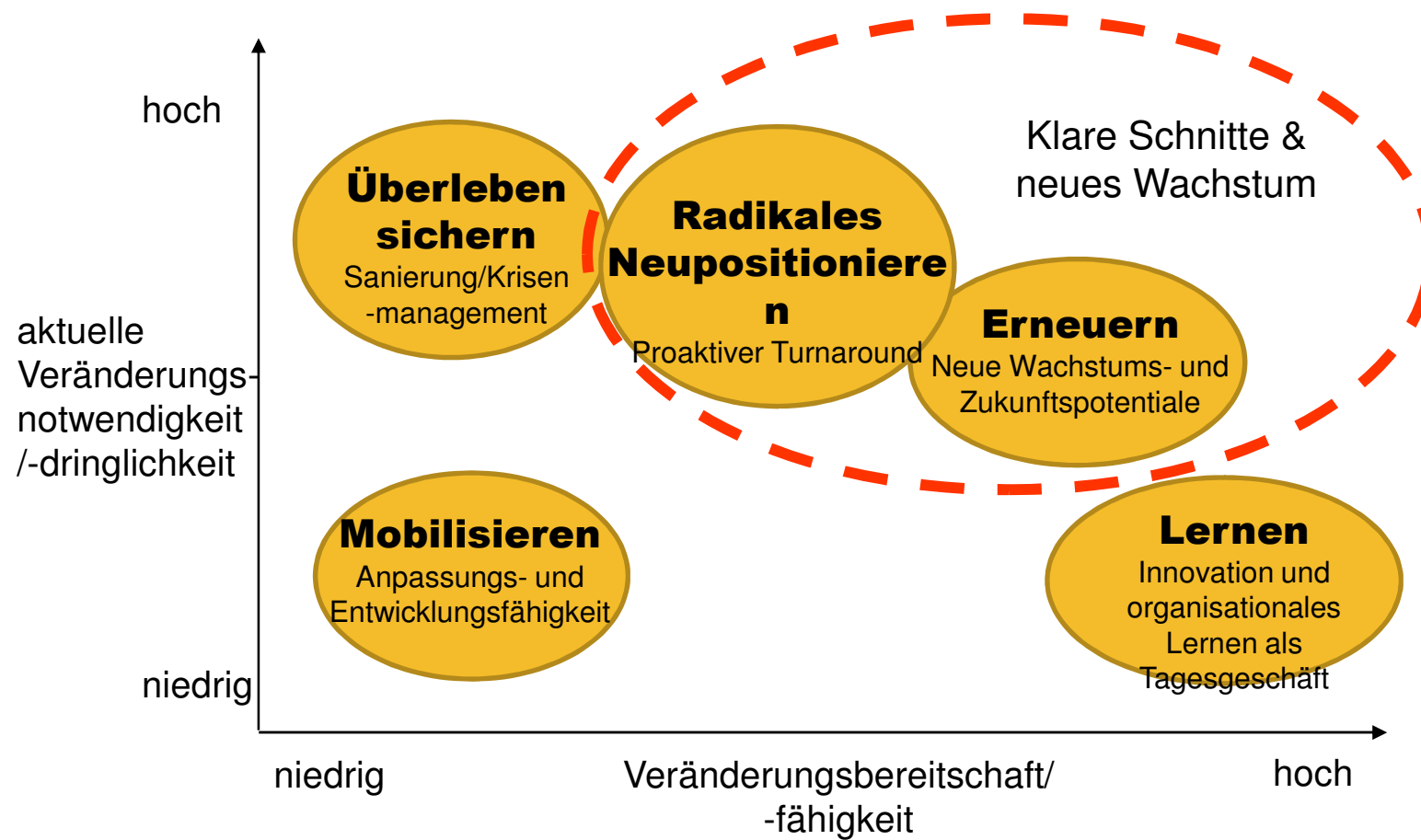


# **Changekonzept „Erneuern“**



## Die Changelandkarte



## **Das Changekonzept: „Erneuern“**

**Bsp. E-Business-Integration, neue Strategie und strategische Geschäftsfeldorganisation entwickeln und einführen**

### **Changetreiber**

Zukunftsszenarien oder Benchmarking/Gap-Analysen zeigen, dass es, aus der Zukunftsperspektive betrachtet, ernstzunehmende Potentialkrisen und/oder Zukunftschancen gibt. Daraus lässt sich eine herausfordernde neue „Mission“ oder Businessidee entwickeln.

