CHANGE MANAGEMENT ERFOLGSBAUSTEINE

.CPC

WIE GELINGEN VERÄNDERUNGEN?

Vor mehr als 25 Jahren startete CPC ihre Beratungstätigkeit mit dem Fokus auf Reorganisation im Mittelstand. Heute sind wir ein **führender Change-Partner für große Unternehmen**. Die Erfahrungen unserer über **100 Berater** zeigen: Standardlösungen führen nicht zum Ziel, jede Veränderung ist einzigartig.

In rund **1500 nationalen und internationalen Projekten** haben wir einen Methoden- und Formatbaukasten entwickelt und gelernt, diese Werkzeuge bei unternehmerischen Veränderungen gekonnt einzusetzen und präzise, individuelle Lösungen zu schaffen.

Ich stelle Ihnen auf den folgenden Seiten unsere **Arbeitsweise in zehn Punkten** vor und beschreibe, wie wir Organisationen erfolgreicher machen. Damit wird auch Ihre Veränderung gelingen.

Torsten Peis, Partner bei CPC

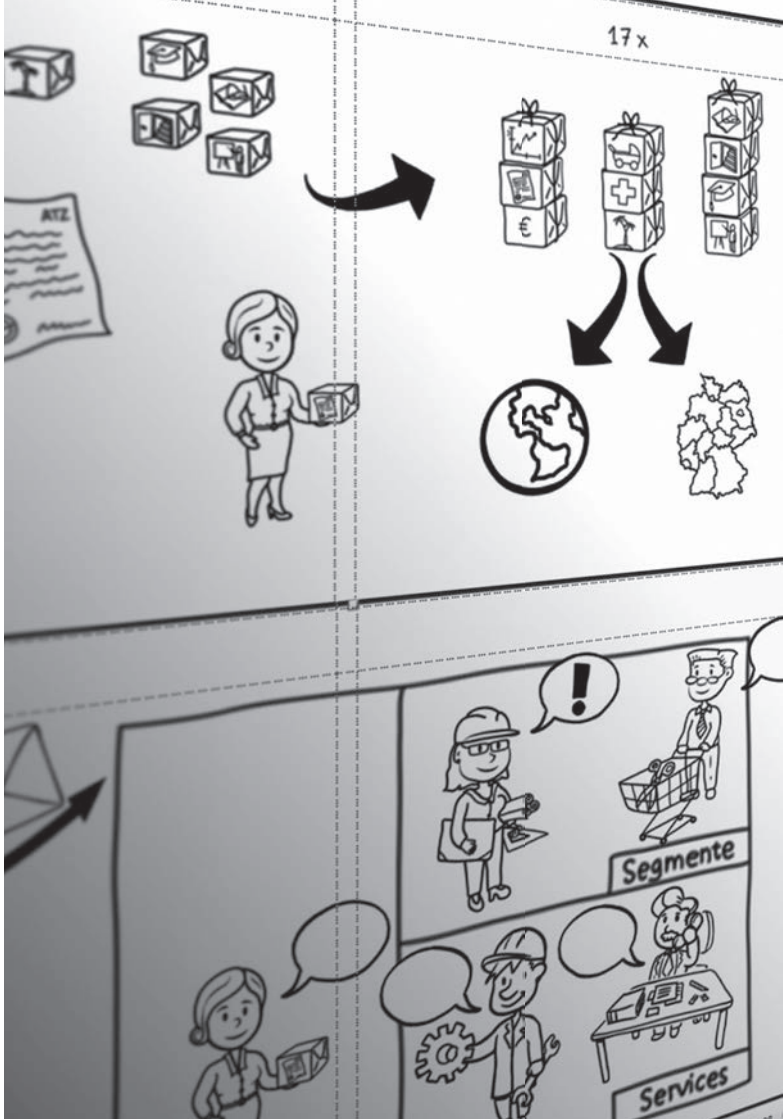
1 GLASKLARE BOTSCHAFTEN

Problem und Lösung werden in wenigen Minuten auf einfache Weise auf den Punkt gebracht. Die Ausgangssituation, die Notwendigkeit der Veränderung und das Ziel werden somit allen Mitarbeitern und Führungskräften verständlich und nachvollziehbar vor Augen geführt.

