

L|ife|inspire|focus|energize®

NEW LEVEL OF CORPORATE CHANGE

---

Veränderungen nachhaltig erfolgreich orchestrieren  
– Das L|ife Change Management Modell –

Frankfurt, April 2011

© 2011 L|ife Change Management Modell

# change management

„Die Fähigkeit, Veränderungen erfolgreich zu gestalten,  
ist eine neue Disziplin –  
und jeder Unternehmenslenker wird sie beherrschen müssen,  
wenn er im 21. Jahrhundert erfolgreich sein.“

Robert H. Miles

Eine neue Disziplin für erfolgreiches Unternehmensmanagement im 21. Jhrdt:

## Die Fähigkeit, Veränderungen erfolgreich zu gestalten

- 9 von 10 Top Managern sehen Change Management als wichtigste Herausforderung bis 2012.
- 75% der Unternehmen planen Restrukturierungen, um Wachstum zu ermöglichen.
- Die Nachfrage und Unterstützung für Change Management wuchs in den vergangenen 5 Jahren um 13%.
- Jedes 4. Unternehmen in DACH hat ein eigenes Budget für Change.

# Change Management bleibt jedoch bislang eine schlecht gelöste Daueraufgabe

Grosse Abweichung zwischen Wunsch und Wirklichkeit



- In vielen Veränderungsprozessen wird Change Management nur teilweise implementiert. Die Folge: Die Produktivität sinkt während des Prozesses um 23%.
- Fehler im Change Management Prozess führen zu einer Steigerung der Mitarbeiterfluktuation von 10%.
- Nur in 20% der Fälle gelingt die Koordination paralleler Veränderungsinitiativen.
- Mehr als 50% der Projekte scheitern ganz.

# Nachhaltig erfolgreiches Change Management sieht Veränderungen holistisch

## Definition und Implementierungsfelder

### Definition

- Change Management ist ein systematischer Prozess der Planung, Implementierung und Steuerung von Veränderungen in einer Organisation.
- Erfolgreiches Change Management hilft, die Effektivität und Effizienz zu erhalten bzw. zu steigern und damit die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation oder Teile der Organisation (z.B. Unternehmenseinheiten) abzusichern.
- Das Hauptziel von Change Management ist es, die beabsichtigte Veränderung nachhaltig zu machen.
- Nachhaltiger Wandel ist adaptiver Wandel: Werte, Einstellungen, Zugehörigkeit und Identität werden den neuen Gegebenheiten angepasst.

### Implementierungsfelder

- Massnahmen, die Veränderung unterstützen, beeinflussen das "sozio-ökonomische System" in vier zentralen Feldern:
- Auswirkungen auf die Kultur und Emotionen: z.B. Haltung, Atmosphäre, Werte, Verhaltens- und Beziehungsmuster
- Auswirkungen auf die Organisation: z.B. Strukturen, Rollen & Verantwortlichkeiten
- Auswirkungen auf die Mitarbeiter: z.B. Fertigkeiten, Entlohnung, Sanktionen
- Auswirkungen auf die Unternehmenssteuerung: z.B. Definition der Strategie, Messung und Controlling (z.B. BSC, Ressourcenauslastung)

# Wir sehen vier Grundvoraussetzungen für erfolgreiches Change Management

## Grundvoraussetzungen für das Management von Veränderung



- **Führung:** Veränderung muss von oben kommen.

Führungskräfte sind verantwortlich für die Übernahme von Verantwortung und das Ergreifen der Initiative. Sie dienen als Rollenmodell für das gewünschte Verhalten während des gesamten Veränderungsprozesses. Nur wenn das Management Team die Veränderungen wirklich "lebt", werden auch die Mitarbeiter die Veränderung akzeptieren und implementieren.



- **Referenzrahmen:** Klare Identifikation von Werten und Normen setzen den Rahmen für den gesamten Veränderungsprozess.

Eine starke Vision und Mission, klare Aufgaben und Commitment sind wichtige Elemente des Rahmens für den gesamten Veränderungsprozess. Alle Aktivitäten für die Implementierung (Prozesse und Massnahmen) müssen an dem vordefinierten Rahmen und der Vision ausgerichtet sein.



- **Transparenz:** Es muss einen klaren logischen Grund und ein klares Ziel für jede Veränderung geben.

Akzeptanz für die Veränderung wird erreicht, wenn die Notwendigkeit, die Dringlichkeit und der Grund klar verstanden werden. Genau so wichtig ist die emotionale Überzeugung.

