

„Change“ und „Transformation“
Veränderungen und mögliche „Quantensprünge“
effektiv planen und tatsächlich bewirken

Wirtschaft und Gesellschaft gehen aktuell weltweit durch eine der grössten Veränderungen (Transformation), die es geschichtlich je gab. Was wir heute als Finanz- und Wirtschaftskrise wahrnehmen, ist nach der Einschätzung von Prof. Dr. Fredmund Malik keine "Grosse Depression", sondern ein grosser gesellschaftlicher Transformationsprozess - eine tiefgreifende Kontroll- und System-Krise, die uns in eine **neue Welt** führt. Prof. Malik nennt es die „**Grosse Transformation21**“.



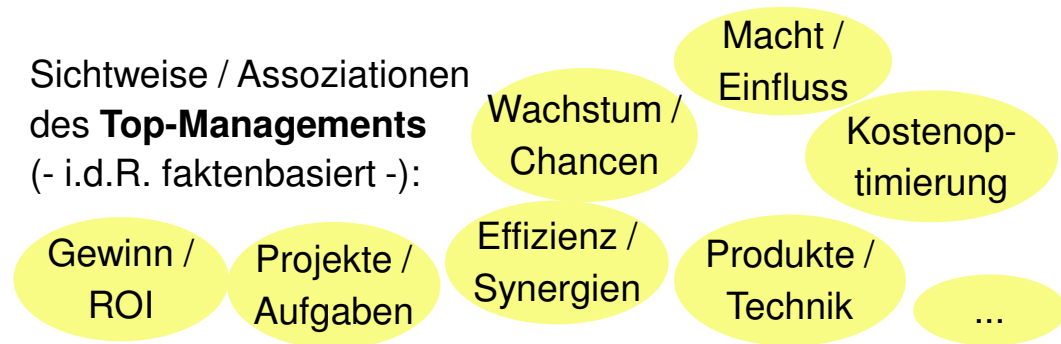
Herausforderung: Die äusseren Einflüsse auf Unternehmen und Organisationen (externe Trends, Kundenansprüche, neue Technologien, etc.) werden immer intensiver, schneller und erhöhen die Komplexität. Sie stellen zunehmend höhere Anforderungen an das Management auf allen Ebenen und an die Mitarbeiter (interne Situation). Gefordert sind **überzeugende und richtungsweisende Strategien** und **Transformations-Prozesse** sowie **Selbstorganisation** und **Selbststeuerung** zur langfristigen „Unternehmenslebendigkeit“ und zur Erhöhung der Effizienz von Teams auf der Basis von effektiver Kommunikation und Konsens.

Change-Prozess: Viele Konzepte berücksichtigen nicht, dass die Sichtweisen und Interessen des Top-Managements und der betroffenen Mitarbeiter i.d.R. stark divergierend. Erst der Einsatz von „Change“-Techniken sichert die Umsetzung.

Beispiele für wichtige Veränderungs-Prozesse:

- Wettbewerber- und Markt-Veränderungen/-Herausforderungen
- Restrukturierungen/Sanierungen
- Kunden- u. Service-Orientierung
- Neue Produkte und Fertigungs-Techniken
- Fusionen und Unternehmens-Käufe/-Verkäufe
- Business Reengineering (eAblaufprozesse)
- Wissensmanagement
- TQM und Steigerung der MA-Performance (Produktivität)

Sichtweise / Assoziationen des **Top-Managements** (- i.d.R. faktenbasiert -):



versus

Assoziationen der **Mitarbeiter** bei Veränderungen (- stark emotional -):



Change-Prozesse erfordern gezielte Einstellungs- / Verhaltensänderungen bei den Mitarbeitern und ein Eingehen auf die unterschiedlichen Erwartungshaltungen und Widerstände der Beteiligten (*Erreichen der rechten Gehirnhälfte*).

Warum sind Veränderungsprozesse in Organisationen so schwierig?

