

So meistern Sie den Wandel

Herausforderungen und Erfolgsfaktoren im Change-Management

Markus Wilhelm

21. Juni 2017

Über uns



Inhalt

1. Hauptauslöser für Veränderungen
2. Die Phasen des Wandels und der Veränderung
3. Widerstände gegen Wandel
4. Mitarbeiterverhalten bei Veränderung
5. Die drei Haupterfolgsfaktoren
6. Gründe für mangelnde Veränderungsbereitschaft von Führungskräften
7. Erwartungen an Führungskräfte

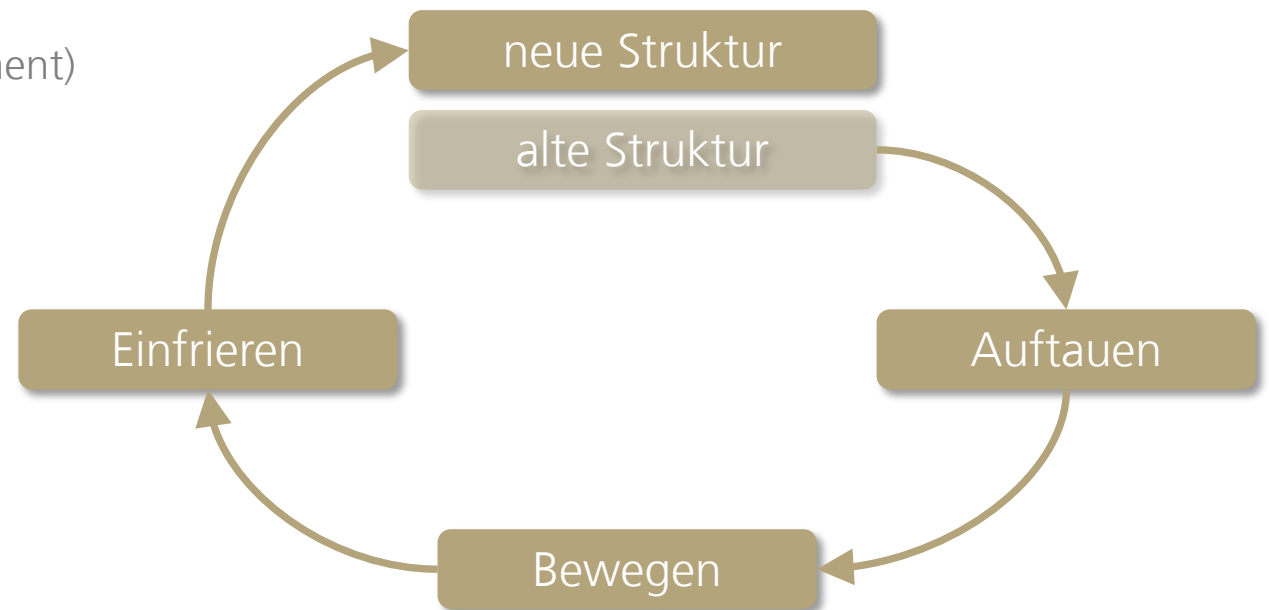
*» Der Wandel in den Verlagen ist nur zu einem geringen Teil ein Problem der Technologie und Organisation «
unbekannt*

Hauptauslöser für Veränderungen

Intern:	Extern:
Restrukturierung / Reorganisation	wirtschaftliche Krise
Veränderte Unternehmensstrategie	neue Technologien (Software, Devices, Verarbeitungstechniken)
Veränderte Marktstrategie/Geschäftsmodell	veränderte oder neue Produktformen und Märkte
Mergers & Acquisitions	Globalisierung
Workflow- und Prozessänderungen	veränderte Gesetzeslagen
Organisationsveränderungen	Konkurrenz
veränderte Personalkonzepte	Veränderte Umwelt (sozial, ökologisch, politisch...)
Einführen neuer Software (MAM, CMS, PPM)	...
In- und Outsourcing	
...	

