

„Wellenmodell der Veränderung“

Es basiert u. a. auf Erkenntnissen der Ökonomie, Psychologie, Biologie, Chaosforschung, Gehirnforschung und der neueren Management-Philosophien. Autoren wie Prigogyne, Bateson, Hofstadter, Graves, Capra u. v. m. haben ihren Beitrag geleistet. Zusammengefasst und „kreiert“ wurde das Modell von Paul Kordis und Dudley Lynch, den zwei amerikanischen Autoren des „Management Book of the Year: Delphin-Strategien“.

Das Wellenmodell beschäftigt sich u. a. mit 2 Fragestellungen:

1. „Wann ist der richtige Zeitpunkt für Veränderungen?“
2. „Wie laufen Veränderungen gesetzmäßig ab?“

Zur ersten Frage gibt das Modell die zunächst vielleicht merkwürdig anmutende Antwort: Genau dann muss ein Wechsel eigeninitiativ angegangen werden, wenn das Ende

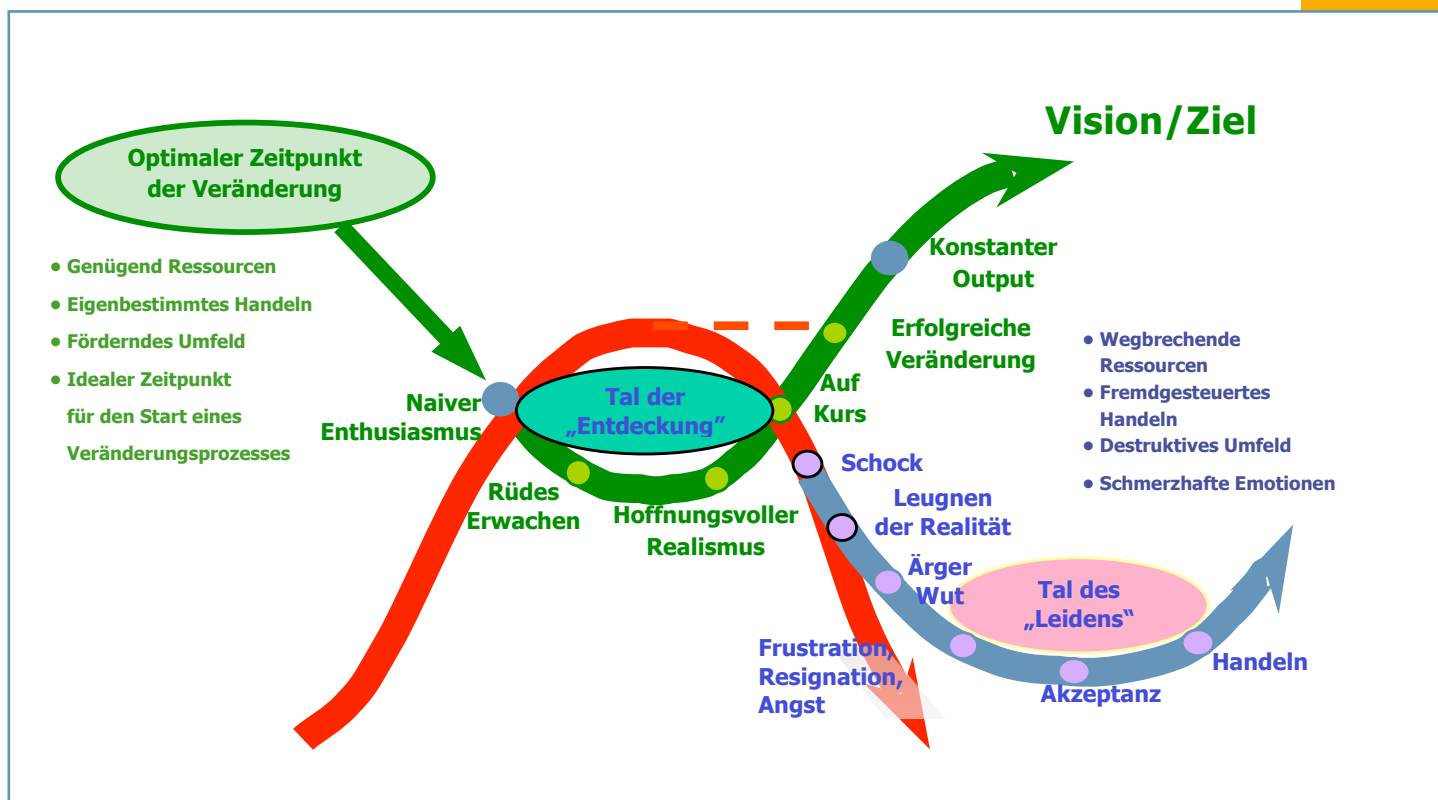
eines gerade laufenden Zyklus vage (und keineswegs für alle) sichtbar/fühlbar/erahnbar ist – aber eigentlich noch alles „super läuft“.

