

# Change Management

**Die eigene Unternehmensentwicklung bewusst und verantwortungsvoll gestalten.**

Vortrag im Rahmen eines Workshops der Firma Sage Software GmbH & Co. KG

Leipzig, am 23. März 2005

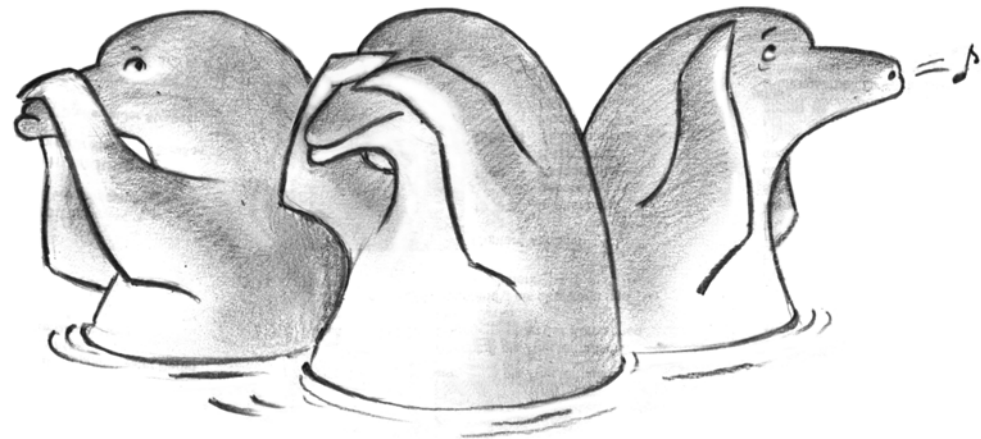
***proconsult***

Dr. Frank Röttsch

Kochstraße 66  
04275 Leipzig  
[www.proconsult.cc](http://www.proconsult.cc)

[dr.roetzsch@proconsult.cc](mailto:dr.roetzsch@proconsult.cc)

Tel.: 0341-3018078  
Fax: 0341-3018079  
Mobil: 0171-2631564





**Dr. Karl-Heinz  
Bittorf**



**Dr. Ronald  
Schulz**



**Dr. Frank  
Röttsch**



**Manuel  
Seyffert**

**Wir gestalten Entwicklung.**

# Unsere Arbeitsfelder

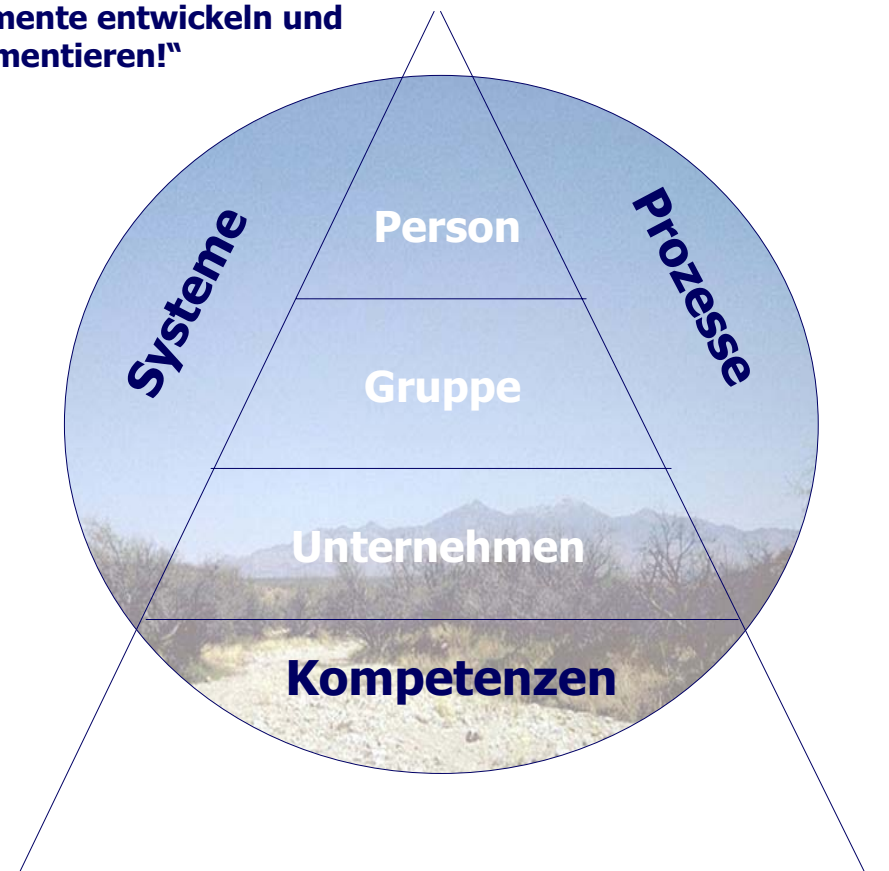
**„Qualifizierte Stellenbesetzung  
im Unternehmen unterstützen!“**

