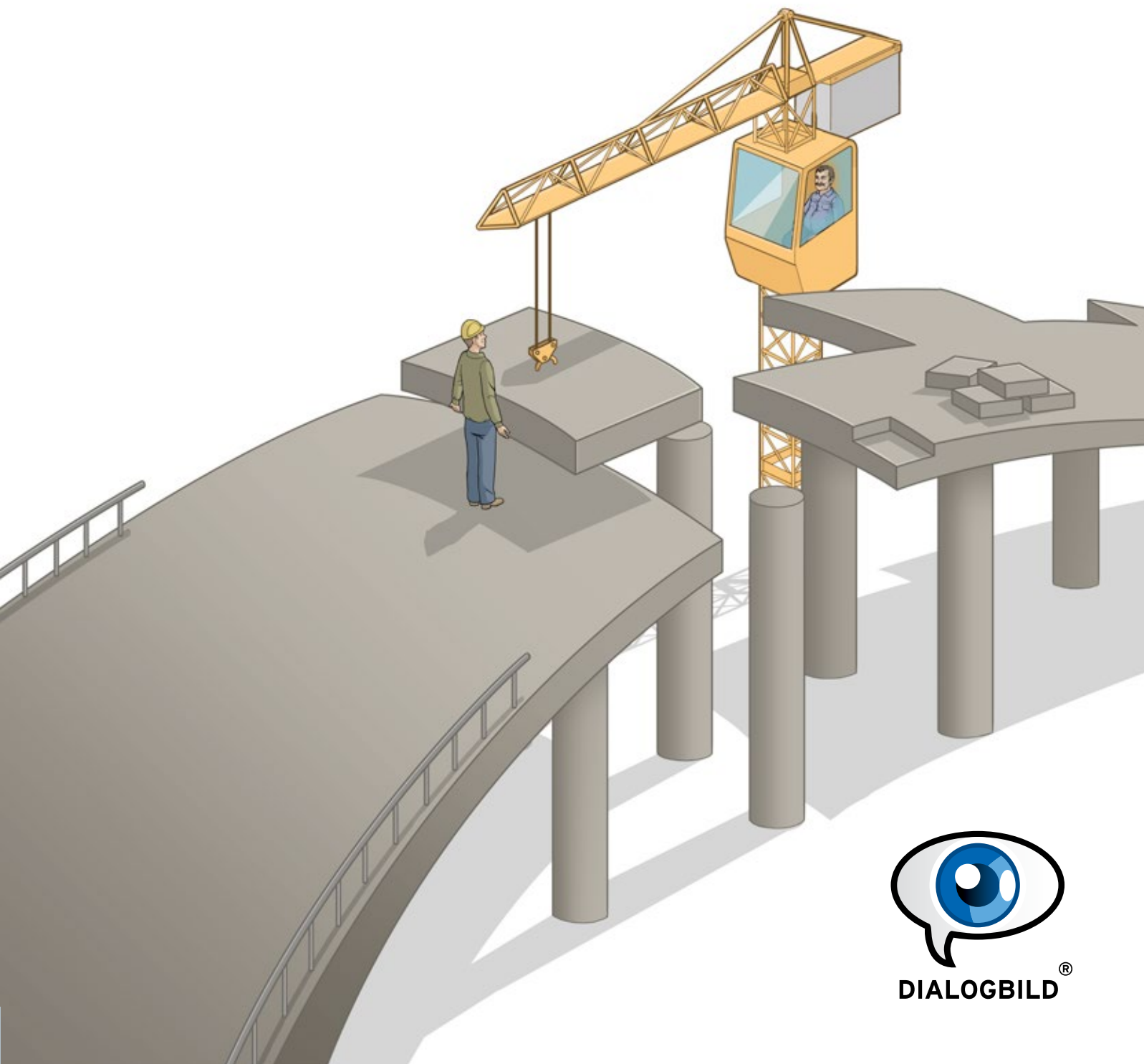


CHANGE-MANAGEMENT

ORGANISATIONS-ENTWICKLUNG



THERE IS NOTHING WRONG WITH CHANGE,

IF IT IS IN THE RIGHT DIRECTION

Winston Churchill hat gut Reden. Welchen Weg Sie auch immer einschlagen werden, eines steht fest: Ihre Mitarbeiter müssen das Ziel vor Augen haben und die vorgegebene Richtung kennen.

