

# CHANGE INITIATION



**.CPC**

# Change Management – Worauf es ankommt.

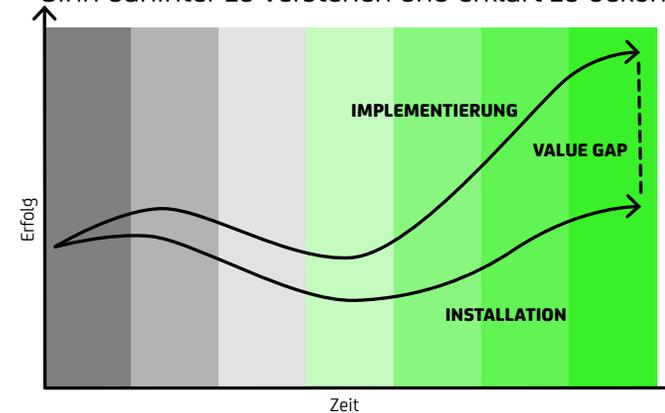
Um langfristig wettbewerbsfähig zu sein, müssen Unternehmen einschneidende Veränderungen durchführen. Digitale und agile Transformationen, Kultur-, Strategie-, Technologie-, IT-, Prozess- und Organisationsänderungen sind typische Auslöser für Change Management Projekte.

Mitarbeiter, die sich mit Herzblut für die Unternehmensziele einsetzen und sich mit den Werten und Produkten identifizieren – das ist es, was sich Unternehmen wünschen. Da passt es nicht, wenn Veränderungen angeordnet werden. Und tatsächlich gibt es kaum noch Mitarbeiter, die neue Bedingungen einfach akzeptieren und umsetzen, ohne darüber nachzudenken – und das ist ja eigentlich auch gut so.

Damit Mitarbeiter sich für die neue Ausrichtung einsetzen, bietet unser Change Management Ansatz zahlreiche bewährte Methoden, Formate, Tools und Techniken. Der Grundstein für eine erfolgreiche Transformation wird mit unserem Produkt „**Change Initiation**“ gelegt.

## Unsere Beratungspraxis zeigt:

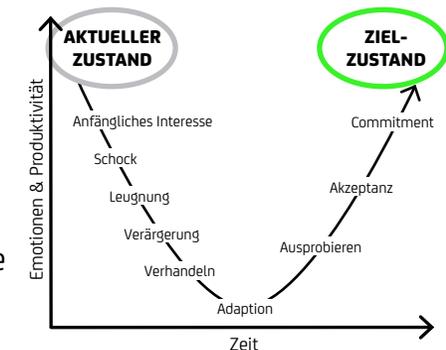
Nach wie vor werden Mitarbeiter dazu aufgefordert, Veränderungen auf Unternehmensebene zu unterstützen, ohne den tieferen Sinn dahinter zu verstehen und erklärt zu bekommen (Installation).



Das führt dazu, dass viele Mitarbeiter die Veränderungen als irritierend oder störend empfinden. Das Change-Potenzial wird in der Folge nicht

ausgeschöpft. Erst wenn Mitarbeiter eingebunden werden, die Notwendigkeit der Veränderung verstehen und ihr Verhalten entsprechend der Veränderungsziele anpassen, ist Change erfolgreich (Implementierung).

Ziel von Change Management ist es, mit Hilfe geeigneter Maßnahmen alle Betroffenen – und das schließt Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen mit ein – erfolgreich durch die Change Kurve zu führen.



# Veränderungsprojekte erfolgreich initiieren.

Unternehmen stoßen regelmäßig neue Projekte mit unterschiedlichem Veränderungsgrad an. Zu Beginn ist oft nicht klar, wie sich die Veränderung auf das Unternehmen und seine Mitarbeiter auswirkt. Darüber hinaus wird für viele Projekte das notwendige Maß an Change Management unterschätzt, um eine geplante Transformation zum Erfolg zu führen.



