

## Liebe Leserinnen und Leser,

willkommen zur neuen Ausgabe unseres ChangeReports!

Wir wünschen Ihnen viele interessante Anregungen sowie Freude beim „Schmökern“ in den Fachartikeln über neue Entwicklungen im Werte- und Prozessmanagement. Ebenso erhalten Sie in dieser Ausgabe die neuen Termine für das nächste Kundenforum und ausgewählte Ausbildungs-Curricula.

Als Highlight für Anfang 2010 können wir schon jetzt ein Buch über den erfolgreichen Change Management Prozess bei Audi ankündigen, den unser Partner Johannes von Stosch als Berater und Trainer begleitete. Bei dem Buch wirkte er, zusammen mit Klaus-Peter Esser, auch als Autor mit.

Die nächste Ausgabe des ChangeReports erscheint im Dezember. Mit den besten Wünschen für die nächsten Wochen

## Ihre ChangePartner



ChangePartner-Team – von links nach rechts:  
Alexandros Skempes, Steffen Neiß, Jörn Lommer, Klaus-Peter Esser, Klaus Mieslinger

### INHALT:

- **Termine der Flaggship-Ausbildungen** im 1. Hj. 2010
- Ankündigung **Kundenforum** 2010
- Renaissance der **Werte**
- **Neu-Entwicklung und Demo-Prozesswelt:**  
Process-Flow – pragmatisches Prozess-Dokumentationssystem
- **Buchankündigung:**  
Erfolgreiches Change Management am Beispiel von Audi
- Mit gesteigerter Kompetenz durch den Wandel: ChangePartner erweitert mit **Klaus Mieslinger** seinen **Vorstand**

### ChangeReport weiterempfehlen:

Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie diesen Newsletter mit einer persönlichen Notiz an einen weiteren Empfänger zum Kennenlernen empfehlen möchten.

Auf unserer Website findet sich die Weiterempfehlungsfunktion unter:  
<http://www.change-partner.de/newsletter-empfehlen.php>

Vielen Dank für Ihre Empfehlung.

## Die Termine für die neuen Ausbildungszüge 2010 der ChangePartner „Flaggschiffe“ stehen fest

Zu den neuen Terminen im 1. Halbjahr 2010 der ganzheitlichen, integrierten Beraterausbildung mit ihren Einzelelementen

- 1) Führungs- und Beraterbasistraining
- 2) Prozessberaterausbildung und
- 3) Prozessorientierte Moderationsausbildung

gelangen Sie über diesen Link:

<http://www.change-partner.de/termine.htm>

Hier erhalten Sie auch nähere Informationen zu Inhalten, Modulen und Nutzen der einzelnen Leistungselemente.

## Kundenforum am 22. April 2010

Wir freuen uns, **Herrn Axel Kühn, Personalleiter der Schenker Deutschland AG**, als Keynote-Speaker gewonnen zu haben.

Auch die weiteren Inhalte rund um das Thema „**Innovations- und Wertemanagement**“ werden Ihnen eine Vielzahl von Anregungen und praktischen Erfahrungen geben.

Die Veranstaltung findet im Raum Stuttgart von 16 bis 20 Uhr statt. Anschließend bietet ein Imbiss die Gelegenheit zur Fortsetzung des Gedankenaustausches unter Fachleuten und zum gemütlichen Ausklang.

Bitten merken Sie sich den 22. April für das nächste Kundenforum vor. Näheres zu Ablauf und Inhalten erfahren Sie im nächsten ChangeReport oder gerne auch vorab – senden Sie uns hierzu eine Mail mit dem Stichwort „Kundenforum“ an [kontakt@change-partner.de](mailto:kontakt@change-partner.de)

Hier gelangen Sie zu den [Impressionen des Forums 2009](#)

## Renaissance der Werte

– Unternehmen entdecken Werte neu –

Jeder kennt das aus eigenem Erleben: Gegen die eigenen Wertvorstellungen auf Dauer zu arbeiten macht wenig Spaß und kostet viel Kraft, kann vielleicht sogar ein Grund sein, ein Unternehmen zu verlassen.