Unternehmen und ihre Mitarbeiter sehen sich ständig einem wechselnden Umfeld konfrontiert. Veränderungen von Abläufen und Strukturen, Fusionen, bei denen verschiedene Unternehmenskulturen vereint werden müssen und Krisen, die es zu meistern gilt. Gut gemanagte Veränderungsprozesse sind gerade in der heutigen Zeit der Schlüssel zum Erfolg.

Nehmen Sie Ihre Mitarbeiter an die Hand und zeigen Sie Ihnen mit Hilfe eines Dialogbildes die ganzheitliche Perspektive, die Wechselwirkungen zwischen Individuen, Gruppen, Organisationen, Technologie, Umwelt, Zeit sowie die Kommunikationsmuster, Wertestrukturen und Führungskonstellationen in Ihrem Unternehmen.

Auf den folgenden Seiten laden wir Sie ein zu einem „Spaziergang“ auf dem Strategieweg der Kreissparkasse Herzogtum Lauenburg. Erleben Sie, wie die Bayer AG die Komplexität im Unternehmen reduziert und Lufthansa Technik Kurs Richtung Zukunft nimmt.





Die Kreissparkasse Herzogtum Lauenburg kann mit Stolz auf ihre Erfolgsstory zurückblicken: Sie ist in ihrer Region die Nummer 1! Dennoch ruht die Kreissparkasse sich nicht auf ihren Lorbeeren aus, denn sie weiß,

dass sie vor großen Herausforderungen steht. Um diesen Herausforderungen entgegenzutreten, schlägt die Kreissparkasse zwei Wege ein: Die Steigerung der eigenen Erträge durch eine Weiterentwicklung ihrer

Vertriebsstrategie sowie die Erhöhung ihrer Effizienz durch eine konsequente Optimierung der Prozesse und Strukturen in Anlehnung an die Musterorganisationen des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes.



Alle Mitarbeiter sind gefordert, diesen Veränderungsprozess mitzugestalten und aktiv zu begleiten. Deshalb wurde der Strategieweg von Beginn an mit Hilfe der Dialogbilder kommuniziert. Damit die rund 650 Mitarbeiter der

Kreissparkasse mit ins Boot geholt werden, veranstaltete die Kreissparkasse in Zusammenhang mit dem ersten Dialogbild eine Roadshow und nutzte für die Präsentation des Strategieweges eine interaktive Version des Dialogbildes.

Anschließend wurden die Mitarbeiter halbjährlich über den aktuellen Stand des Veränderungsprozesses informiert. Auch dafür erstellten wir Präsentationsfolien, auf denen mit einer Lupe in die einzelnen Szenen gezoomt wurde.



Die Geschäftsstrategie soll den Mitarbeitern verbal und mit Hilfe des Dialogbildes visuell aufzeigen, wie die formulierten

Leitsätze sich aus der Vision entwickeln und konsequent in alle Teilstrategien abgeleitet werden können. Sie zeigt den

Mitarbeitern ebenfalls, wie sie ganz persönlich zum Erreichen der Vision beitragen können.



Der Vorstand

Der Veränderungsprozess wird aktiv vom Vorstand unterstützt. Er behält die Übersicht über alle Entwicklungen und steuert die einzelnen Prozesse.



Anpassung Marktstrukturen

Durch eine neue Rollenverteilung der Kundenberater und -betreuer soll gewährleistet werden, dass Kunden und Berater gemeinsam „alt“ werden. Die Kreissparkasse begleitet ihre Kunden durch alle Lebensphasen.



Prozessmanagement

Wichtige Prozesse müssen kontinuierlich gemessen und gesteuert werden. Die frühzeitige Erkennung von Qualitätsproblemen soll zur Kundenzufriedenheit beitragen.