Die drei Phasen des Wandels

- Phase 1: »Auftauen«
 - › Vorbereiten der Veränderung (Mitarbeiter überzeugen)
 - › Kommunikation (Pläne / Projektumfang)
 - › Projekt aufsetzen (professionelles Projektmanagement)
 - › Durchführen von Analysen
- Phase 2: »Verändern«
 - › Projektergebnisse umsetzen
 - › Trainings durchführen
 - › Prozess intensiv überwachen
- Phase 3: »Stabilisieren«
 - › Veränderungen langfristig stabilisieren
 - › Prozess intensiv überwachen
 - › Gegebenenfalls nachjustieren



Quelle: Vahs, „Marktorientierte Organisationsgestaltung“; Grafik in Anlehnung an Lewin

*» Alles, was sich digitalisieren lässt, wird digitalisiert.
Alles, was sich vernetzen lässt, wird vernetzt.
Und das verändert alles! «*

Tim Cole

Die digitale Transformation

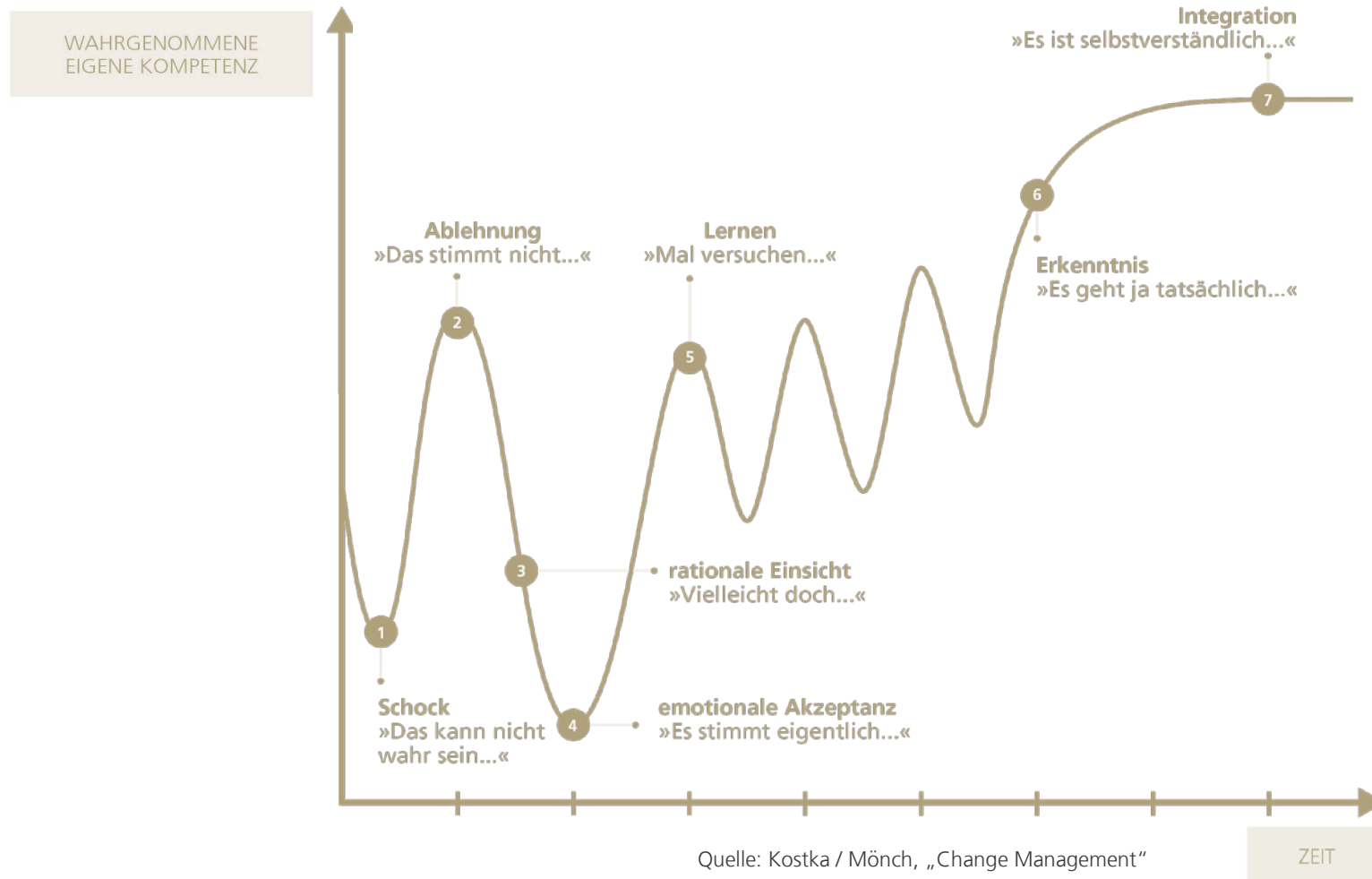
- › Die Digitalisierung verändert Unternehmen fundamental. Prozesse wie Lieferketten werden schneller, effizienter und kostengünstiger
- › Durch die Nutzung der Möglichkeiten entwickelt sich eine digitale Kultur
- › durch die Digitalisierung bekommen Unternehmen immer mehr agile Strukturen und entwickeln eine hohe implizite Veränderungsfähigkeit
- › Es entsteht eine neue, digitale Arbeitskultur