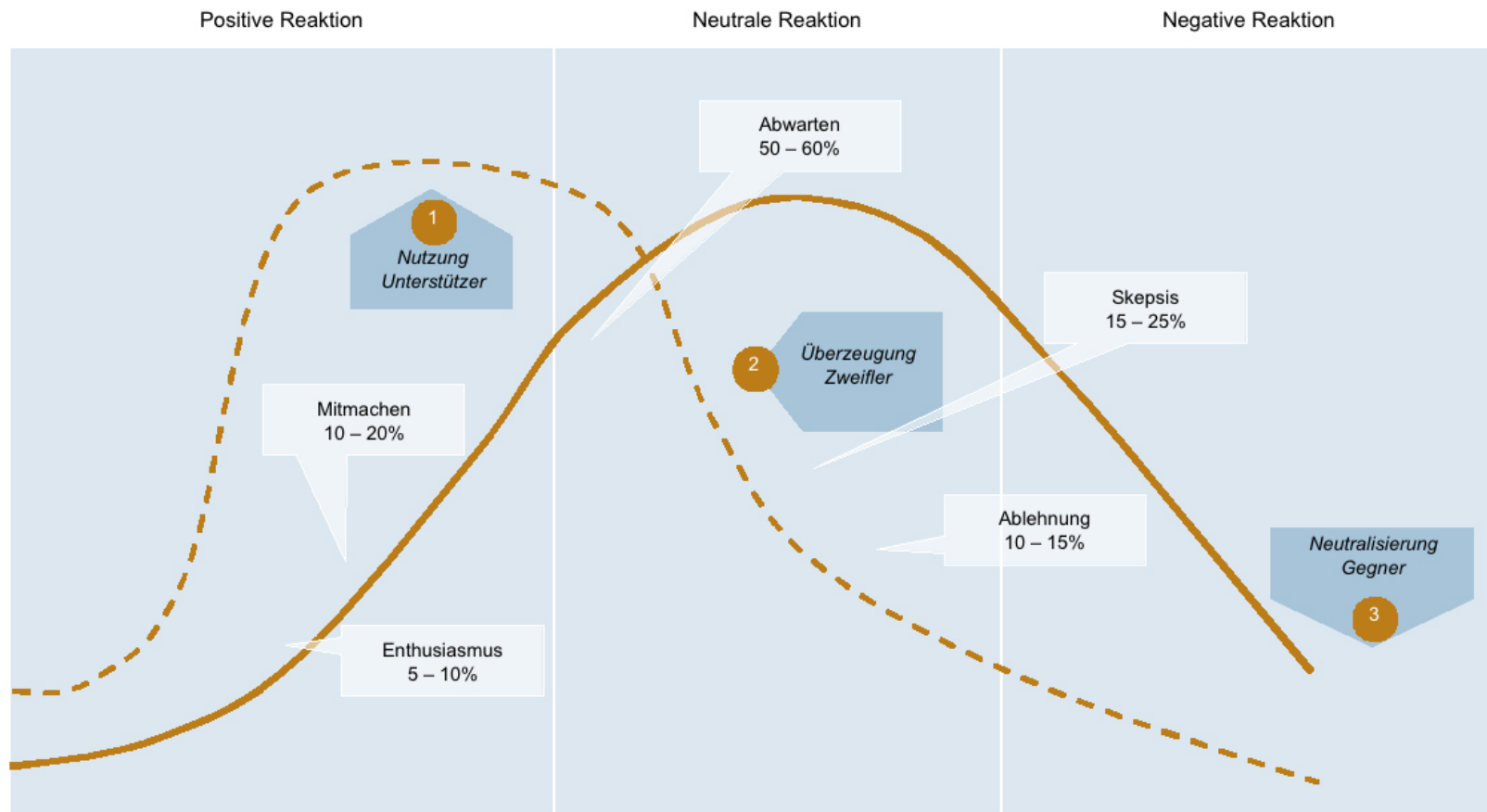


- **Management:** Veränderungsprozesse müssen nach einem klaren Zielsystem gemanagt werden – auch in Organisationen, wo dies nur teilweise möglich ist.

Die Veränderung wird stringent und zielgerichtet geplant. Die Dynamik von Organisationen verlangt nach regelmässigen flexiblen Anpassungen.