„Die Mitarbeiter sind an der Gestaltung des neuen Zielbildes beteiligt. Das prägt von Anfang an das Bewußtsein für die Veränderung.“

Diana Herr, Senior Manager bei CPC

Unser Produkt „Change Initiation“ ist eine standardisierte Methode zum Aufsetzen von Veränderungsprojekten.

**Change Initiation** bewertet die Veränderungsaspekte eines Projekts, definiert das Zielbild für den zukünftigen Zustand, baut eine „Guiding Coalition“ auf und zeigt in einer Roadmap alle notwendigen Change Maßnahmen auf. Neben der Entwicklung einer Change Story werden die Auswirkungen von Veränderungen aus verschiedenen Perspektiven bewertet. Darüber hinaus werden frühzeitig Change Agents im Unternehmens identifiziert und aktiviert, um eine erfolgreiche Change Implementierung zu erreichen.

Die Change Initiation geht somit allen anderen Veränderungsmaßnahmen und -aktivitäten voraus; es ist ein einfacher, effizienter Weg, die Dinge richtig anzugehen, die Schlüsselpersonen an Bord zu holen und die nächsten Schritte und Aktionen auf die spezifischen Bedürfnisse des Unternehmens, seiner Abteilungen und Menschen zuzuschneiden.

# Change Initiation: Beginnen Sie am Anfang

Als Initiator eines Transformationsprojekts sollten Sie von Anfang an sicherstellen, dass Veränderungen und neue Ideen angemessen eingeführt werden, um die gewünschte positive Wirkung auf die Leistungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter zu erzielen. Folglich hilft eine strukturierte Change Initiation als Grundlage für die erfolgreiche Implementierung.

Mit der Change Initiation bieten wir ein Paket von vier einfachen, aber hochwirksamen Modulen an: Die Auswirkungen der Veränderung werden bewertet und die Key-Stakeholder des Projekts erhalten Unterstützung für die ersten, grundlegenden Schritte im Change Management.

1

## Entwicklung einer Change Story

Die Change Story wird mit den Sponsoren erstellt und betont den Veränderungsgrund „Reason Why“ und das gemeinsame Veränderungsziel „Great Opportunity“.

2

## Entwicklung eines Shared Change Purpose

Der gemeinsam mit der nächsten Führungsebene erarbeitete Veränderungszweck dient als Kommunikationsgrundlage für die gesamte Transformation.

3

## Entwicklung einer Change Network Map

Eine Change Network Map der vom Change betroffenen Organisationseinheiten macht die Mitarbeiterbeziehungen und White Spots transparent.

4

## Change Agent Training & Coaching

Die Befähigung organisationsinterner Kräfte, die die Transformation in ihrem Bereich eigenständig vorantreiben, ist ein essentieller Erfolgsfaktor.

# Modul 1

## Entwicklung der Change Story

**Sowohl die Change Story als auch der Shared Change Purpose verfolgen das gleiche Ziel, nämlich die Notwendigkeit der Veränderung und die damit verbundene Auswirkungen auf das Unternehmen und seine Abteilungen deutlich zu machen. Der Hauptunterschied liegt jedoch in der Zielgruppe.**

Die Change Story wird vor allem mit den initiierenden Sponsoren des Change-Projekts erstellt. Eine eindeutig formulierte Change Story ist unerlässlich, um die Change Aspekte des Projekts zu verstehen und schafft Klarheit darüber, woher der Wandel kommt und welche Abteilungen und Mitarbeiter betroffen sind. Ein erstes Change Impact Assessment hilft, eine grundlegende Vorstellung zu bekommen, was sich tatsächlich ändern wird. Die Zusammenarbeit mit den Sponsoren schärft auch das Verständnis für den Zusammenhang von Change Management und Projekterfolg.

Die Change Story dient als Grundlage für die Erstellung eines Shared Change Purpose, um der Veränderung einen abteilungsspezifischeren Anstrich zu geben.

Die Change Story sollte diese Fragen beantworten:

Wie wird die Welt nach einer erfolgreichen Umsetzung aussehen?