<http://www.change-partner.de/newsletter/changereport-0309-kulturanalyse-u-werteanalyse.htm>

Daniel Goleman (Autor von *Emotionale Intelligenz*) erzählt in einem seiner Aufsätze von dem jungen Investmentbanker, der, angetrieben von seinem Wunsch nach finanziellem Erfolg, nach dem Studium an die Wall Street geht und nach einem halben Jahr feststellen muss, dass ihn diese Tätigkeit überhaupt nicht befriedigt und ihm sein Arbeiten sinnentleert vorkommt, weil es seinen persönlichen Wertvorstellungen nicht entspricht. Gleichzeitig kann kein Gehalt der Welt ihm dieses Manko nachhaltig ausgleichen. Dieses kleine Beispiel zeigt, wie hilfreich es sein kann, sich seiner Werte und natürlich auch der seiner Mitarbeiter bewusst zu sein. Bei unserem Jungbanker im Beispiel herrschte noch kein Bewusstsein für die eigenen Werte und er hat dies erst durch eine schmerzvolle Erfahrung gelernt.

Werte sind also eine bedeutende und stabile Motivationsquelle – wenn sie bewusst sind! ChangePartner arbeitet bereits seit über 10 Jahren mit sogenannten *Werteprofilen* (basierend auf der bahnbrechenden Arbeit von Claire Graves und den weiterführenden Arbeiten von Don Beck). Mittels einfacher, intelligent gemachter und in unserer Praxis über lange Jahre erprobter Tests können Führungskräfte etwas über ihr eigenes Wertesystem erfahren und – wenn sie wollen – auch feststellen, welche Werte im eigenen Verantwortungsbereich bei den Mitarbeitern vorherrschen. Die Analyse bestehender Differenzen zwischen den eigenen Werten und denen der Mitarbeiter ist immer höchst aufschlussreich und oft Grundlage fruchtbarer Diskussionen, aus denen sich Maßnahmen zur nachhaltigen Verbesserung der Führungs- und Unternehmenskultur als Basis von Effizienz und Erfolg ergeben können.

Fast neidisch schauen heute börsennotierte „Big Player“ auf Unternehmen in Familienbesitz. Als am 23. Juni 2009 August Oetker anlässlich der Bilanzpressekonferenz den versammelten Medienvertretern mitteilte, „dass man alles tun werde, um die Krise zu bewältigen, aber eines nicht, nämlich Mitarbeiter zu entlassen!“, dann ist das ein starkes Credo für die Werte Beständigkeit, Verlässlichkeit, Sicherheit und Gemeinschaft.

Nun hat nicht jeder Manager die Freiheit, über die Gewinnverwendung seiner Abteilung oder gar seines Unternehmens so frei zu entscheiden wie Herr Oetker, aber die Gestaltung des eigenen Führungsstils und der Zusammenarbeit der Mannschaft sollte eine Führungskraft in der Hand haben. Mit dem *Werteprofil* besteht zum Beispiel die Möglichkeit festzustellen, ob die eigene Art zu führen und zu gestalten mit den tatsächlichen Werten der Mitarbeiter übereinstimmt, ein erster Schritt in Richtung *werteorientierter Führung*.

Werteorientierte Führung hat 4 wesentliche Aspekte:

1. Als Führungskraft kenne ich meine eigenen Werte oder entwickle Bewusstsein dafür und lebe bzw. strebe danach.
2. Als Führungskraft kenne ich die Werte meiner Mitarbeiter und Sorge für ein gesundes Maß an Werte-Übereinstimmung zwischen meinem Handeln und den Werten meiner Mitarbeiter (werteorientiertes Handeln) – ohne dabei in Opportunismus zu verfallen!
3. Das Unternehmen insgesamt achtet auf werteorientiertes Management, wobei der „Shareholder Value“ als alleinige Wertvorstellung sich zunehmend als eine zu kurz gegriffene – wenn nicht sogar ausgesprochen schädliche – Orientierung für die Gesamtheit der Mitarbeiter ist. Sie löst – wenn überhaupt – beim Bezieher des „Values“, nicht aber bei der Mannschaft Energie aus. Werteorientiertes Management hat auch etwas mit menschlichen Werten zu tun. Darauf haben viele Unternehmen in den letzten Jahren zu wenig geachtet.

