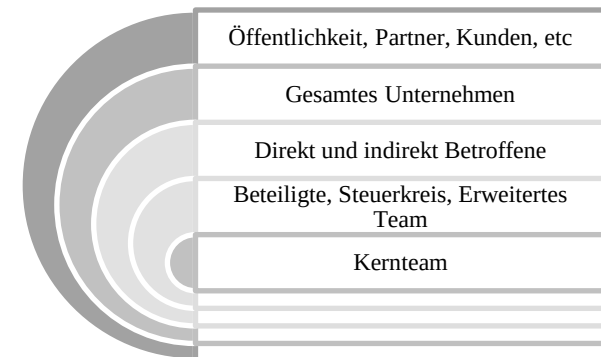
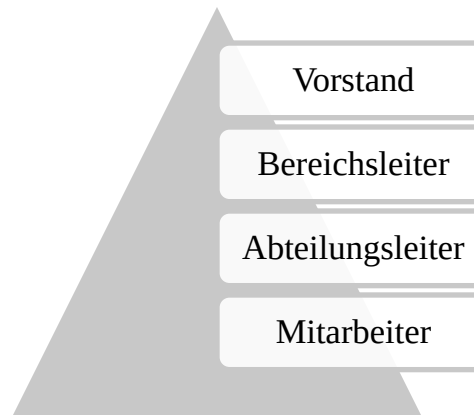
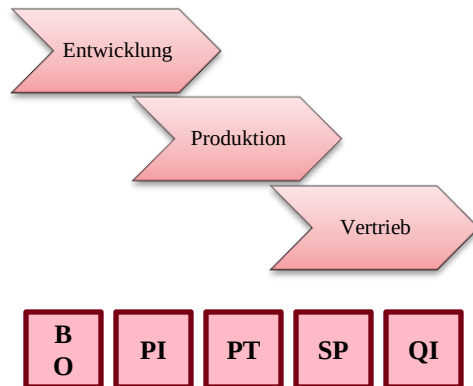
- Welche Prozesse und Bereiche sind vom Change betroffen?
- Woher benötigt die Kommunikation Ressourcen und Leistungen?