Welche Schritte müssen unternommen werden, um die Veränderung umzusetzen?

Warum ist die Veränderung notwendig und warum kann es nicht so bleiben, wie es ist?



# Modul 2

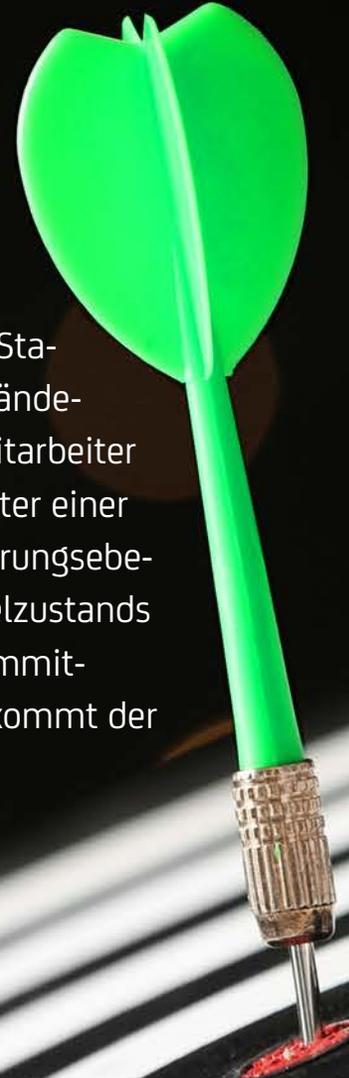
## Entwicklung eines Shared Change Purpose

**Sobald die Change Story erstellt ist, wird die nächste Führungsebene an Bord geholt. In gemeinsamen Workshops wird der Veränderungszweck – der sogenannte Shared Change Purpose – abgestimmt. Es entsteht ein exaktes Bild, was der Change für das gesamte Unternehmen und die betroffenen Mitarbeiter bedeutet.**

Da die Führungskräfte unterschiedliche Bereiche verantworten, hilft das gemeinsame Bild des Change Purpose und seiner Vorteile für das Unternehmen, sich auf den Wandel vorzubereiten und Vertrauen in das Engagement des Top-Managements aufzubauen. Das Verständnis, dass der Wandel unausweichlich ist, gibt Sicherheit in der späteren Kommunikation an die eigenen Mitarbeiter. Das Führungsteam wirkt auch an der Ausarbeitung des Lösungswegs und der Umsetzungs-Roadmap mit.

Der Shared Change Purpose dient somit als nützliches Kommunikationsinstrument für das gesamte Unternehmen und sorgt dafür, dass die Führungskräfte vom Start weg und während der gesamten Transformation

auf einen gemeinsamen Zielzustand hinarbeiten. Das verhindert Situationen, in denen die zentralen Projekt-Stakeholder Unsicherheit ausstrahlen hinsichtlich der Veränderungsvorteile und -auswirkungen. Denn die meisten Mitarbeiter realisieren schnell, wenn ihre Führungskräfte nicht hinter einer Veränderung stehen. Die Einbindung der nächsten Führungsebene und deren Beteiligung an der Ausgestaltung des Zielzustands und des Veränderungszwecks erzeugt automatisch Commitment. Das wirkt sich positiv auf ihre Haltung aus und kommt der Change-Kommunikation zugute.



# Modul 3

## Entwicklung der Change Network Map

**Der Erfolg eines Veränderungsprojektes hängt immer von den beteiligten Personen ab. Daher ist es unerlässlich, weitere wichtige Stakeholder zu identifizieren und Mitarbeiter zu finden, die bereit sind sowie das Potenzial besitzen, den Wandel positiv zu gestalten.**

Die Change Network Map ist eine leistungsstarke Schnittstelle, um Einstellungen der Mitarbeiter zur Veränderung transparent zu machen, zu verfolgen und zu steuern. Um den Veränderungsprozess zu unterstützen, können mit ihrer Hilfe weltweit lokale Sponsoren sowie weitere gut vernetzte Mitarbeiter identifiziert werden. Außerdem werden kritische Knotenpunkte transparent: Das sind Bereiche, die kommunikativ noch nicht ausreichend berücksichtigt sind.