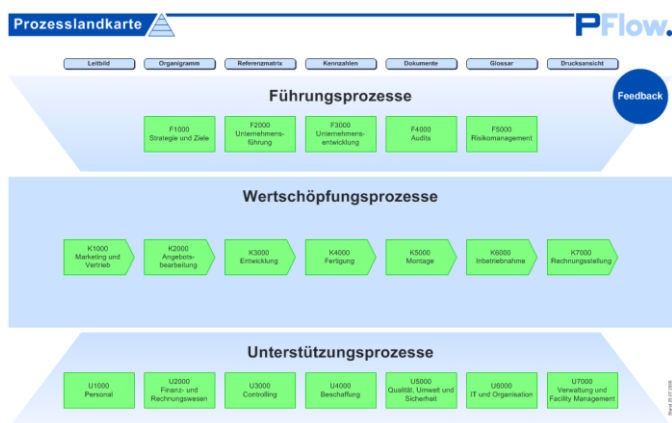
4. Passen die aktuellen Werte meiner Mitarbeiter nicht mehr in die Landschaft (z. B. der Wert „Sicherheit“ vs. den Wert „Erfolgsorientierung“), Sorge ich durch entsprechende Change-Prozesse für Weiterentwicklung in meinem Verantwortungsbereich.

Werte kann man nicht anordnen, aber mit der eigenen Bereitschaft zu *werteorientierter Führung* wird ein Weg möglich, die Basis der Motivation meiner Mitarbeiter langfristig und nachhaltig zu entwickeln und neu zu gestalten. Ein echter Changeprozess, der durch den Einsatz von *Werteprofilen* und deren professionelle Interpretation möglich wird.

Über Fragen und Feedbacks wenden Sie sich gerne an [prozesse@change-partner.de](mailto:prozesse@change-partner.de)

## Neu-Entwicklung und Demo-Beispiel: Process-Flow – pragmatisches Dokumentationssystem für Prozesse in kleinen und mittleren Unternehmen

Dokumentierte Prozesse sind die wesentliche Informations-Basis für Mitarbeiter über Abläufe und begleitende Dokumente, über das Qualitätsmanagement mit den regelmäßig stattfindenden Audits und Grundlage für Projekte zur Optimierung der Unternehmensprozesse.



Die Bandbreite des Marktes für Tools, mit denen Prozesse in Unternehmen dokumentiert werden können, ist enorm und unübersichtlich.

In der Unternehmenspraxis sind die Tools häufig entweder unterkomplex, d. h., zwar einfach, doch die Dokumentation wirkt unübersichtlich und schreckt die Mitarbeiter ab. Oder die Tools sind überkomplex, d. h., der Aufwand ist enorm und selbst bei datenbankgestützten Systemen ist die Darstellung der Prozesse für den Mitarbeiter oft alles andere als „userfreundlich“.

Process-Flow (PFlow) wurde als pragmatische Lösung dieses Dilemmas entwickelt.

