

# Changemanagement

Unternehmen erfolgreich für die Zukunft machen



1

Der Weg  
in die Zukunft



2

Aus der  
Werkstatt



3

Zusammen  
starten



**audemagna**  
*Passion for change*

# 1

## Der Weg in die Zukunft

### Führung in der Veränderung

Die Unternehmen und damit die Menschen in den Unternehmen erleben eine enorm gestiegene Veränderungsgeschwindigkeit und Komplexität. Märkte entwickeln sich schnell weiter, die Digitalisierung der Unternehmensprozesse bestimmt die Zukunft, Ansprüche der Mitarbeiter steigen. Die Entwicklungen werden durch den Begriff VUKA beschrieben – einem Akronym aus 4 Begriffen:



- **V-olatilität**, sprich Veränderungen, die disruptiv quasi von jetzt auf gleich Produkte und Dienstleistungen verdrängen.
- **U-ngewissheit**, bei der auch die Vorstellungskraft von klugen Leuten kollektiv versagt.
- **K-omplexität**, die dazu führt, dass die Bedeutung von Informationen nicht eingeordnet werden können, weil sich die Regeln zwischenzeitlich verändert haben.
- **A-mbiguität**, meint die Paradoxie angesichts der Mehrdeutigkeit und Widersprüchlichkeit von Information.

### „Unternehmen brauchen deshalb Changekompetenz“

**Die digitale Revolution hat massive Auswirkungen auf die Arbeitswelt und die Führungskultur der Unternehmen.**

Nur Unternehmen, denen es gelingt, flexible und vernetzte Prozesse zu implementieren, können sich den schnell innovierenden Märkten anpassen. Die digitale Revolution ist sowohl Ursache als auch Wirkung eines sich beschleunigenden Wandels. Digitale Kommunikation fordert die Flexibilisierung aller Arbeits- und Unternehmensbereiche. Wissen ist heute der Differenzierungsfaktor. Wissen muss geteilt, gemeinsam weiterentwickelt und ergänzt werden. Teilen wird zum modernen Haben. Moderne Unternehmen nutzen kollektive Intelligenz und lernen aus Fehlern schneller als andere. Das alles kennzeichnet eine fortschrittliche Unternehmens- und Führungskultur.

**Und was sind die Antworten, die Unternehmen oft wählen?**

Durch die Anwendung linearer Methoden wie Lean, Kaizen und KVP wird versucht die Produktion in atemberaubende Höhen zu schrauben. Doch trotz aller Erfolge bleiben viele Initiativen stecken, versanden und bringen nicht den erwünschten Erfolg. Oft wird die Rechnung ohne den Wirt gemacht! Die wichtigste Rolle im Veränderungsmanagement kommt der Führungskraft in der Organisation zu. Führung im Wandel wird zur Königsdisziplin. Echtes Leadership, Coaching-Kompetenz, vertieftes Wissen um psychologische Hintergründe und soziale Kompetenz sind Kernfähigkeiten im Veränderungsprozess. Unternehmens-, Führungs- und Kommunikationskultur sind Kernstück der Arbeit für eine erfolgreiche Unternehmenszukunft.

### „Mitarbeiter müssen dürfen, was sie sollen und wollen, was sie können!“

Wir von audemagna unterstützen bei der Ordnung, Orientierung und Kommunikation in notwendigen Veränderungsprozessen.

### Worum es geht:

Wer niemals negative Erfahrungen mit Veränderungen gemacht hat, wird ihnen mit freudiger Erwartung begegnen. Veränderungen gehören zum Leben und bringen frischen Wind in eingefahrene Strukturen und überholte Routinen. Ideal wäre es, wenn sich Mitarbeiter und Führungskräfte freiwillig verändern, bevor diese aufgrund von äußeren Umständen dazu gezwungen werden. Die Bereitschaft von Mitarbeitern und Führungskräften Veränderungen mit zu tragen, entscheidet über die erfolgreiche Implementierung jeder Neuerung. In Unternehmen, in denen Kommunikation und Information ein Privileg von Wenigen ist, lösen Veränderungen bei den Betroffenen oft irrationale Ängste aus. Jedoch sind meist nicht die Veränderungen das Problem, sondern die Wahrnehmung dieser. Rein rationale Ansätze stoßen hier an Grenzen. Der Wandel muss immer von vielen getragen sein. Doch wie bekommt man in einem Unternehmen Menschen dazu, sich aktiv an einem Veränderungsprozess zu beteiligen? audemagna Changemanagement setzt auf allen Ebenen der Organisation an, um einen nachhaltigen Veränderungsprozess bzw. den Projekterfolg sicher zu stellen.