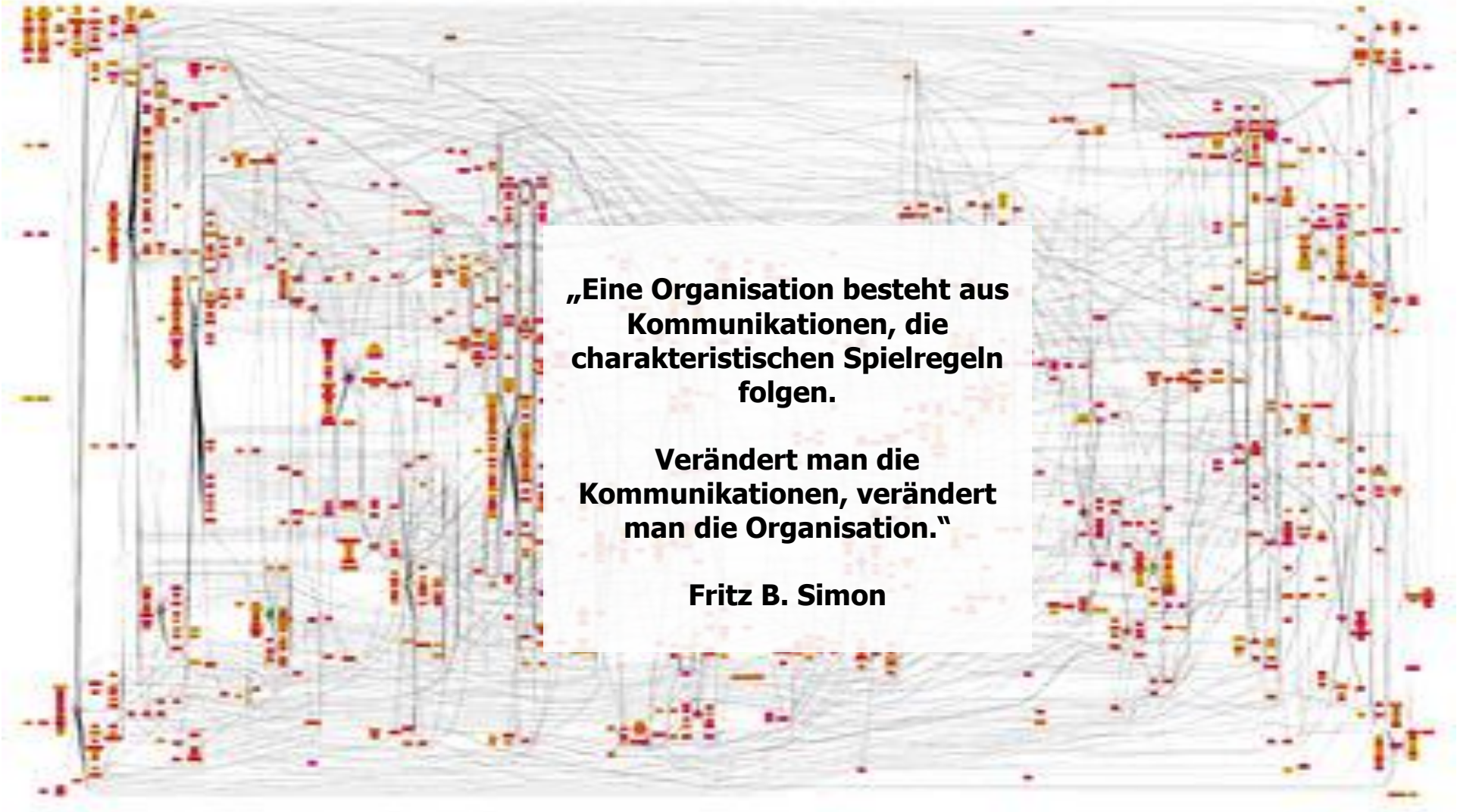
2. Hierarchiesicht

- Welche Hierarchiestufe binde ich wann und wie ein?
- Wo benötige ich zwingend Unterstützung?
- Wo ist mit Widerständen zu rechnen?

3. Projektsicht

- Wer ist wie stark vom Change-Projekt betroffen?
- Wer benötigt welche Information wie schnell und in welcher Tiefe?

