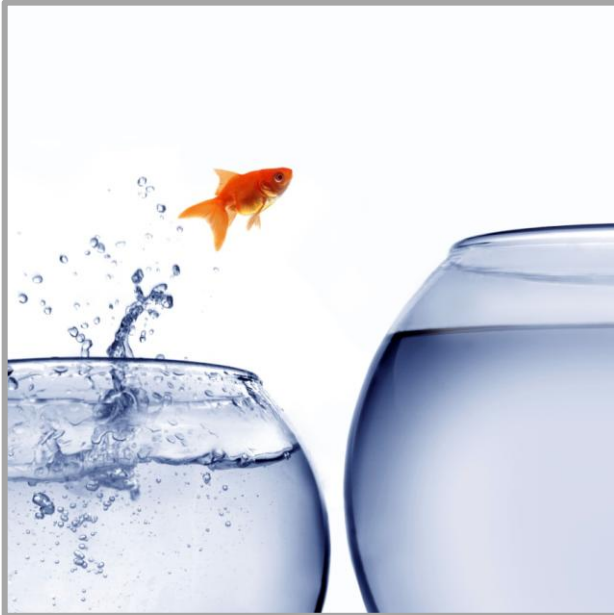




HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS

www.horvath-partners.com

Dr. Ralph Becker

Villa Vigoni, Juli 2012

Veränderungen erfolgreich umsetzen – Change Management in Wissenschafts- organisationen

© Horváth & Partner GmbH

Horváth & Partners auf einen Blick

Tätigkeitsfeld Management-Beratung weltweit

Mitarbeiter Über 400

Kunden Großunternehmen und großer Mittelstand aus Industrie, Dienstleistung, Handel sowie öffentliche Organisationen

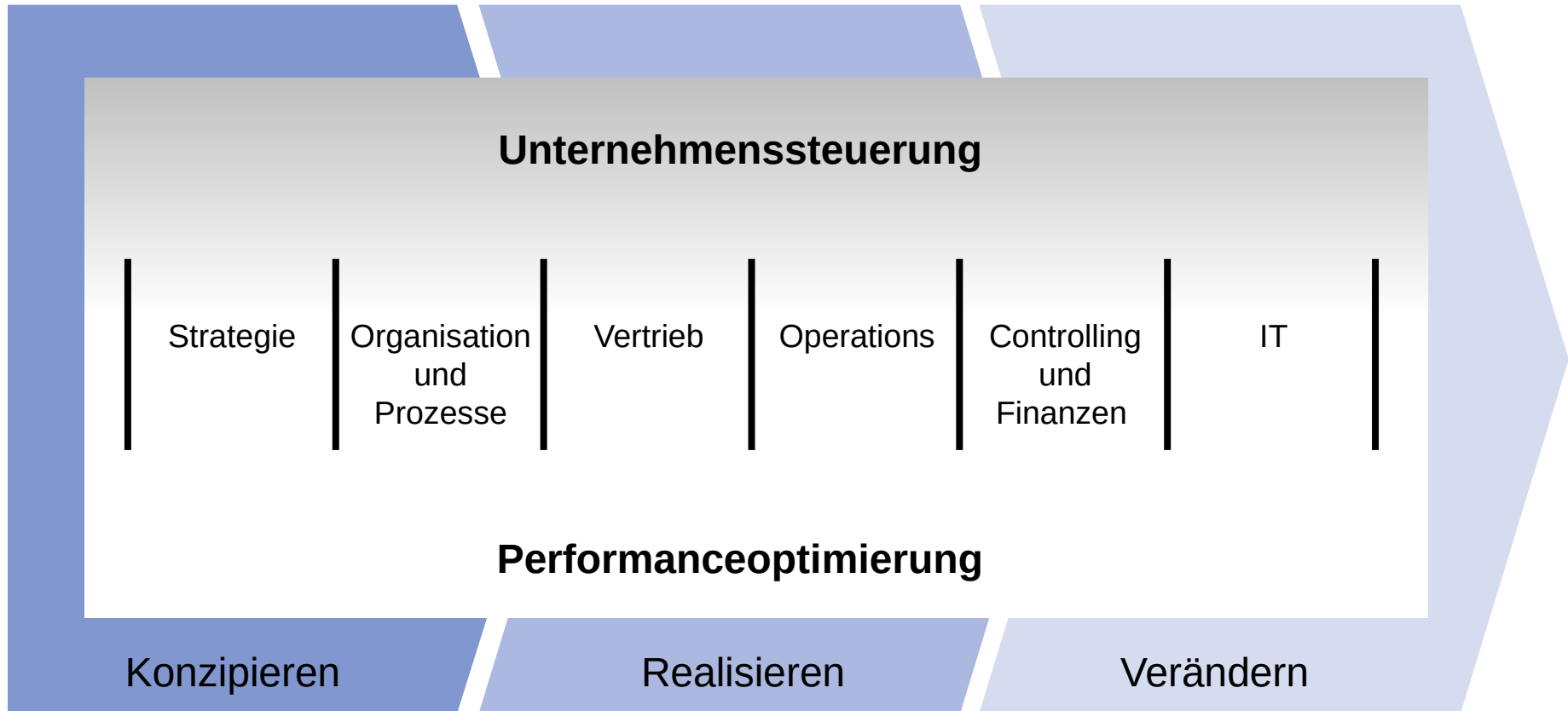
Büros Berlin, Budapest, Bukarest, Dubai, Düsseldorf, Frankfurt, München, Stuttgart, Wien, Zürich

Dienstleistungen Konzepte zur nachhaltigen Leistungssteigerung

- Strategie & Innovation
- Prozesse & Organisation
- Controlling & Finanzen



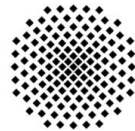
Wir sichern Erfolg durch Unternehmenssteuerung und Performanceoptimierung in allen Unternehmensfunktionen



Ausgewählte Kunden im Wissenschaftsbereich



JOHANNES GUTENBERG
UNIVERSITÄT MAINZ



Universität
Stuttgart



Service für Bibliotheken



LEIBNIZ-INSTITUT
FÜR LÄNDERKUNDE e.V.



Medizinische Universität Graz



Leistungsspektrum von Horváth & Partners im Wissenschaftsbereich

- Strategische Analysen
- Moderation/Begleitung von Strategieentwicklungs- und Strategiereview-Prozessen
- Programme zur Strategieumsetzung
- Konzeption und Implementierung zielorientierter Führungs- und Steuerungssysteme
- Mehrjahresplanung / Business Cases
- Budgetierungs- und Anreizsysteme
- Kennzahlen- und Indikatorensysteme
- Benchmarking
- Reportingsysteme
- Steuerung interner Dienstleister
- Finanzmanagement
- Kosten- und Ergebnisrechnung
- Geschäftsprozessmanagement und Organisation
- Personalbedarfsanalysen
- Management komplexer Projekte

Inhalt

■ Das Change Management Konzept

- Ansätze, Werkzeuge und Nutzen von Change Management
- Projekt- und Prozessmanagement als zentraler Veränderungstreiber
- Erfahrungen mit Change Management in Wissenschaftsorganisationen
- Diskussion

Nichts ist beständiger als der Wandel!





