

## Managementberatung

### CHANGE MANAGEMENT VS. PROJEKTMANAGEMENT

#### Change Management - die Königsdisziplin

Die Fähigkeit auf schnelle Veränderungsprozesse durch Markterfordernisse zu reagieren kennzeichnet heute das erfolgreiche Unternehmen. Nimmt die Zielanforderung und die daraus resultierende unternehmensinterne Neugestaltung an Komplexität zu, sind die Möglichkeiten des klassischen Projektmanagements schnell überschritten. Weil derartige Veränderungen meist mit Unsicherheiten verbunden sind, werden sie von den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr als Gefahr und Risiko denn als Chance wahrgenommen.

treorbis hat eine Change Management Methode entwickelt mit deren Einsatz schnelle und mitarbeitergetragene, große Veränderungsprozesse umgesetzt werden können, ohne die gewachsene Unternehmenskultur zu beschädigen.

Aufgabe dieses Change Managements ist es, alle Maßnahmen und Tätigkeiten zur Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen, Prozessen oder Verhaltensweisen zu gestalten und entsprechend zu kommunizieren.

### UNTERNEHMENSKULTUR - DIE MARKE NACH INNEN

Wir definieren Unternehmenskultur als die „Marke nach innen“. Sie beschreibt die Entstehung, Entwicklung und den Einfluss kultureller Aspekte innerhalb der Organisationen.

Die Unternehmenskultur wirkt auf alle Bereiche des Managements:

- ▶ **Entscheidungsfindung**
- ▶ **Beziehungen zu Kollegen, Kunden und Lieferanten**
- ▶ **Kommunikation usw.**

Jede Aktivität in einer Organisation ist durch ihre Kultur gefärbt und beeinflusst.

Das Verständnis der Organisationskultur erlaubt es den Mitgliedern, ihre Ziele besser verwirklichen zu können, und den Außenstehenden, die Organisation besser zu verstehen. Sie ist wie ein Netzwerk interner Strukturen und Prozesse. Greift das Unternehmen in dieses Netzwerk ein, wird dieses gewachsene Netzgebilde durch unterschiedlichste Einflussfaktoren beeinträchtigt.

### ERFOLGSCHANCEN MAXIMIEREN

Nicht einbezogene Mitarbeiter nehmen schnell Ängste, Zukunftsunsicherheit und persönliche Perspektivlosigkeit (emotionaler Ansatz) wahr. Somit werden negative Einflüsse (blocken von Informationen, Bedenkenträgerschaft) schleichend etabliert und stören den Erfolg sowie die notwendige Akzeptanz.

Durch frühe und aktive, die Unternehmenskultur wahrende Steuerung dieser Veränderungen erreichen wir, dass:



Seit 2006 ist die treorbis „Special Expertise Partner SAP HCM“ & seit 2009 „Special Expertise Partner im Bereich Business Intelligence“.

- ▶ die Neuerungen von Anfang an sitzen
- ▶ die Betroffenen die Anforderungen verstehen und mittragen
- ▶ der Lernprozess für Führungskräfte und betroffene Mitarbeiter groß ist
- ▶ dass ein Veränderungs-Know-How auf alle Hierarchieebenen akkumuliert werden kann.

Übliche, nachlaufende (und kostenintensive) Diskussionen, über die Richtigkeit der durchgesetzten Veränderungen entfallen und machen akzeptiertes sowie getragenes Handeln aller Beteiligten möglich.

Übliche Strategie	Change Management Strategie
Meist Konzentration auf Strukturfragen.	Ganzheitliche Betrachtungsweise (Organisation wird als soziotechnisches System aufgefasst).
Expertenlösung (logisch-rational „beste“ Strukturvariante).	Auch Betroffene können Erfahrungen mit einbringen ("Involvement").
Geschäftsführung entscheidet <u>exklusiv</u> über Struktur (tendenziell Konfliktvermeidung).	Betroffene partizipieren an der Entscheidung (tendenziell Konflikt-handhabung).
Lösung relativ rasch definiert.	Lösungsfindung dauert relativ lange und ist aufwendiger als beim Bombenwurf.
Geheimhaltung der Lösung bis zum Tag „X“ (don't debate - implement!).	Durch breit abgestützte Vorbereitung keine „Überraschungseffekte“.
Meist große Widerstände, wenn nicht „hart“ durchgegriffen wird.	Keine oder relativ geringe Widerstände, deshalb schnellere Umsetzung.
Nachträgliche Anpassungen meist unumgänglich (Detailprojekt im Anschluss).	In der Regel wenige Anpassungen nötig, können rasch durchgeführt werden.
Dauert lange bis die neue Struktur überall richtig eingespielt ist, meist hohe Reibungsverluste.	Neue Struktur „sitzt“ von Anfang an, weil Betroffene Veränderungen verstehen und stärker mittragen.
Lernprozess für Unternehmensspitze stark, für die übrigen Betroffenen gering.	Lernprozess für Führungskräfte und betroffene Mitarbeiter groß, Veränderungs-Know-How auf allen Hierarchieebenen akkumuliert.

## ANWENDUNGSGEBIETE

Die treorbis Managementberatung empfiehlt den Einsatz der Change Management Methodik für:

- ▶ neue oder gewandelte Strategieumsetzung
- ▶ beabsichtigte Strukturänderungen
- ▶ erstmalige oder modifizierte Systemeinführung (IT und Org.)
- ▶ umfangreiche Prozesseinführung und komplexe Prozessänderung
- ▶ Wechsel von betrieblichen Handlungsweisen

## TREORBIS PARTNERSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT

Unsere Managementberatung verantwortet und führt Ihren Change Management Prozess. **Unsere Version ist, Ihnen mehr Zeit für Visionen zu geben.**

Schon jetzt sichern wir unseren Kunden eine gute, vertrauensvolle und fachlich versierte Zusammenarbeit zu. **Kontaktieren Sie uns.**

Erfolgsgeheimnis – Involvement der Mitarbeiter

### IHR ANSPRECHPARTNER:

**Lutz Jeltting**  
Managementberatung

Bei dem Neuen Krahn 2  
D-20457 Hamburg

Telefon: +49(0)40/3344150-0  
Telefax: +49(0)40/3344150-99  
Mobil: +49(0)176/122 88 636

E-Mail: [ljeltting@treorbis.de](mailto:ljeltting@treorbis.de)  
Internet: [www.treorbis.de](http://www.treorbis.de)