Die digitale Transformation

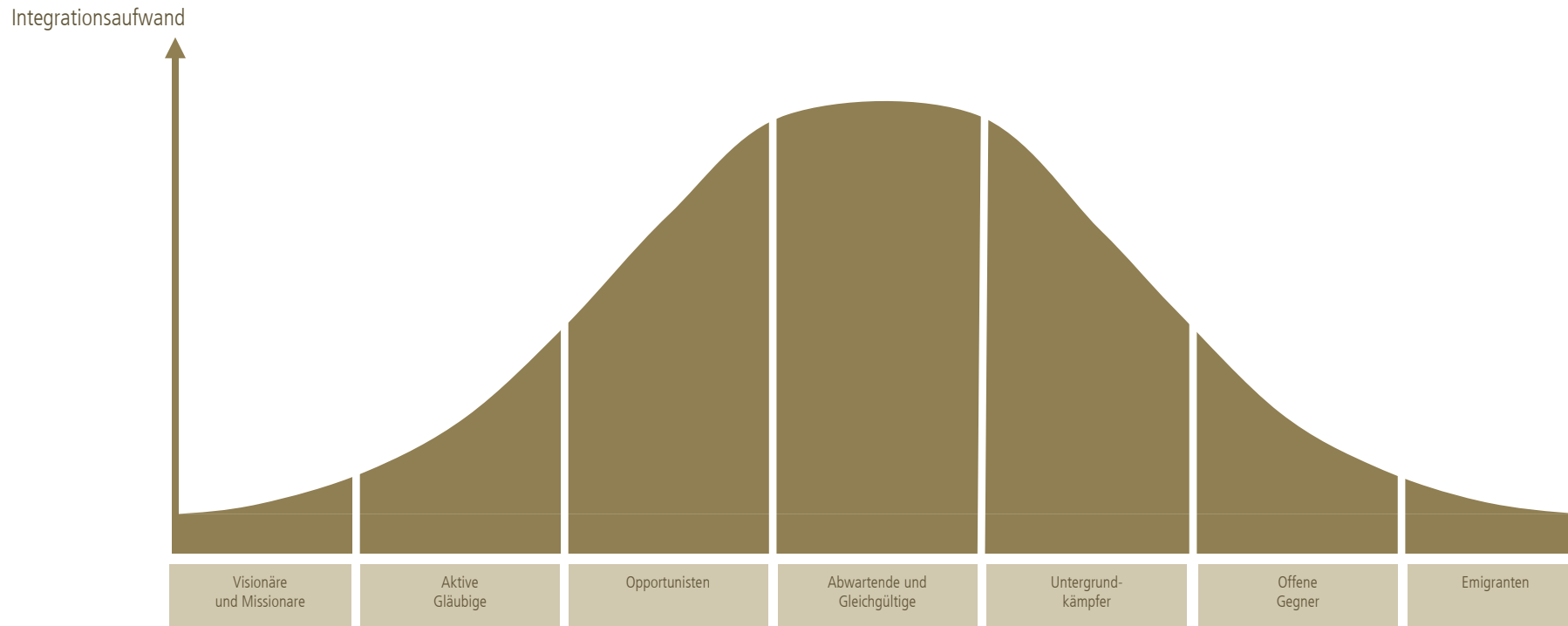
- › Die drei Phasen der Veränderung gelten nicht grundsätzlich
- › Veränderung ist Normalzustand
- › Gleichzeitigkeit von Veränderungen
- › das Werte-Set der Generation Y fokussiert Work-Life-Balance, Feedback-Kultur und persönliche Weiterentwicklung
- › die digitale Gesellschaft stellt traditionelle Glaubenssätze in Frage
- › hierarchische Top-Down Ansätze verlieren ihre Deutungshoheit
- › der vom Management vorgegebene Weg ist nur einer von mehreren möglichen
- › **Change is a fact of life**