Die Auseinandersetzung mit den persönlichen Einstellungen von Mitarbeitergruppen und einzelnen Mitarbeitern bildet die Grundlage für die Ableitung spezifischer Aktionspläne, die darauf abzielen, einen effektiven und wirkungsvollen Engagement-Prozess aufzubauen.



**„Wir brauchen Mitarbeiter, die voller Überzeugung an den Change glauben und emotional dafür einstehen.“**  
Michael Kempf, Partner bei CPC



## Modul 4

### Change Agent Training & Coaching

**Change Agents sind wichtige Schlüsselpersonen für die Umsetzung von Veränderungen. Es handelt sich um Mitarbeiter, die von den Vorteilen des Wandels tief überzeugt sind und ihn aktiv unterstützen.**

Damit sie jedoch ihren vollen Wirkungsgrad entfalten können, benötigen sie umfassendes Know-how über das Change-Projekt im Speziellen und über Change Management im Allgemeinen. Dann sind sie in der Lage, den Wandel in der gesamten Organisation zu fördern und zu unterstützen.

Je nach Veränderung umfasst das **Change Agent Training & Coaching** den Transfer von technischem Know-how, den Umgang mit kritischen Mitarbeitern und die Fähigkeit, die eigene Begeisterung für die Veränderung weiterzugeben. Trainierte Change Agents sind bestens darauf vorbereitet, mit den unterschiedlichen Reaktionen umzugehen, die Mitarbeiter zeigen, die mit Veränderungen konfrontiert sind. Sie kennen ihre eigene Rolle und ihre Grenzen sowie ihre positive Wirkung auf das gesamte Veränderungsprojekt.



# Die Vorteile auf einem Blick

Die Change Initiation ist der erste wichtige Schritt für Change Projekte. Sie verbindet Sponsoren sowie andere wichtige Stakeholder der Veränderung miteinander und macht die Chancen der Veränderung für alle Beteiligten greifbar. Sie ist ein kostengünstiger Weg, um darüber hinaus folgende Punkte transparent zu machen:

**1** Wie viel Change Management ist für unser Projekt sinnvoll?

**2** Auf welche Dimensionen des Change Management sollten wir uns besonders konzentrieren?

**3** Wie wirkt sich die Veränderung auf unser Unternehmen, die unterschiedlichen Bereiche und deren Mitarbeiter aus?

**4** Wie sieht die Change Implementierungs-Roadmap aus? Was sind die nächsten konkreten Schritte?

Change Initiation hat sich vielfach bewährt und ist unverzichtbar für jedes Change-Projekt. Schöpfen Sie das Potenzial Ihres Veränderungsvorhabens voll aus und erhöhen Sie die Erfolgswahrscheinlichkeit Ihres Projekts!



Ab 30.000 €

# Nehmen Sie direkt Kontakt mit uns auf:

CPC Unternehmensmanagement AG  
The Squire 11  
Am Flughafen  
60549 Frankfurt am Main  
[www.cpc-ag.de](http://www.cpc-ag.de)



[contact@cpc-ag.de](mailto:contact@cpc-ag.de)  
T +49-69-56 03 03 03  
[www.cpc-ag.de](http://www.cpc-ag.de)

**Oder sprechen Sie mit einem unserer Experten über Ihr Vorhaben:**



**JAN PHILIPP HÖLZ**  
SENIOR MANAGER  
M +49-171-675 45 41  
[jan-philipp.hoelz@cpc-ag.de](mailto:jan-philipp.hoelz@cpc-ag.de)



**JULIA WAGNER**  
SENIOR CONSULTANT  
M +49-151-14 16 05 99  
[julia.wagner@cpc-ag.de](mailto:julia.wagner@cpc-ag.de)