

*Time to change - yes we can!*

*Wirklich?*

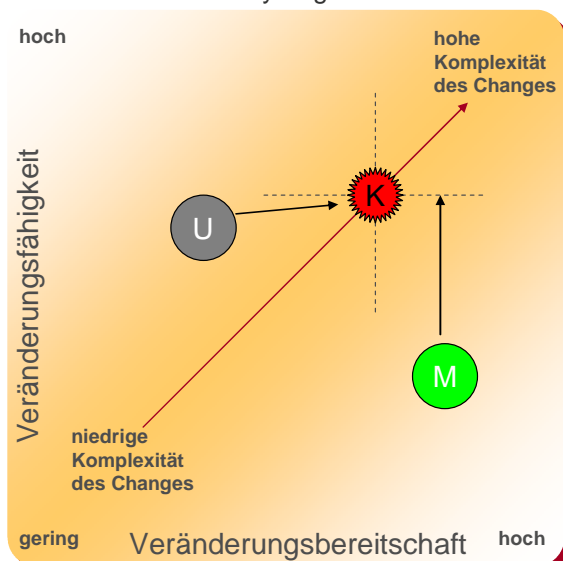


SCIENTIFIC CONSULTING PARTNERS

## Wie bereit ist Ihr Unternehmen für geplante Veränderungen?

Veränderungen stehen und fallen mit den Menschen. Laut Studien scheitern 70% aller Change-Projekte! Dies muss nicht sein und hat meist zwei Gründe: 1. Changeaspekte werden einfach ignoriert oder 2. die Changemaßnahmen werden am Status-Quo vorbei gemacht. Veränderungen sind erfolgreich, wenn man berücksichtigt, wo die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen, ob sie die geplante Veränderung unterstützen oder blockieren. Mit einem Change-Index analysierten Sie die Veränderungsbereitschaft und die Veränderungsfähigkeit von Unternehmen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und identifiziert, welche Maßnahmen wann sinnvoll sind.

Es gibt eine Vielzahl von Change-Maßnahmen die einen Veränderungsprozess unterstützen wie Kommunikation, Koalition/Teamgeist im Management aufbauen, Orientierung geben (Struktur, Prozesse, persönliche Möglichkeiten, Vision, Strategie -push), Coaching, neue Netzwerke etablieren, Qualifikation anbieten, Verhalten gemäß der neuen Struktur belohnen etc. Die Maßnahmen müssen jedoch in Abhängigkeit von der Komplexität des Changes (multikulturell, international, geografisch verteilt, Altersstruktur der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter etc.) und der Ist-Situation Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Ihres Unternehmens ausgewählt werden. Gelingt Ihnen dies, so vermeiden Sie die üblichen Reibungsverluste, Grabenkämpfe, Imageverlust etc. erzielen die erhofften Synergien.



### NUTZEN EINER CHI-ANALYSE:

1. Schaffung der Voraussetzungen für ein erfolgreiches Changeprojekt
2. Kenntnis darüber, wie veränderungsbereit und -fähig ein Unternehmen, ein Bereich und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind
3. Erkennen, wo Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Veränderungsprozess stehen
4. Identifikation der erforderlichen Maßnahmen für das nötige Commitment und die Begeisterung für Veränderungen bei den MitarbeiterInnen
5. Erkennen von Ansatzpunkten für eine wirksame Kommunikationsstruktur

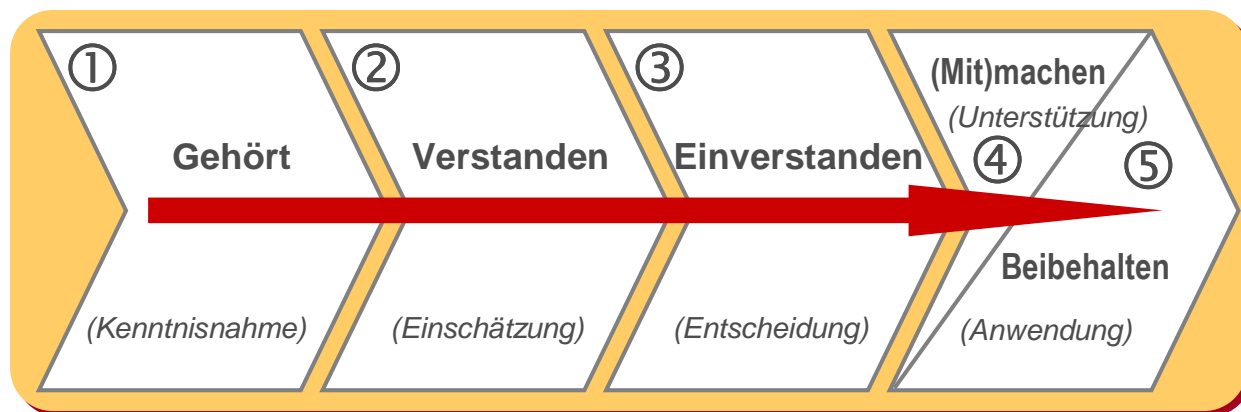
Da die Akzeptanz von Veränderungen in Phasen verläuft – angefangen von der Kenntnisnahme über die Einschätzung, das Treffen von Entscheidungen bis hin zur Unterstützung des Changes – müssen die Botschaften an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu jeweils adäquaten Zeitpunkten auch über einen entsprechenden Informationskanal vermittelt werden. Aufeinander abgestimmte phasen- und zielgruppenadäquate Maßnahmen in Kombination mit regelmäßiger Evaluation sind entscheidend für den Erfolg von Veränderungsprojekten.