***Menschen wehren sich
nicht gegen Veränderung,
sondern dagegen,
verändert zu werden!***

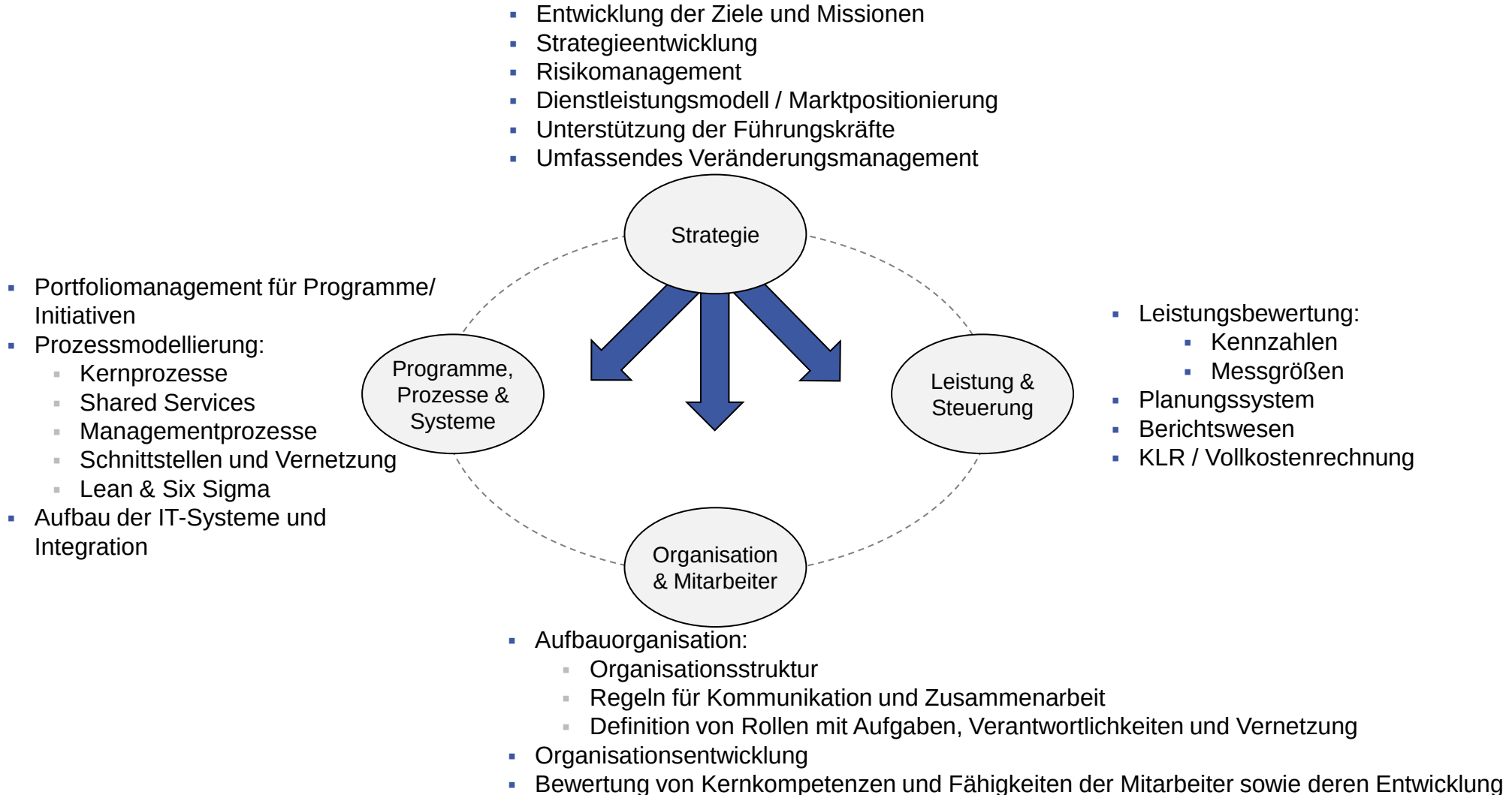
Peter Senge



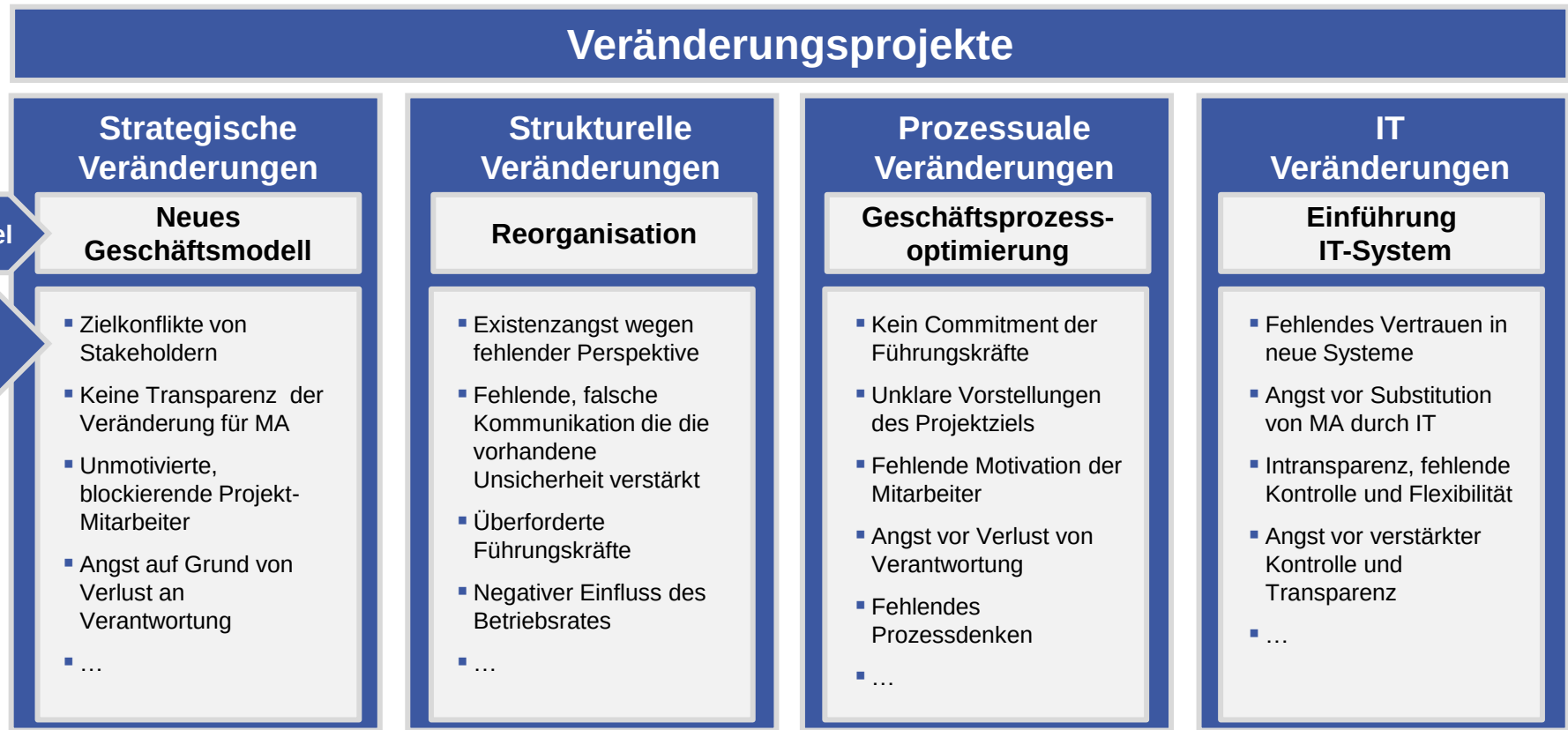
Change Management bedeutet, Veränderungen in Organisationen systematisch und nachhaltig umzusetzen.

Change Management befasst sich mit Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten, die eine umfassende, bereichsübergreifende und inhaltlich weit reichende Veränderung zur Umsetzung neuer Strategien, Strukturen, Prozesse, Systeme oder Verhaltensweisen in einer Organisation bewirken sollen.

