

# Veränderungen sind machbar – mit dem richtigen Team

Jürgen Marx und Hans Reihl

Notwendige Veränderungen im Unternehmen zu managen ist keine Routineaufgabe. Nur allzu oft werden die Schwierigkeiten erst im Verlauf des Veränderungsprozesses erkennbar. Nicht selten mit dem Ergebnis, dass der weitere Projektverlauf gefährdet ist und die Ziele nicht erreicht werden. Die Ursachen dafür sind nicht nur Denkweisen und Einstellungen bei den betroffenen Menschen. Sie sind zumeist bei den Menschen zu finden, die als Team mit der Planung und Realisierung der Veränderungen beauftragt sind.

Am Anfang jedes notwendigen Veränderungsprozesses muss zuerst geklärt werden, mit welcher personellen Zusammensetzung es dem Führungsteam gelingen kann, das Vorhaben erfolgreich zum Abschluss zu bringen. Denn die Auswahl der geeigneten Mitarbeiter und das richtige Zusammenspiel des Teams angesichts der unterschiedlichen in ihm vertretenen Fähigkeiten und Talente entscheiden am Ende über das Gelingen.

Beispielhaft für einen Veränderungserfolg ist unsere neue Fußball-Nationalmannschaft. Ein qualifiziert

besetztes Führungsteam mit Klinsmann an der Spitze konnte umfassende Veränderungen erarbeiten und durchsetzen, die die vielfältigen Probleme der Mannschaft nachhaltig gelöst haben. Anerkennung aufgrund von Erfolgen ist das viel beachtete Resultat, auch nach dem Weggang von Klinsmann.

Was der Nationalmannschaft gelungen ist, lässt sich auch in Unternehmen realisieren. Hier wie dort sind zwar Motivation und Veränderungsbereitschaft ebenso unverzichtbar für einen Prozesserfolg wie ein klares Aufgabenverständnis und ein eindeutiges Commitment der Verantwortlichen. Aber es sind nicht die alleinigen Erfolgsfaktoren. Nur wenn alle Teammitglieder in der Lage sind, ihre individuellen Fähigkeiten kooperativ für das gemeinsame Ziel einzusetzen und alle auftretenden Probleme gemeinschaftlich zu lösen, ist der Erfolg gesichert; sie werden die Probleme nicht nur lösen wollen – sie können es tatsächlich!

Wie aber findet man die „richtigen“ Mitarbeiter für das Change-Projekt im Unternehmen? Die Antwort: Für das erfolgreiche Zusammenspiel im Team sind bestimmte Persönlichkeitsmerkmale entscheidend. Diese lassen sich z.B. im Rahmen eines Personal Profiling abfragen. So wird die Eignung des Einzelnen für ein effizientes Zusammenspiel des Prozess-Teams erkennbar. Denn vom effektiven Zusammenspiel der Mannschaft hängt es letztlich ab, wie wirkungsvoll die Unternehmensstrategie, das Wissen und die Methodik des Beraters und die von ihm eingesetzten Tools sind. Und ob es – nicht zuletzt – möglich ist,

- die Erwartungen der Stakeholder an den Veränderungsprozess der Realität anzupassen,
- auch außerhalb des Projektteams Einigkeit über den Veränderungsbedarf und damit die Ziele herzustellen und
- alle Betroffenen für die Notwendigkeit der Veränderungen zu sensibilisieren.

## Editorial

Wer rastet, der rostet bekanntlich. Wer die Organisation im Unternehmen nicht immer wieder an die aktuellen Gegebenheiten des Marktes anpasst, verliert den Anschluss. Wer sich nicht verändern kann oder will, muss irgendwann gehen. Wie aber trägt man Veränderungen in ein Unternehmen hinein, wie verändert man das Unternehmen erfolgreich und nachhaltig von innen? Die Antwort ist scheinbar einfach: mit dem richtigen Team. Wesentlich schwieriger lässt sich die Frage beantworten, wie man das richtige Team findet. Die vorliegende Ausgabe unseres Infoletters widmet sich diesem Problem.

Jürgen Marx

## Individuelle Mitarbeiter-Stärken als Basis für den Gesamterfolg im Change-Prozess nutzen

Cindy Fricke, AutoVision GmbH, Wolfsburg

Changeteams können nicht nach den gleichen Kriterien zusammengestellt werden, wie eine Abteilung in einem Unternehmen. Bei Mitarbeitern in Changeteams kommt es im Wesentlichen auf die überfachlichen Kompetenzen an. Diese können im Einzelnen u. a. sein: Strategiekompetenz, begeisterte Vermittlung von Visionen, Zusammenarbeit und Kommunikation.