**„Personalentwicklungs- und  
Führungsinstrumente entwickeln und  
implementieren!“**

**„Talente und LeistungsträgerInnen  
erkennen, gewinnen,  
fördern und binden!“**

**„Führungskompetenzen  
im Unternehmen stärken!“**

**„Entwicklungs- und  
Veränderungsprozesse  
professionell gestalten!“**



---

## Branchen und Kunden

### Industrie und Handel

- Lufthansa AG
- Keramag
- Geberit
- KSN-Baustoffhandel
- Staatliche Porzellanmanufaktur Meissen GmbH

### Finance und Dienstleistung

- Sparkasse Leipzig
- Bws Bank AG Frankfurt
- Leipziger Messe GmbH
- BFD AG Iserlohn

### Immobilien- und Wohnungswirtschaft

- Leipziger Wohnungs- und Baugesellschaft
- Hallesche Wohnungsgesellschaft
- Verband der Sächsischen Wohnungsgenossenschaften
- Lipsia Wohnungsgenossenschaft e. G.

### Non-Profits

- AOK
- Arbeiterwohlfahrt
- Caritasverband
- Gender-Institut Sachsen-Anhalt
- Diakoniekrankenhaus

### Kultur und Bildung

- Gewandhaus zu Leipzig
- MDR – Mitteldeutscher Rundfunk
- Deutsche Angestelltenakademie
- Lehraufträge an Universitäten in Leipzig und Chemnitz

---

## Inhaltsverzeichnis

	<b>1. Zustandsbeschreibung und Perspektiven</b>
	<b>2. Sinn und Zweck von Change Management</b>
	<b>3. Widerstände bei Veränderung</b>
	<b>4. Leitgedanken für Veränderungsprozesse</b>
	<b>5. Phasenmodell für Veränderungsprojekte</b>
	<b>6. Prinzipien für Change Management Projekte</b>
	<b>7. Instrumente für den erfolgreichen Wandel</b>

# 1. Zustandsbeschreibung und Perspektiven

## **3 wichtig Rahmenbedingungen:**

Verknappung der Ressource Zeit, des „flüssigen“ Geldes und eine dramatische Steigerung der Komplexität

Beispiele

### **Verknappung der Zeitressource bedeutet:**

- rasche Produktinnovation
- immer kürzere Produktlebenszyklen
- betriebliche Umstellungen, die konsequent Durchlaufzeiten reduzieren

### **Verknappung des Geldes bedeutet:**

- für gleiche Leistungen immer weniger Geld
- immer mehr Gesundheits- und Vorsorgekosten
- Rohstoffe werden immer teurer

### **Dramatische Steigerung der Komplexität bedeutet:**

- unvorhergesehene Konsequenzen des eigenen Handelns
- internationale Verflechtungen
- Einzelereignisse haben große Auswirkungen

## 2. Sinn und Zweck von Change Management

Der Druck des Organisationswandels, der aufgrund der neuen Rahmenbedingungen steigt, muss in einem immer engeren Zeitfenster gemeistert werden, um bestehende Marktchancen wahrnehmen zu können.