Die Abläufe wichtiger Veränderungsprozesse zeigen in der Praxis eine Reihe unangenehmer Wahrheiten auf:

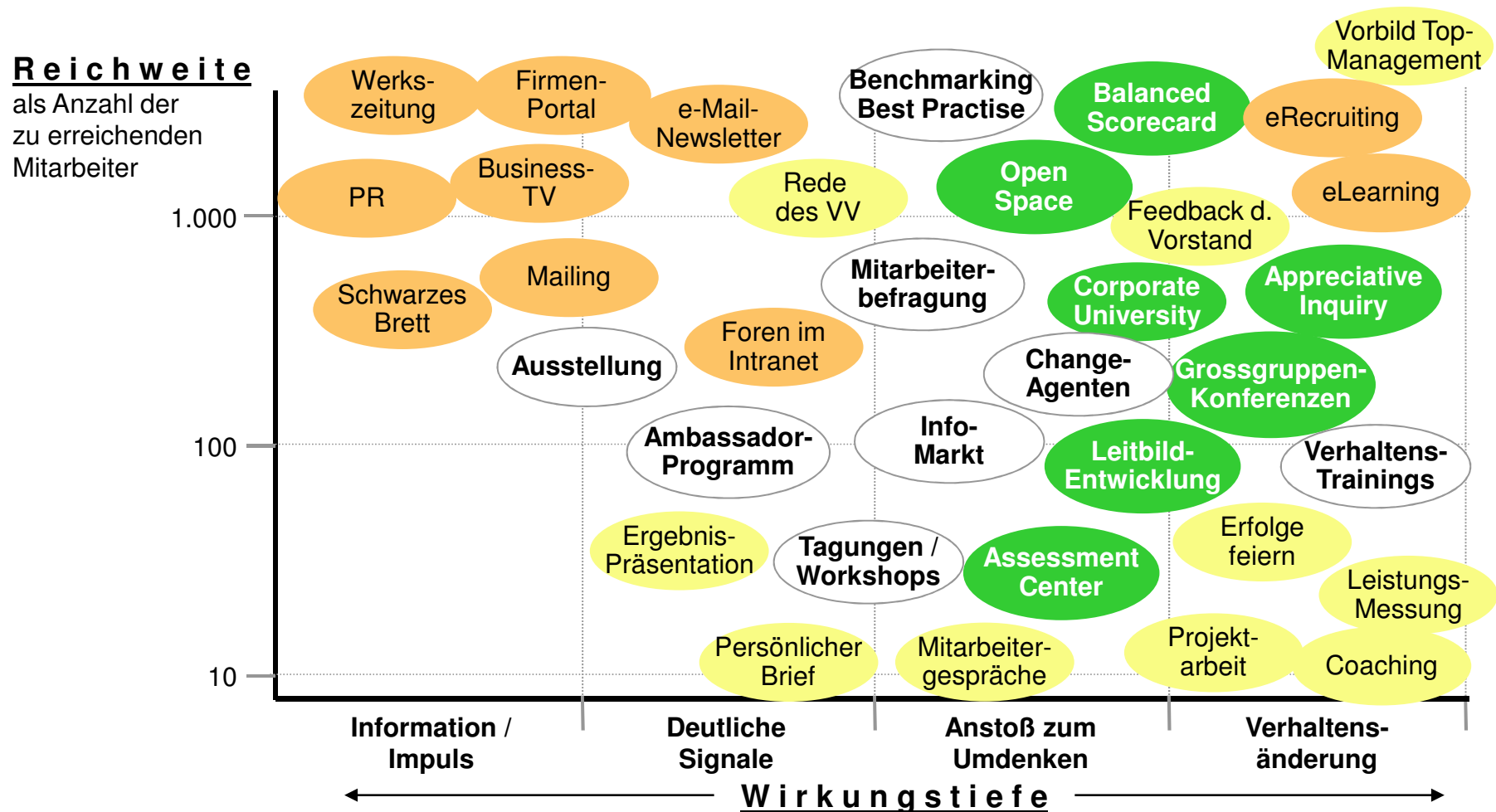
Die erfolgreiche Beeinflussung psychologischer und organisationsdynamischer Faktoren und Prozesse sind der Schlüssel zur nachhaltigen Veränderung!