### **Ziele**

Wachstums- und Zukunftspotentiale aufbauen und festigen; Grundlagen für profitables Wachstum erweitern

- neue Vision und Strategie als „Zukunftsmagnet“ für stärker unternehmerisch-innovatives Agieren entwickeln und verankern
- Innovationen konzipieren und umsetzen
- Innovationsfähigkeit und -freude stärken
- bei Bedarf Anpassung von Strukturen, Prozessen und Systemen (Führung, Leistung, HR, IT,...)
- Strategiearbeit mit der Arbeit an Prozessen und Kultur verknüpfen

## **Das Changekonzept: „Erneuern“**

### **Prioritäten**

neues Wachstum und auch klare Schnitte als Aufgaben bisher zentraler Elemente der Unternehmensidentität und geübte Routinen trotz Erfolg(!):

- Innovationsinitiativen und Zukunftsarbeit, -szenarien mit Benchmarking und Learning Journeys verbinden
- Visionsarbeit und Varianten für Geschäftsmodelle und Businessdesigns entwickeln/bewerten – herausfordernde Zukunftsbilder entwerfen
- Strategievarianten entwerfen und bewerten
- breite Innovationsinitiativen starten - auf Sog (Pull) und Eigeninitiative/internen Markt setzen – viele Ideen fördern
- Qualifikation zu Change, Innovation und Leadership
- Businesspläne und Pilots/Simulationen zum Erproben
- Strategiearbeit mit Redesign von Organisation und Führung verknüpfen
- Umsetzung durch zukünftige Einheiten und deren Manager
- kontinuierliches Controlling - Fokus: Markt und Kundenbezug und Innovationsrealisierung

# Das Changekonzept: „Erneuern“

## Steuerung

worauf es bei der Gestaltung des Veränderungsprozesses ankommt:

- Topmanagement gibt Gesamtorientierung und Anreize/Rahmen für innovationsgetriebene Aktivitäten (mehr Pull als Push) und trifft zentrale Grundsatzentscheidungen
- Hochleistungsteams, Action-Learning-Pilotprojekte und Simulationen, die marktmäßig miteinander verknüpft sind, kennzeichnen die Changearchitektur (wo möglich Fokus auf dezentrale Selbststeuerung): "kleine Revolutionen" schaffen und fördern, Innovationszellen stärken und schützen
- klare Schnitte sind nur dort zu gestalten, wo das neue Wachstum eine deutliche Änderung der bisherigen Identität (z. B. Redesign Organisation, Führung, etc.) mit sich bringt, hier braucht es direktives und unterstützendes Changemanagement
- Kompetenzen auf den Gebieten Changemanagement, Leadership und Wissensmanagement sind zentral
- Anreize durch Kunden-/Markimpulse und Integration von Wertschöpfungspartnern
- Quick Wins als Motor planen (!) und kommunizieren

## Herausforderung

Innovationen als Transformation sind oft schwer zu realisieren, wenn kein aktueller Erfolgsdruck die Bereitschaft zu radikalen Veränderungen erhöht: „Warum wollen wir uns ändern, wo wir doch erfolgreich sind?“ Wahrnehmungsbarrieren und „Unlust“ auf scheinbar unnötige harte Schnitte vermindern die Veränderungsbereitschaft. Innovative Transformation erfordert auch die Bereitschaft, Bestehendes loszulassen bzw. zu zerstören („Creative Destruction“).



**Aus:** Heitger, Barbara/ Doujak, Alexander:  
**Harte Schnitte - Neues Wachstum**  
Die Logik der Gefühle und die Macht der Zahlen im  
Change-management. Das Konzept der Un:balanced Transformation.  
Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, Frankfurt, 2002.