Veränderungen finden auf verschiedenen Ebenen statt



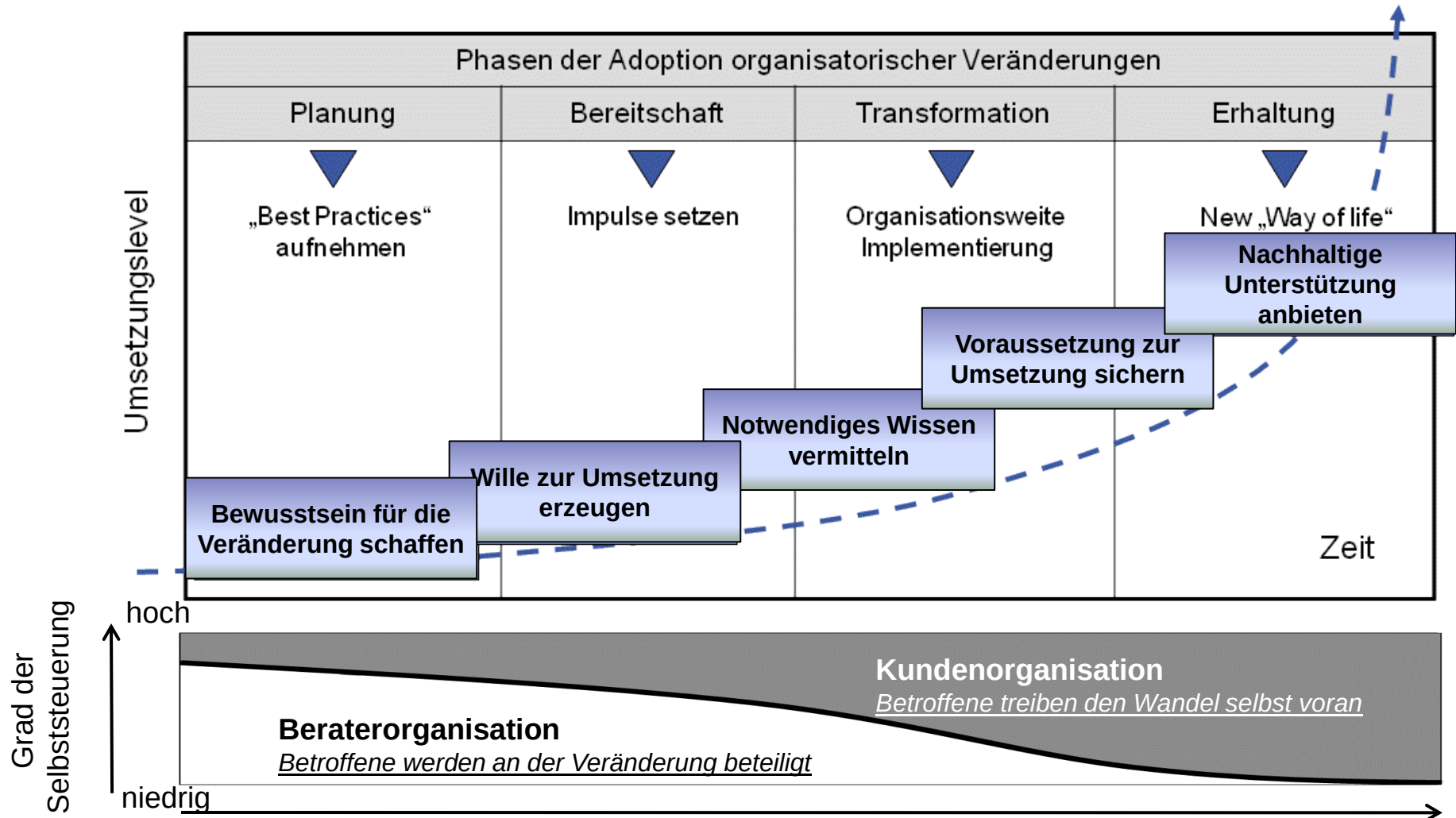
Widerstände und Ängste gibt es bei nahezu allen Veränderungen



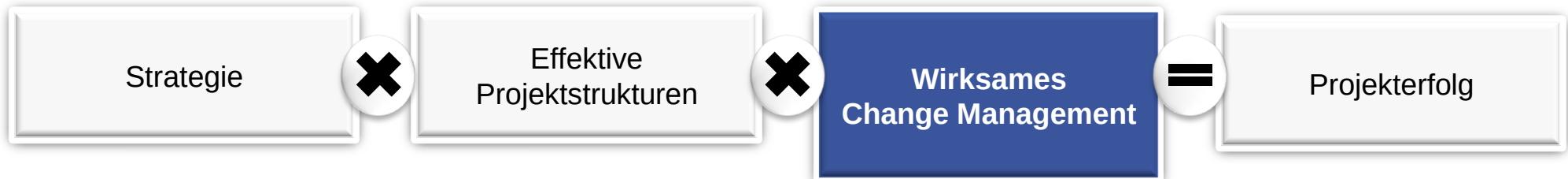
Ängste und Widerstände

Je stärker die Sicherheit, desto größer die Bereitschaft zur Veränderung.

Der Projekterfolg ist sichergestellt, wenn die Mitarbeiter die Veränderung zum Erfolg führen wollen



Ergebnisse von Change Management



Ergebnisse eines wirksamen Change Managements:

- **Top Management** und Führungsmannschaft stehen geschlossen hinter dem Veränderungsvorhaben
- **Führungskräfte** identifizieren sich mit den Veränderungszielen und setzen sich glaubwürdig für die Zielerreichung ein
- **Alle Betroffenen** sind aufmerksam und haben Verständnis für notwendige Veränderungen
- **Projektteam, Multiplikatoren und alle Betroffenen** sind mobilisiert, die Veränderungen umzusetzen

Für das Change Management relevante Besonderheiten in Wissenschaftsorganisationen

- Dezentralität und kulturelle Vielfalt
- Schwache Corporate Identity und Culture
- Expertentum
- Hohe persönliche Freiheitsgrade
- Besitzstandsorientierung
- Iterative Vorgehensweisen
- Komplexe Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse
- Das Denken in Prozessketten und das Arbeiten in Projektstrukturen ist nicht geübt
- Informations- und Kommunikationsstrukturen
- Traditionelle Hürden zwischen Verwaltung und Wissenschaft
- Wenig systematisches Risikomanagement