In vier Phasen entscheidet sich, ob die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen Wandlungsprozess mittragen:

Veränderungen werden in einem ersten Schritt zur Kenntnis genommen. Es folgt die Einschätzung der Relevanz dieser Neuigkeit für den eigenen Arbeitsbereich. Einsetzende Unsicherheit über die Komplexität und Konsequenzen der angekündigten Veränderungen

münden schließlich in die dritte Phase - die Entscheidung. In diesem Schritt bewerten Mitarbeiter, ob sie die Veränderung mittragen wollen oder können bzw. ob sie Teile von ihnen ablehnen. Die abschließende vierte bzw. fünfte Phase ist das Zünglein an der Waage: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter adaptieren in einem ersten Versuch die wettbewerbsrelevanten neuen Ideen und erklären sich schließlich bereit zu einer endgültigen Realisation.



**Wissen Sie, wo Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen?  
Nur wenn diese bei 4 oder 5 sind, wird Ihr Projekt Erfolg haben.**

Um diesen letzten, entscheidenden Schritt des Einverständnisses erreichen zu können, ist vom Management von Anfang an der Einsatz einer strategisch eingesetzten Informationspolitik mit zielgruppenadäquaten Medien entscheidend, denn, so der Verhaltensforscher Konrad Lorenz:

1. Gesagt ist nicht gehört.
2. Gehört ist nicht verstanden.
3. Verstanden ist nicht einverstanden.
4. Einverstanden ist nicht angewandt.
5. Angewandt ist nicht beibehalten.

Ein nachträgliches Korrigieren und Nachbessern kostet ein Vielfaches. Es gilt also, gezielt und unternehmensspezifisch, die richtigen Maßnahmen in die Wege zu leiten.

Vermeiden Sie so kosten- und zeitintensive Blockaden, aufwendiges Nachfragen und langwierige Erklärungen. Erreichen Sie durch die richtigen flankierenden Maßnahmen eine maximale Umsetzungseffizienz.

Reduzieren Sie die Fluktuation und damit kostenintensive Know-how-Abwanderung in der Folge von Changeprojekte.

#### **Sie haben öfter Changes als Sie denken!**

Strategiewechsel, Reorganisation, veränderte Arbeitsabläufe (Prozessoptimierungen), neue Managementinstrumente, grundlegende technische Systemwechsel, Einführung kunden- oder serviceorientierter Strukturen, Wertewandel, Krisen- und Erfolgsmanagement u.v.m.

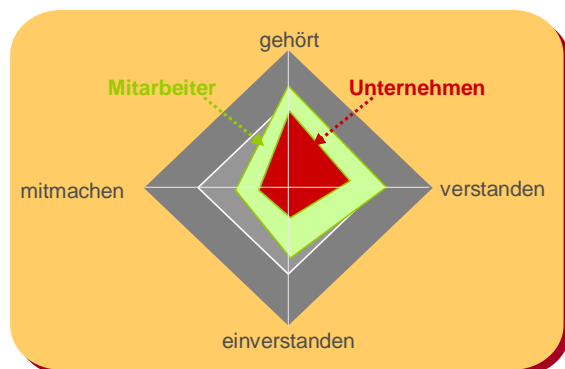
Planen Sie bei jedem Projekt einen Changeanteil mit ein. Was Sie bei Veränderungen noch beachten müssen finden Sie unter: [http://www.scopar.de/download/scopar\\_s-cmt-dos\\_and-donts.pdf](http://www.scopar.de/download/scopar_s-cmt-dos_and-donts.pdf)

Der SCOPAR-Change-Index bringt die erforderliche Transparenz in Veränderungsprozesse und ist somit eine entscheidende Voraussetzung für den Umsetzungserfolg.

Idealerweise führen Sie eine CHI-Analyse vor einer geplanten Veränderung durch!

## ERGEBNISSE DER ANALYSE:

Über den SCOPAR-Change-Index erkennen Sie, wo Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen. Dadurch können Sie gezielt die Aktionen ableiten und initiieren, die erforderlich sind. Ziel ist es, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „ins Boot zu bekommen“ und so die Basis für eine Erfolgreiche Umsetzung zu schaffen.



Mit dem SCOPAR-Change-Index führen Sie Ihr Changeprojekt zum Erfolg und sorgen Sie dafür, dass Ihr Projekt nicht scheitert. Ihr Risiko geht gegen Null.

Eine differenzierte Sicht auf die Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit von Unternehmen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermöglicht es, unternehmensspezifisch und situativ die richtigen Maßnahmen zu initiieren.

## MÖGLICHE CHANGE-MASSNAHMEN:

- ✓ Kultur-Diagnose
- ✓ Change-Auditing
- ✓ Change-Strategie
- ✓ Definition einer Management-Roadmap
- ✓ Kommunikation
- ✓ Führungsinstrumente
- ✓ Personal- und Führungskräfteentwicklung
- ✓ Arbeitszeit- und Vergütungssysteme
- ✓ Lern- und Entwicklungssysteme
- ✓ Change-Monitoring /-Controlling

...

*Die Kunst von erfolgreichen Veränderungen ist es, erstens ein rationales und emotionales Bewusstsein zu schaffen (über kommunikative Maßnahmen erreichbar) und zweitens die Menschen zum Handeln zu bewegen (hier muss Kommunikation angereichert werden um Partizipation, Erfolge, glaubhafte Wege zur Lösung, Vorbild des Managements u.v.m.)*



### AUTOR:

Jürgen T. Knauf  
Managing Director  
Head of Management- and Strategy-Consulting

## SCOPAR - Scientific Consulting Partners

Maximilianstraße 35a

80539 München

Fon: +49 - 89 - 958 98 065

Fax: +49 - 89 - 958 98 066

E-Mail: [info@scopar.de](mailto:info@scopar.de)

Web: [www.SCOPAR.de](http://www.SCOPAR.de)