

Veränderungen managen

Strategie-Netzwerktreffen

am 11./12. Januar 2008

in Berlin-Griebnitzsee

Einführung

- Parallel zum sich ständig ändernden Tagesgeschäft sind Unternehmen alle 5-10 Jahre mit fundamentalem Wandel konfrontiert (Larkin & Larkin, 1996).
- 70% der befragten Führungskräfte bestätigen einen gestiegenen, umfassenden Wandel. Haupttreiber sind Kundenwünsche, Kosten- und Wettbewerbsdruck (Change Survey, 1997).
- 85% der mittelgroßen und großen Unternehmen in Deutschland arbeiten an umfassenden Change Projekten (Kienbaum, 2000).
Fokus liegt auf:
 - Kunden-/Serviceorientierung (69%),
 - Kostenreduktion (65%),
 - organisatorische Umgestaltung (49%) und
 - Qualität (41%).

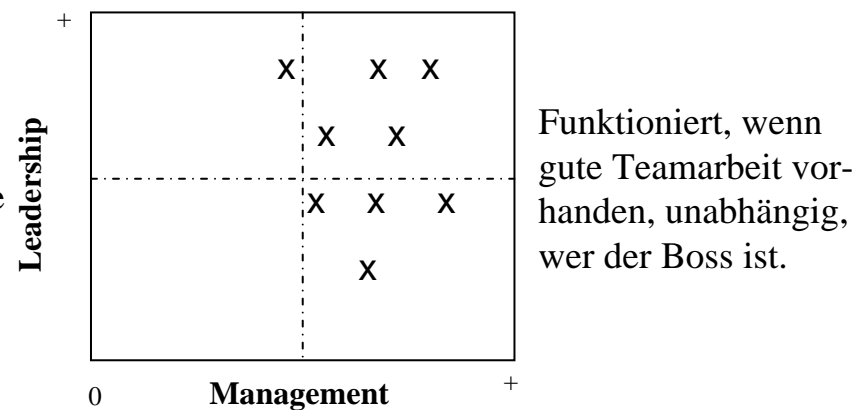
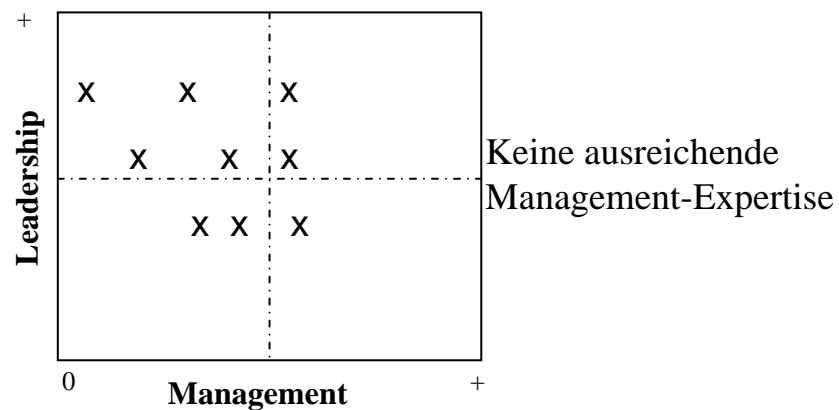
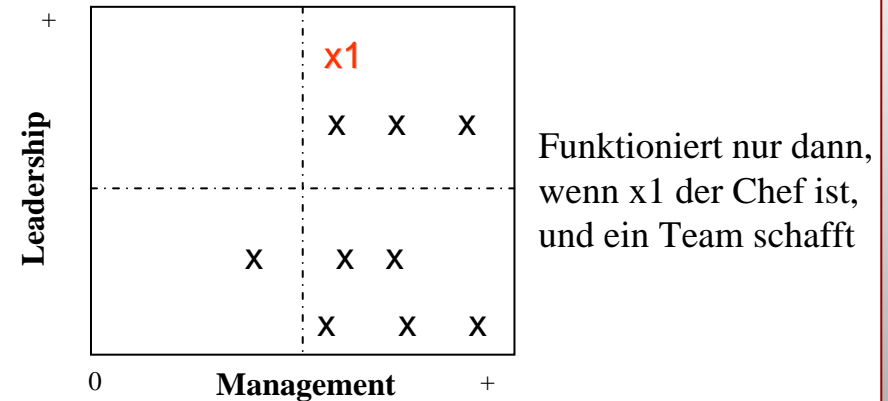
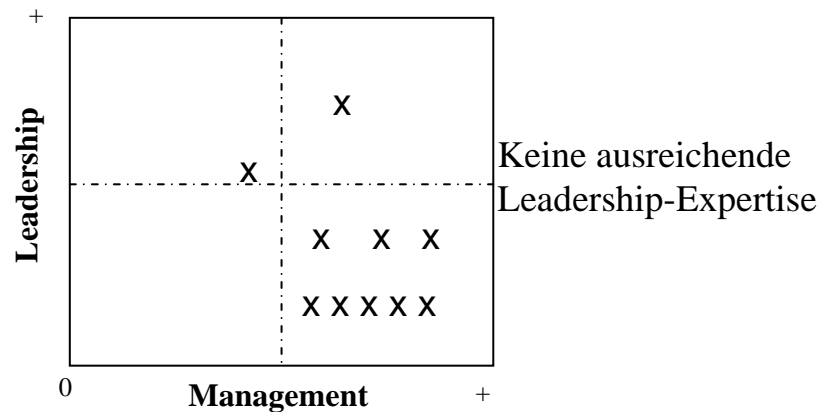
Begriffsdefinition “Veränderungen”

- Unter “Veränderungen managen” sind alle Massnahmen zu verstehen, die zur Initiierung und Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen und Verhaltensweisen notwendig sind.
 - Change als Sammelbegriff (Ulich, 1994) für
 - tiefgreifende, breit angelegte Veränderungen der Organisation
 - kontinuierlich verlaufende Veränderungsprozesse
 - “Change”; “Veränderungen”, “Wandel” oder “Transformation” werden nachfolgend synonym verwendet.
- Unterscheidung (Reiß, 1990) nach:
 - reaktivem Change Management: Bewältigung von Übergangsphasen, die durch externen Kontext ausgelöst wurden.
 - proaktivem Management des Wandels: Langfristiger und geplanter Aufbau von Veränderungsfähigkeit und –bereitschaft.