Inhalt

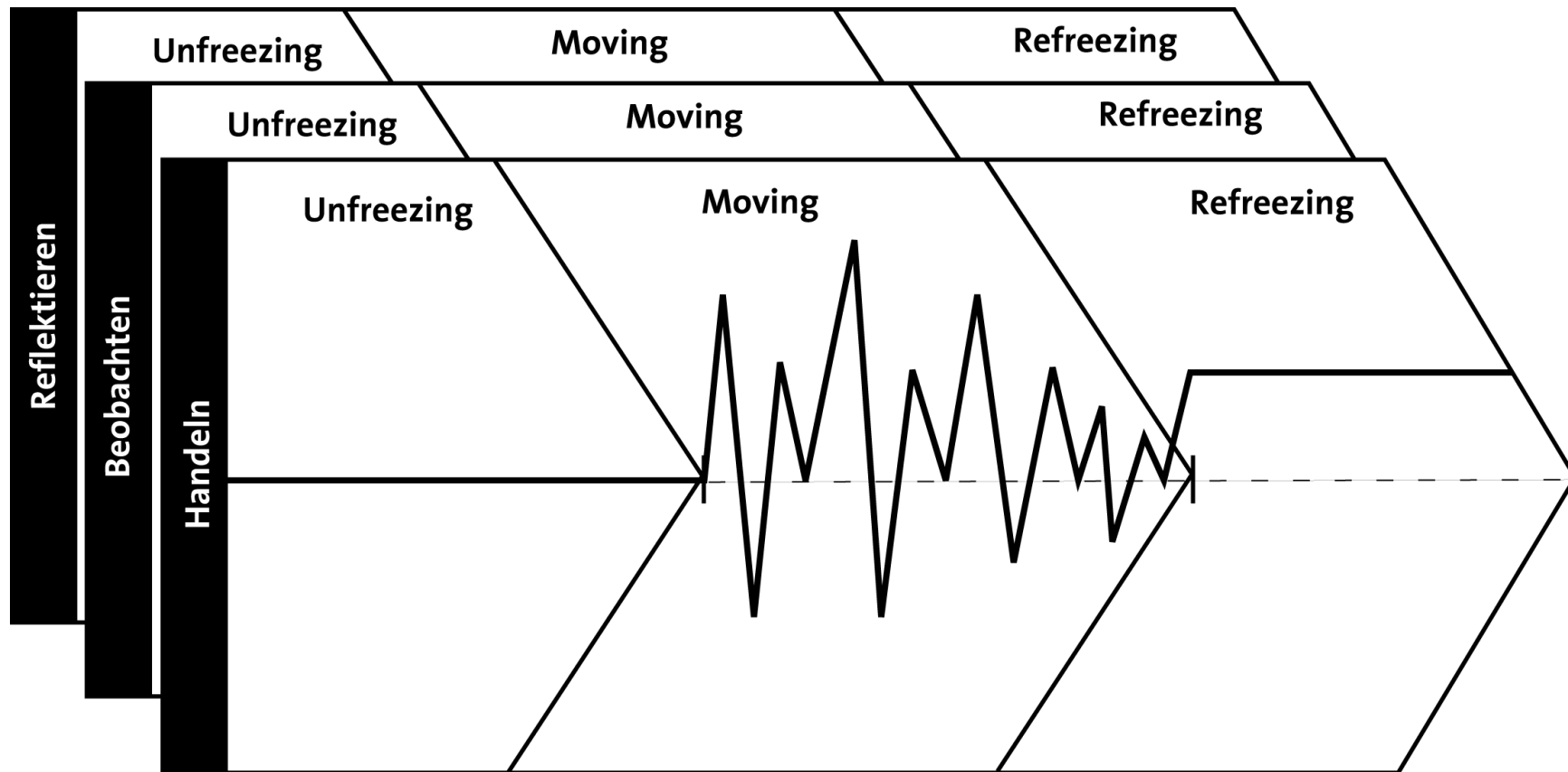
- Das Change Management Konzept

- **Ansätze, Werkzeuge und Nutzen von Change Management**

- Projekt- und Prozessmanagement als zentraler Veränderungstreiber
- Erfahrungen mit Change Management in Wissenschaftsorganisationen
- Diskussion

Veränderungsprojekte laufen selten geradlinig

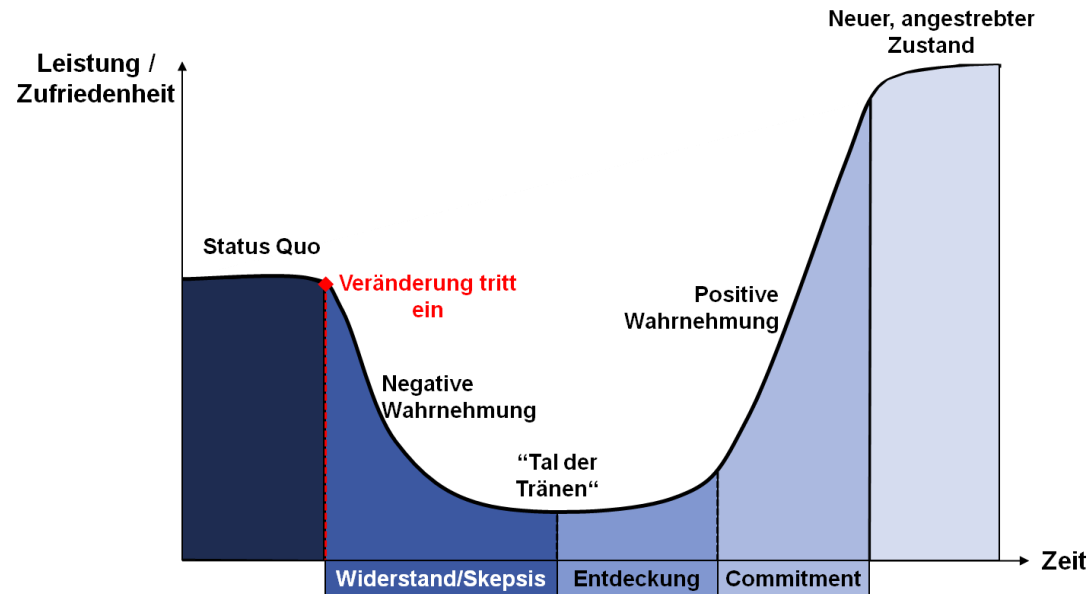
– Der Change Management Zyklus –



Der Einsatz von Change Management kann negative Auswirkungen von Veränderungen verringern

- Im Change Management geht es darum, **Ängste, Unsicherheiten und Widerstände** in einer Organisation zu begreifen und aktiv zu steuern
- Aktives und effektives Change Management führt sowohl die **Organisation** als auch die **betroffenen Mitarbeiter** durch **alle Phasen** einer Veränderung
- Im **Fokus** des Change Managements steht das **zielgruppenspezifische Begleiten der Mitarbeiter** während des Veränderungsprozesses
- Aus übergeordneter Sicht steht die **strukturierte Vorgehensweise** während der Veränderung sowie das **Etablieren eines ausgeprägten Sponsorings** im Mittelpunkt

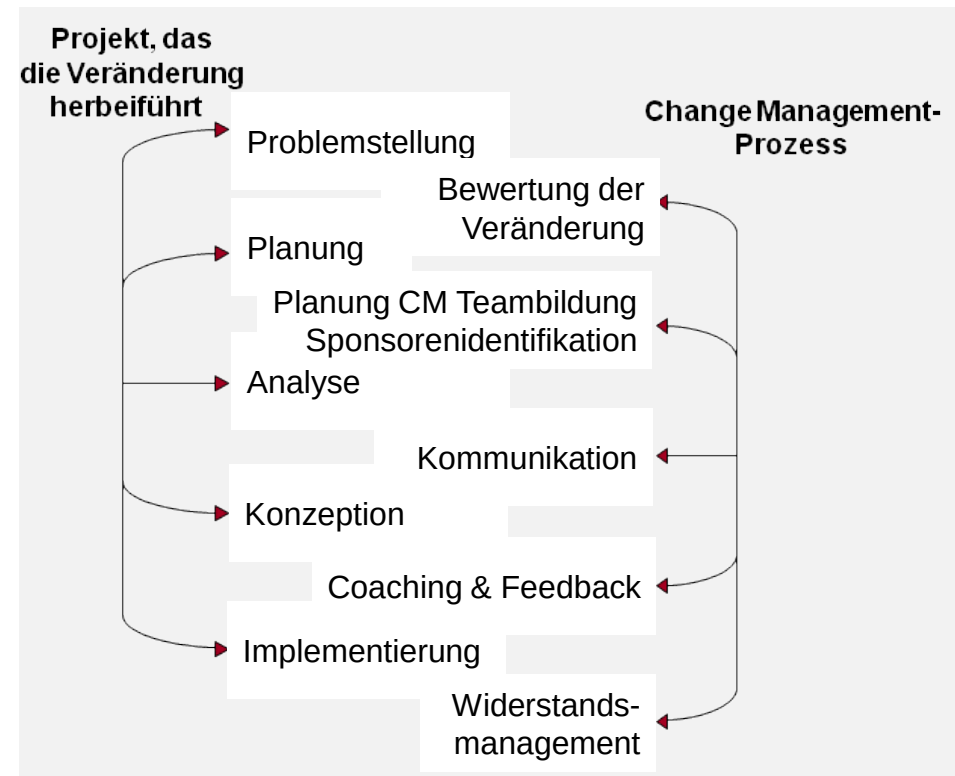
Die Veränderungsstadien



Change Management läuft synchron zu den Veränderungsaktivitäten

- Change Management ist vergleichbar mit Projektmanagement
- Zu späte oder sporadische Change Management-Aktivitäten können zu verstärktem Widerstand führen – Change Management erhält den Charakter eines Reparaturwerkzeuges (Feuerwehr-Einsatz)
- Die höchste Effektivität wird gewährleistet, wenn die Aktivitäten aus dem Veränderungsprojekt sowie aus dem Change Management synchron laufen