Warum sollte man eigentlich gerade dann, wenn (scheinbar) alles gut läuft, möglicherweise schwerwiegende Veränderungsentscheidungen fällen und sich damit ganz sicher dem Unverständnis seiner Umwelt aussetzen?

Die Antwort ist einfach:

Weil sonst die Umwelt diese Entscheidung übernimmt – sei es der Markt oder die Marktentwicklung, sei es der Wettbewerber, die Politik, die Bank, die Mitarbeiter – wer auch immer. Wichtig, verblüffend und deshalb sehr unbequem bei dieser sonst eher trivialen Tatsache ist – wie erwähnt – die Wahl des Zeitpunktes.

In der nachfolgenden Grafik wird dieser Zusammenhang verdeutlicht:



Wenn der „richtige Zeitpunkt“ verpasst wird – das Modell spricht vom „Punkt der Veränderung“ – dann geht es dennoch eine Zeitlang weiter „bergauf“. Ein fatales Merkmal des Modells, weil es Sicherheit und Erfolg suggeriert und Bequemlichkeit argumentierbar macht, obwohl das Ende der Welle (das „Überschlagen“) naht. Wichtige Entscheidungen, Weichenstellungen, Neueinführungen, Trennungen etc. werden versäumt. Die Finanzkrise ist das beste Beispiel für diesen Verlauf: Plötzlich ist es zu spät.

Dies ist der linke Teil der roten Kurve im oberen Bereich. Der anschließende Prozess, geprägt durch schmerzhaftes Emotionen und viel Widerstände (blaue Kurve), ist unvermeidlich.

Der Weg aus der Krise führt über Information, Anpassung, adäquaten Umgang mit Schmerz und letztendlich Akzeptanz – ohne diese vermögen wir keine selbstbestimmte Handlungs- und Gestaltungsfähigkeit zu entwickeln. Wandlungsfähigkeit bedeutet aber, eine Gestaltungsoption

zu haben – andernfalls läuft der Wandel ins Leere. Dieser Prozess wird im Modell versinnbildlicht durch die **grüne Kurve** – er erfordert Mut, visionäre Kraft, Glauben an die Sinnhaftigkeit und den Erfolg und damit Durchhaltevermögen. Der Erfolg besteht aus echter Innovation, langfristiger Überlebensfähigkeit und Lebensqualität.

Ob rote, grüne oder blaue Kurve: Für jeden Punkt gibt es klar definierte Konsequenzen und Handlungsportfolios für die Führung. Dies sind die Inhalte des so genannten Change Managements. Die Optionen, die ChangePartner gerade jetzt empfiehlt, verschaffen Wettbewerbsvorteile im harten Markt um die weniger werdenden Aufträge und sinkenden Preise bzw. helfen, das langfristige Überleben in einem ökosozialen Umfeld zu sichern.

Schwerpunktt Themen sind:

- 1) Führung in Zeiten tiefgreifender Veränderung/Krisen
- 2) Prozessoptimierung in der Krise zur Kosten- und Durchlaufzeitreduzierung

Fordern Sie unsere Informationen hierzu an – es wird sich dabei übrigens nur um für Sie maßgeschneiderte Lösungen handeln!

Wir wünschen Ihnen eine selbstbestimmte und erfolgreiche Zukunft!

Social Business statt Charity

„Vermögen“ ist viel mehr als Besitz und Geld. Zum Beispiel die Möglichkeit und Fähigkeit der Anwendung von Wissen. Bislang kommt das Know-how unserer Ausbildungsleistungen überwiegend in Industrieunternehmen der unterschiedlichsten Branchen erfolgreich zur Geltung.

Wie aber – so fragten wir uns – können wir als ChangePartner mit unserem Wissen einen größeren Beitrag zur Entwicklung unserer Gesellschaft leisten?