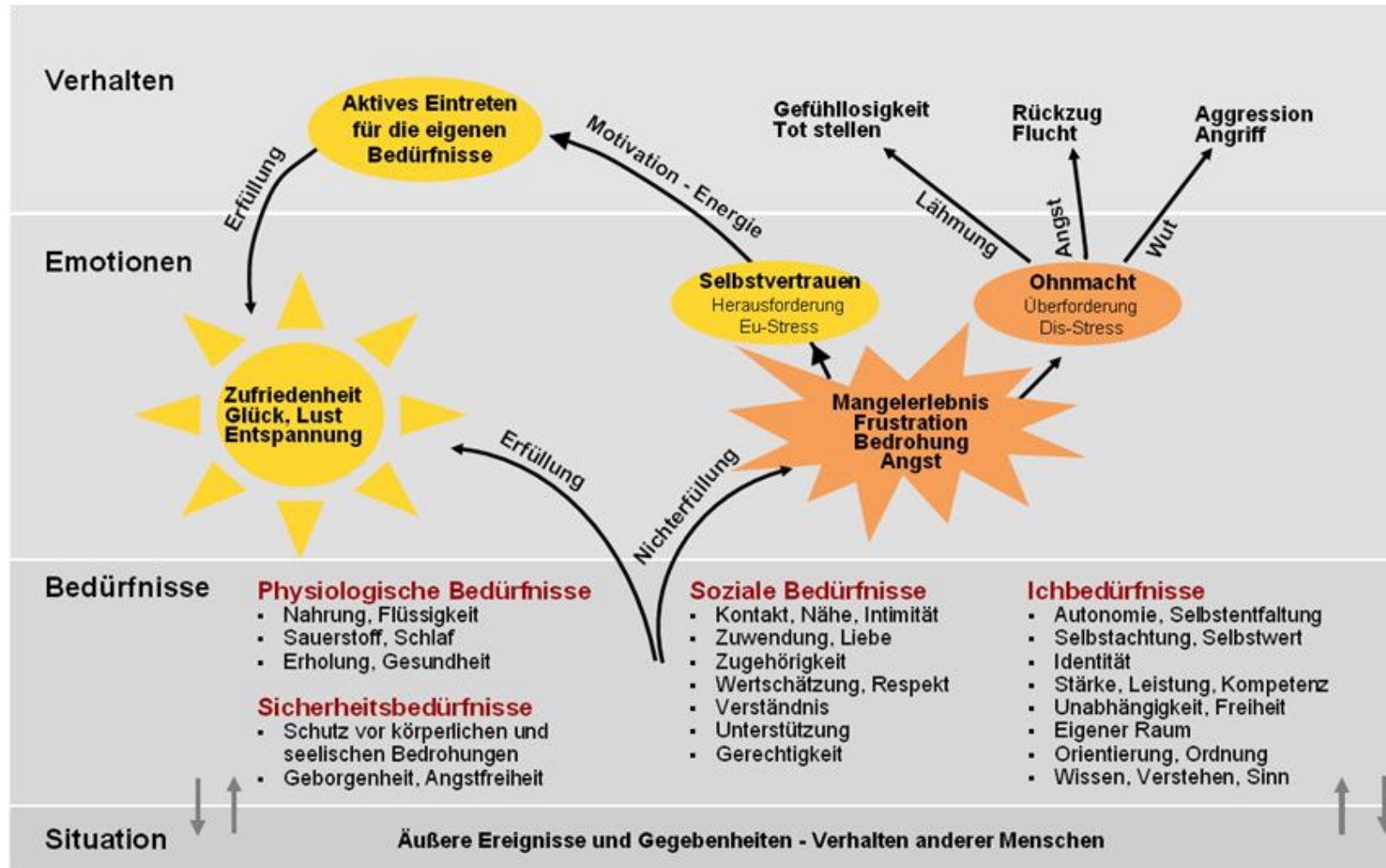




**„Eine Organisation besteht aus
Kommunikationen, die
charakteristischen Spielregeln
folgen.“**