Begriffsdefinition “managen” vs. “führen”

- Managen heißt “Dinge richtig machen”.
- Manager fragen nach wie und wann.
- “Managen”, diejenigen Veränderungen, die sich eher als Bewahrer und Regulierer einer bestehenden Ordnung verstehen, mit der sie sich persönlich identifizieren und aus der sie Anerkennung gewinnen?
- “Führer/Leader” sind diejenigen ,
 - die nach dem was und warum fragen,
 - die den WEG weisen, wonach sich andere richten (“Manager”).
 - die begeistert und begeisternd sind,
 - also solche“, welche die richtigen Dinge machen”,
- Müsste das Thema dann nicht “Führen von Veränderungen” lauten?
- Gleichwohl ist bei Veränderungsprozessen in der Praxis von “Führern”, “Managern “ und sog. externen Change Agents die Rede.

Begriffsdefinition “managen” vs. “führen”



Grundformen des Wandels im Unternehmen

- **Vision- und Strategiewandel**
 - Personelle Veränderungen im Top-Management
 - Internationalisierung
 - Verstärkte Kundenorientierung
 - Konzentration auf Kerngeschäfte und -kompetenzen
- **Ressourcenwandel**
 - Humanressourcen
 - Technologische und ökologische Ressourcen
 - Gesellschaftlicher Wertewandel
- **Strukturwandel**
 - Veränderungen der Aufbau- und Ablaufstruktur

Koordinaten des Wandels

- **Wandlungsbedarf**
 - Ausmaß sachlich notwendiger Veränderungen
- **Wandlungsbereitschaft**
 - Einstellung und Verhalten gegenüber Wandel
- **Wandlungsfähigkeit**
 - Geeignetes Wissen und Können der betroffenen Personen und ganzer Einheiten im Wandel

Dimension und Radikalität von Veränderungen

➤ **Breite**

- Wie viele Unternehmensbereiche und –konzepte sind durch eine Änderung betroffen.

➤ **Tiefe**

- Je größer die Differenz zwischen dem gegenwärtigen Stand und dem angestrebten Soll-Zustand, desto tief greifender ist der Wandel.

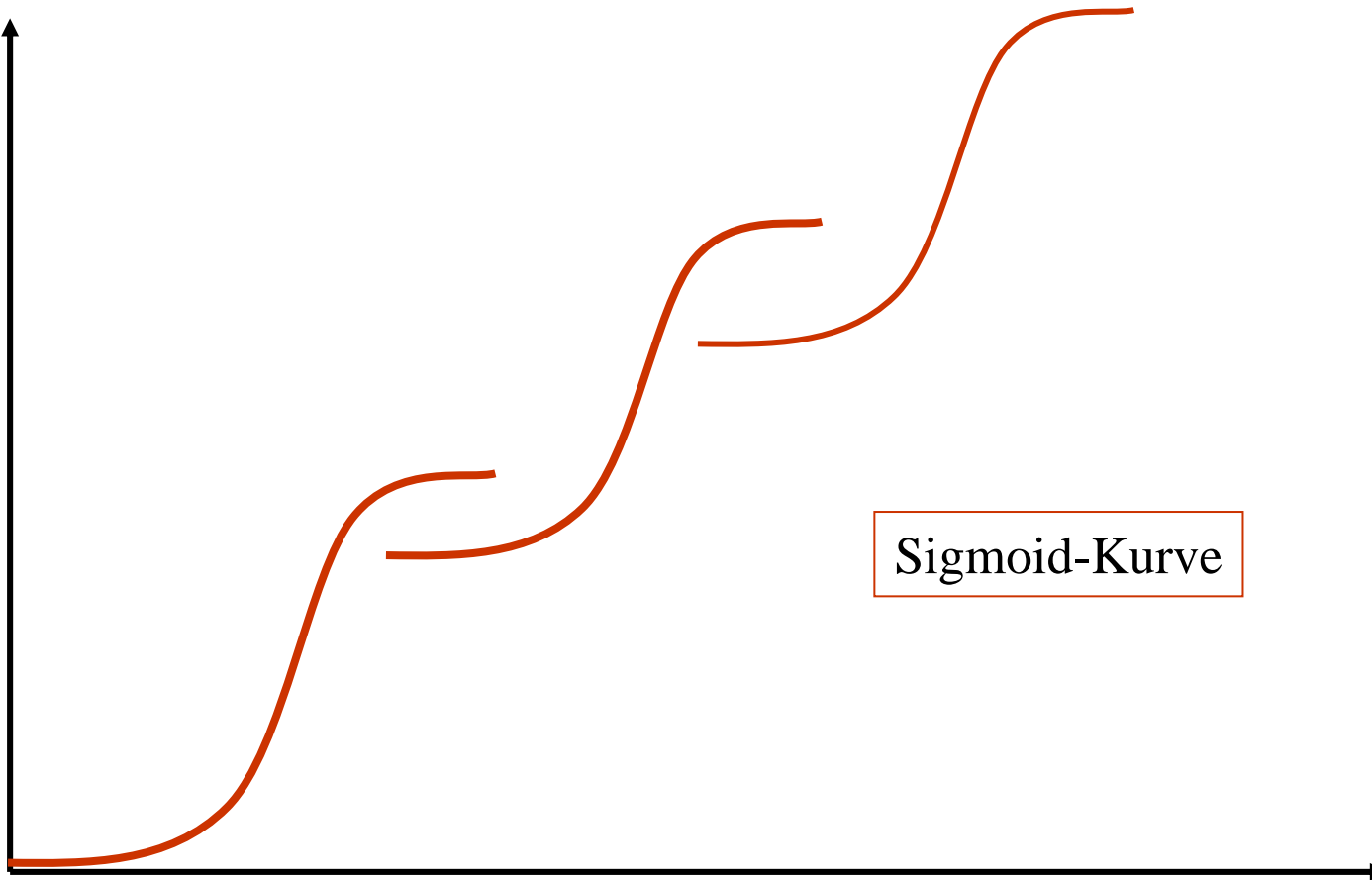
➤ **Geschwindigkeit**

- Je kürzer die angesetzte Zeit für eine Veränderung, desto radikaler wirkt sie.