Antwort von Prof. Bleicher: *Wir arbeiten in Strukturen von gestern - mit Methoden von heute - an Problemen von morgen - mit **Menschen**, die in Kulturen von vorgestern die Strukturen von gestern gebaut haben und das Übermorgen innerhalb der Unternehmung nicht mehr erleben werden!*

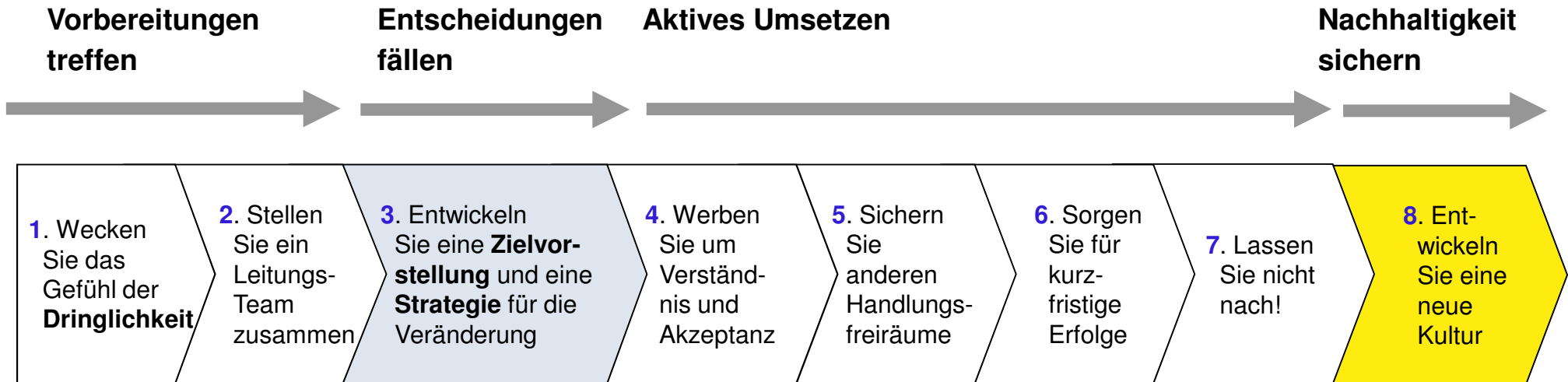
- Normalfall: Massiver offener u. verdeckter **Widerstand** wegen Ängsten, schlechter Kommunikation und fehlender Motivation
- Diskussionen über Veränderungen werden **stark emotional** und machtbezogen geführt und können so nur zu einem kleinen Teil u./o. sehr langsam “sachorientiert” bewältigt werden
- Zahlenmäßig dominieren die Verhinderer und “Bedenkenträger” (20%-60%-20%-Prinzip): Eine Erfolgchance besteht nur, wenn die Veränderer qualitativ und machtmäßig stärker sind (engagierte “**Veränderungsmanager**”?)
- Meistens sind erst “**Krisen**” notwendig, um die Betroffenen “aufzurütteln” und “aufzutauen”
- Den Ideen müssen auch **Taten** folgen: Wirkungsvolle Eingriffe sind meistens schmerzhaft. Erste schnelle Erfolge sind notwendig
- Für die Notwendigkeit und Umsetzung der Veränderung muss das ganze Unternehmen sensibilisiert und gewonnen werden (**Mobilisierung**)!

Quelle: Bleicher, Prof. Simon, Bain & Company

Als erfahrene „Change“-Spezialisten setzen wir zum Erreichen der angestrebten Veränderungen OE/Change-Instrumente zielgerichtet und ressourcenschonend ein – je nach Reichweite / Wirkungstiefe und Projektanforderung.