# Unterschiedliche Reaktionen verlangen angemessene Aktionen, um den positiven Einfluss auf den gesamten Veränderungsprozess abzusichern

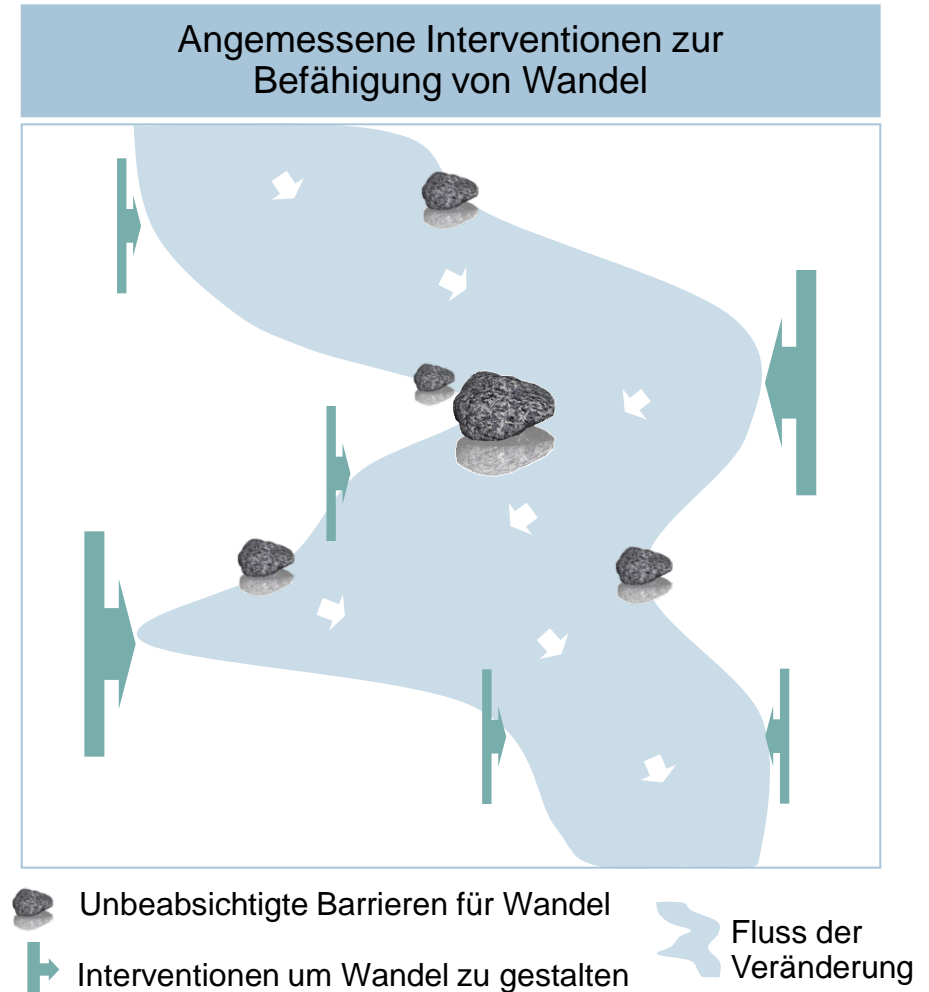
Steuerung der Reaktionen



# Menschen werden zur Veränderung befähigt durch das Orchestrieren und Implementieren von inhaltlich und zeitlich angemessenen Interventionen

Wechselwirkung zwischen Interventionen und Change Management: ein systemischer Blick

- Die zentrale Aufgabe von Führung liegt in der Steuerung des Veränderungsprozesses durch die Auswahl und Implementierung adäquater Massnahmen in Form von Interventionen.
- Die Art, Mächtigkeit und das Timing jeder Intervention wird durch die Psychologie des Veränderungsprozesses bestimmt. Wie eine Organisation auf eine spezifische Intervention reagiert, bestimmt die Art, Mächtigkeit und den Zeitpunkt der nachfolgenden Intervention.
- Die Interventionsarchitektur hängt ab von der Art der Veränderung, ihrer Ursache und Dringlichkeit, sowie vom vorherrschenden Führungsstil (eher direktiv oder eher kooperativ).
- Eine gelungen Interventionsarchitektur führt die Energie der obersten Führungskräfte einer Organisation kontinuierlich und effizient in Richtung des Veränderungsziels.
- Es gibt eine grosse Zahl von Interventionen (verschiedener Prägung und Mächtigkeit) für das Design von organisationalem Wandel.