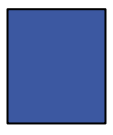
Verzahnung von Veränderungsprojekt und Change Management-Prozess



Erfolgreiche Veränderungsprojekte erkennt man häufig bereits am Start!

Die Erfolgsfaktoren in den frühen **Phasen** sind bekannt ...

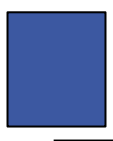
*... es fehlt häufig die **Handlungssicherheit***



Frühzeitige und umfassende Information



Offene und persönliche Kommunikation

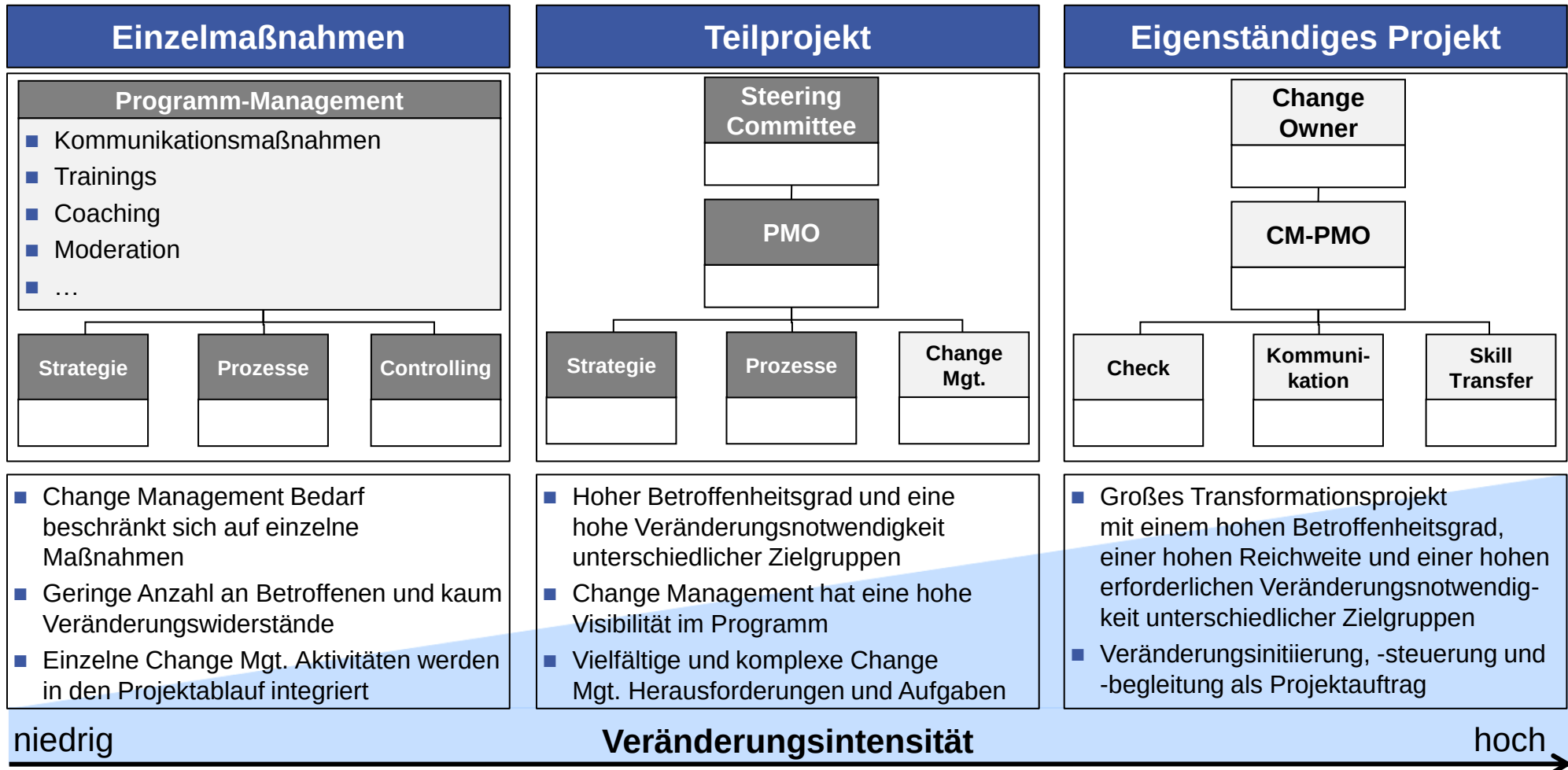


Glaubwürdige Einbindung

„... aber wie genau geht das?“

Organisation und Intensität von Change Management Aktivitäten richten sich nach dem Umfang der Veränderungen

Change Management als...



Maßgeschneiderte Kommunikation für jede Zielgruppe schafft Vertrauen in die Veränderung

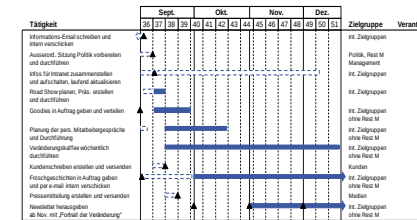
Prozess-Schritt / Aktivität



- Identifiziere Zielgruppen und deren Bedürfnisse
- Formuliere wirksame Kernaussagen/Kommunikationsinhalte je Zielgruppe
- Identifiziere geeignete Kommunikationskanäle und -instrumente für Inhalte
- Definiere Kommunikationsaktivitäten je Zielgruppe, Kernaussage und Kanal
- Messe Resultate und evaluiere Zielerreichung