Perspektiven des Change Managements

- **Systemisch-konstruktivistische Perspektive:**
 - Berücksichtigung von Grundkonstanten der Organisation bei Veränderungen
 - z.B. Wege der Veränderungen sind nicht exakt planbar
- **Perspektive der Organisationsentwicklung:**
 - bei organisatorischen Veränderungen müssen auch die betroffenen Menschen mit einbezogen werden und
 - ihre Sicht- und Verhaltensweisen verändert werden
- **Perspektive der lernenden Organisation:**
 - Veränderungsprozesse sind als Prozesse des Lernens zu gestalten
- **Inhaltlich spezifizierte Konzepte** zum Unternehmenswandel:
 - Lean Management, Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP),
 - Business Process Reengineering

Perspektiven des Change Managements



Perspektiven des Change Managements

➤ **Perspektive des Lebenszyklus eines jeden Organismus**

- Wird durch die sog. Sigmoid-Kurve beschrieben
- Wachstum stösst an seine Grenzen >>Stagnation >> Niedergang >>Absterben
- Lediglich die Höhe des Wachstums und die Länge (Zeit) der Kurve sind variabel
- Ausweg: während des Verlaufs eine weitere Kurve zu beginnen – die zweite Kurve bereits beginnen, bevor die erste ihren Höhepunkt erreicht hat
- Das führt zum Paradox des Erfolgs: wozu sollte etwas verändert werden, während sich die Dinge positiv entwickeln?

Ziele des Change Mangement

- Prozesse, Informationstechnologien und Menschen zielgerichtet koordinieren
- Den **Veränderungsprozess** aktiv steuern

Wandel als Prozess: deskriptive Modelle

- **Das Modell des Fundamental Change nach Lorsch (1996)** ist aus Beobachtungen in der Praxis entstanden. Er beschreibt aus der Sicht von Unternehmensführern, wie Wandlungsprozesse realiter ablaufen

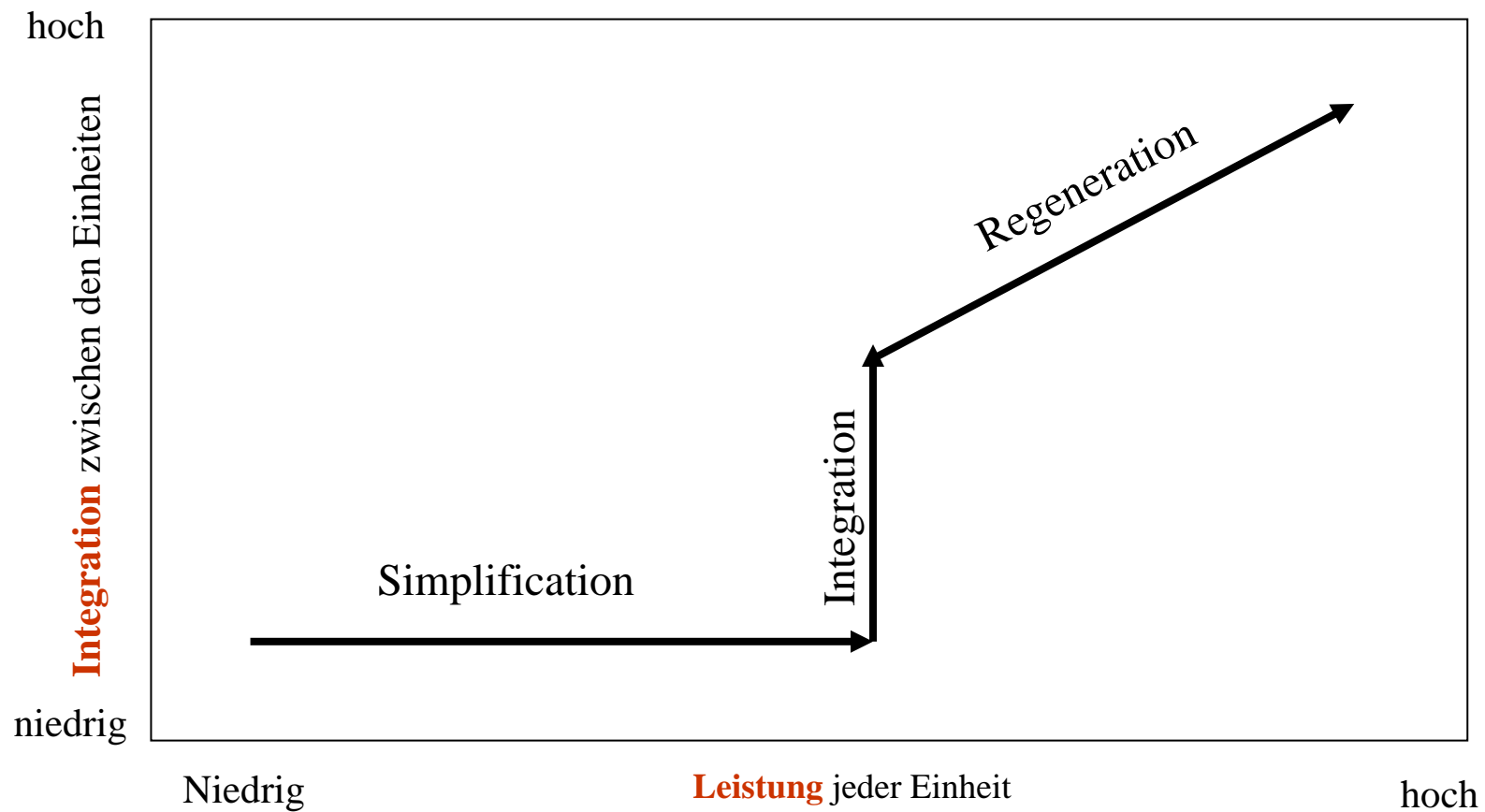
Awareness	Den Top Managern wird langsam bewußt, dass irgendetwas im Unternehmen nicht stimmt
Confusion	Aufgrund der tief verwurzelten alten Vorstellungen ist nicht klar, wohin der WEG denn gehen soll.
Strategic Vision	Ein neuer CEO übernimmt das Ruder und eine strategische Vision wird entwickelt.
Experimentation	Es wird dann versucht, die Vision in Jahren des Experimentierens mit vielerlei Methoden umzusetzen.

Wandel als Prozess: deskriptive Modelle

- **Corporate Renewal nach Ghoshal/Bartlett (1996)**, die in weit angelegten Untersuchungen feststellten, dass der Wandel in den Unternehmen am erfolgreichsten war, in denen nach einem bestimmten Drei-Phasen-Schema vorgegangen worden ist.
 - **Grundannahmen:**
 1. Die Stärke eines Unternehmens hängt von der Stärke jeder einzelnen Einheit und der Effektivität ihrer gegenseitigen Integrität ab.
 2. Ein wahrer Unternehmenswandel kann nur durch den Wandel der Unternehmenskultur hervorgerufen werden.