BEISPIEL: ANIMIERTE CHANGE STORY
Die Kernbotschaften werden in wenigen Minuten leicht verständlich vermittelt.

Die Idee ist in 5 Minuten erklärt und das Dringlich-keitsgefühl geweckt.

Diana Herr, Manager bei CPC



2 ZIELBILD GESTALTEN

Die Mitarbeiter, die von dem Change maßgeblich betroffen sind, gestalten und überprüfen das Grobkonzept.

ZIELE:

- Das neue Konzept ist nachweislich besser als das bisherige.
- Die Beteiligung der Mitarbeiter erzeugt Commitment auf fachlicher Ebene.
- Operative Erfahrungen werden genutzt.
- Der Dialog wird bereichsübergreifend forciert.

BEISPIEL: BUSINESS CASE SIMULATION

Die verantwortlichen Mitarbeiter simulieren das neue Grobkonzept, indem die neuen Prozesse und Rollen mit typischen Geschäftsvorfällen durchgespielt werden. Anhand definierter Messgrößen wird die Vorteilhaftigkeit der neuen Organisation stichhaltig nachgewiesen.

Mitarbeiter sind an der Gestaltung des neuen Zielbilds beteiligt und überprüfen den Unterschied zwischen vorher und nachher in kürzester Zeit.

Anne Babilon-Teubenbacher, Manager bei CPC

3 VERÄNDERUNGEN ERLEBEN

Meist werden Veränderungen abstrakt definiert und kommuniziert. Was die wirklichen Auswirkungen auf die Kultur des Unternehmens sind und wie sich die Führungsaufgabe verändern wird, bleibt häufig im Nebel. Besonders für die Führungskräfte in der Doppelrolle – Hauptbetroffene und Vorbild im Wandel – ist eine klare persönliche Standortbestimmung notwendig, um ihre Mitarbeiter durch den Change zu führen.

BEISPIEL: REALITY TRAINING CULTURE CHANGE

Ein Reality Training ist der Flugsimulator für Führungskräfte und Experten. Alle Aspekte einer Organisation werden 1:1 abgebildet, inklusive Büros, Produkte, Firmenhistorie und natürlich auch der Mitarbeiter. In diesem risikofreien Übungsfeld erhalten Führungskräfte die Aufgabe, die neue Kultur zu gestalten, sie den Mitarbeitern verständlich zu machen und vor allem als Vorbild vorzuleben. So erleben sie persönlich und hautnah, in welchen Punkten ihr Verhalten der avisierten Veränderung widerspricht und welche Wirkung sie dadurch bei Mitarbeitern erzeugen. Diese emotionale Erfahrung sowie das offene Feedback der Coaches und Mitarbeiter des virtuellen Unternehmens führen innerhalb kürzester Zeit zu einem wirksamen Change-Impuls und damit zu nachhaltigen Lerneffekten. Insbesondere bei kulturellen Veränderungen in Unternehmen wie die Einführung eines neuen Service- oder Führungsleitbilds gilt: Erst wenn die Führungskräfte die Veränderung sowohl kognitiv als auch emotional bewältigt haben, können sie auch die Veränderung überzeugend vertreten.

DAS ERGEBNIS:

Führungskräfte bewältigen im Reality Training die persönliche Veränderungskurve und sind so in der Lage, auf Basis der eigenen positiven Erfahrungen ihrer Vorbildrolle gerecht zu werden.

Den Change mit allen Sinnen erleben und ausprobieren, und zwar deutlich vor der Implementierung.

