

# Change Management und Organisationsentwicklung (3)

**Wahlmodul:** Organisationsmanagement

Dozenten:

Dipl. Psych. Stephan Holtmeier (kibit GmbH)

Dipl. Psych. Christina Bovi (k.i.m)



2004-2006

## Change Management beim DFB



2004-2006

## Change Management beim DFB



2004-2006

## Change Management beim DFB



2004-2006

## Change Management beim DFB



# Das Klinsmann-Projekt

CHANGE-MANAGEMENT: Nichts ist schwieriger, als eine ehemals erfolgreiche, nun aber von der Krise gezeichnete Organisation zu verändern. Jürgen Klinsmann und sein Team haben bei der Fußball-WM 2006 eindrucksvoll bewiesen, dass es geht. Was Manager in Unternehmen von Klinsmanns Methoden lernen können, zeigt eine gründliche Analyse seines Führungsstils.

Von Wolfgang Jenewein



## Sechs Schritte zum Wandel auf der Makroebene

Führungskräfte sollten bei der Veränderung ihres Unternehmens auf organisatorischer Ebene die folgenden Punkte beachten:

### 1. Gefühl der Dringlichkeit

- Zu Beginn eines fundamentalen Wandels muss eine umfassende Analyse stehen.
- Scheuen Sie sich nicht, Probleme und unbequeme Wahrheiten offen anzusprechen.
- Zeigen Sie immer wieder die Notwendigkeit des Wandels auf.

### 2. Starke Führungskoalition

- Nominieren Sie für das Wandelprojekt ein Team, das fachlich über alle Zweifel erhaben ist und auch die nötigen menschlichen Qualitäten mitbringt.
- Ernennen Sie kompromisslos nur Teammitglieder, von denen Sie zu 100 Prozent überzeugt sind.
- Führen Sie dezentrale Strukturen ein, delegieren Sie, und haben Sie Vertrauen in Ihre Teammitglieder.

### 3. Vision und Strategie

- Geben Sie dem Change frühzeitig mithilfe einer Vision eine eindeutige Richtung.
- Achten Sie darauf, dass die Vision sowohl eine Ziel- als auch eine Verhaltenskomponente enthält.
- Entwickeln Sie eine passende Strategie zur Umsetzung der Vision.
- Integrieren Sie Ihre Mitarbeiter in den Prozess der Visions- und Strategiefindung.
- Nutzen Sie jeden möglichen Kanal und jede Gelegenheit, um Vision und Strategie zu kommunizieren.

### 4. Eigendynamik und Handlungsfreiheit

- Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter zu neuen Ideen, Initiativen und zur Risikoübernahme.
- Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter ungestört ihre Arbeit machen können und von Machtkämpfen und unbegründeten Ressourcenengpässen verschont werden.
- Reformieren Sie konsequent und zeitnah die Strukturen, die das Umsetzen Ihrer Vision behindern.
- Stellen Sie bei all Ihren Bemühungen immer Inhalte und nicht Personen in den Vordergrund.

### 5. Sichtbare Erfolge

- Kommunizieren Sie von Beginn an wichtige Meilensteine des Wandelprojektes.
- Versuchen Sie, möglichst früh Erfolge zu generieren.
- Machen Sie verbesserte Leistung und Erfolge öffentlich sichtbar, und feiern Sie diese.

### 6. Verankerung im Alltag

- Achten Sie darauf, dass das Change-Projekt nicht allein auf eine Person zugeschnitten wird.
- Schaffen Sie Strukturen, die den Wandel auf breiter Basis ermöglichen.
- Gewinnen und fördern Sie in jeder Phase des Projektes Mitarbeiter, die den Change umsetzen können.



## Die vier „I“ der Führung bei Change-Projekten

Bei dem Wandel eines Unternehmens kommt es nicht nur auf organisatorische Veränderungen an. Die Verantwortlichen müssen auch auf der Mikroebene jeden einzelnen Mitarbeiter durch einen identifizierenden, inspirierenden, intellektuellen und individuellen Führungsstil für das Change-Projekt gewinnen.

