

CHANGE MANAGEMENT

Unternehmenstag
Herrenberg
22. Nov 2013

Udo P. Bittner
Schloss Vollmaringen
Schlossstraße 1
72202 Nagold-Vollmaringen
Tel. 0176 – 2441 4261
bittner@udobittner.de
www.UBprojects.de



- Studium BWL und Organisationspsychologie
- Postgraduiertenstudium Project Management
- Zusatzqualifikation "Master of Business Communication"
- Praxiserfahrung bei HEWLETT-PACKARD, Böblingen
- Selbständig seit 1995 als Berater, Trainer und Coach u.a. für SIEMENS, SAP sowie mittelständische Firmen, regional wie international
- Schwerpunkte:
 - Projektmanagement: Hard und Soft Skills
 - Einführung von Projektmanagement-Standards
 - Veränderungs-Projekte
 - Problemlösetechnik und persönliche Arbeitsmethodik
 - Kommunikation und Führung



Wie können notwendige interne **Veränderungen**
möglichst reibungslos abgewickelt werden?

Einige Erfahrungen aus der Praxis

Nichts ist so beständig wie der
Wandel.

Wandel und Wechsel liebt, was lebt.

Re-invent the factory each day!

Mögest Du in Zeiten großer
Veränderung leben!

- **Wie viele Veränderungsprojekte haben Sie in den letzten drei Jahren erlebt?**
- **In wie vielen Veränderungsprojekten haben Sie aktiv mitgearbeitet?**
- **Was waren die größten Herausforderungen? Was waren die wichtigsten Lernerfahrungen?**
- **Wie viele dieser Projekte können als "vorbildhaft" gelten?**