Vorbild war uns da auch Prof. M. Yunus (Gründer der Grameen-Bank in Indien und Friedensnobelpreisträger 2006) mit seinem Gedanken, durch „Social Business“ zu einer materiell wie immateriell reicheren Welt zu gelangen. Deshalb unterstützt ChangePartner diese Idee einer ökosozialen Marktwirtschaft, die endlich ganz konkrete weltweit funktionierende Wege aus der Krise aufzeigt, auf 2 Weisen:

1. Durch unsere Mitgliedschaft im BWA (Bundesverband für Wirtschaftsförderung und Außenwirtschaft), dessen Führung u. a. aus führenden Mitgliedern des Club of Rome besteht. Der BWA fördert viele Initiativen und Projekte, die in diese Zeit passen und uns „Sinn“ machen. Prof. M. Yunus steht beispielsweise in engem Kontakt mit dem BWA; beide unterstützen u. a. gemeinsam den so genannten Global Marshall Plan (www.globalmarshallplan.org) – d. h. konkrete Initiativen statt Lobbyarbeit als oberstes Ziel.

2. Durch konkrete lokale Initiativen: Die ChangePartner stifteten entsprechend ihrem Grundprinzip, „Hilfe-zur-Selbsthilfe“ zu bieten, in jeder der halbjährlich durchgeführten 20-tägigen Gesamtausbildung zum Change-Manager einen kostenlosen Platz inkl. aller Nebenkosten für non-profit-Organisationen mit der Idee, das gerade solche Organisationen immer wieder vor Veränderungen stehen und von unserem Change-Know-how profitieren könnten.

Für den ersten Platz fanden wir eine Führungskraft der Diakonie Stetten, die eine neue Organisationseinheit aufbaut, um die Leistungen der vielen ehrenamtlich tätigen Helfer zu koordinieren. Die Diakonie Stetten betreibt mehrere große Einrichtungen für Blinde und alte Menschen und ist in Baden-Württemberg einer der großen Träger von sozialen Hilfsleistungen.

Steffen Wilhelm schrieb uns nach dem ersten Modul: „... das erste Modul dieser Ausbildung wirkt schon an verschiedenen Stellen, persönlich und im Kontakt mit anderen. Diverse Leute durften schon an meiner Begeisterung teilhaben.“

In jedem der neu startenden Ausbildungsreihen zum Change-Manager wollen wir auch weiterhin einen Platz für non-profit-Organisationen reservieren.

10 Jahre erfolgreiches Change-Management bei Audi Elektrik/Elektronik - im April 2009 bei ChangePartner

Audi hat in den vergangenen zehn Jahren den Image-wandel vom „Auto mit Hutablage“ zum modernen Life-style-Fahrzeug vollzogen und kann eine beeindruckende Erfolgsstory vorweisen.

Die wichtigsten Treiber der Erfolgsgeschichte sind Innovationen in der Elektrik und Elektronik. Unter der Leitung von Dr. Willibert Schleuter ist der „Bereich EE“ durch einen einmaligen Veränderungsprozess gegangen, geprägt durch Konsequenz und einen besonderen Führungsstil.

Innerhalb weniger Jahre ist den Ingolstädtern trotz einer im Vergleich zum Wettbewerb kleinen Entwicklungsmannschaft die Aufholjagd gelungen – und mit dem A 8 im Jahr 2002 der entscheidende Durchbruch. Heute zählen die Fahrzeuge zu den zuverlässigsten weltweit, die Bedienkonzepte gelten als revolutionär einfach und führend in der Branche.

Pressestimmen aus dem Jahr 2002 verdeutlichen, was in der Elektrik/Elektronik seit 1997 erreicht worden ist:

- „Gerade die kleinste Elektronik-Abteilung unter den drei großen süddeutschen Premiumherstellern holt zu einem technologischen Paukenschlag aus.“
- „Mit dem MMI ist Audi auch im Sektor zukunftsweisender Bediensysteme an die Spitze gefahren.“
- „Besser hat derzeit kein Mitbewerber das Problem der Bedienung von immer mehr und immer komplizierteren Systemen im Auto gelöst.“

Nach einer Phase der Konsolidierung startete 2003 eine zweite Welle der Veränderung. Im neu errichteten „Elektronik-Center“ wurde die Vision einer Netzwerkorganisation Wirklichkeit. Die Qualität und Zuverlässigkeit in der Elektrik/Elektronik steigt kontinuierlich. Während andere Wettbewerber „schwächeln“, sieht es heute ganz danach aus, dass Audi dem Wettbewerb davonfahren und seine Ziele als führender Premiumhersteller erreichen kann.