Wandel als Prozess: deskriptive Modelle

Corporate Renewal nach Ghoshal/Bartlett (1996)



Wandel als Prozess: deskriptive Modelle

Corporate Renewal nach Ghoshal/Bartlett (1996)

Simplifikation	Zuerst muss die Leistung jeder einzelnen Unternehmenseinheit durch Vereinfachung der Strukturen und das Schaffen von Disziplin und Mobilisierung der Mitarbeiter gesteigert werden. Ergebnissteuerung durch Profit Center
Integration	Ausgehend von der Stärke jeder Einheit werden in dieser Phase die Integrationskräfte zwischen den Einheiten aufgebaut durch Schaffen von Vertrauen, Stretching Targets und vor allem Niederreißen der Grenzen zwischen den Einheiten.
Regeneration	Durch das Zusammenspiel der ersten beiden wird eine ausgeglichene lernende, sich selbst erneuernde Organisation geschaffen.
	Praxiserfolg: General Electric

Wandel als Prozess: normative Modelle

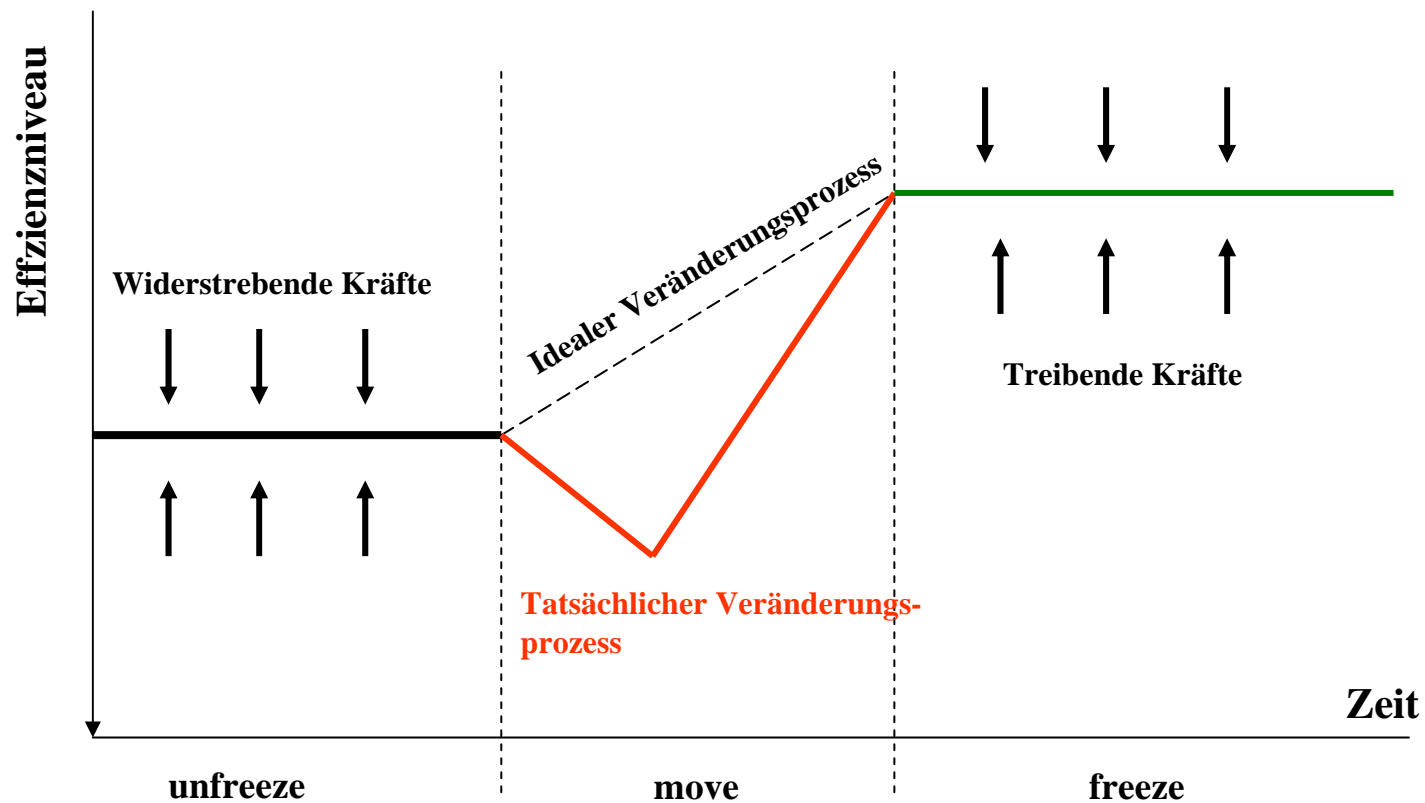
- **Der Action-Research-Ansatz (Robbins, 1993):** wissenschaftliche Untersuchungsmethodik angelehnt aus fünf Schritten

Diagnose	Informationen über die Lage des Unternehmens sammeln
Analyse	Daten analysieren
Feedback	Analyse wird mit den Mitarbeitern kommuniziert, Aktionspläne werden erstellt, die den benötigten Wandel bewirken sollen.
Aktion	Aktionspläne werden umgesetzt...
Evaluierung	...und letztlich bewertet

- Grundlegender Ansatz, Basis und Bestandteil für alle anderen Ansätze
- Bewirkt methodisches und systematisches Vorgehen und die Einbeziehung der Mitarbeiter.

Wandel als Prozess: normative Modelle

➤ Drei-Phasen-Modell von Lewin (1951):



Wandel als Prozess: normative Modelle

- **Drei-Phasen-Modell nach Lewin (1951)** geht von einer evolutionären, inkrementalen Veränderung aus
 1. Die Organisation muss zuerst aus dem Gleichgewicht gebracht werden (**„Auftauen/unfreeze“**)
 - Abbau von Widerständen
 - Aufbau von Veränderungsbereitschaft
 2. Die Organisation muss verändert werden (**„Bewegung/move“**)
 - Entspricht der eigentlichen Veränderung
 - Vorgabe von Ziel und Inhalt neuen Verhaltens
 - Effizienzniveau sinkt
 3. Die Organisation muss schließlich stabilisiert werden (**„Einfrieren/freeze“**)
 - Stabilisieren des neuen Verhaltens
 - Höheres Effizienzniveau

Wandel als Prozess: normative Modelle

➤ Acht-Schritte-Plan für den Wandel nach Kotter (1996)