### Unsere Arbeitsweise

Unsere Konzepte orientieren sich an den spezifischen Bedarfen und Herausforderungen des einzelnen Unternehmens. Wir fokussieren auf Umsetzbarkeit und stellen uns auch den sogenannten weichen Umsetzungshindernissen, d. h. wir arbeiten an den Einstellungen und Wünschen der Führungskräfte und Mitarbeiter. Wir beziehen die Unternehmenskultur bewusst in unsere Projektorganisation und -steuerung mit ein. Wir setzen auf die Befähigung der Mitarbeiter, nötige Änderungen auch zu vollziehen.

# Aus der Werkstatt

Ein Beispiel aus der audemagna Praxis

Ein Unternehmen mit ca. 1000 Mitarbeitern in vier Werken und einem hohen Anteil an Projektarbeit erkannte die internen Defizite der bisherigen Zusammenarbeit zwischen Linienorganisation und Projektarbeit. Ziel des durch audemagna begleiteten Veränderungsprozesses war ein schneller und direkter Weg zur Verbesserung dieser Zusammenarbeit im Projekt und mit dem Umfeld.

## Konkrete Ergebnisse in Teamarbeit

Der Optimierungsprozess wird als Projekt mit einem schlagkräftigen internen Team durchgeführt. Das Management-Commitment muss sichergestellt sein. Prozesse dieser Art brauchen ein gutes Design, eine gewisse Zeit und erfordern Ausdauer.

Bei der Optimierungsarbeit wird auf enges Timing und Zwischenergebnisse großen Wert gelegt. Der Gefahr des Einschlafens/Verzetteln („Toolismus“) soll strikt vorgebeugt werden. Hier die Ergebnisse der gut gegliederten Abschnitte:



Veränderungs-  
Commitment

Modellstabilität  
Teilbereiche

80 % Umsetzung

Erfolgreiche  
Projektarbeit

### Phase 1

2 Monate

#### Analyse und Absichtsbildung

mit Einbeziehung der  
Geschäftsführung

- Auftragsklärung und Verantwortungen
- Gemeinsame Begriffsbildung (Miniseminar)
- Bewertung der Ist-Situation (mit Cockpit)
- Zielsetzung/Vision

### Phase 2

8 Monate

#### Modellierung und Pilotbetrieb

in 2 Werken mit  
jeweils 2 bis 3 Pilotprojekten

- Teambildung, Standortvertreter
- Rollenklärung inkl. Projektleitung
- Beginn der flächendeckenden Kommunikation
- Modellierung Prozess/Leitfaden
- Gestaltung Leitinstrumente – Downsizing
- Pilotbetrieb, Pilotqualifizierung, Projektlisten

### Phase 3

10 Monate

#### Ausweitung auf Mehrzahl der Projekte

in allen Werken

- Verantwortungsübergabe in die Linie (GFs)
- Etablierung Steuerkreis
- Etablierung des PM-Vertreters pro Standort
- Schwerpunktveranstaltungen und Kommunikation
- Beratungsleitung und Fortschrittreviews
- Information, Schulung und Supervision

### Phase 4

#### Regelbetrieb

im ersten Jahr noch begleitet

- Reviews und begleitende Beratung
- Schulung/Seminare nach Qualifizierungsmatrix

## Unsere Prozess-Expertise:

- Differenziertes Design von Changeprozessen
- Kommunikation in der Organisation
- Booster-Formate (Workshops, Großgruppenformate)
- Projekt- und Multiprojekt-Coaching
- Organisationsentwicklungs-Design
- Kombination mit Arbeitsprozessoptimierung

# Zusammen starten

Wenn Top-Down und Bottom-Up zusammen treffen ...

Wenn sich Menschen und Organisationen nachhaltig weiterentwickeln wollen, ist audemagna der Partner mit einem kompletten Leistungsangebot aus einer Hand.

## Unser Vorgehen bei allen Veränderungs- und Changeprozessen:

### ● Keine Maßnahme ohne Diagnose

Wir verschaffen uns einen eigenen Eindruck von der Situation und holen unterschiedliche Sichtweisen ein, bevor wir mit Ihnen Ziele und Maßnahmen erarbeiten. Je nach Aufgabenstellung verwenden wir dabei unterschiedliche Diagnoseinstrumente.