„Die Ingolstädter konnten nach dem Tief der 80er Jahre den Gipfel erklimmen und feiern 2008 beim großen Imagereport der AUTO ZEITUNG bereits den fünften Gesamtsieg in Folge.“ Im „Zeit Magazin“ wird in einem Artikel über das „Wunder von Audi“ gesprochen.

Inzwischen hat der Bereich EE Vorbildfunktion nicht nur im Audi-Konzern, sondern ist ein Beispiel erfolgreicher Veränderung für andere Firmen in der Automobilbranche geworden.

Dr. Willibert Schleuter ist am 23. April 2009 im Rahmen des 2. Kundenforums der ChangePartner zu Gast und wird anhand seines konkreten Praxisbeispiels und echten Ergebnissen aufzeigen, wie Veränderungsprozesse erfolgreich gelingen können:

- Wie rüttelt man eine Mannschaft wach?
- Was tun bei internem Widerstand?
- Wie gewinnt man die Herzen der Mitarbeiter?
- Wie aktiviert man alle Mitarbeiter für eine gemeinsame Vision?
- Wie lässt sich eine Mannschaft zu kontinuierlichen Höchstleistungen führen?
- Wie können Führungskräfte das Engagement und die Energie der Mitarbeiter so aktivieren, dass sie Dinge mit Begeisterung tun?
- Wie wird ein Veränderungsprozess kontinuierlich am Leben erhalten?

Dr. Willibert Schleuter gibt Einblicke in sein persönliches Erfolgsrezept. Er zeigt, wie dynamische Netzwerke aufgebaut werden, wie Führungskultur wirklich offen wird, wie sich Führungskräfte weiterentwickeln, wie sich alle Mitarbeiter einbeziehen, begeistern und in kreative Unruhe versetzen lassen.

[Hier der Link zum Interview mit Dr. Schleuter in der Zeitschrift Elektronik Automotive vom September 2008.](#)

TERMINE 2009

Unsere „Flaggschiff-Ausbildungen“ sind nach intensiver Überarbeitung nun im 10. Jahr. Die vielen äußerst positiven Feedbacks der Teilnehmer im abgelaufenen Jahr zeigen uns, dass wir mit den neuen Inhalten sowie einem Stil der Seminardurchführung mit „Erfahrung und Herzblut“ den Wunsch der Führungskräfte und Prozessberater sowie den Bedarf der Unternehmen treffen.

Ihr Feedback wird uns auch im nächsten Jahr ein Ansporn zu Bestleistungen sein!

2. Kundenforum am 23. April 2009 in Stuttgart

Thema: „Gestalten von selbstbestimmter Veränderung“

mit Dr. W. Schleuter (Leiter Entwicklung, Bereich EE, Audi AG) als einem der Hauptreferenten

Einladung erfolgt in Kürze – Anfragen hierzu sind auch im Vorfeld herzlich willkommen!

Termine: Fachausbildung zum Prozessberater

1. Halbjahr, Reihe 21:

Modul 1: 02.–03. April 2009

Modul 2: 05.–06. Mai 2009

Modul 3: 17.–19. Juni 2009

2. Halbjahr, Reihe 22:

Modul 1: 05.–06. Oktober 2009

Modul 2: 12.–13. November 2009

Modul 3: 08.–10. Dezember 2009

Termin: Dynamische Moderations- und Präsentationsausbildung

17.–18. September 2009

Termine: Führungs- und Beraterausbildung:

1. Halbjahr, Reihe 21:

Modul 1: 27.–31. Juli 2009

Modul 2: 02.–04. November 2009

Modul 3: 20.–22. Januar 2010

2. Halbjahr, Reihe 22:

Modul 1: 19.–23. Oktober 2009

Modul 2: 02.–04. Dezember 2009

Modul 3: 03.–05. Februar 2010

Näheres über die Ausbildungen erfahren Sie unter 0700 70 70 60 10
oder per E-Mail unter kontakt@change-partner.de

IMPRESSUM

HERAUSGEBER:

ChangePartner AG
Baumschulenweg 24
22609 Hamburg

Phone+Fax:

+49 (0)700 70 70 60 10

Internet www.change-partner.de

E-Mail: kontakt@change-partner.de

GESTALTUNG:

Anja Koop-Design, München,
www.Individualisten-Design.de