Gunnar Schultze, Partner bei CPC

4 MULTIPLIKATOREN GEWINNEN

Mitarbeiter, die mit positiver Energie an die geplanten Veränderungen herangehen, werden identifiziert und frühzeitig eingebunden. Sie werden als Multiplikatoren geschult und agieren als Treiber des Wandels und als Botschafter für das Change-Projekt.

ZIELE:

. Die personelle Basis an Mitstreitern vergrößern.
. Auf Sorgen und Fragen der Mitarbeiter adäquat reagieren können.

Wir brauchen Mitarbeiter, die voller Überzeugung an den Change glauben und emotional dafür einstehen.

Michael Kempf, Partner bei CPC

5 AGILES PROJEKTMANAGEMENT

Das Projektmanagement von Change-Projekten wird meist unterschätzt und nicht adäquat besetzt. Leider. Denn die Steuerung des Gesamtprojekts ist einer der zentralen Erfolgsfaktoren für das Gelingen der Veränderung. Es geht darum, die Change-Maßnahmen als essentiellen Bestandteil des Gesamtprojekts zu begreifen und nicht als optionales Add-On zu sehen.

BESONDERHEITEN VON CHANGE-PROJEKTEN:

- Viele Stakeholder mit unterschiedlichsten Interessen
- Enge Verzahnung mit der Fachlichkeit
- Schwer messbare Erfolgskriterien
- Oft zu hohe Erwartungen beim Management
- Das operative Tagesgeschäft muss auch während der Implementierung reibungslos funktionieren

BEISPIEL: PROJEKTMANAGEMENT-ANSATZ FÜR CHANGE-PROJEKTE

Ein eigens entwickelter Projektmanagement-Ansatz, der sich konsequent an der Change-Kurve der Zielgruppe orientiert, wird auf die Anforderungen des konkreten Projekts angepasst und mit dem Kunden vereinbart. Das Projektmanagement ist geprägt durch eine starke Gewichtung des Stakeholder-Managements, eine hohe Kommunikationsdichte und extrem kurze Antwortzeiten. Besonderes Augenmerk liegt auf der Definition geeigneter Change-Kennzahlen, um den Projektfortschritt objektiv zu beurteilen. Die Rolle des Projektmanagers wird durch eine Person übernommen, die sowohl Projektmanagement- als auch Change-Management-Experte ist und auf Augenhöhe mit dem Management agiert.

Veränderungen brauchen einen Projektleiter, der sowohl Projektmanagement- als auch Change-Experte ist.

Oliver Kleinknecht, Partner bei CPC

6 WASSERDICHTES DETAILKONZEPT

Identifikation von Fehlern, Lücken und Konflikten vor der Implementierung.

Gerald Kimmel, Partner bei CPC

In jedem Veränderungsprojekt werden Prozesse, Rollen, Schnittstellen und Organisationsstrukturen gravierend verändert. Schon kleine Lücken und Fehler gefährden die Akzeptanz und somit den Erfolg der gesamten Veränderung. Deshalb muss das Gesamtkonzept auf Detailebene getestet und zusätzlich anhand von Störungen und Worst-Case-Szenarien überprüft werden.

BEISPIEL: CONFERENCE ROOM SIMULATION

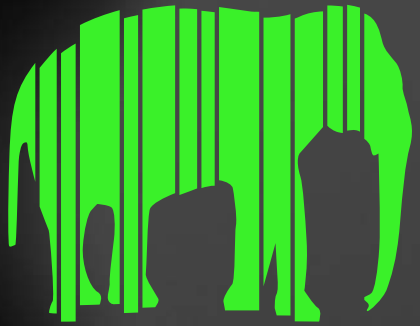
Gemeinsam mit den Führungskräften und Mitarbeitern werden die neuen Prozesse, Schnittstellen, Rollen etc. simuliert. Im Verlauf der Simulation stellt jeder im Team fest: Der Teufel steckt im Detail. Alle Fehler und Konzeptlücken werden schonungslos aufgedeckt. Zudem fördert die Simulation die Zusammenarbeit und den Austausch über die neuen Prozesse und Strukturen enorm. Konflikte zwischen den beteiligten Bereichen und Widerstände gegenüber dem neuen Konzept treten offen zutage, werden diskutiert und gemeinsam gelöst.