Tools und Methoden

Kommunikationsmatrix und Komm.kanäle



Zeitplan

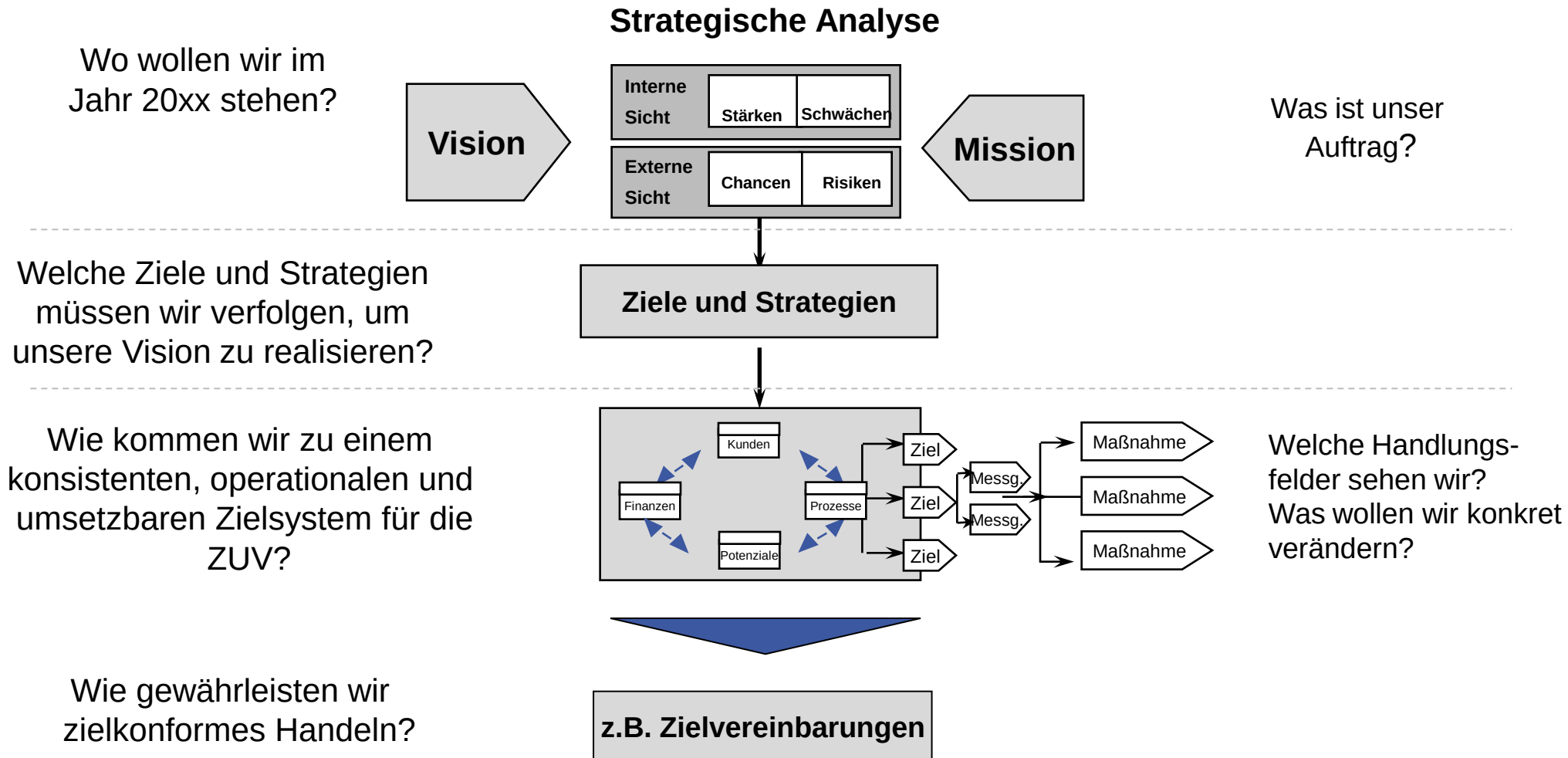
Massnahmensteckbrief

Statusberichte

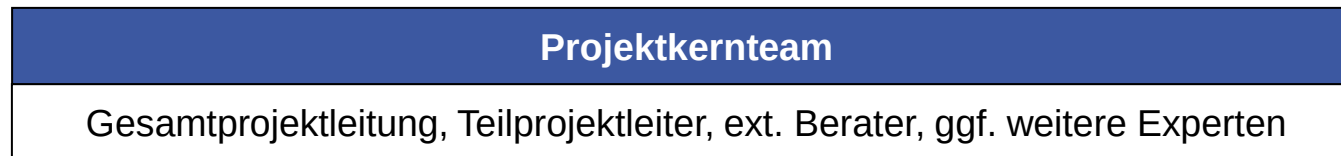
Inhalt

- Das Change Management Konzept
- Ansätze, Werkzeuge und Nutzen von Change Management
- **Projekt- und Prozessmanagement als zentraler Veränderungstreiber**
- Erfahrungen mit Change Management in Wissenschaftsorganisationen
- Diskussion

Strategische Orientierung und Ausrichtung ist die Grundlage jedes Veränderungsprozesses



Projektstrukturen schaffen sichtbare und nachhaltige Veränderungen



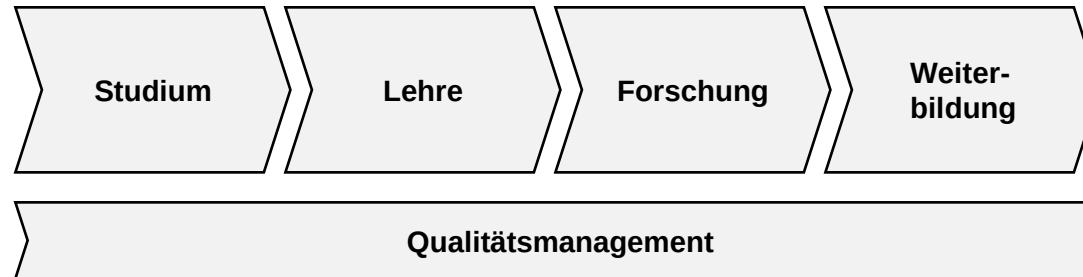
TP 1	TP 2	TP 3	TP 4	TP 5	TP
TPL: NN	TPL: NN	TPL: NN	TPL: NN	TPL: NN	TPL:NN
Team:	Team:	Team:	Team:	Team:	Team:

Prozessorientierung ist der Schlüssel zu einer nachhaltigen Organisationsentwicklung

**Führungs- u.
Steuerungs-
prozesse**



Kernprozesse



**Unterstützungs-
prozesse**



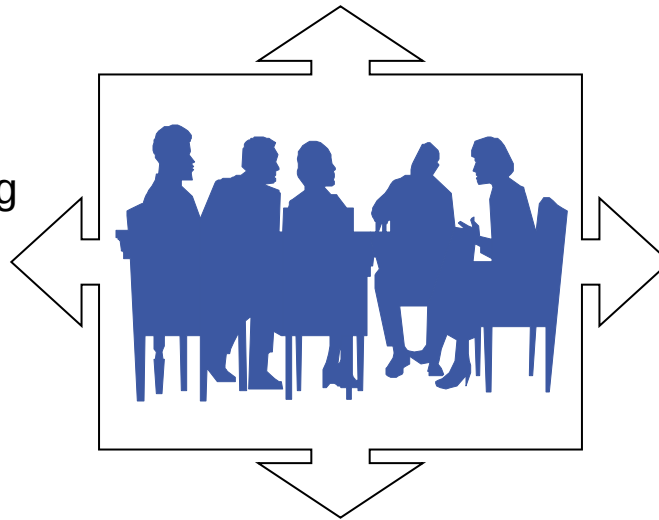
Prozessanalyse und -optimierung im Team (POT)

Aufgabe

Erarbeitung eines konkreten Optimierungskonzepts
für einen Prozess z.B. Abläufe zur
Angebotserstellung

POT-Leiter

- Mitarbeiter
- Verantwortlich für Durchführung und Ergebnisse
- Präsentiert Ergebnisse
- Später Projektleiter bei der Umsetzung