1.	Bewußtsein für die Dringlichkeit schaffen	un-freeze (1-4)
2.	Verantwortliche mit Veränderungsbereitschaft gewinnen und zusammenbringen	
3.	Die Zukunftsvision ausformulieren und eine Strategie entwickeln, wie Sie dahin kommen	
4.	Die Zukunftsvision bekannt machen	
5.	Handeln im Sinne der Vision und der Ziele ermöglichen	move (4-7)
6.	Kurzfristige Erfolge planen und gezielt herbeiführen	
7.	Erreichte Verbesserungen systematisch weiter ausbauen	freeze (7-8)
8.	Das Neue fest verankern	

Wandel als Prozess: normative Modelle

Zu: Acht-Schritte-Plan für den Wandel nach Kotter (1996)

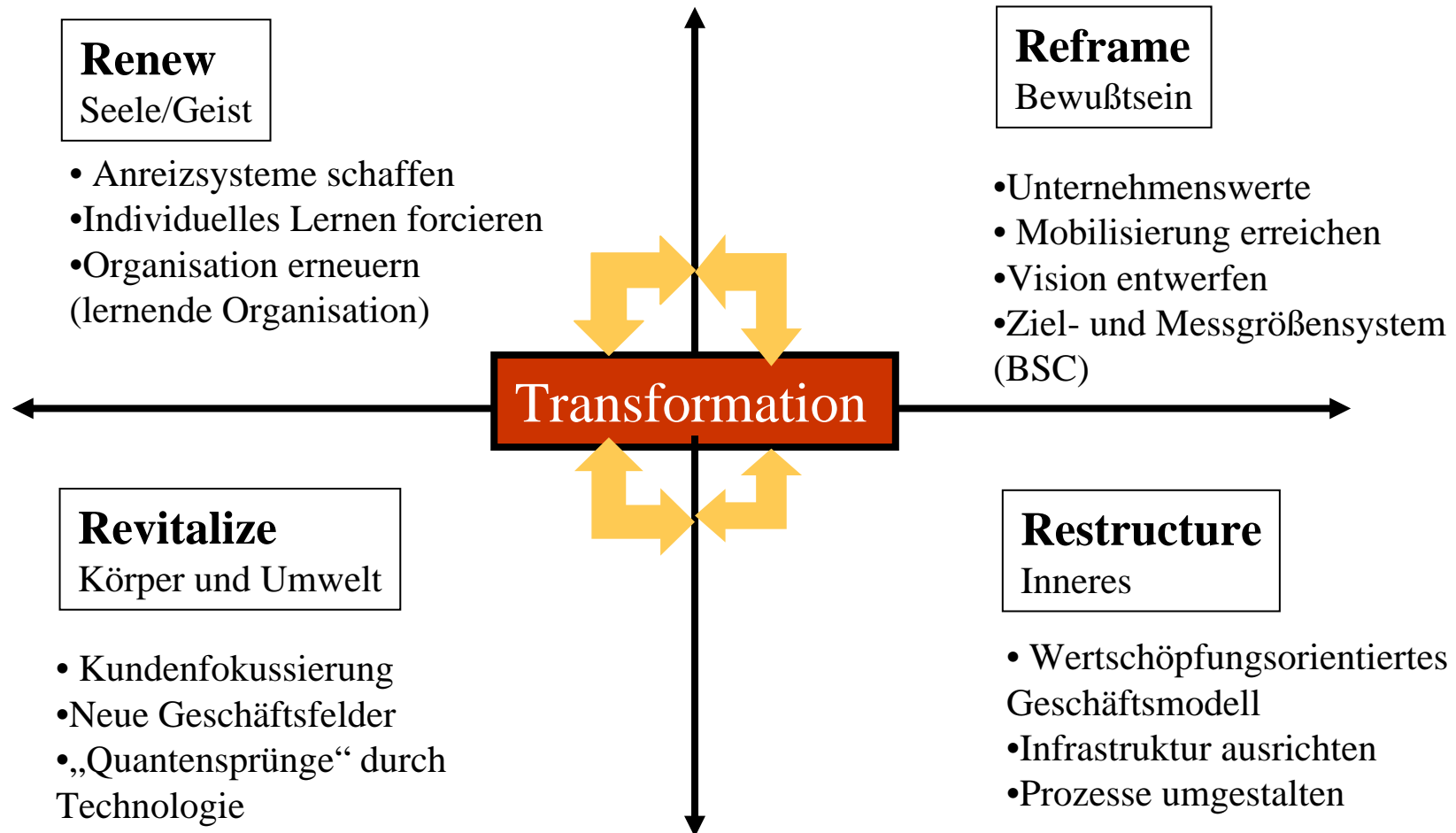
- Der achte Schritt ist die eigentliche Veränderung; die anderen Schritte führen nur darauf hin.
- Kein Schritt darf weggelassen werden , ansonsten „Illusion eines schnellen Fortschritts, der nie zu einem befriedigendem Ergebnis führt“.
- Eine solide Basis für den Anfang des nächsten Schrittes schaffen.

Wandel als Prozess: normative Modelle

- **Stufen des Wandels nach Tomasko (1993) in Analogie zum Architekten**

	Stage 1	Stage 2	Stage 3
Organization Planners	<p>Resize <i>capabilities and work processes</i> = auf dem IST-Zustand wird das zukünftige Handlungsfeld definiert</p>	<p>Reshape <i>the structure</i> = wonach die formale Struktur ausgerichtet wird</p>	<p>Rethink <i>the basics of how work is managed</i> = gesamte Denken und Handeln und formale Struktur wird den neuen Erfordernissen angepasst</p>
Architects	<p>select and prepare <i>site</i></p>	<p>design <i>the structure</i></p>	<p>plan the <i>infrastructure</i></p>

Wandel als Prozess: normative Modelle



Wandel als Prozess: normative Modelle

- **Vier Dimensionen der Business Transformation nach Gouillard/Kelly (1995) in Analogie zur Biologie**
 - **Reframing:** Bewusstseinsbildung im Unternehmen
 - Mobilisierung der Mitarbeiter
 - Gemeinsame Vision für die Zukunft
 - Leistungsfähiges Ziel- und Messgrößensystem zur Umsetzung (Balanced Scorecard)
 - **Restructuring:** strukturelle Komponente in der Transformation, bezieht sich auf den Unternehmenskörper
 - Aufbau eines wertschöpfungsorientiertes Geschäftsmodell
 - Ausrichtung der physischen Infrastruktur
 - Prozessoptimierung

Wandel als Prozess: normative Modelle

- **Revitalizing:** definiert als Wachstumskomponente die Beziehungen des Unternehmens zu seiner Umwelt
 - Umfassende Kundenfokussierung
 - Entwicklung neuer Geschäftsfelder
 - „Quanten“sprünge durch (Informations-)Technologie
- **Renewing:** befasst sich mit dem „Geist und der Seele des Unternehmens“
 - Entwicklung von wirksamen Anreizsystemen
 - Forcierung individuellen Lernens (Weiterbildung)
 - Erneuerung der Organisation zu einer lernenden Organisation
- **Keine ideale Abfolge** des Wandels vorgeschlagen; jedes Unternehmen muss für sich den idealen WEG der Entwicklung in den vier Dimensionen finden.