Phasen der Veränderung

Wahrgenommene eigene Kompetenz



Mitarbeiterverhalten bei Veränderung



Quelle: in Anlehnung an Vahs, „Marktorientierte Organisationsgestaltung“

Widerstände gegen Wandel

- › Rationaler Widerstand
 - logische Argumente gegen den Wandel
- › Politischer Widerstand
 - Verlust von Einfluss und Macht
- › Emotionaler Widerstand
 - Befürchtungen und Ängste vor dem Wandel

*» Die Fähigkeiten und das Wissen der Mitarbeiter
entscheidet über Geschwindigkeit und Erfolg «
unbekannt*

Die drei Haupterfolgskfaktoren

- › Die realisierbare Vision
 - motivierende Ziele setzen
- › Die Kommunikation
 - Widerstände vermeiden und überwinden
- › Die Qualifikation
 - die Mitarbeiter gezielt entwickeln

Hauptgründe für mangelnde Veränderungsbereitschaft von Führungskräften

› Primäre Gründe

- Angst vor Einfluss- und Statusverlust
- Zu viele Veränderungen in den vergangenen Jahren
- Überlastung (Arbeitsvolumen/psychisch)

› Sekundäre Gründe

- Frustration aus vergangenen Veränderungen
- Mangelnde Einsicht in die Notwendigkeit der Veränderung
- Angst vor schwierigen Entscheidungen
- Mangelndes eigene Flexibilität und Vertrauen in den gewählten Veränderungsweg

› Tertiäre Gründe

- Ausgeprägter Egoismus
- Mangelndes Vertrauen in das Top-Management
- Fehlende eigene Kompetenz

Erwartungen an Führungskräfte in Veränderungsprozessen

Die Führungskraft...

- › ...nimmt eine Vorbildfunktion ein
- › ...kommuniziert die Veränderung aktiv
- › ...ist sich bewusst, dass die eigene Einstellung gegenüber der Veränderung großen Einfluss auf den Projekterfolg und die Haltung der Mitarbeiter hat
- › ...trifft klare Entscheidungen
- › ...überzeugt Ihre Mitarbeiter, dass der Wandel zum Besseren führt
- › ...initiiert und gestaltet die Veränderung
- › ...treibt den Veränderungsfortschritt voran und kontrolliert ihn
- › ...schafft ein Umfeld, in dem kontinuierliches Lernen und Veränderung selbstverständlich werden
- › ...löst Konflikte und vermittelt hierarchieübergreifend
- › ...bindet Mitarbeiter an das Unternehmen

Vielen Dank!

Markus Wilhelm

Publisher Consultants GmbH

Fürstenfelder Straße 7

80331 München

Tel. +49 (89) 9542843-30

Fax +49 (89) 9542843-39

Mobil: +49 (171) 743 27 63

Mail wilhelm@publisher-consultants.de

Web www.publisher-consultants.de