# Wenn eine Organisation vor grösseren Veränderungen steht, stellen sich die Menschen vier Fragen

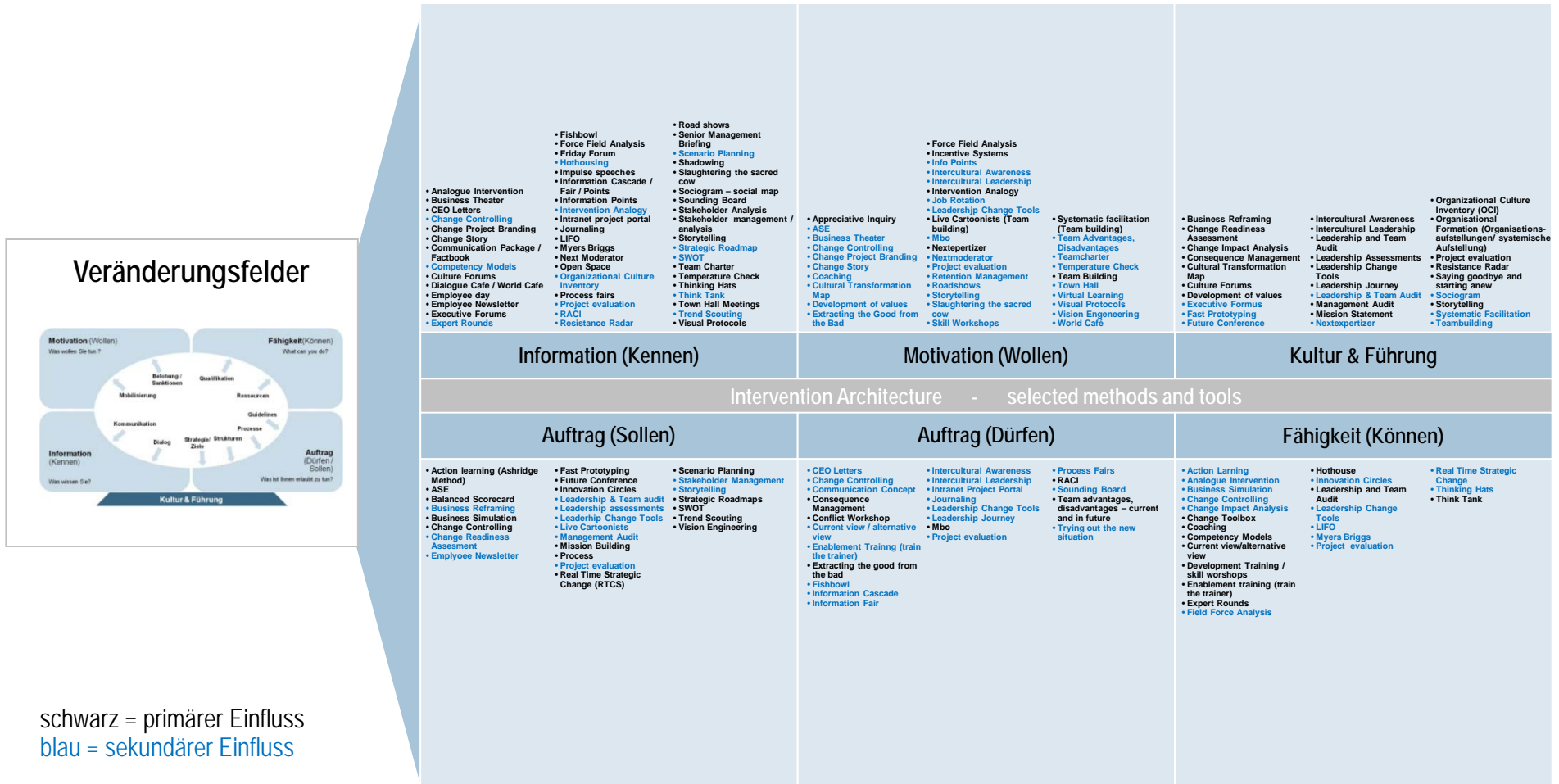
Fokus auf den Menschen



Unternehmenskultur und Führung bilden die Basis der Unterstützung für den Wandel.