**Viele Veränderungsprozesse scheitern in der Praxis, weil die Bedeutung einzelner Phasen sowie die Wahrnehmungen der Beteiligten einfach unterschätzt werden:
8 Schritte zum Meistern von Veränderungen!**



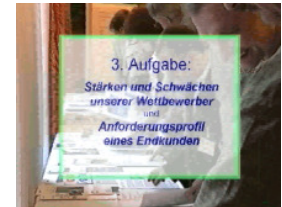
Die Veränderungs-Scorecard: Wo stehen wir dem Veränderungsprozess? Worauf müssen wir die Aufmerksamkeit noch lenken? Veränderung in größeren Organisationen laufen weder geradlinig, noch an allen Stellen im gleichen Tempo. Machen Sie sich zu Beginn klar, welchen **Eisberg** (Team, Abteilung, Niederlassung, Produktionsstätte, Geschäftsbereich etc.) mittels der Scorecard zu analysieren ist.

Quelle: www.das-pinguin-prinzip.de

Über effektive Change-Techniken können in gruppendynamischen Workshops sowie über Grossgruppen-Konferenzen wirklich neue Impulse gegeben werden.

CMP AG: Wir sind neutral, unbelastet und verstehen uns darauf, die unterschiedlichen Interessen, Vorurteile, Ängste und Widerstände auszugleichen.

- Unsere Berater sind erfahren und professionell in der Planung, Moderation und Organisation von Workshops. Dies betrifft nicht nur Veranstaltungen mit bis zu 25 Teilnehmern sondern auch solche mit über 200 bis zu 1.000 Teilnehmern. Wir beherrschen die Techniken von Open Space, Future Search, Real Time Strategic Change, Appreciative Inquiry, Community Building und weiteren Workshop-, Tagungs- und Konferenz-Methoden.
- Wo sich ein solcher Einsatz anbietet? Z.B. in wichtigen Restrukturierungen zur Verfolgung „**harter**“ **Ziele** (Vertrieb, neue Ablaufprozesse, ...). Mit der richtigen Methodik werden von den Teilnehmern zum Schluss einer Veranstaltung konkrete Ziele und Maßnahmen festgelegt sowie Projektgruppen gestartet. Meist werden zuvor Informationen auf breiter Basis und unter Involvierung der richtigen „Spezialisten“ gesammelt und strukturiert.
- Wir berücksichtigen die oft unterschätzten „**weichen**“ **Faktoren** in Veränderungs- und Verhaltensprozessen: i.d.R. müssen Mitarbeiter und Führungskräfte erst „aufgerüttelt“ werden; die Veränderungsbereitschaft ist zu erzeugen und das „Anliegen“ zu schärfen. Es gilt die Beteiligten zu „mobilisieren“ und „Change-Agenten“ zu gewinnen. Die „soziale Energie“ ist zu steigern und die interne Situation der involvierten Bereiche/ Abteilungen konkret anzusprechen. Flankierende Team-Bildungs-Prozesse, effektives Arbeiten und Projektmanagement sowie der Abbau von Vorurteilen und Widerständen sind notwendig.
- Wir schulen in Unternehmen auch Führungskräfte in Change-Techniken sowie in der Moderation von Workshop- und Team-Techniken.



Großgruppenkonferenzen haben sich als sehr effektiv erwiesen, Veränderungs-Prozesse in der Breitenwirkung schnell anzustoßen und die Nachhaltigkeit zu sichern.

Was können wir tun, wenn Unternehmen gar nicht die innere Kraft für notwendige Veränderungen aufbringen? U.a. weil

- ✓ Funktionen/Abteilungen sich z.B. wegen Zuständigkeitsfragen gegenseitig blockieren;
- ✓ schwierige Sachverhalte wegen behaupteter Arbeitsüberlastung erst gar nicht angegangen werden;
- ✓ Entscheidungen der Geschäftsleitung nicht mit dem notwendigen Nachdruck umgesetzt werden .

Allen ist klar, dass hierdurch wertvolle Zeit und Ressourcen verschwendet sowie potenzielle Geschäftsmöglichkeiten gar nicht wahrgenommen werden. Ein großer Verlust für das Unternehmen!

Lösung: Mit der gruppendynamischen Methodik einer „Zukunftskonferenz“ und ähnlichen Techniken kann ein gewaltiger Anstoß gegeben werden, sich zu erneuern!