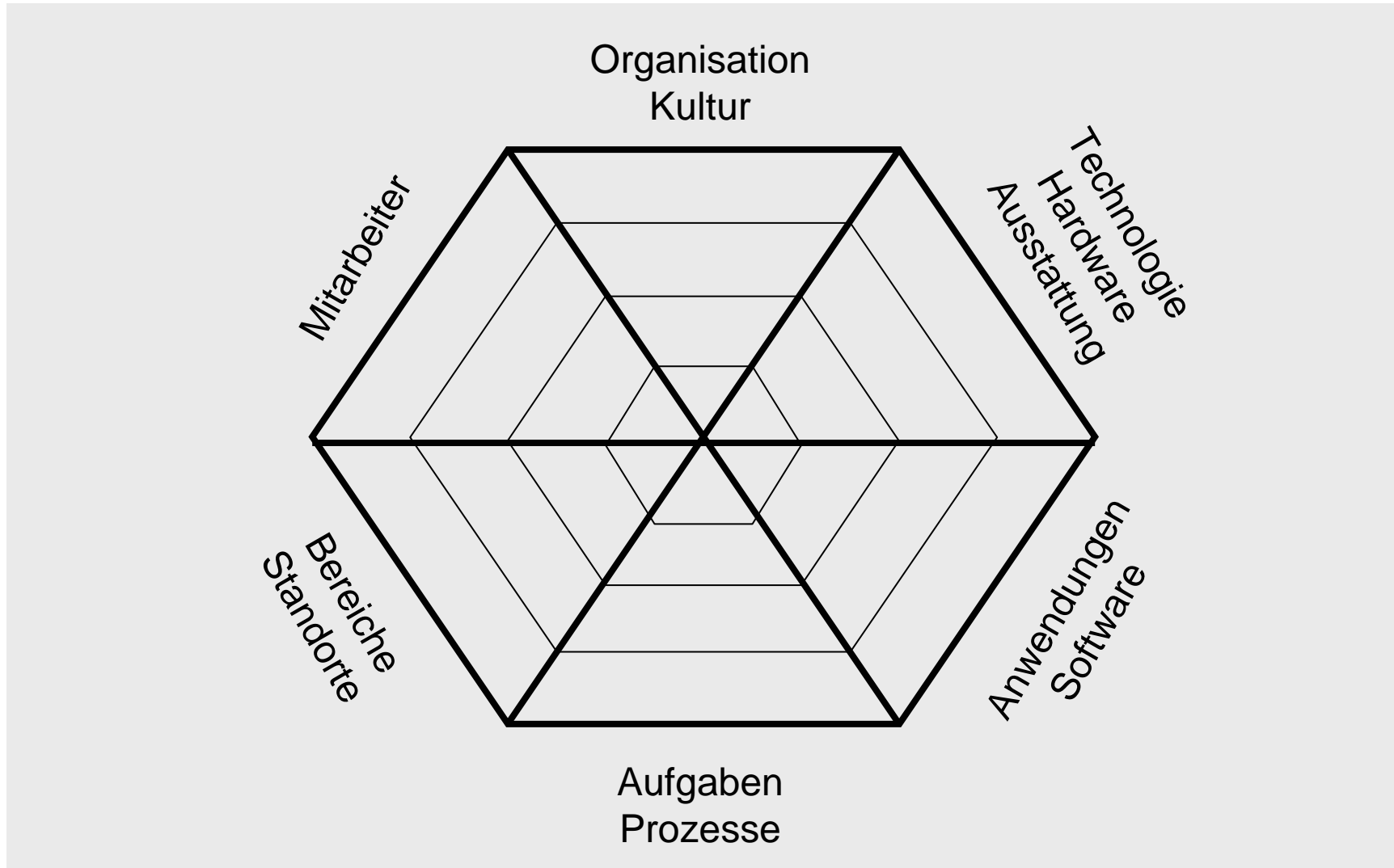
Treiber der Veränderung



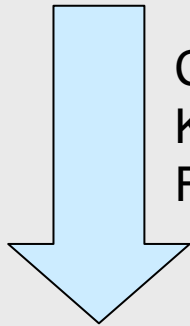
- Veränderungen werden auf immer mehr Ebenen in immer rascherer Zeit notwendig!
- Veränderungen kosten Zeit und Aufwand und Energie!
- Veränderungsfähigkeit ist zukünftiger Schlüsselfaktor (Lernende Organisation)
- Befürchtungen, Ängste und Widerstände sind bei Veränderungen normal.
- Veränderungen dürfen nicht im Sande verlaufen bzw. "nichts bringen"
- Umgang mit Veränderung und Widerstand ist eine "Lern-Disziplin"