Wandel als Prozess: normative Modelle

➤ Implementierungsmodell bei Change Prozessen nach Wimmer (1999)

Change Phase	Implementierungsschritt	Kernaufgaben
Unfreeze	Prepare	<ul style="list-style-type: none"> • Vorbereiten
	Push	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnose • Dringlichkeit erzeugen • Führungskolition aufbauen
Move	Pull	<ul style="list-style-type: none"> • Vision • Ziele ableiten • Vision, Ziele und erste Strategien kommunizieren
	Plan	<ul style="list-style-type: none"> • Konzeption von Massnahmen und Implementierungsschritten • Verantwortungsbereiche partizipativ ausgliedern
	Play	<ul style="list-style-type: none"> • Qualifizierung • Implementierungsschritte steuern (Controllingsystem, Testläufe)
Freeze	Peg (verankern)	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexion über Prozess und Ergebnis • Erfolge feiern • Transfer von Lernthemen in kontinuierliche Aktionen

Rollen im Veränderungsprozess

- **Sponsor(en):**
 - initiieren die Veränderung, unterstützen und überwachen die Umsetzung
- **Experten:**
 - fungieren i.d.R. in funktionsübergreifenden Teams
- **Change Agents:**
 - leisten die operative Arbeit und wirken als Bindeglieder zu den Mitarbeitern
- **Mitarbeiter:**
 - Betroffene und Beteiligte des Veränderungsprozesses

Anforderungen an die Veränderungsführung

➤ **Offenheit und Weitblick**

- Neue Ideen
- Zu Problemen mehrere Lösungen
- Verschiedene Perspektiven einnehmen
- Sigmoid-Kurve

➤ **Menschen im Zentrum**

- das Menschenbild des Vorstands/der Geschäftsführer prägt maßgeblich die Führung
- Es sind die Menschen, die ein Unternehmen ausmachen
- Menschen sind die Quelle für Innovation, Verbesserungen
- Berücksichtigung von Einstellungsforschung und kognitive Dissonanz

Anforderungen an die Veränderungsführung

➤ **Emotionale Führung**

- Visionen: „Wenn Du ein Schiff bauen willst,....“
- Es sind Emotionen, die Menschen Traditionen und alte Verhaltensweisen („Trampelpfade“) brechen lassen, die Wandel bewirken

➤ **Durchhaltevermögen**

- Veränderungs-Prozess
- Nachhaltigkeit der Veränderungen

➤ **Kommunikation und Information**

- „Effective communication is the key to mobilizing your workforce behind a new vision“ (o.V.,1996).
- Offen und glaubwürdig kommunizieren
- Rechtzeitig und regelmäßig kommunizieren
- Die Beteiligten in die Kommunikation einbeziehen
- Verständlich und eindeutig kommunizieren

Anforderungen an die Veränderungsführung

- Alle möglichen Wege der Top-down-Kommunikation nutzen.
- Die Aufmerksamkeit und das Denken der Betroffenen einer Veränderung durch Kommunikation gezielt lenken.
- Besondere Kommunikation mit dem Mittelmanagement, da in der Praxis von diesen Meinungsführern der größte Widerstand kommt
- „Ich wiederholte sie immer und immer wieder, bei jeder Besprechung, jahrelang ...“
(J.Welch,2001)

Anforderungen an die Veränderungsführung

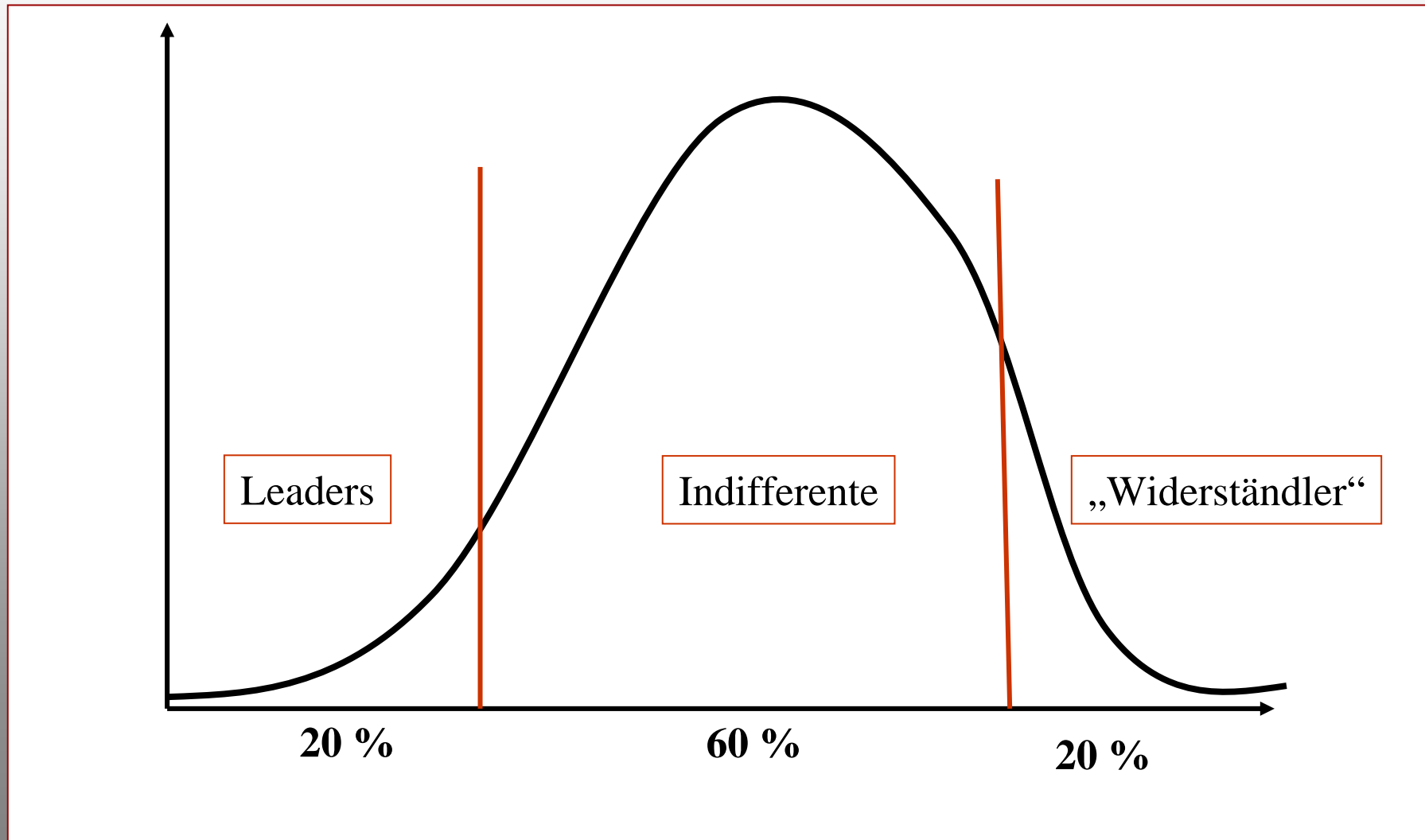
- **Kompetenz im Umgang mit Konflikten**
 - Konflikte erkennen und analysieren
 - Offen mit Konflikten umgehen
 - Zwischen Konfliktparteien vermitteln
- **Steuerungskompetenz**
 - Auf Ziele ausrichten
 - Systematisch vorgehen
 - Ressourcen koordinieren
 - Flexibel steuern
- **Ganzheitliches Denken und Handeln**
 - Den Veränderungsprozess überblicken
 - Mit Unsicherheit umgehen
 - Eine Vision des Veränderungsprozesses entwickeln