Methodik: viel Energie für Veränderungen aufbauen und viele Mitarbeiter aktiv involvieren:

**Informatio-
nen** auf breiter
Basis sammeln
u. strukturieren

„**Aufrütteln**“
hohe Unzufrieden-
heit mit der heuti-
gen Realität

Visionieren
(Identifikation mit
Zielen) - Lösungs-
orientierung

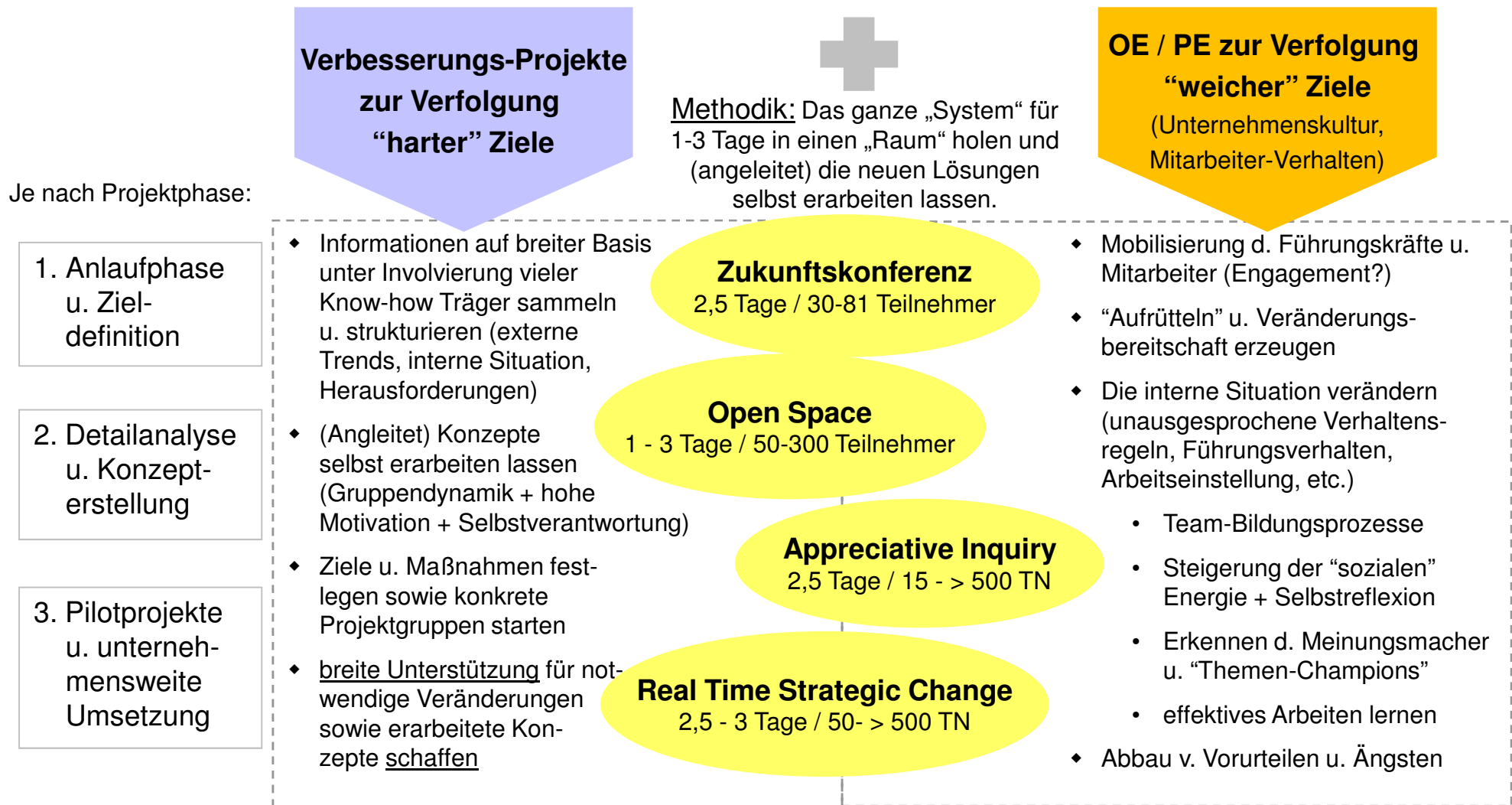
**Glaubwürdig-
keit schaffen**
(Machbare Schritte
& Massnahmen)