Hexagon des Wandels

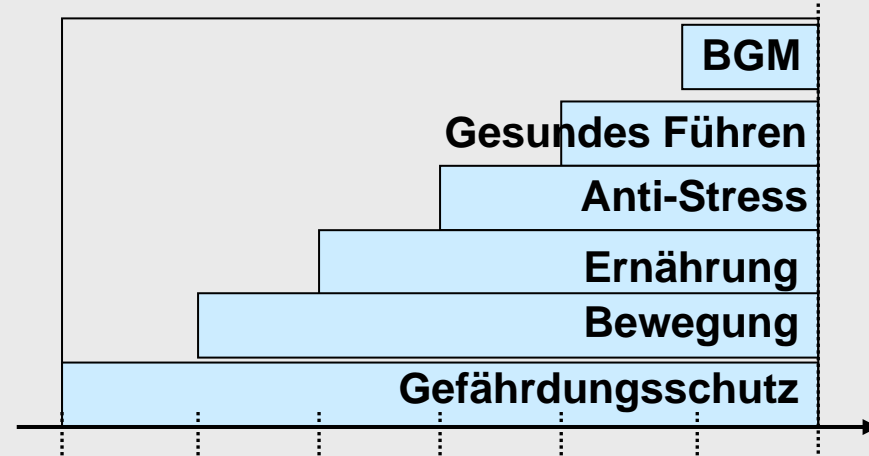


TOP DOWN

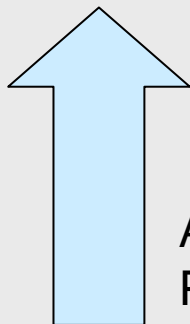


Corporate Identity
Kultur, Werte
Führungsstil

STEPWISE

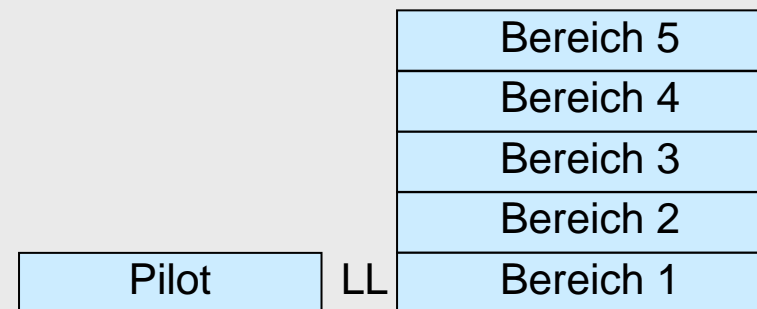


BOTTOM UP

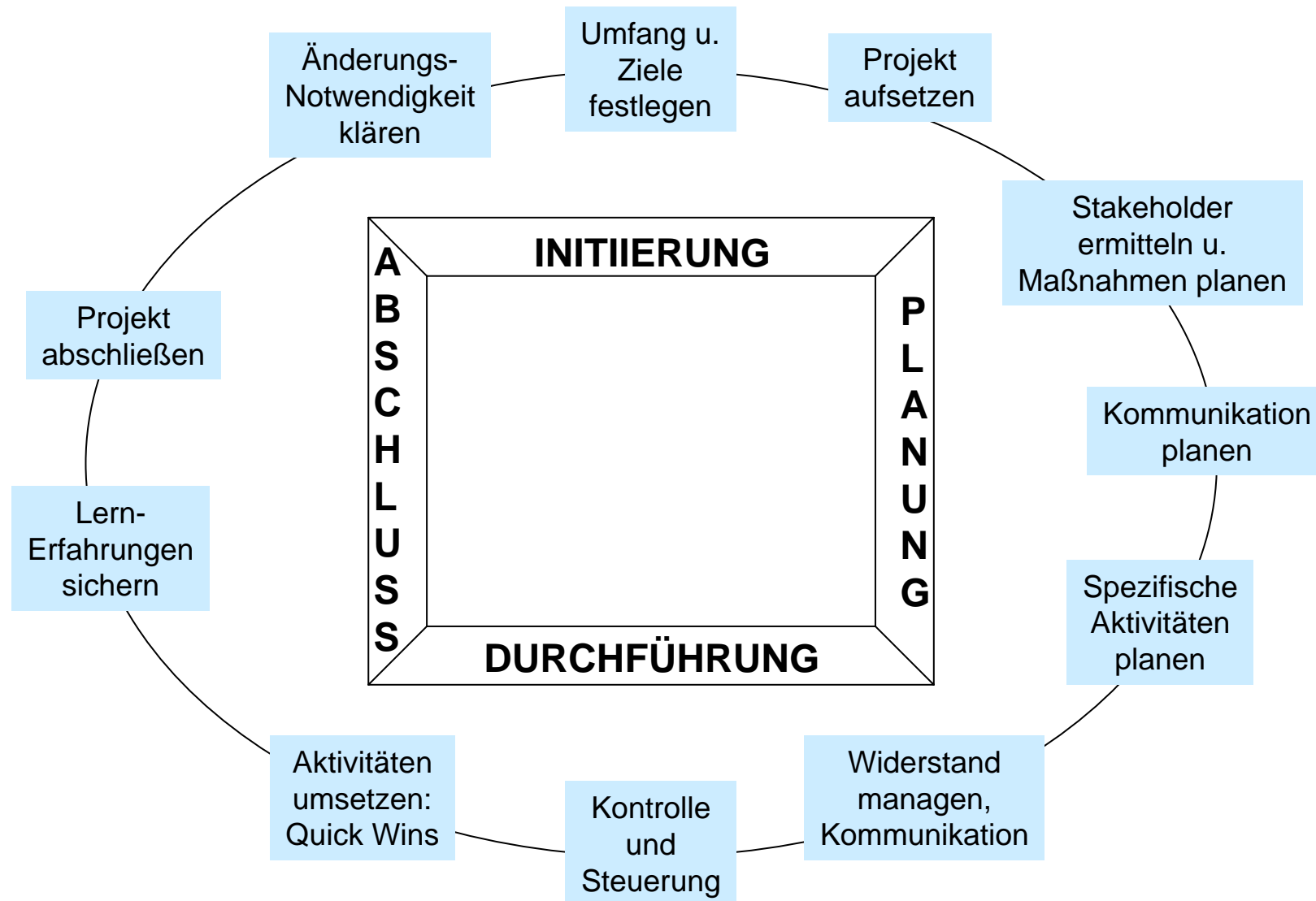


Admin-Teams
Produktions-Teams

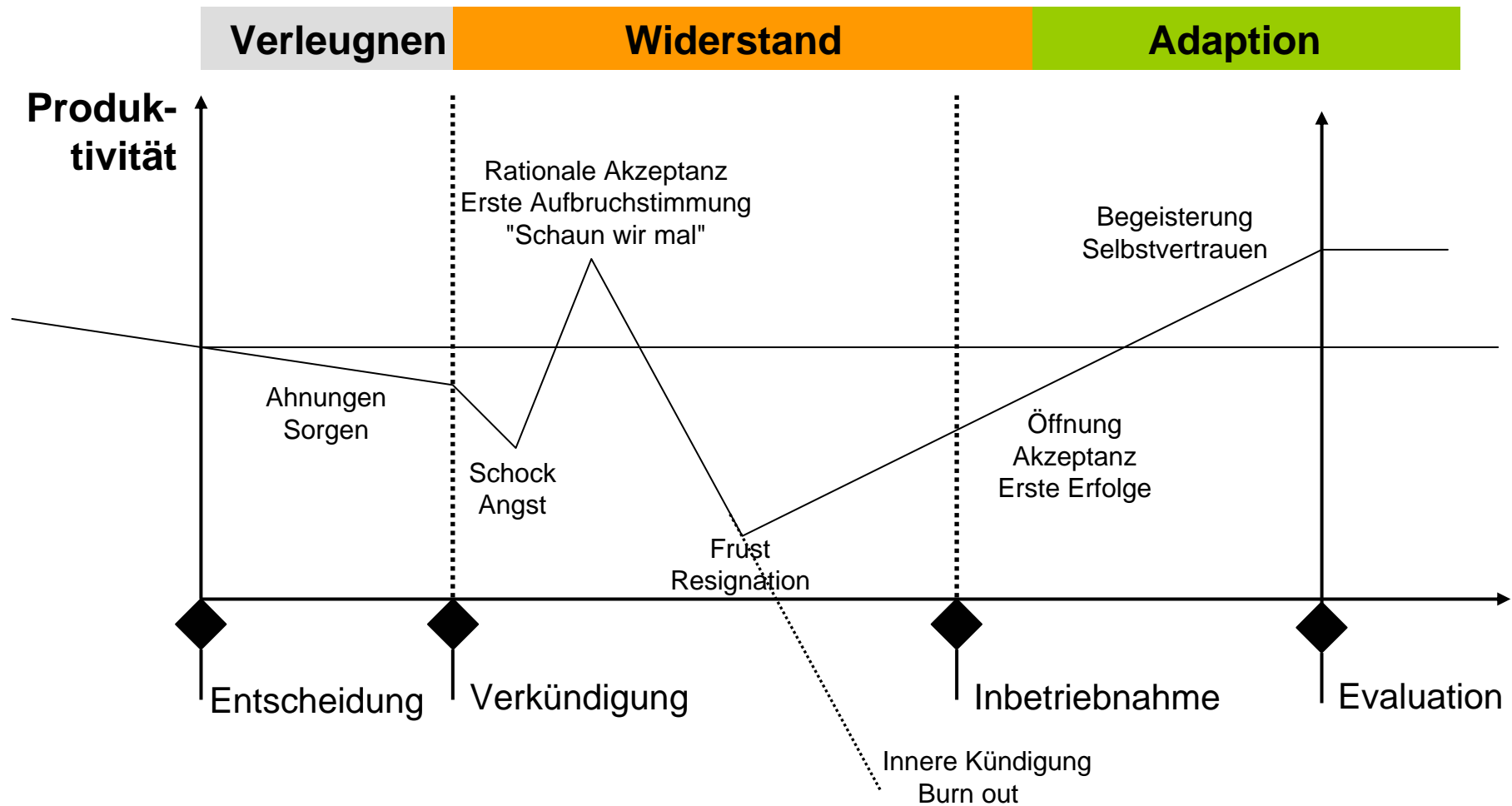
PILOT + ROLL OUT