**Verändert man die
Kommunikationen, verändert
man die Organisation.“**

Fritz B. Simon



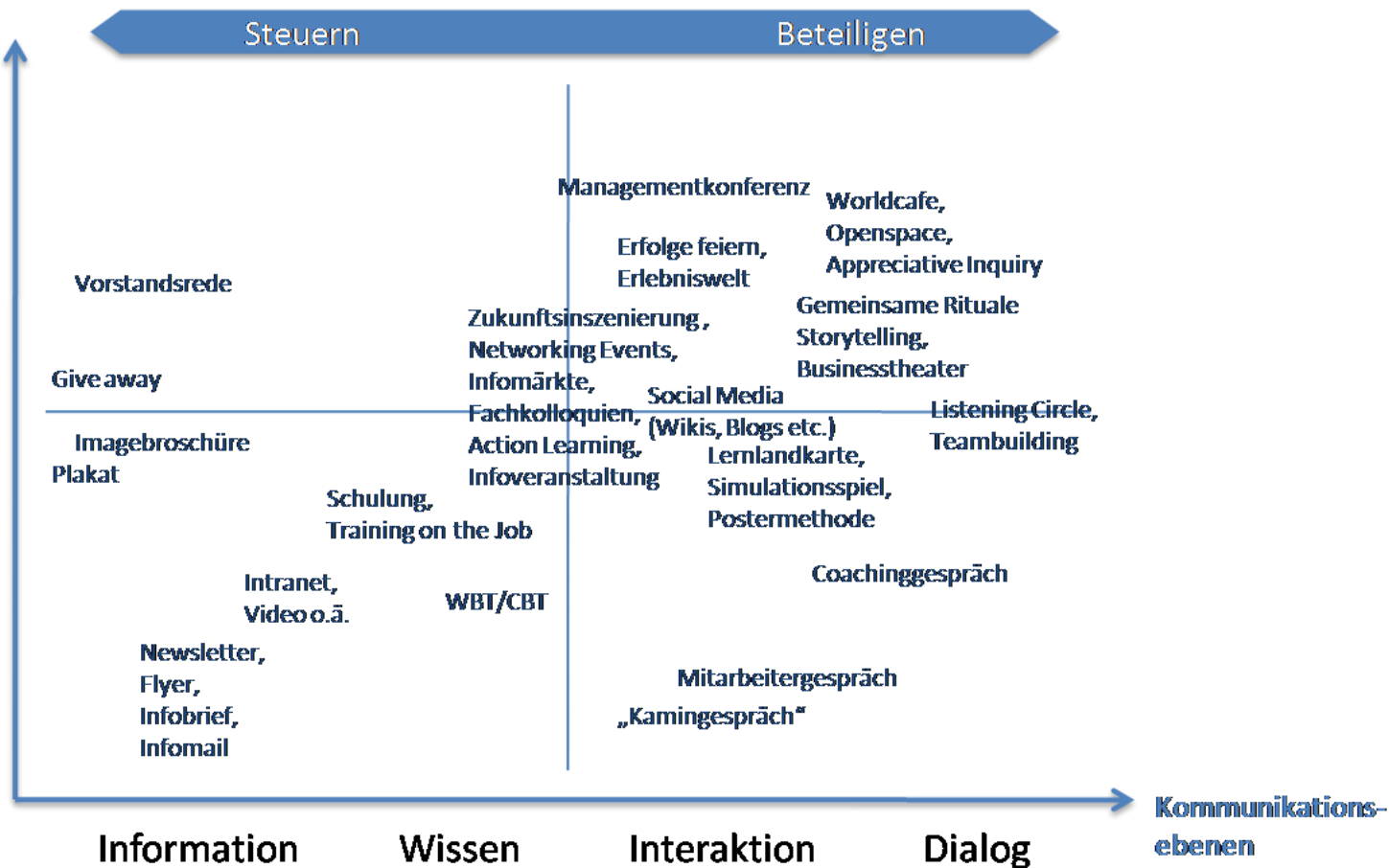
**Einfluss auf Einstellung
und Verhalten**