=

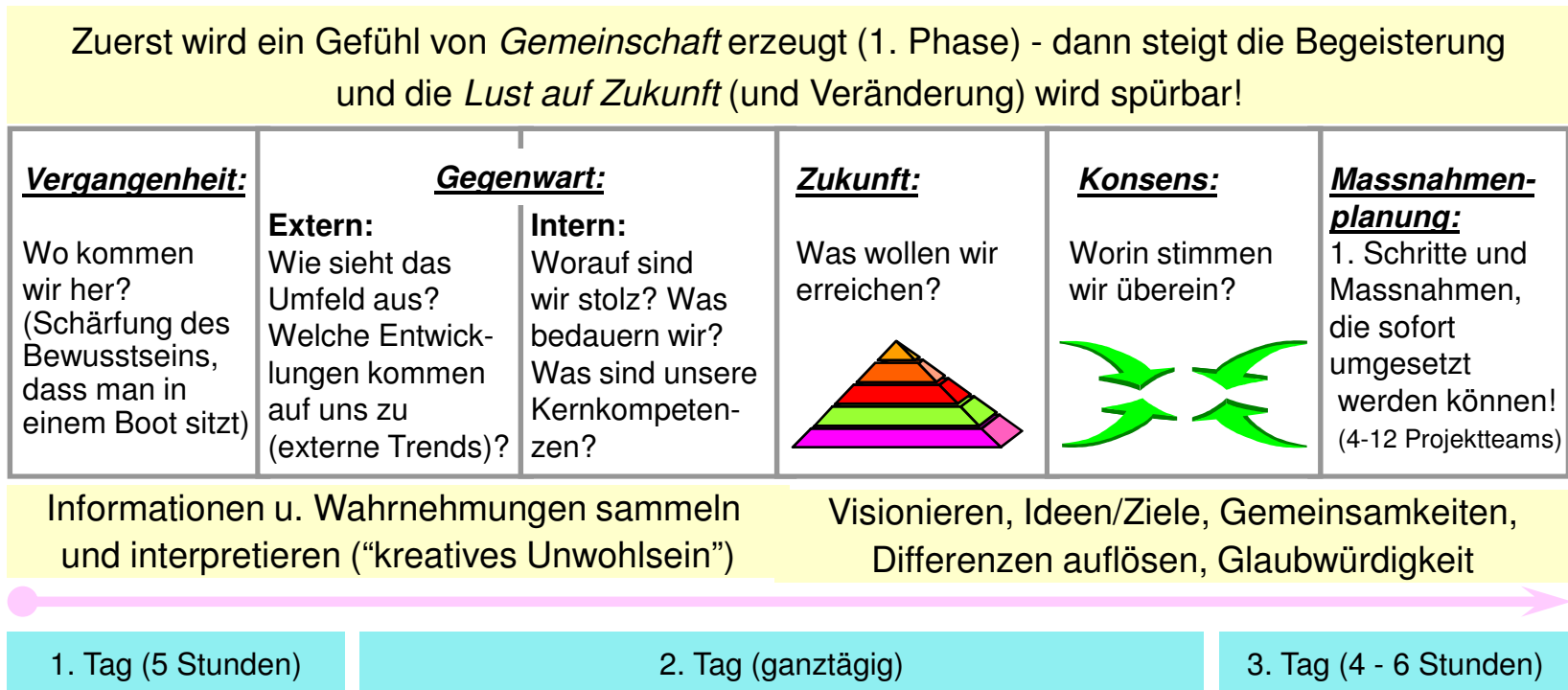
Energie und
Bereitschaft
für Veränderung

Das ganze System (Unternehmen + Umwelt) in einen Raum holen (35 bis > 500 Personen und diese 2 - 3 Tage effektiv zusammen arbeiten zu lassen und zu erstaunlichen Ergebnissen kommen)

Beispiel Interventions-Werkzeug „Grossgruppen-Konferenzen“: sehr effektiv um schnell Erfolge bei den „harten“ und den „weichen“ Zielen zu erreichen.