Dazu bedarf es strategischer Konzepte, eine hohe Managementkompetenz und professionelle Prozessgestalter. Beispielsweise gilt es, folgende Anforderungen zu bewältigen:



- Organisatorische Veränderungen meistern
- Ein intaktes soziales Arbeitsklimas absichern
- Arbeitszeiten und -formen flexibilisieren
- Lernen und Entwicklung organisieren
- Frauen in Führungspositionen bringen
- Krisen- und Konfliktsituationen managen
- Innerer Widersprüche/ Zielkonflikte aushalten
- Steuerung durch Kommunikation organisieren
- Unterschiedliche Zukunftsszenarien planen
- Durch Visionen und Leitbilder das WOLLEN, KÖNNEN und DÜRFEN ermöglichen

## Veränderungsaspekte

### Schaffung von Voraussetzungen für

- mehr Nähe zum Markt/Kunden
- rasche Reaktionsfähigkeit/hohe Flexibilität
- Steigerung Produktivität/Qualität
- Kostenoptimierung
- kontinuierliche Personalentwicklung

### Organisatorische Konsequenzen

- Dezentralisierung
- Regionalisierung
- Holding- und/oder Matrixstrukturen
- Projekt-Organisation
- Strukturen mit einer maximalen Verantwortungsdelegation

### **Schlußfolgerung der organisatorischen Konsequenzen**

- *flache Hierarchien mit einer hohen Selbständigkeit einzelner Organisationseinheiten*
- *lokaler Unterschiede haben Einfluss auf die Struktur*
- *Gesamtsteuerung über gemeinsame Ziele und Entwicklungsstrategien (nicht vordergründig über Geld)*

### 3. Widerstände bei Veränderungen – Das Zimmermodell

#### **Zimmer der Zufriedenheit**

„Ich mag es so, wie es zur Zeit ist.“

Der Berater lässt den Klienten allein.  
Es sei denn er glaubt das Haus brennt.

#### **Zimmer der Verwirrung**

„Das ist das größte Durcheinander. Hilfe!“

Der Berater strukturiert das Vorgehen, lenkt die Aufmerksamkeit auf die Zukunft, bringt Leute zusammen, bietet Hilfe an.

#### **Zimmer der Verleugnung**

„Was soll ich mir Sorgen machen? Es ist doch alles in Ordnung...“

Der Berater erhöht die Aufmerksamkeit, stellt Fragen, erzeugt Unruhe.






#### **Zimmer der Erneuerung**

„Wir haben mehr Möglichkeiten als wir je nutzen können. Wo sollen wir anfangen.“

Der Berater unterstützt mittels bewährter Konzepte und passender Veränderungsmethoden.

## Mögliche Ursachen des Misslingens

### Gefährliche Glaubenssätze

-  Glaube an lineare Trends und kausale Modelle.
-  Glaube, dass sich schon nichts Dramatisches ereignen wird.
-  Glaube, dass sich turbulente Systeme „von selbst“ beruhigen.
-  Glaube, dass man es allein, aus eigener Kraft schaffen kann. Man muss nur wollen.
-  Glaube, dass sich die anderen verändern müssen und man selbst nicht Bestandteil des Systems ist.

---

## 4. Leitgedanken für Veränderungsprozesse

**Statt langwieriger Kulturveränderung oder weitgehend zieloffener Visions- und Organisationsentwicklung, für die schlicht keine Zeit mehr bleibt, ist professioneller Pragmatismus angesagt.**

**Man muss *systemisch, lösungs- und ressourcenorientiert* agieren.**

**Energie wecken, Vertrauen erzeugen.**

**Die Beteiligten „betroffen“ machen und die Betroffenen beteiligen!**

**Sich am Kunden, am Wettbewerb und an den Mitarbeitern orientieren.**

**Der natürlichen Tendenz zur Trägheit und Erstarrung entgegen wirken.**

**Durch Kommunikation das Unternehmen als lernendes System entwickeln.**

**Mit professionellen Partnern statt als Einzelkämpfer *die Entwicklung gestalten.***

## 5. Phasenmodell für Veränderungsprojekte

nach Kurt Lewin

### 1. Auftauen

- Bereitschaft zur Veränderung wecken
- Gleichgewicht destabilisieren
- treibende Kräfte stärken
- „hemmende“ Kräfte schwächen
- gleich zu Beginn spürbare Veränderung implementieren → stärkt treibende Kräfte