Typische Projektschritte



Typischer "emotionaler" Verlauf



- Verleugnung einer unbefriedigenden bis schädlichen Situation sowie Widerstand gegenüber Veränderung ist normal!
- Entscheidungen treffen und klar kommunizieren!
- Emotionen zulassen und kanalisieren (offene Kommunikation)
- Mitarbeiter einbeziehen, mitgestalten lassen und dadurch Akzeptanz und Güte erhöhen
- Befürchtungen / Ängste als Zeichen von Risiken zulassen und ansprechen!
- Sinn und Nutzen des Projektes herausstreichen
- Frühzeitig "Verlierer" identifizieren und sich um sie kümmern, gemeinsam Lösungen entwickeln.

Erfolg = Qualität der Lösung x Akzeptanz

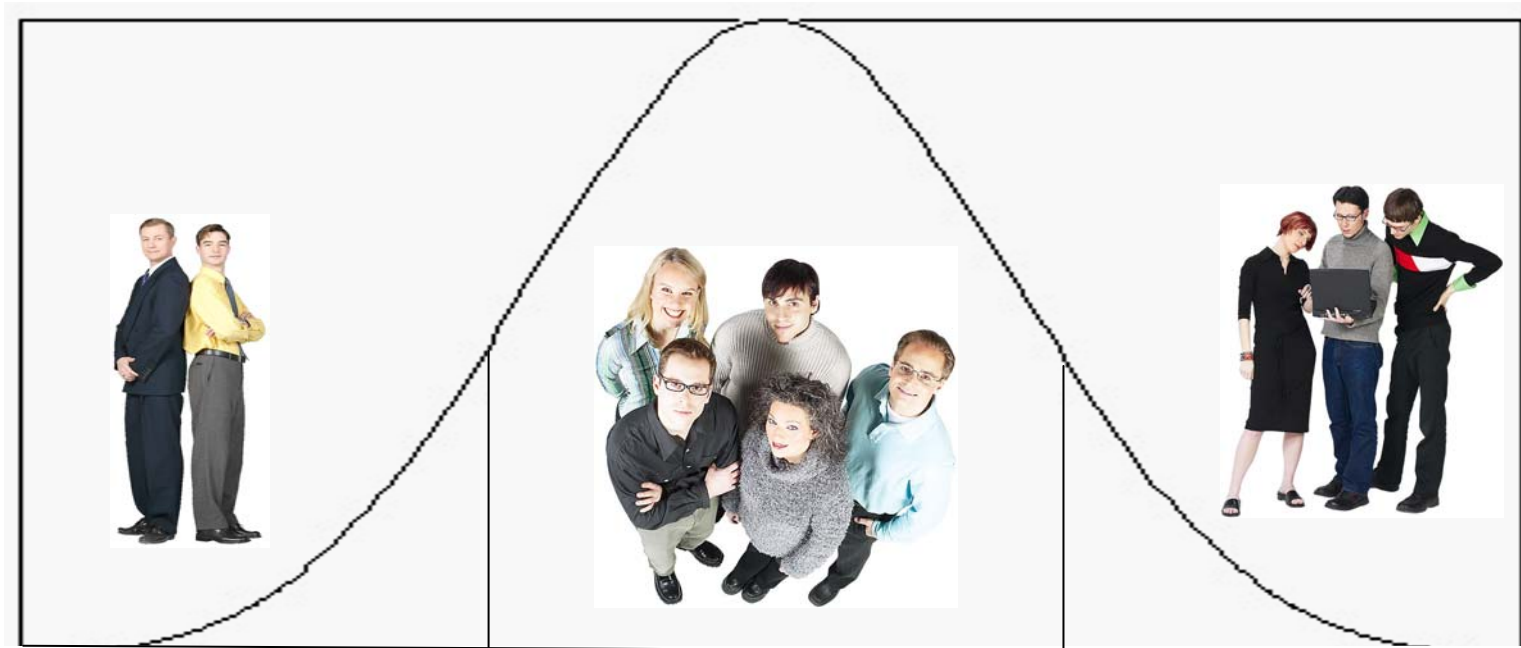
"Betroffene zu Beteiligten machen."