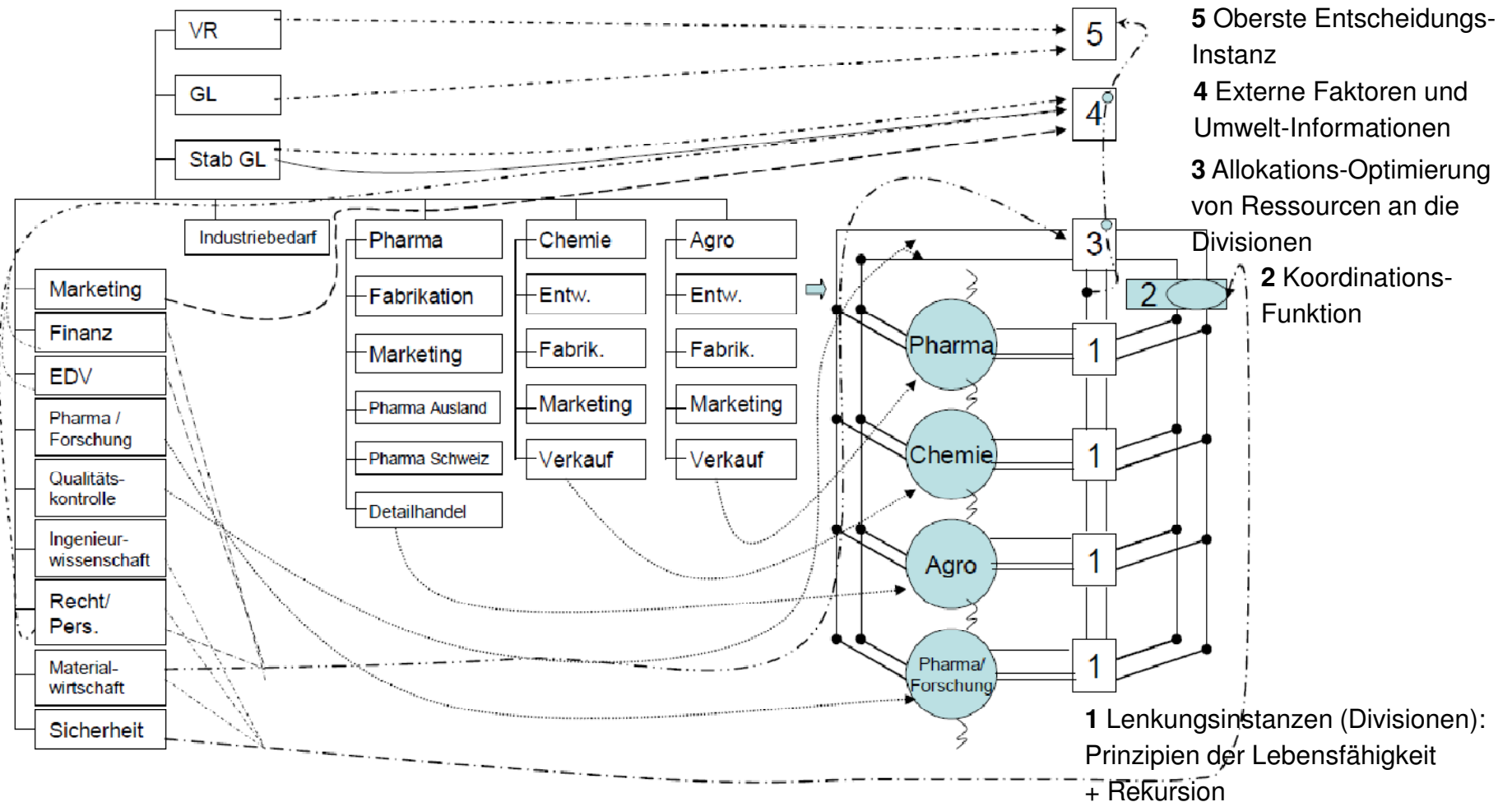
Die „Zukunftskonferenz“ basiert auf einer erprobten Methodik. Die Teilnehmer werden über vorbereitete Gruppenaufgaben systematisch auf die Themen Ziel-Erarbeitung/-Übereinstimmung und Maßnahmenplanung herangeführt.