Im Hinblick auf das geeignete Dokumentationssystem sind für ein Unternehmen drei Fragen von besonderer Relevanz:

- Wie teuer ist das Tool?
- Wie hoch ist der für die Dokumentation der Prozesse erforderliche Aufwand?  
(Berücksichtigt werden müssen hier Aufwände für

die Implementierung des Systems, die Ausbildung der Modellierer, die Systempflege und schließlich für die Dokumentation der Prozesse)

- Wie wird die Dokumentation von den Mitarbeitern im Unternehmensalltag akzeptiert? (Dabei spielen Faktoren wie Gliederung bzw. Strukturierung der Dokumentation, Einfachheit der Navigation, Richtigkeit und Aktualität der Inhalte eine wesentliche Rolle)

Einen Mittelweg als pragmatische Lösung bietet ein im Netzwerk der ChangePartner entwickeltes Dokumentationssystem, das jahrzehntelange Erfahrung in der Prozessorganisation und Kenntnis der IT-Lösungen in folgende Vorteile ummünzt:

- Über Standardprogramme kostengünstig und schnell zu implementieren
- Erweiterungsmöglichkeit durch modularen Aufbau, z. B. für Exporte in andere Formate, Datenbank zur Suche und Auswertung von Prozessinhalten
- Einfache und schnelle Modellierung von Prozessen durch zahlreiche technische Unterstützungen
- Integriertes praxiserprobtes Ebenen-Konzept zur Strukturierung der Prozesse
- Verfügbarkeit in einer übersichtlichen und anwenderfreundlichen HTML-Darstellung

Die sehr positive Resonanz der Kunden, insbesondere der Mitarbeiter, in den realisierten Projekten bestärkt uns darin, auch Ihnen dieses Dokumentationssystem näherzubringen.

Gelangen Sie hier zu einer modellierten Demo-Prozesswelt:

<http://www.PFlow.de/>

Für Fragen und Feedbacks zum Tool PFlow wenden Sie sich gerne an [k.gurr@change-partner.de](mailto:k.gurr@change-partner.de)

Über Fragen und Feedbacks zum Prozessmanagement und Fachausbildung freuen wir uns auf Sie unter [prozesse@change-partner.de](mailto:prozesse@change-partner.de)

## Buchankündigung: Erfolgreiches Change Management am Beispiel von Audi

In Kürze erscheint „Die sieben Irrtümer des Change Managements – Und wie Sie sie vermeiden“ von Dr. Willibert Schleuter und Johannes von Stosch. Das Buch beleuchtet am Beispiel von Audi, wie Veränderungsprozesse in Unternehmen erfolgreich durchgeführt werden. Beschrieben werden Erfahrungen und gelebte Praxis, weniger Rezepte und Techniken. Im Zentrum steht die Frage, welche Anforderungen Veränderungsprozesse an Führung und Organisation stellen und wie die Werteorientierung darauf ausgerichtet werden muss. Die Kernbotschaft lautet: „Wer verändern will, muss selber zur Veränderung bereit sein und sich der Zukunft und seinen Mitarbeitern gegenüber öffnen.“

Bestellungen zur Lieferung vor dem offiziellen Verkaufsstart zum Preis von 39,90 € (inkl. Versand) bitte über <http://www.change-partner.de/bestellen.php> oder an [bestellung@change-partner.de](mailto:bestellung@change-partner.de)

Endorsements von Prof. Dr. Lutz Kaufmann, Franz Fehrenbach, Prof. Dr.-Ing. Dr.-Ing. E.h. Burkhard Göschel, Prof. Dr. Martin Winterkorn.

Dr. Willibert Schleuter war von 1996 bis zum Jahr 2008 Leiter der Elektronikentwicklung der AUDI AG. In dieser Zeit hat er einen der massivsten Veränderungsprozesse des Unternehmens maßgeblich gestaltet und vorangetrieben. Dabei wurde er unterstützt und beraten durch seinen Coautor Johannes von Stosch – bis zu seinem Tod im Mai 2009 ein erfahrener Berater, Trainer und Coach bei der ChangePartner AG. In ihrem Buch beschreiben die beiden Autoren, welche allgemeingültigen Faktoren sich für ein erfolgreiches Change Management aus dem Audi-Projekt ableiten lassen – und welche Irrtümer nur allzu leicht begangen werden. Das Resultat ist vor allem ein Plädoyer dafür, den Veränderungsprozess als eine Leistung zu begreifen,

die von Belegschaft und Führungskräften gemeinsam erbracht werden muss.