Handlung

Motivation

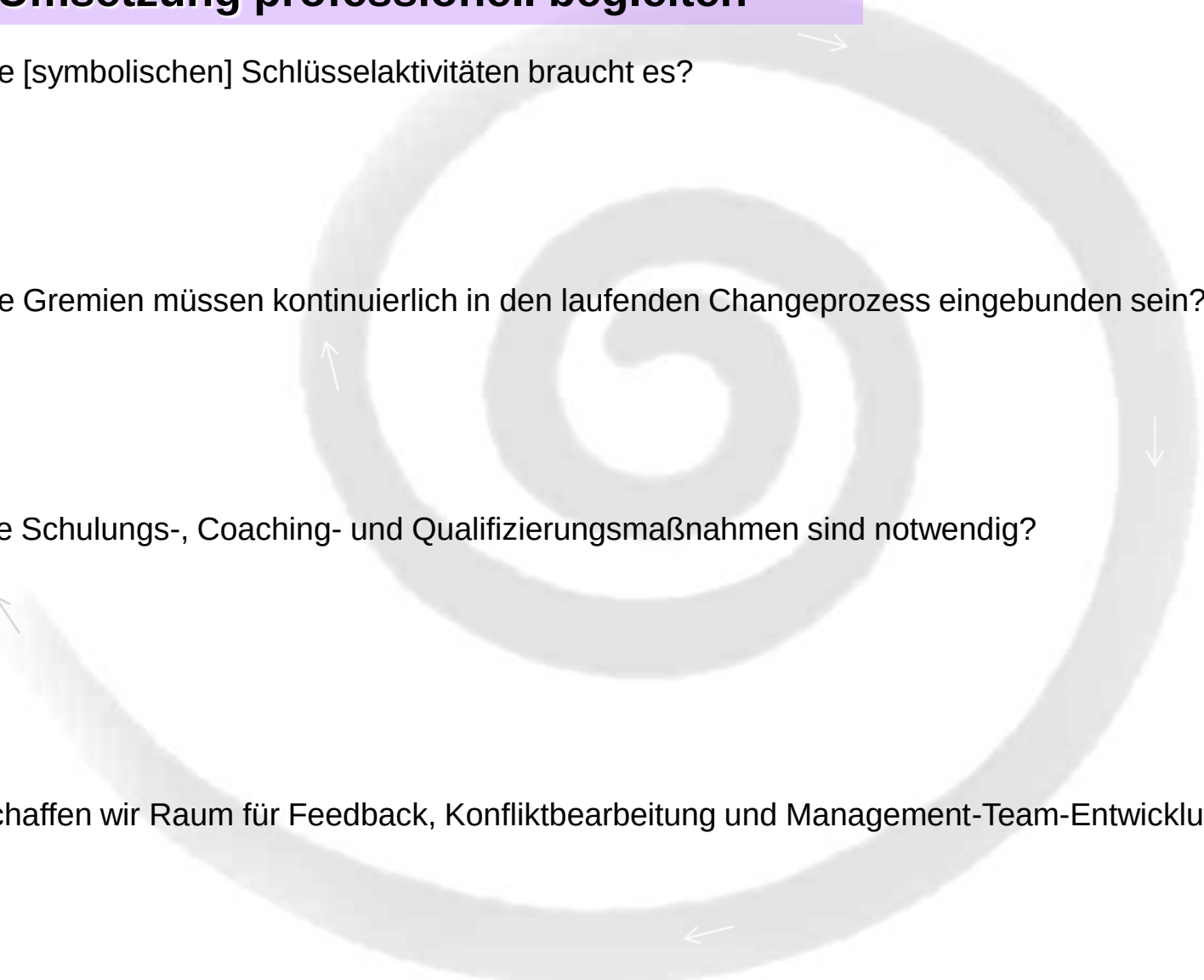
Knowhow

Know-Why



Quelle: Michael