ERGEBNIS:

- Qualitätssicherung des Detailkonzepts
- Beseitigung aller Fehler während der Simulation und im Nachgang
- Einüben der neuen Rollen „on the job“
- Identische Erwartungshaltungen der Beteiligten

7 FRÜHZEITIGE ERFOLGE

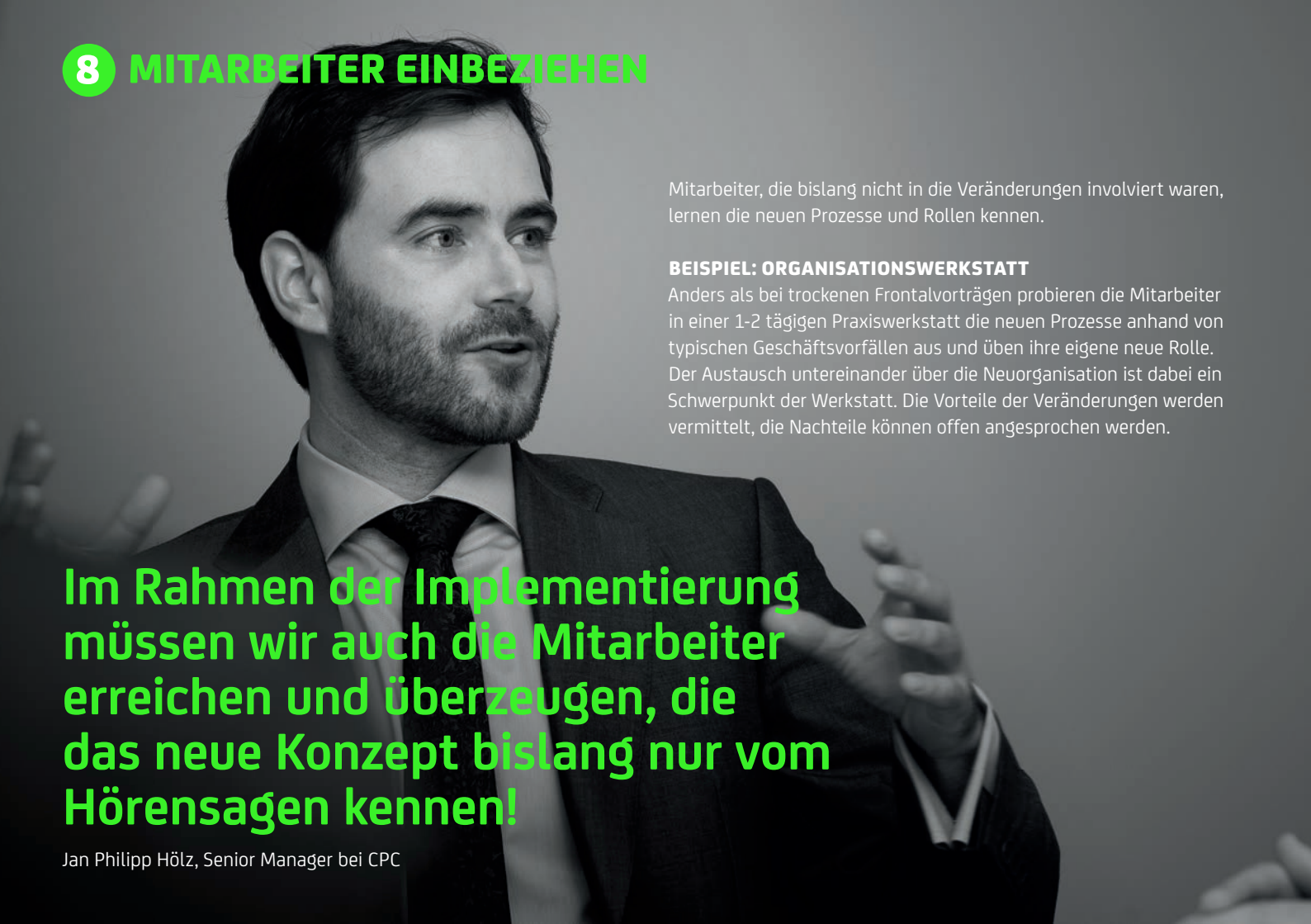
Das Detailkonzept wird in kleinen Schritten implementiert. Dabei werden frühzeitige Erfolge eingeplant, sichtbar gemacht und auch gefeiert. Regelmäßige Success-Stories in der Folgezeit bestätigen, dass der Wandel funktioniert. Veränderung braucht Zeit, genau deshalb werden gezielt Phasen zum Durchatmen und Reflektieren eingebaut.