### ● Einbeziehung der Betroffenen von Anfang an

Unerlässlich für den Erfolg von Veränderungen ist, dass die Betroffenen eingebunden werden und an den sie betreffenden Veränderungen mitarbeiten. Wichtig ist, dass die Probleme, Zugangsweisen, Verständnismöglichkeiten der Betroffenen als Ausgangsbasis respektiert werden.

### ● Prozesshaftes Vorgehen

Wir haben keine Patentrezepte. Jedes Unternehmen kann seine Ziele nur auf einem eigenen Weg verfolgen. Wir können mit Ansätzen, wie Lean-Management, KAIZEN bzw. KVP wichtige Hinweise geben. Die Umsetzung dieser Thesen in das Unternehmen und die Formulierung der Ziele, wie die dafür geeigneten Wege, sind individuell auf das Unternehmen abzustimmen. Dabei gehen wir schrittweise vor, vereinbaren Spielregeln und präferieren eine rollierende Planung, die Änderungen im Ablauf zulässt. Temporäre Strukturen, wie Projekte, Arbeitsgruppen usw. sind geeignet, um eine solche Vorgehensweise zu unterstützen.

### ● Offene Information

Transparenz über die geplanten Maßnahmen erzeugt Vertrauen, Glaubwürdigkeit und letztlich auch Akzeptanz im Unternehmen und vor allem bei den direkt Betroffenen. Auch wir werden Ihnen offen über unsere Erfahrungen und Erkenntnisse mit Ihrem Unternehmen berichten.

### ● Regelmäßige Rückkopplungsschleifen

Wir sorgen für regelmäßige Prüfung im Prozess durch Fragen wie: Wo stehen wir? Gibt es neue Erkenntnisse? Sind Unstimmigkeiten entstanden, die bearbeitet werden müssen? Wie gehen wir weiter?

### ● Geänderte Rollen

Geschäftsleitung und Führungskräfte sollten als Leader und Multiplikatoren fungieren und eine zentrale Rolle beim Anstoßen und Begleiten von Veränderungsprozessen übernehmen.

### ● Veränderung braucht Ehrlichkeit und Transparenz

Ziele, Absichten und auch Unsicherheiten über den richtigen Weg müssen von Initiatoren und Trägern der Veränderung offen kommuniziert werden. So kann Glaubwürdigkeit und Vertrauen auch in schwierigen Phasen des Veränderungsprozesses aufgebaut werden.



### ● Widerstände sind wichtig

Niemand soll glauben, dass Veränderungen ohne Widerstände ablaufen können oder sollen. Im Gegenteil: Widerstände sind sogar ein wichtiges Zeichen dafür, dass Veränderung überhaupt stattfindet.

### ● Ausstiegsvereinbarung

Nach unserem Selbstverständnis möchten wir klare Vereinbarungen darüber treffen, wann und welche Zeit- und Arbeitspunkte geeignet sind, als externer Begleiter den Changeprozess zu verlassen.

## Unser Angebot

### in Changemanagement-Beratung:

Sie planen ein Changeprojekt oder brauchen kompetente und erfahrene Unterstützung in einem laufenden Veränderungsprozess? Buchen Sie unsere kostenfreie Erstberatung und erfahren Sie, wie Sie

- Changeprozesse effektiv gestalten
- Widerstände minimieren innerhalb kurzer Zeit
- Unterstützung für den Prozess gewinnen
- schnell erste Erfolge und anschließend nachhaltige Wirkungen erzielen

Mehr Informationen erhalten Sie in einem kostenlosen Erstgespräch!

„Verantwortlich ist man für das, was man tut, aber auch für das, was man versäumt zu tun.“

# Ihre Partner

im Changeprozess

Ihre Changeprozesse sind unterschiedlich – Ihre audemagna Partner auch.

Wie Sie selbst sind alle erfahrene Praktiker mit Kenntnissen aus unterschiedlichen Branchen und Unternehmenskulturen.



Wer mehr über die Qualifikationen unserer Experten erfahren will: [www.audemagna.de](http://www.audemagna.de)

Unser Unternehmen fit  
für die Zukunft machen!  
audemagna anrufen:  
+49 (0)951 29 94 836

**audemagna**  
*Passion for change*

Robin Cyrnik  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Seehofstraße 18a  
96117 Memmelsdorf  
tel +49 (0) 951 29 94 836  
fax +49 (0) 951 93 70 167

[change@audemagna.com](mailto:change@audemagna.com)  
[www.audemagna.com](http://www.audemagna.com)