Widerstände gegen Wandel

**Der siamesische Zwilling von
Veränderung ist der Widerstand**

K. Doppler

Widerstände gegen Wandel



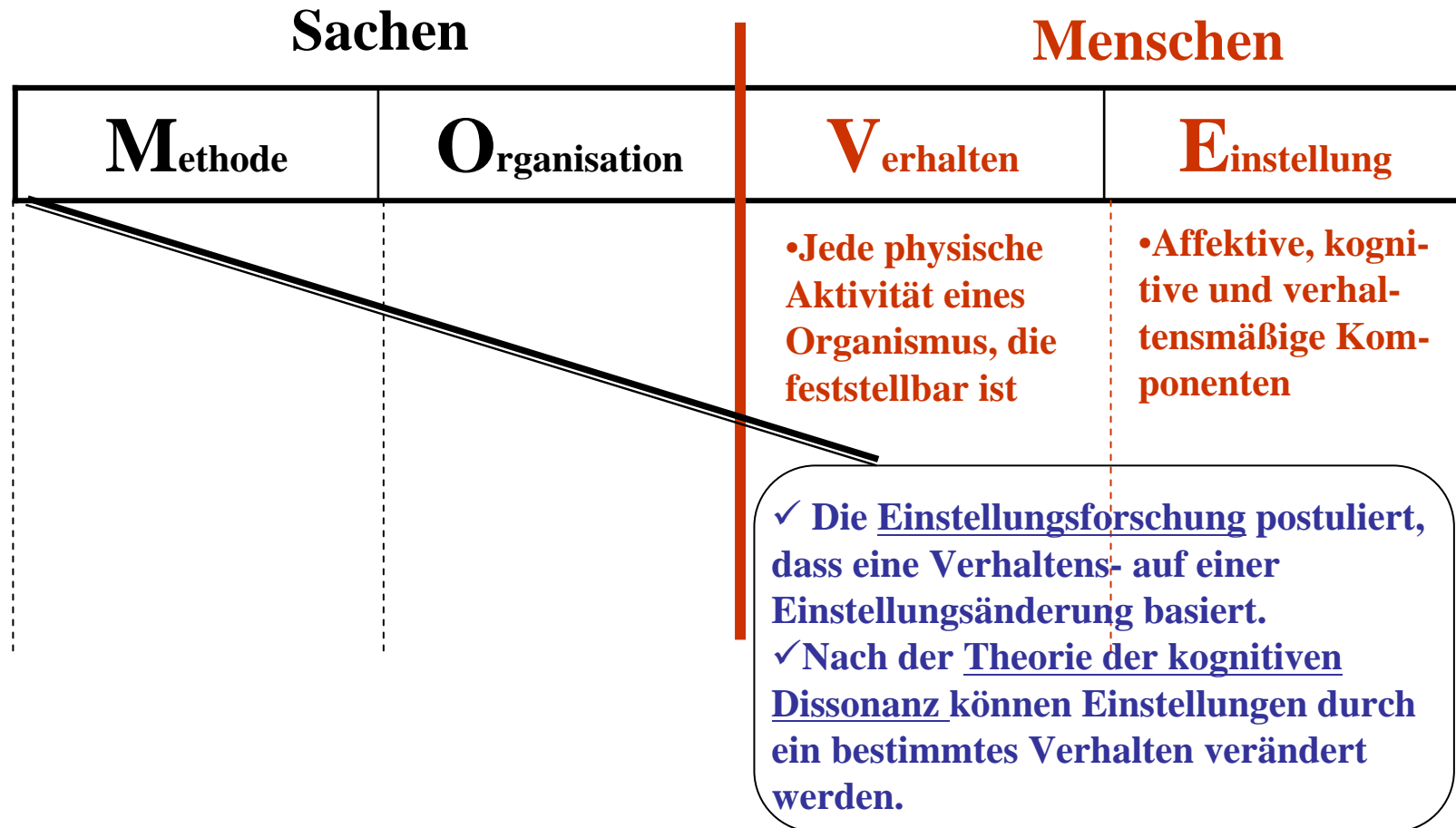
Widerstände gegen Wandel

➤ Übersetzung von Widerständen durch die Führung/das Management

Unkenntnis	Nicht-Kennen	Information
Überforderung	Nicht-Können	Qualifikation
Schlechterstellung	Nicht-Wollen	Motivation
Ohnmacht	Nicht-Dürfen (Sollen)	Organisation