Beiligungsgrade

- Keine Beteiligung ("Rollkommando")
 - Information
- Fragen, Anregungen einholen
 - mitarbeiten lassen
 - mitentscheiden lassen



Typen im Veränderungsprozess



- **Aufrechte Gegner**
- **Verdeckte Gegner (Guerilla-Krieger)**

- **Skeptiker**
- **Abwartende**
- **Gleichgültige**
- **Unentschlossene**
- **Lippenbekenner**

- **Aktive Befürworter (Missionare)**
- **Zustimmende (Gläubigen)**

Klassische Phasen nach Kurt Lewin:

Auftauen

Verändern

Einfrieren

Ziel: Veränderungsbereitschaft erzeugen



**HÖLLE
vermeiden**



**HIMMEL
erlangen**

Klassische Phasen nach Kurt Lewin:



Beispiel:

**Gesetzesvorgabe:
Gefährdungsanalyse psychischer Belastungen**

Fragebogenaktion erweitern

Schutzmaßnahmen mit Blick auf BGM

Führungsgrundsätze, Führungsverhalten, Werte...

Nicht kopieren, sondern kapiieren!

Standard-Probleme

- Knappheit von Zeit und Ressourcen
- Qualität von Produkten und Prozessen
- Berücksichtigung von Kundenerwartungen
- Zunahme von Komplexität

Konkrete Lösungen

Prinzipien

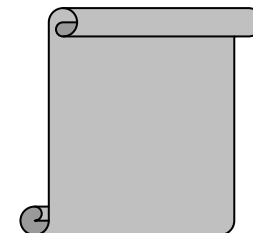
Lean Management Automobilbau



Lean Management Software-Entwicklung



- Kunde
- Takt
- Team
- Transparenz
- KVP



ABC-Prinzipien der Veränderung

- **A**ustausch von Informationen und Emotionen. Kommunikation!
- **B**eteiligung der Betroffenen: Akzeptanz fördern, Widerstand kanalisieren
- **C**ommitment der Führungskräfte, Unterstützung durch Entscheidungen, Zeit, Budget, Ressourcen
- **D**as Projekt konsequent managen





Viel Freude und
Erfolg bei Ihrem
nächsten
Change Project!

www.UBprojects.de