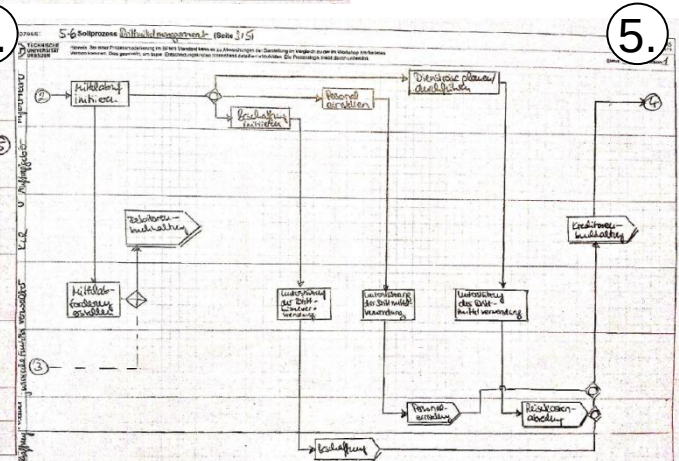
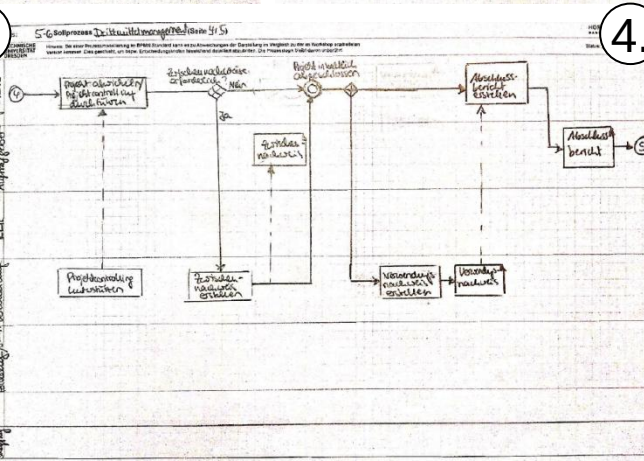
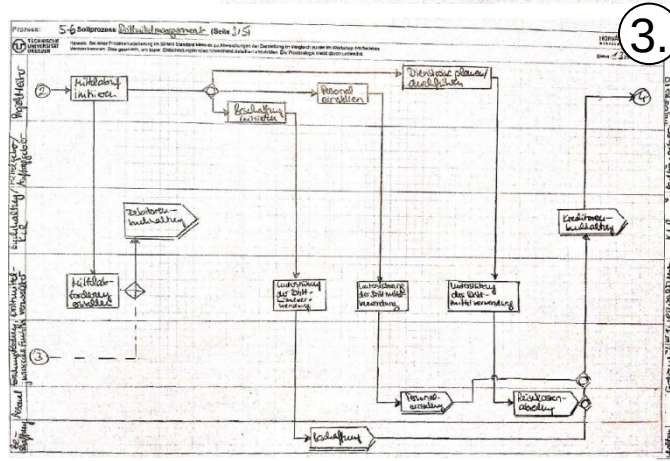
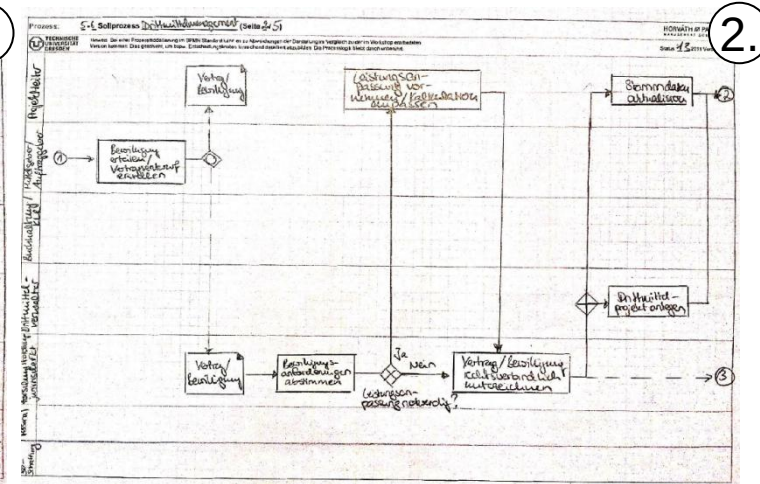
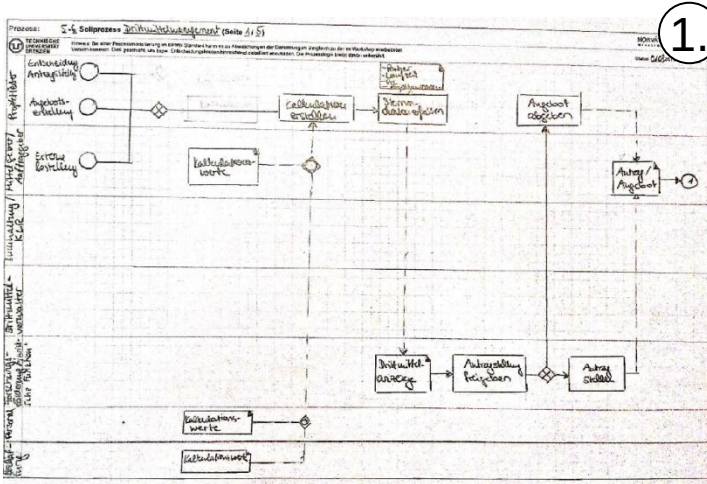
POT-Mitglieder

- ca. 4-6 Mitarbeiter, die am Prozess beteiligt sind
- Motiviert, kreativ, mit guter Prozesskenntnis
- Verschiedene hierarchische Ebenen
- Evtl. Beteiligung eines IT-Experten

POT-Moderator

- Steuert methodischen Ablauf des POTs
- Bringt Erfahrung aus anderen Projekten ein

Prozessanalyse im Team ist „gelebtes“ Veränderungsmanagement



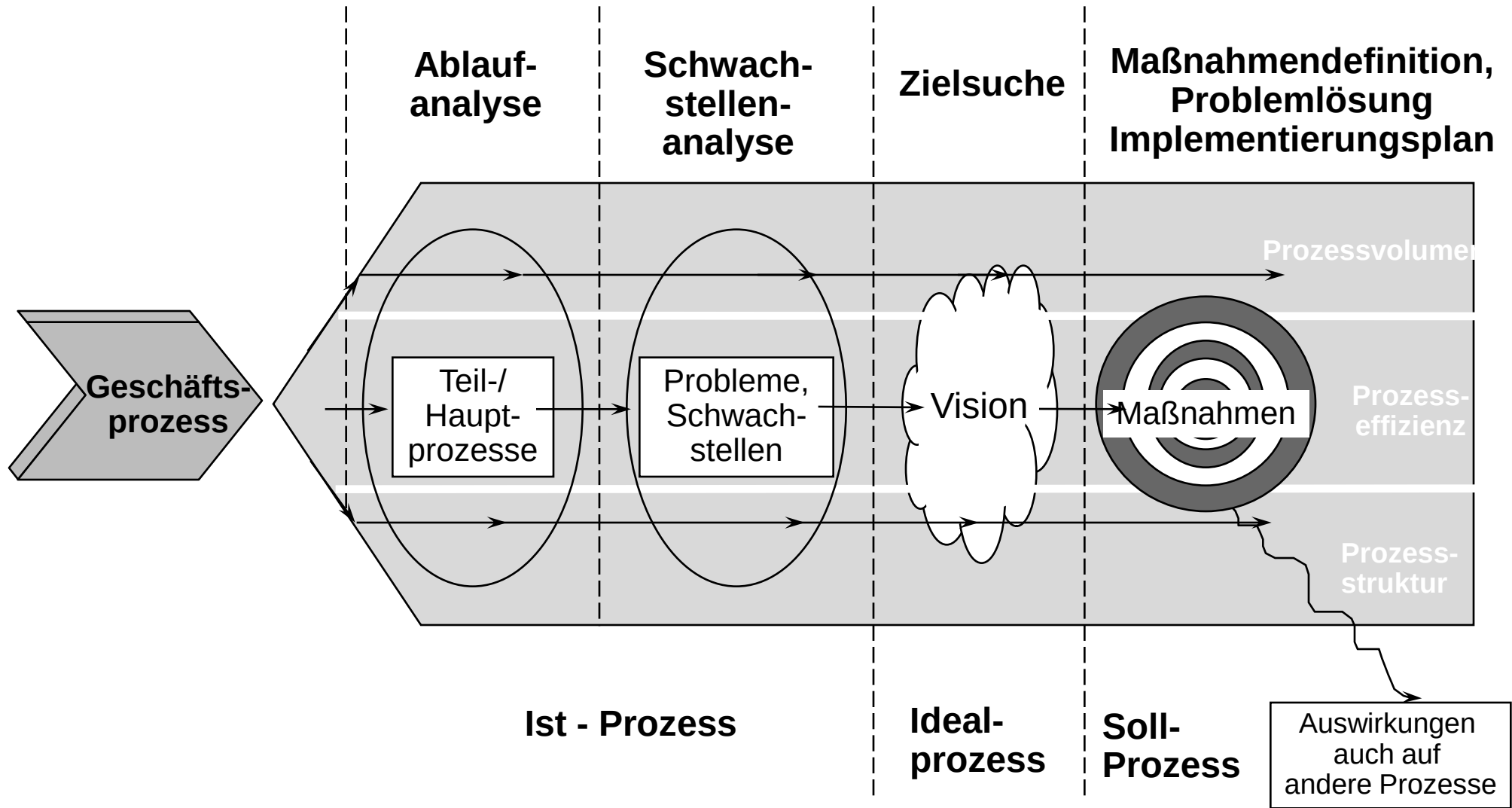
Die konsensuale Bewertung der Ausgangssituation schafft ein einheitliches Verständnis für den Veränderungsbedarf