### 2. Verändern

- Gleichgewicht ist destabilisiert
- Treibende Kräfte kanalisieren und lenken
- „hemmende“ Kräfte nicht „vor den Kopf schlagen“ (Omega wertschätzen)

### 3. Stabilisieren

- Vereinbarungen festhalten und Veränderungen „messen“ (i.S. Sonnen- und Schattenseiten kritisch beleuchten)

## Anforderungsprofil für Führungskräfte

### Früher und künftig

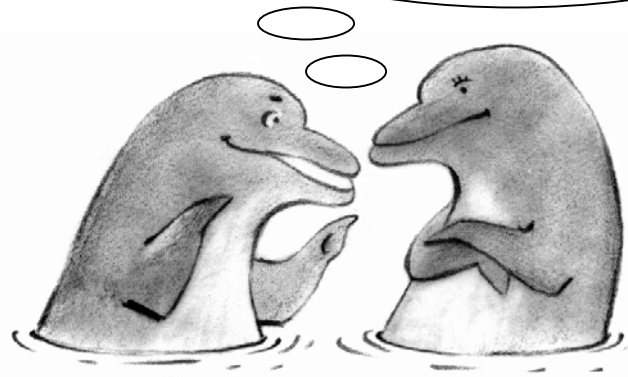
*Früher genügte*

Guter Fachmann  
Sauberes Abwickeln  
administrativer Vorgänge  
Amtsautorität

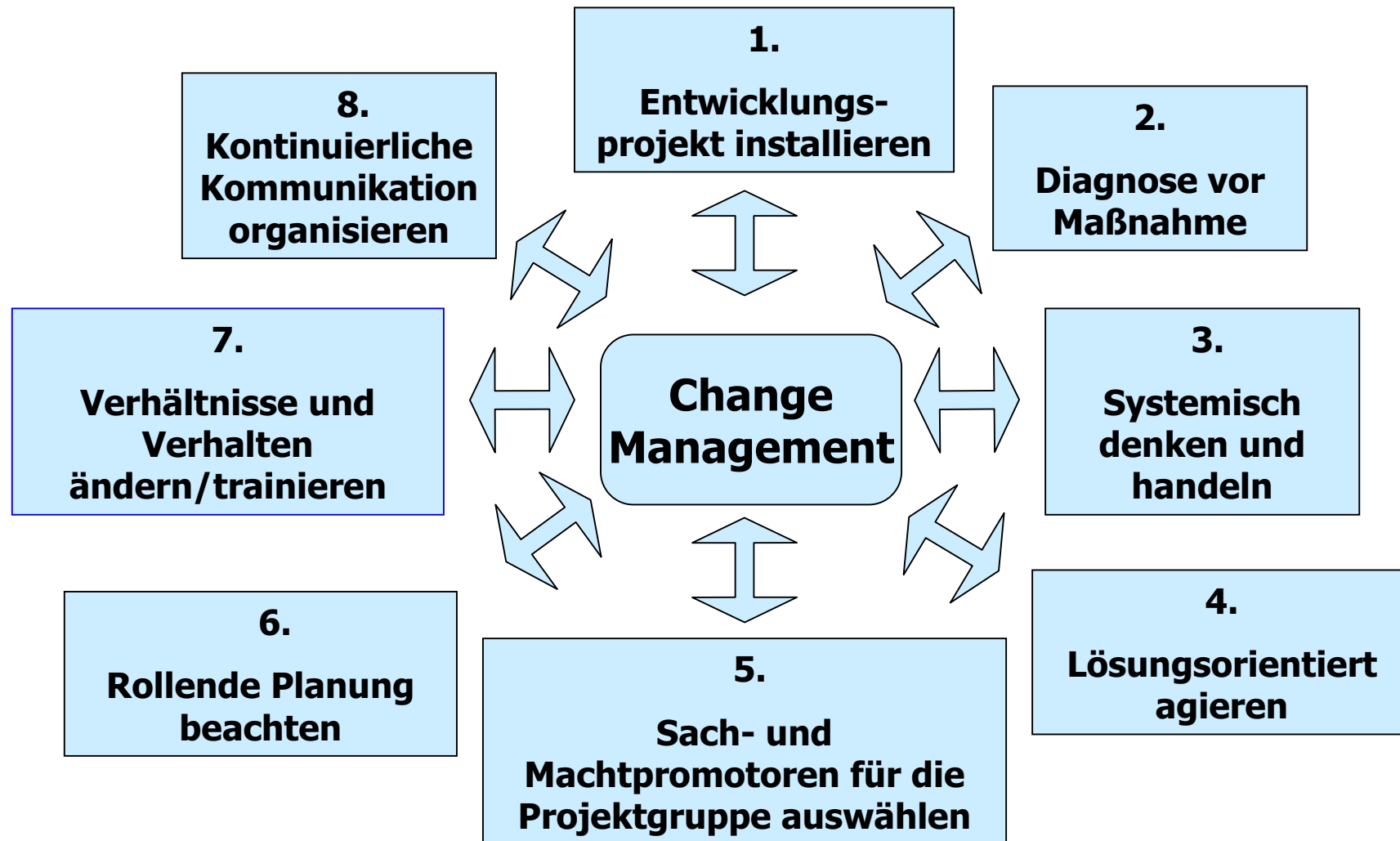
*Künftig entscheidend*

Strategische Kompetenz  
Soziale Kompetenz  
Persönlichkeitsformat

Die Funktion der Führung besteht darin, Rahmenbedingungen zu schaffen, die es normalintelligenten Mitarbeitern ermöglichen, ihre Aufgaben selbständig und effizient zu erfüllen.



## 6. Prinzipien für Change Management Projekten



## 7. Instrumente für den erfolgreichen Wandel

*Coaching  
für  
Fach- und  
Führungs-  
kräfte*

*Themen-  
bezogene  
Firmen-  
events*

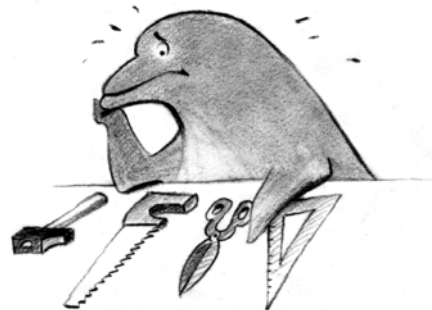