# Wir haben ein klares Verständnis darüber, welche Intervention für welches Veränderungsfeld angemessen ist und den Gesamtprozess optimal unterstützt

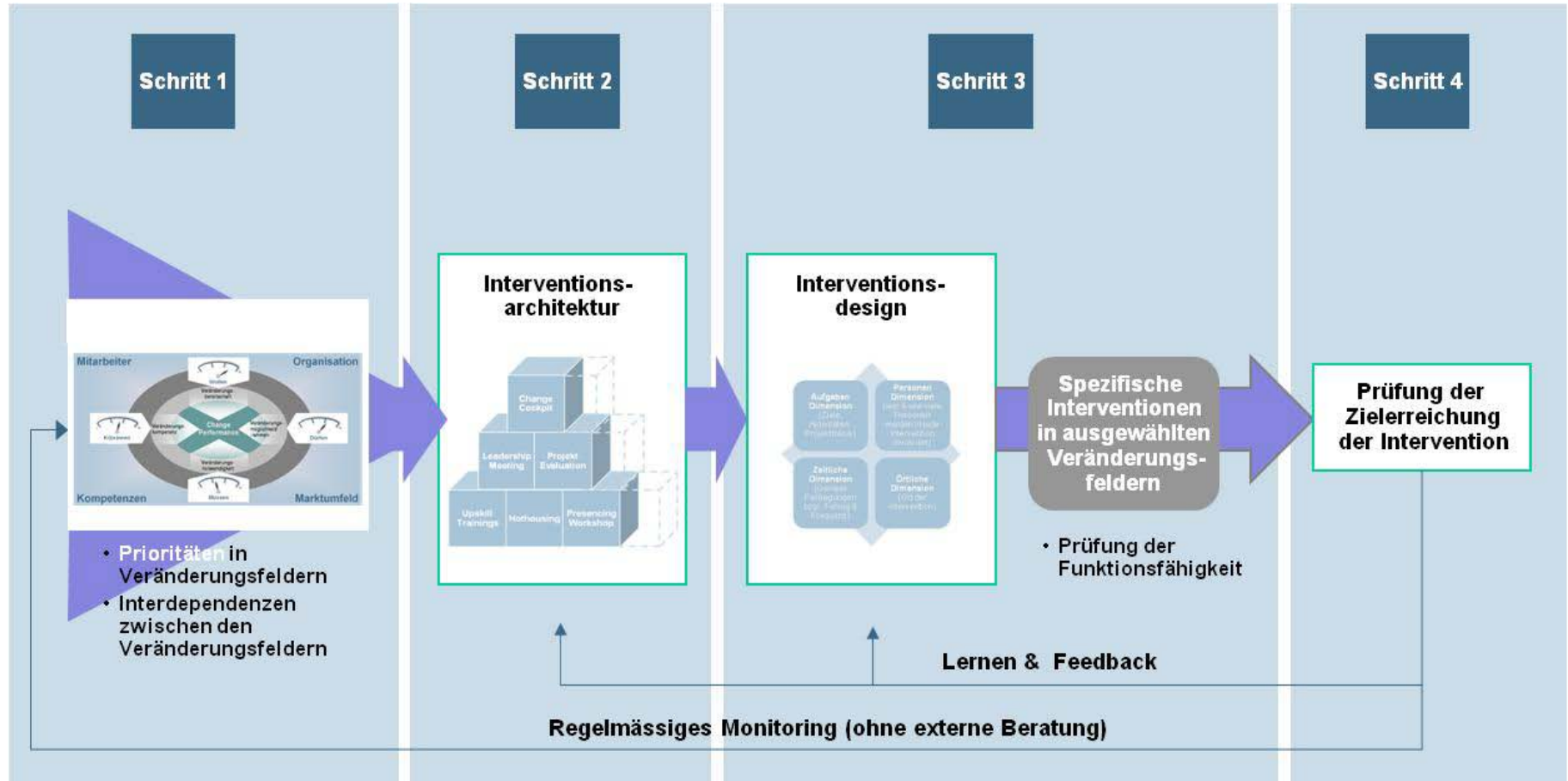
## Elemente der Interventionsarchitektur



Wir haben eine grosse Zahl an Interventionsanbietern systematisch bewertet.