Führungsstil	Identifizierend	Inspirierend	Intellektuell	Individuell
<b>Vorgehen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vermitteln Sie Enthusiasmus.</li> <li>■ Wirken Sie als Identifikationsperson.</li> <li>■ Handeln Sie zu jedem Zeitpunkt integer und authentisch.</li> <li>■ Stellen Sie sich auch in Krisenzeiten schützend vor Ihr Team.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Motivieren Sie die Mitarbeiter über eine fesselnde Vision.</li> <li>■ Versuchen Sie nicht, Aufgaben zu „verkaufen“, sondern den Beitrag und die Bedeutung jedes Einzelnen für das Gelingen des Projektes aufzuzeigen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Regen Sie Ihre Mitarbeiter immer wieder geistig an. Sie werden so Ideen und Innovationen zurückbekommen.</li> <li>■ Brechen Sie etablierte Denkmuster auf, indem Sie auch unkonventionelle Wege gehen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Analysieren Sie Stärken und Schwächen Ihres gesamten Teams, um Mitarbeiter stärkenorientiert einzusetzen und zu entwickeln.</li> <li>■ Behandeln Sie jeden Ihrer Mitarbeiter individuell, und vermitteln Sie ihnen Selbstvertrauen.</li> </ul>
<b>Selbstcheck</b>	„Würden Ihnen Ihre Mitarbeiter auch folgen, wenn man Ihnen Ihren Titel und Status wegnähme?“	„Kennen Ihre Mitarbeiter zu jeder Zeit das übergeordnete Ziel ihres Tuns und ihren konkreten Beitrag dafür?“	„Sind Sie eher ein autoritär anordnender oder ein partizipativ fragender Chef?“	„Sind Sie ad hoc in der Lage, für jeden Ihrer Mitarbeiter dessen drei größte Stärken und seine Werthaltung zu benennen?“

# Fallbeispiel: Fusion der Commerzbank mit der Dresdner Bank

## **SPIEGEL** ONLINE

Tausende Mitarbeiter müssen um ihre Jobs bangen: Wenn sich Commerzbank und Dresdner Bank zusammenschließen, will der Commerzbank-Betriebsrat Jobabbau und Filialschließungen mittragen - vorausgesetzt, dass der Stellenabbau sozial verträglich abläuft. (30.08.2008)

## **wiwo.de**

Das Zusammengehen von Commerzbank und Dresdner Bank gilt als Bankenfusion des Jahres. Doch die Stimmung unter Mitarbeitern der Dresdner Bank ist mies: Sie soll der Stellenabbau angeblich besonders stark treffen. Bonuszahlungen sollen Massenkündigungen von führenden Mitarbeitern im Investmentbanking verhindern. Der Betriebsrat kündigt bereits Proteste an. (03.09.2008)

## Frankfurter Rundschau **FR-online.de**

In der Belegschaft herrsche Wut und Trauer, weil sich nach 136 Jahren das Ende des Traditionshauses abzeichne, sagte die Vorsitzende des Dresdner-Gesamtbetriebsrates, Claudia Eggert-Lehmann, am Dienstag der Deutschen Presse-Agentur dpa in Frankfurt. Commerzbank-Chef Martin Blessing stellte in der "Bild"-Zeitung klar, der Name Dresdner Bank werde verschwinden: "Wir werden am Ende des Zusammengehens den einheitlichen Namen Commerzbank tragen. Das wird aber bestimmt noch zwei Jahre dauern, bis Filialnetz, Technik und Verwaltung zusammengelegt sind." Die Commerzbank kauft die Dresdner Bank in zwei Schritten für insgesamt 9,8 Milliarden Euro vom Versicherer Allianz. (16.10.2008)

# Übertragen Sie Ihr Wissen nun auf die Fusion von Commerzbank und Dresdner Bank

**Besser aktiv kommunizieren als reagieren?**

**Wie viel muss sich im Denken und Handeln der Mitarbeiter verändern?**

***Wie bedrohlich ist die Veränderung?***

**"Establishing A Sense of Urgency" – aber wie?**

**Es genügt nicht, Leidensdruck aufzubauen; man muss ihn, sobald er zu greifen beginnt, mit Hoffnung verbinden – und das heißt, mit einem glaubhaften Weg zu einer Lösung. Wie kann der aussehen?**

**Diplomatie: Ob und wie soll man die Wahrheit sagen?**