„Zukunftskonferenzen“ eignen sich gut zum Umsetzungsstart von großen Projekten, um hierüber das Unternehmen bzw. die kritische Masse zu gewinnen. Die Methodik kann entsprechend dem verfolgten Ziel mit Modulen aus dem Bereich der RTSC-Konferenz-Technik (Real Time Strategic Change) modifiziert werden.

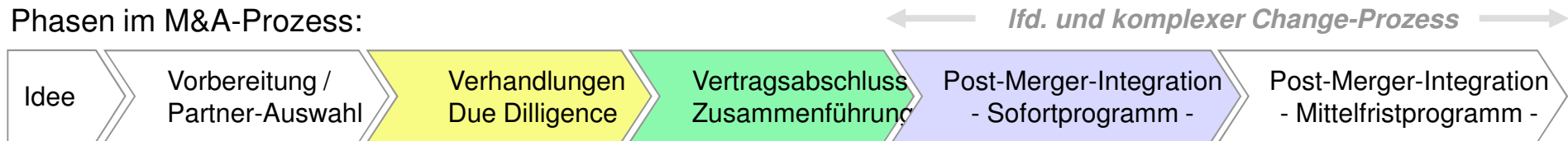
Über „Grossgruppen-Konferenzen“ können bestehende Strukturen „aufgesprengt“, kybernetische Organisationsstrukturen eingeführt und die Organisation/Teams ermächtigt werden (Lebensfähigkeit der Divisionen + zielgerichtete Unterstützung).

Modell der **kybernetischen Organisationsstruktur** in Anlehnung an Prof. Dr. Fredmund Malik, St. Gallen
 = Unternehmen als lebendiger Organismus, der sich in ständiger Interaktion mit der Umwelt entwickelt und lernt.



Praxisbeispiel Change-/HR-Maßnahmen in Fusionen: für die Zusammenführung der Unternehmen muss bei Vertragsabschluss bereits ein fertiges Konzept vorliegen, das dann mit den notwendigen Ressourcen auch konsequent umgesetzt wird.

Phasen im M&A-Prozess:



HR/OE Aufgabenspektrum und Handlungsrahmen:

- **Unternehmenskultur-Check**
- Bewertung der HR/OE-Systeme
- Bewertung der Führungs-Systeme
- Bewertung der Knowledge und Innovations-Potenziale
- Ausgewählte Management Audits
- Personal-Bestandsaufnahme
- Check Personal-Verwaltungs-Systeme

Don't communicate – over-communicate !

- **Kommunikations-Konzept** für die Führungskräfte und Mitarbeiter beider Unternehmen
- Einrichtung eines Mitarbeiter-Portals im Intranet für das Fusions-Thema
- Konzept **HR-Sofort-Programm** PMI entwickeln und die Umsetzung sicherstellen
- Konzept HR-Mittelfrist-programm PMI grob planen

- die ersten 100 Tage -

- keine Sieger und Besiegten! -

- **Mobilisierung** der Führungskräfte und Mitarbeiter für die Fusion (z.B. über eine „Zukunftskonferenz“) + **Ifd. Kommunikation**
- Flächendeckende **Umsetzung des HR-Sofort-Programms** PMI !
- Aktive Betreuung des Fusions-Portals im Intranet
- Management Audits und Neubesetzungen
- Mitarbeitergespräche mit den Wissens- und Innovations-trägern

- Integrations-Prozess in kultureller, organisatorischer und personeller Hinsicht
- Verbesserung und Vereinheitlichung der **HR/OE-Systeme**
- Gemeinsame Führungskräfte-Entwicklung / Aufbau einer Corporate University
- Bildungsbedarfsanalyse und Neukonzeption Aus-/Fort- und Weiterbildung (inkl. Neue Medien)
- Vereinheitlichung „Wissensmanagement“, „virtuelle Projekte“ und „eKommunikation“, ...
- Grossgruppenkonferenzen