Kucht, changekomm, www.changekomm.de

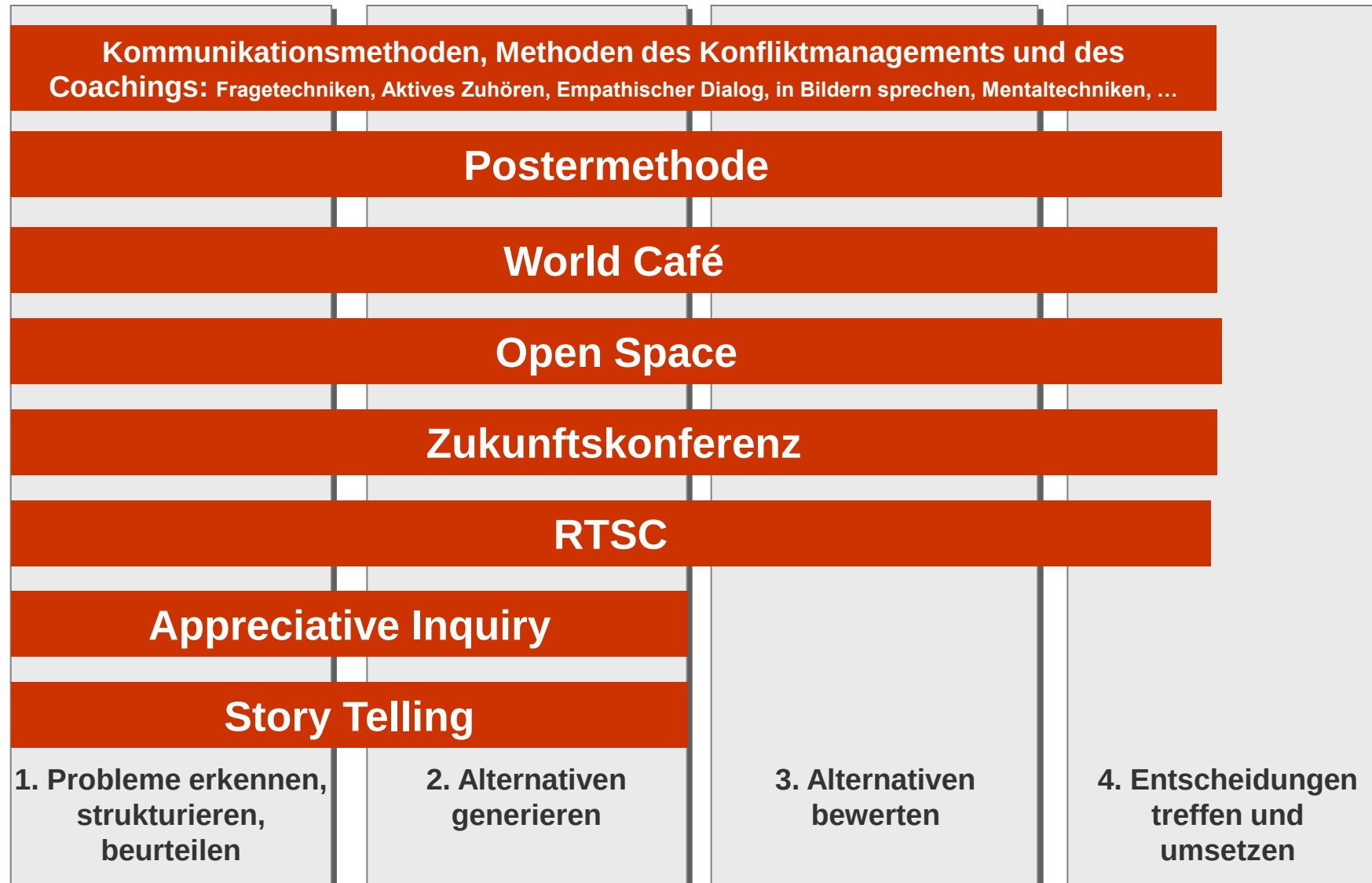
4. Die Umsetzung professionell begleiten