Christoph Herbers, Projektleiter
„Vertriebssparkasse 2020“

Dennis Grote, Teilprojektleiter
„Personal-/Veränderungsmanagement“

„Im Rahmen einer repräsentativen Mitarbeiterbefragung aus dem Jahr 2011 wurde u. a. die Feststellung getroffen, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Strategie unseres Hauses eher nicht so gut kennen, trotzdem aber zu einem sehr großen Anteil persönlich voll und ganz hinter unseren geschäftspolitischen Entscheidungen stehen. Dieses Ergebnis spiegelt das große Vertrauen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wider, sagt uns aber auch, dass die bislang verwandten, klassischen Kommunikationswege durchaus

optimierbar sind. Aus diesem Grunde haben wir uns entschieden, unseren Strategieweg „Vertriebssparkasse 2020“ über ein Dialogbild und weitere begleitende Maßnahmen, wie z. B. die Aushändigung der Dialogbild-Flyer sowie Betriebsinformationen zu kommunizieren. Mit Erfolg! Eine ebenfalls repräsentative Mitarbeiterbefragung aus dem April 2013 hat ergeben, dass 83% der befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Ziele des Strategieweges verstanden haben.“



Simplify – das ist das Ziel des Programms zur Komplexitätsreduzierung innerhalb der Bayer AG. Das Arbeitsleben soll einfacher, übersichtlicher und ohne unnötige Hürden gestaltet werden. Dazu kann jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter in seinem Verantwortungsbereich

etwas beitragen. Das Dialogbild dient dazu, über Komplexität ins Gespräch zu kommen und sie zu identifizieren. Es verdeutlicht, wie Komplexität entstehen kann, wie sie die tägliche Arbeit erschwert, warum sie dem Unternehmen schadet. Und es gibt Tipps und Impulse, was

gegen Komplexität unternommen werden kann. Das Dialogbild ist Auftaktmedium in Komplexitätsreduzierungsworkshops, dient als allgemeine Diskussionsgrundlage und wird auch über das Intranet auf PCs und Ipad zur Vertiefung des Themas angeboten.



Kollegen, die sich schon lange in gewachsenen Systemen aufhalten, finden sich leichter zurecht und nehmen gar nicht mehr wahr, wie komplex sie sind. Sie sehen das „Labyrinth“ nicht. Neue Kollegen finden sich dagegen nur schwer zurecht, benötigen viel mehr Hilfe und Orientierung.



Die Szene zeigt, wie ein Meeting nicht sein sollte: Die Unendlich-Form des Tisches deutet endlose, nicht effiziente Diskussionen an. Der Vortragende „Professor“ hat sich „zu viel“ vorbereitet und redet Fachlatein, die Kollegen können ihm nicht folgen.



Es soll erkannt werden: Jeder von uns verursacht Komplexität und es fällt am Anfang gar nicht so leicht, sich und anderen dies einzugestehen. Eine Kollegin hat im Bild ihr liebgewonnenes Komplexitäts-Pflänzchen mitgebracht.



Sachin Kumar
Deputy Head of Asia Pacific
at Regional Coordination
Bayer AG (Complexity
Reduction Program)

„Komplexität ist ein sehr schwieriges Thema, mit dem jeder in der modernen Welt zu kämpfen hat. Um möglichst erfolgreich zu sein, wollen wir unnötige Komplexität verringern. Das Dialogbild ist uns dafür eine gute Unterstützung: Es hilft uns, die verschiedenen Arten der Komplexi-

tät zu verstehen: die gute, die gegebene und die schlechte. Es zeigt, warum Komplexität auf der passenden Ebene gemanagt werden muss und wie dies dazu führt, dass die Beschäftigten zufrieden und effizient arbeiten.“



Die Flugzeugwartung bei Lufthansa Technik entwickelt sich permanent mit dem Ziel weiter, eine höchstmögliche Sicherheit der Flugzeuge zu gewährleisten und perfekt auf die Kunden zugeschnittene Lösungen anzubieten. Die Basis dafür bietet eine qualitativ hochwertige und

gleichzeitig wirtschaftlich effiziente Instandhaltung. Einen elementaren Beitrag zur Erreichung dieser Ziele leistet „LOS!“. Das Dialogbild lädt die Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen zu einer Reise durch die Prozesse ein. Die übergeordnete Idee „Wir sitzen alle in einem Boot“

zeigt, wie eng die einzelnen Bereiche verzahnt sind und wie sehr ein reibungsloser Ablauf der Prozesse von genügend Kommunikation und Abstimmung untereinander abhängt.



In der Fortsetzung, dem Dialogbild „LOS! 2010“, hat das Schiff nach 4 Jahren sein Etappen-Ziel erreicht. Es liegt an der Küste vor Anker. Nun gilt es, den Mount Industry Leadership zu erklimmen. Doch welcher Weg ist der erfolgreichste?