Das Buch startet mit der Erörterung, warum so viele Change-Projekte scheitern. Dann thematisieren sieben Kapitel sieben markante Aspekte, die sich im Zuge des Wandlungsprozesses bei Audi anders entwickelten als zunächst gedacht, und anders, als ein Großteil der Literatur über Change Management propagiert. Schließlich gehen die Autoren der derzeit drängendsten Frage nach: Welchen Führungsstil braucht Wandel?

Für die Autoren ist das Bild vom Unternehmen als einer komplexen Maschine, die sich von einem kompetenten „Steuermann“ lenken lässt, passé. Ihre

Prämisse lautet dagegen, dass Führungskräfte die Mitarbeiter aktiv mit einbeziehen und deren Vorschläge berücksichtigen sollten – ein Schritt, vor dem in letzter Konsequenz viele Unternehmen immer noch zurückschrecken. Für die Autoren hat sich jedoch erwiesen, dass eine Beteiligung der Mitarbeiter entscheidende Kräfte freisetzt, um auch gerade schmerzhaft Veränderungen zu realisieren und mitzutragen. So kritisieren die Autoren, dass auch viele Change Management Ansätze die Rolle von Emotionen unterbewerten. Doch die Erfahrung zeigt, dass viele Mitarbeiter ein starkes Bedürfnis haben, in Krisen ihren Beitrag zu leisten. Werden die Mitarbeiter emotional mitgenommen, entsteht eine enorme Energie, die Prozesse ungeahnt beschleunigen kann – so ein Fazit des Buches.

Bei Audi hat der Change Management Prozess zu dringend notwendigen Produktinnovationen und einem grundlegenden Wandel der Unternehmenskultur geführt. So ist es gelungen, einen Automobilhersteller, der lange dem Wettbewerb hinterhergefahren ist, wieder ganz nach vorn zu bringen: Inzwischen gelten die Autos aus Ingolstadt als die Zuverlässigsten weltweit, ihr Bedienkonzept als revolutionär einfach und ihre Lichttechnik als führend.

## Mit gesteigerter Kompetenz durch den Wandel

### ChangePartner erweitert Vorstand mit Klaus Mieslinger um einen weiteren Experten

Mit dem neuen Vorstandsmitglied Klaus Mieslinger (46) verstärkt die ChangePartner AG ihr Team um einen profilierten und erfahrenen Manager und kompetenten Berater von Unternehmen in komplexen Veränderungs- und Optimierungsprozessen.



Seit 1988 hat er als Projektmanager mehr als 50 derartige Projekte begleitet und realisiert. Bei ChangePartner liegen die Schwerpunkte seiner Arbeit in der Planung und Realisierung von ganzheitlichen Change-Prozessen, in der Strategieberatung, in der Einführung von Prozessmanagement und Optimierung der Ablauforganisation in Vertrieb, Entwicklung, Produktion, Logistik sowie allen Management- und Unterstützungsprozessen.

Neben seinen analytischen und methodischen Fähigkeiten verfügt er über profunde Kenntnisse der Telekommunikations-, IT-, Automobil- und Zulieferindustrie.

Weiterführende Link:

[http://www.change-partner.de/profil\\_mieslinger\\_klaus.htm](http://www.change-partner.de/profil_mieslinger_klaus.htm)

### IMPRESSUM

HERAUSGEBER:  
ChangePartner AG  
Jörn Lommer  
Baumschulenweg 24  
22609 Hamburg

Phone+Fax:  
+49 (0)700 70 70 60 10

Internet: [www.change-partner.de](http://www.change-partner.de)  
E-Mail: [kontakt@change-partner.de](mailto:kontakt@change-partner.de)

Fotonachweis:  
Tretter Fotografie

Campus Verlag GmbH