*Kunden- und  
Mitarbeiter-  
befragungen*

*Zukunftswerkstatt  
zur  
Unternehmens-  
entwicklung*

*Führungsinstrumente  
(z.B. Zielverein-  
barungsgespräche)*

*Naht-  
und  
Schnittstellen-  
Workshops*

*Team-  
trainings*



---

## Unsere Philosophie

Durch professionelle Beratung und Begleitung ist es möglich, **KOMPETENZEN, PROZESSE** und **SYSTEME** für **PERSONEN, GRUPPEN** und **ORGANISATIONEN** zu entwickeln.

Entwickeln heißt für uns: **ENT-WICKELN** - etwas Wertvolles freilegen.

Es bedeutet auch, vorhandene Stärken zu entdecken, Entwicklungspotenziale zu definieren und eine Zukunftsvision sowie den zur Realisierung notwendigen Veränderungsplan zu **ENTWICKELN**.

Hierbei verstehen wir uns als „**SCOUT**“ für unsere Kunden. Als erfahrene Berater und Prozessbegleiter **INITIIEREN, KREIEREN** und **IMPLEMENTIEREN** wir seit Jahren Projekte zur innovativen **PERSONAL-** und **ORGANISATIONSENTWICKLUNG**.

Wir betrachten uns als **EXPERTEN** für **KONZEPTE, METHODEN** und **INSTRUMENTE**