Beispiel

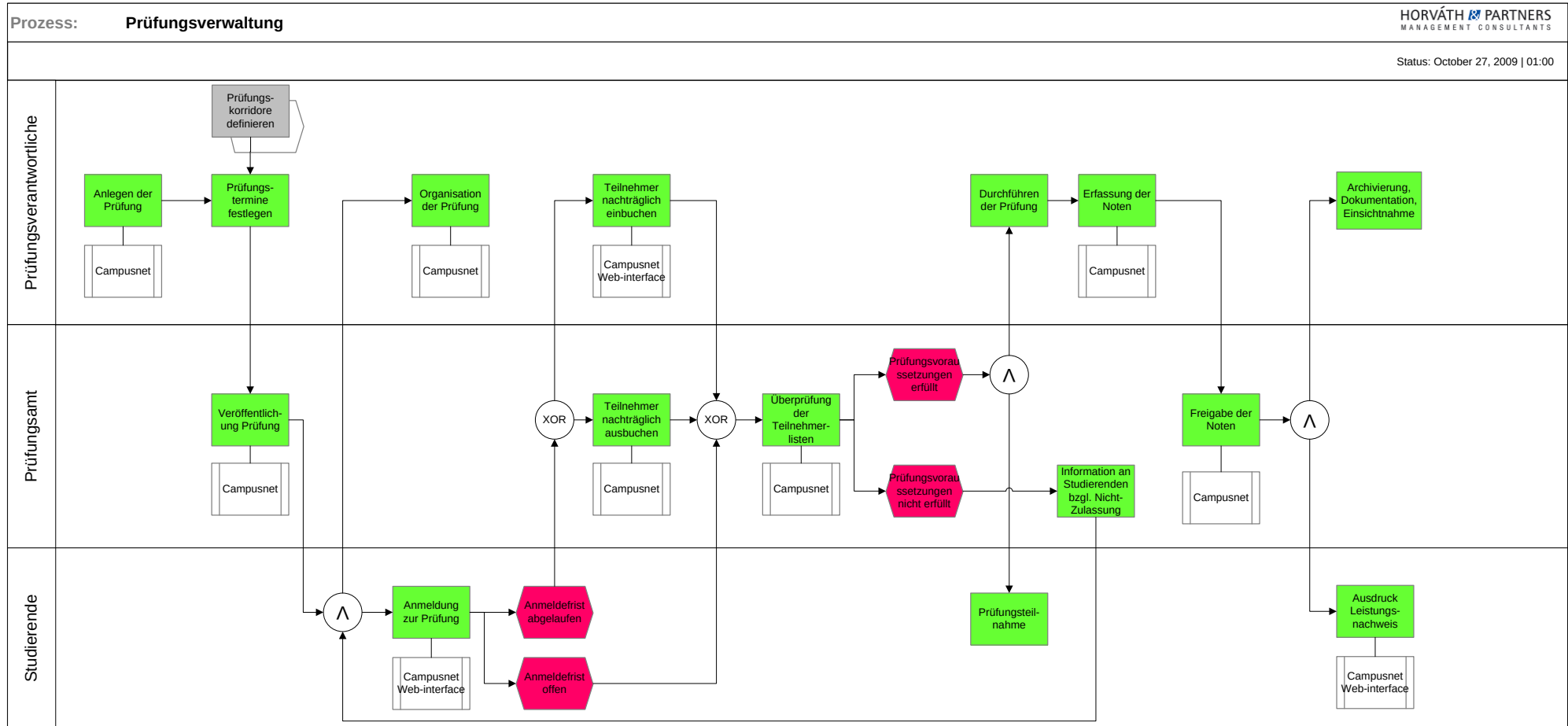
Zufriedenheit	Fak. 1	Fak. 2	Fak. 3	Fak. 4	Fak. 5	Fak. 6	Fak. 7	Fak. 8	Fak. 9	Fak. 10	
Heutige CM-Struktur											
Bew./Zula											
Studierendenmgt.											
Gebührenmgt.											
Studiengangsmgt.											
Betreuung											
Prüfungsmgt.											
Veranstaltungsmgt											
Raummgt.											

nicht zufriedenstellend teils, teils zufriedenstellend

Im Rahmen der Prozessoptimierung werden Denkblockaden und Widerstände aufgelöst



Das gemeinsame Arbeiten an der besten Lösung erzeugt hohe Akzeptanz in der Umsetzungsphase



Inhalt

- Das Change Management Konzept
- Ansätze, Werkzeuge und Nutzen von Change Management
- Projekt- und Prozessmanagement als zentraler Veränderungstreiber
- **Erfahrungen mit Change Management in Wissenschaftsorganisationen**
- Diskussion

Tipps für das Change Management in Wissenschaftsorganisationen

- Erkennbarer Gestaltungswille des Managements
- „Ownership“ – die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung fördern und belohnen
- Ehrliche Diskussion, Glaubwürdigkeit und klare Botschaften
- Klare Spielregeln
- Sichtbarkeit und Vorbildfunktion der Führungskräfte
- Top-down / Bottom-up Prozesse kultivieren
- Keine „Closed Shops“
- Veränderungserfolge im Alltag sichtbar machen – konsequente Umsetzungsorientierung
- „Enabling-“ und „Coaching“-Funktionen nutzen
- Immer wieder Informieren und Kommunizieren

Inhalt

- Das Change Management Konzept
- Ansätze, Werkzeuge und Nutzen von Change Management
- Projekt- und Prozessmanagement als zentraler Veränderungstreiber
- Erfahrungen mit Change Management in Wissenschaftsorganisationen
- **Diskussion**

Referent



Dr. Ralph Becker
Senior Partner
Head of Public Management

Horváth & Partner GmbH
Mainzer Landstraße 41
D- 60329 Frankfurt am Main

Telefon +49 (0) 69 2695898-0
Fax +49 (0) 69 2695898-99

E-Mail rbecker@horvath-partners.com