# Wir bestimmen und orchestrieren die adäquaten Change Interventionen in einem erprobten Prozess – für mehr Inspiration, Fokus und Energie

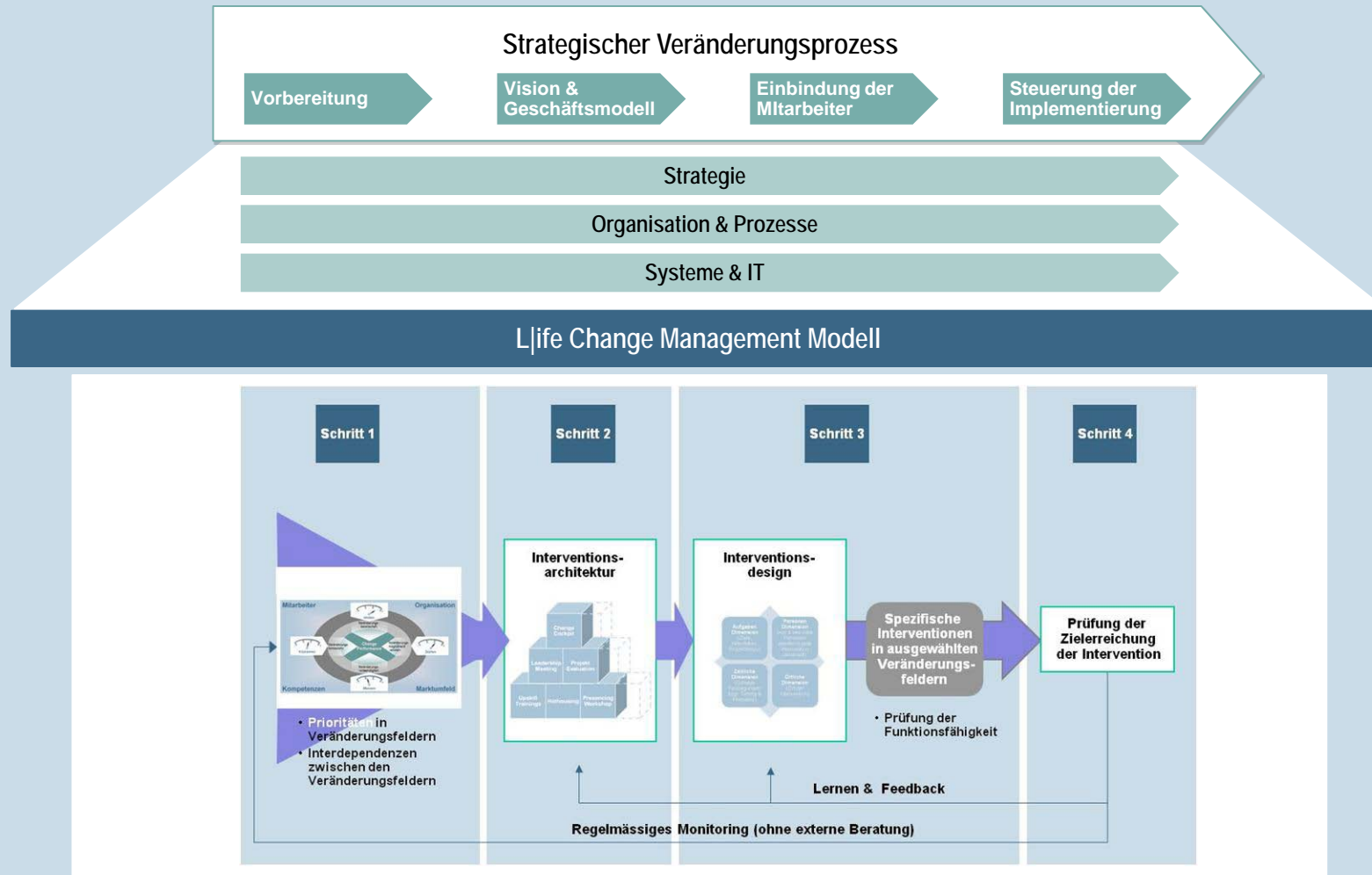
Prozess der Auswahl und Implementierung von Interventionen



Unser Fokus im Change-Prozess: Aufdecken und ziieldienlicher Umgang mit emotionalen Viren sowie Erhöhung der Vernetzungsdichte.

# Unsere Erfahrung mit "harten" und "weichen" Faktoren sichert die optimale Einbettung von Human Change in den strategischen Veränderungsprozess

Big picture: Change Management eingebettet in den strategischen Veränderungsprozess



L|ife|inspire|focus|energize®

NEW LEVEL OF CORPORATE CHANGE

---

Für weitergehende Fragen  
stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung ...

IFE Advisory GmbH · Dr. Michael Schwalbach

Bockenheimer Landstraße 17 -19

60325 Frankfurt a.M.

E-Mail: [m.schwalbach@l-ife.org](mailto:m.schwalbach@l-ife.org)

© 2011 L|ife Change Management Modell