- 
- a) Welche [symbolischen] Schlüsselaktivitäten braucht es?
 - b) Welche Gremien müssen kontinuierlich in den laufenden Changeprozess eingebunden sein?
 - c) Welche Schulungs-, Coaching- und Qualifizierungsmaßnahmen sind notwendig?
 - d) Wie schaffen wir Raum für Feedback, Konfliktbearbeitung und Management-Team-Entwicklung

"Wenn man das **Potential der Leute nutzbar machen will,
darf man ihnen nicht im Nacken sitzen,
sondern muß sie **losbinden**,
sie gehen lassen -
ihnen den **Druck** all der Führungsebenen **nehmen**, die
bürokratischen Fesseln lösen
und ihnen die funktionalen **Barrieren**
aus dem Weg **räumen**."**

Jack Welch, ex CEO General Electric

Eine echte Chance, Systeme zu verändern

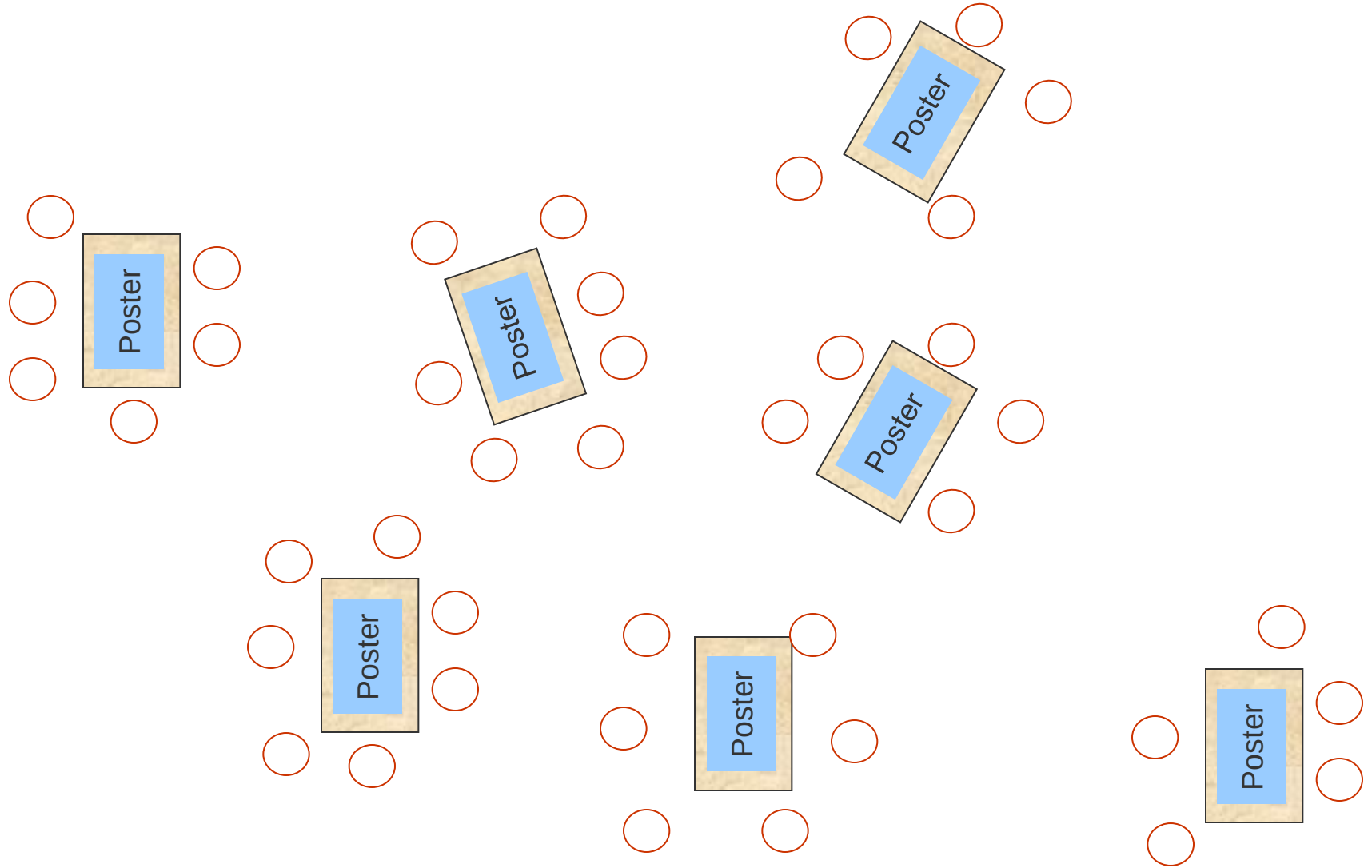


Die **Postermethode**

ist eine Möglichkeit, ein **großes Plenum** zu **moderieren** und zu **involvieren, ohne** einen **Moderator** zu benötigen.

Der Moderator ist das Poster.

Dabei können sowohl Ergebnisse neu erarbeitet (**das Poster zur Inputgenerierung**), als auch bestehende Entscheidungen transparent nachvollzogen werden (**das Poster als Darstellungsmedium**).



5. Ein wirkungsvolles Change-Controlling etablieren

a) Wie sieht unser Veränderungserfolg aus [gemessen an den in Schritt 2 festgelegten Kenngrößen]?

b) Welche Maßnahmen stehen noch an, um was zu erreichen? Wie sichern wir den KVP?

c) Wie verankern wir die gemachten Erfahrungen in der Organisation?

5+1:

Wie gelingt es uns als Organisation, die Fähigkeit kontinuierlich zu lernen und mit Veränderungen umzugehen, stetig zu erhöhen?



Dr. Andreas F. Philipp

Andreas F. Philipp führt die Geschäfte der Philos® Managementberatung sowie des Philos® Instituts für ganzheitliche Führung [www.philos-portal.de]. Er ist Gründungspartner und Aufsichtsrat von Unternehmen Chance [www.unternehmen-chance.com]

Die Philos® Managementberatung steht für professionelle Begleitung von strategischen Change Management Projekten mit einem ganzheitlichen Ansatz. Schwerpunkte liegen in den Bereichen Strategie, Change Management, Leadership und Mitarbeiterinvolvierung.



Andreas F. Philipp gilt als interdisziplinär denkender Managementberater sowie Brückenbauer zwischen verschiedenen Hierarchieebenen in Unternehmen. Wissenschaftliche Fundierung bei gleichzeitiger Praxisnähe sind für ihn keine Gegensätze, sondern sich gegenseitig ergänzende Pole. Seine Kunden – vor allem moderne mittelständische Unternehmen, als auch Konzerne wie Audi, BMW, Postbank und Siemens – schätzen besonders seinen ganzheitlichen Ansatz.

Als Mitglied der Core Faculty der ZFU International Business School, Zürich, lehrt Andreas F. Philipp Strategie, Leadership, Change Management sowie nachhaltige Unternehmensführung und Ethik.

Für seine wissenschaftlichen aber auch praktischen Leistungen wurde er in Deutschland und der Schweiz prämiert. Zahlreiche Publikationen machen seine Denk- und Handlungsweise transparent.

Direct: 0173 / 3516046
andreas.philipp@philos-portal.de
www.philos-portal.de