In vielen Unternehmen fehlt jedoch der genaue Überblick über die überfachlichen Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter.

Ein individuell auf das Unternehmen und die Zielgruppe zugeschnittenes Profiling ermöglicht eine klare Aussage zu den notwendigen Fähigkeiten und Potenzialen der Change-Multiplikatoren und kann herausstellen, ob sie den besonderen Herausforderungen gewachsen sind.

Durch die Kombination unterschiedlicher Verfahren zur Personalanalyse werden zunächst die berufsspezifischen, fachlichen Kenntnisse, vor allem aber die überfachlichen Fähigkeiten der Mitarbeiter identifiziert.

Ein Online-Assessment liefert erste Aussagen zu den persönlichen, sozialen und kognitiven Kompetenzen,

wie Selbstmanagement, Überzeugungskraft sowie Problemlösefähigkeit und zeigt zudem Tendenzen in den Basisfähigkeiten und Verhaltensweisen auf.

In weiterführenden Bausteinen, wie einem persönlichen Interview oder einem anschließenden Gruppen-Profiling, können diese sogenannten Verhaltensanker noch vertiefend hinterfragt und damit verifiziert werden. Empathie und Verständnis, Motivationsfähigkeit, unternehmerisches Denken und das Managen komplexer Situationen – alles herausragende, persönliche Eigenschaften, die maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg eines Veränderungsprozesses haben.

Die Ergebnisse sind vielfältig einsetzbar; natürlich auch zur individuellen Weiterentwicklung der Mitarbeiter. Nicht zuletzt setzt das Unternehmen somit ein Signal in Richtung Wertschätzung der Mitarbeiter.

Cindy Fricke ist seit 2003 in unterschiedlichen Bereichen des Personalmanagements tätig. Heute ist sie hauptverantwortlich für die Durchführung von Projekten in der Personaldiagnostik für Kunden der AutoVision.

[www.autovision-gmbh.com](http://www.autovision-gmbh.com)

## Aktuelle Veranstaltungen

Zum Thema dieses Infoletters findet am 18.11.2010 von 16:00 bis 18:00 Uhr ein kostenloser Workshop in den Räumen der probicon statt, zu dem wir Sie hiermit herzlich einladen wollen.

Anmeldung bitte formlos per eMail an [consulting@probicon.de](mailto:consulting@probicon.de)

## Ansprechpartner



### Dipl.-Wi.-Ing. Jürgen Marx

ist geschäftsführender Gesellschafter der probicon GmbH in Berlin. Er besitzt umfangreiche und langjährige Erfahrungen in der Organisations- und Managementberatung sowie im IT-Consulting. Jürgen Marx berät namhafte Firmen unterschiedlicher Branchen in den Gebieten Reorganisation, Prozess- und Systemlandschaft, Prozess-Benchmarking, Prozessoptimierung, Change Management und Prozessmanagement.



### Dipl.-Wi.-Ing. Hans Reihl

Dipl.-Wi.-Ing Hans Reihl hat weit über 10 Jahre Berufserfahrung als Management Consultant. Schwerpunkte seiner Beratungstätigkeit sind Organisations- und Prozessoptimierung, Restrukturierung und Change Management, Strategieentwicklung und Marktanalysen sowie analytische Methoden für die verschiedensten Produktions- und Dienstleistungsindustrien.

## Ausblick auf die folgende Ausgabe

	Strategie	Prozesse / Organisation	IT-Systeme
Business Process Management	Ausgabe 01/10		Ausgabe 02/10
Change Management		Ausgabe 03/10	Ausgabe 04/10

Business Process Management ist neben Change Management eines von zwei großen probicon Serviceangeboten. Bei beiden Serviceangeboten stehen die Gestaltungsfelder Strategie, Prozesse / Organisation und IT-Systeme im Vordergrund.

In den kommenden Ausgaben werden wir als Schwerpunkt jeweils ein Feld unserer Service-Matrix thematisieren. In der Ausgabe 4/10 wird ein weiteres Thema aus dem Bereich Change Management schwerpunktmäßig beleuchtet.

## Impressum

probicon GmbH  
 Mehringdamm 40  
 10961 Berlin  
 Tel.: 030 / 805 86 99-0  
 consulting@probicon.de  
 www.probicon.de