Um den Elefant zu verspeisen, muss man ihn in Scheiben schneiden.

Jens Wilke, Senior Manager bei CPC

8 MITARBEITER EINBEZIEHEN



Mitarbeiter, die bislang nicht in die Veränderungen involviert waren, lernen die neuen Prozesse und Rollen kennen.

BEISPIEL: ORGANISATIONSWERKSTATT

Anders als bei trockenen Frontalvorträgen probieren die Mitarbeiter in einer 1-2 tägigen Praxiswerkstatt die neuen Prozesse anhand von typischen Geschäftsvorfällen aus und üben ihre eigene neue Rolle. Der Austausch untereinander über die Neuorganisation ist dabei ein Schwerpunkt der Werkstatt. Die Vorteile der Veränderungen werden vermittelt, die Nachteile können offen angesprochen werden.

Im Rahmen der Implementierung müssen wir auch die Mitarbeiter erreichen und überzeugen, die das neue Konzept bislang nur vom Hörensagen kennen!

Jan Philipp Hölz, Senior Manager bei CPC

9 DIE LEISTUNG WÜRDIGEN

Alle vom Change betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter nehmen an einer gemeinschaftlichen Großveranstaltung teil. Die Veranstaltung enthält informative und emotionale Elemente. Jeder Bereich stellt seine Erfolge dar. Das führt zu einem Gruppenerlebnis in der neuen Organisation: „Wir haben es gemeinsam geschafft." Die Mitarbeiterleistungen im Change-Projekt werden gewürdigt. Die Change-Bereitschaft wird untermauert. Das sichert die Nachhaltigkeit der Veränderung.

Führungskräfte und Mitarbeiter sind sich darüber bewusst, etwas Besonderes geleistet zu haben und auf dem richtigen Weg zu sein.

Jennifer Ahlheim, Manager bei CPC

10 TEAM GESTALTEN

Die meisten Mitarbeiter durchdringen Organisationskonzepte nicht. Aber sie zu spüren zu 100 %, ob die Führungskräfte an die Konzepte glauben und voll dahinter stehen. Deshalb brauchen Veränderungen eine Mannschaft, meist bestehend aus Vorstand, Führungskräften und Spezialisten, die wirklich hinter dem Change steht. Die Gestaltung dieses Teams entscheidet letztendlich über die Glaubwürdigkeit und damit über den Erfolg der Veränderung.

Hinter jedem erfolgreichen Change-Projekt steckt ein erfolgreiches Team.

* Statements unserer Kunden im Rahmen der Jubiläumsfeier „20 Jahre CPC“.

CPC Unternehmensmanagement AG
The Squaire 11
Am Flughafen
60549 Frankfurt am Main
T +49-69-56 03 03 03
F +49-69-56 03 03 05
contact@cpc-ag.de
www.cpc-ag.de

.CPC