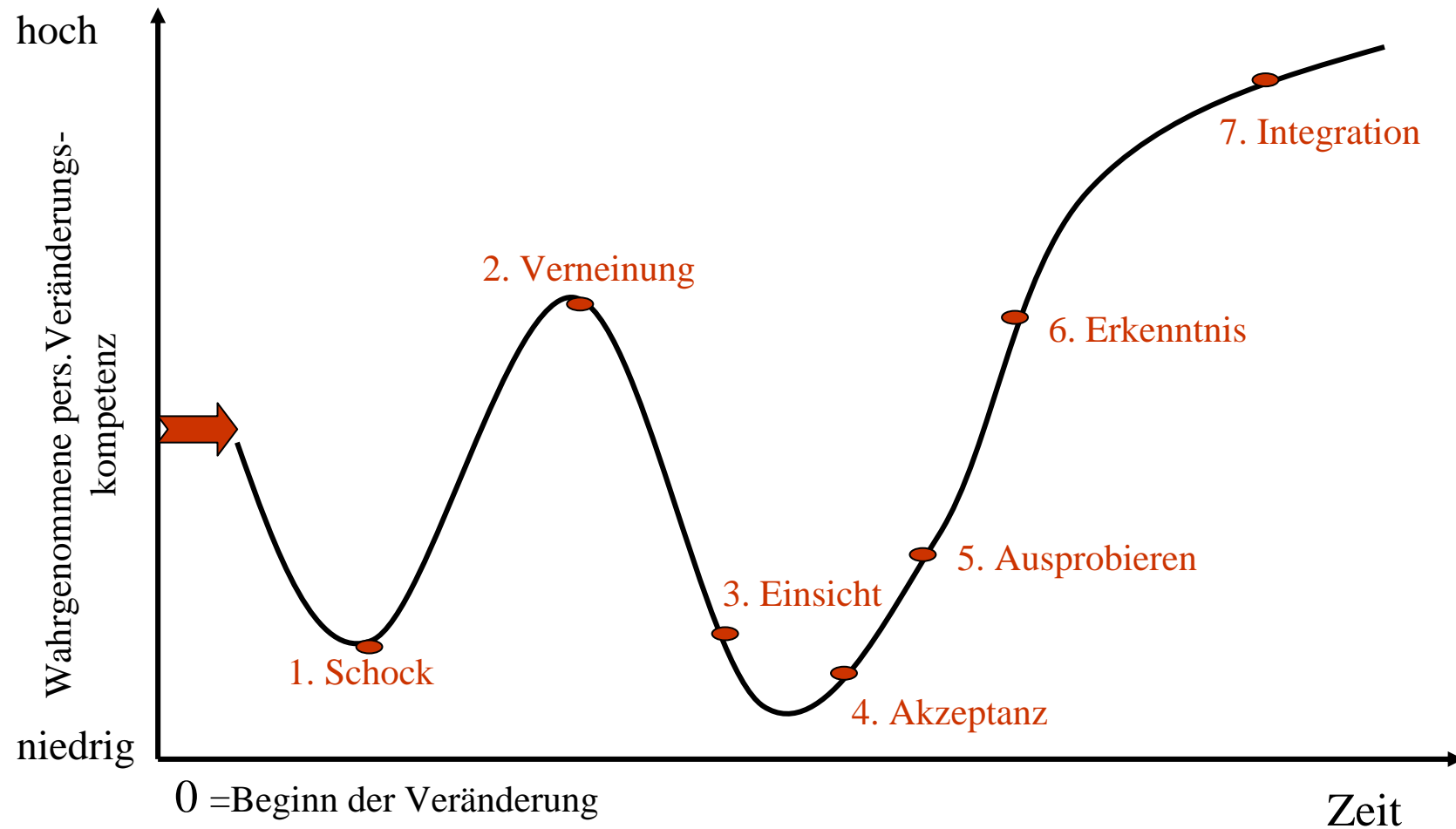
Die größte Schwierigkeit bei Veränderungen besteht darin, Einstellungen und Verhalten der Betroffenen zu ändern.

Widerstände gegen Wandel



Quelle: E.Küchle, Menschenkenntnis für Manager (1983)

Reaktionen der Mitarbeiter im Veränderungsprozess



Reaktionen der Mitarbeiter im Veränderungsprozess

- **Sieben-Phasen-Modell zur Kompetenz der Veränderungssteuerung nach Streich (1997)**
 1. **Schock:** großer Unterschied zwischen eigenen und fremden, meist hohen Erwartungen und eingetretener Realität
 2. **Verneinung:** falsches Sicherheitsgefühl, überhöhte Einschätzung der Verfahrens- und Verhaltenskompetenz
 3. **Einsicht** in die Notwendigkeit von neuen Verfahrens- und Verhaltensweisen
 4. **Akzeptanz** der Realität, Loslassen alter Verfahrens- und Verhaltensweisen
 5. **Ausprobieren** und Suchen neuer Verfahrens- und Verhaltensweisen; Erfolge, Misserfolge, Ärger, Frustration
 6. **Erkenntnis**, warum gewisse Verfahrens- und Verhaltensweisen zum Erfolg führen und andere zum Misserfolg
 7. **Integration:** Übernahme erfolgreicher Verfahrens- und Verhaltensweisen ins aktive Handlungsrepertoire

Beteiligung der Betroffenen

- **Information:**
 - die vorherige oder nachträgliche Informationen über Entscheidungen.
- **Vorschlagsmöglichkeiten:**
 - die Chance, eigene Meinungen einzubringen.
- **Mitbestimmung:**
 - die formale, juristisch institutionelle Regelung der Vertretung von Mitarbeiterinteressen nach dem Betriebsverfassungsgesetz.
- **Vetorecht:**
 - Entscheidungen blockieren oder lenken.
- **Delegation:**
 - die einseitige, vollständige Übertragung von Verantwortlichkeiten, Leistungen und Entscheidungskompetenzen an Mitarbeiter.
- **Partizipation:**
 - die gemeinsame Übernahme von Zuständigkeiten und Verantwortung, die ansonsten bei Vorgesetzten allein liegen würden und die Beteiligung von Personen an Entscheidungen oder Massnahmen, die sie selbst betreffen.
- **Autonomie:** Entscheidung liegt vollständig bei Betroffenenem.

Effekte der Beteiligung

- **Auf die Leistung:**
 - Korrelation mit Produktivitätskennziffern (Miller & Monge, 1986)
 - durch Zielvereinbarungen
 - durch Entscheidungsfindung
 - durch delegative Partizipation
- **Auf die Arbeitszufriedenheit:**
 - Korrelation mit Arbeitszufriedenheitsmaßen (Wagner et al., 1997)
- **Auf Akzeptanz und Unterstützung von Entscheidungen:**
 - Geringerer Veränderungswiderstand
- **Auf Lernprozesse:**
 - Qualifizierungsangebote in Bezug auf fachliche, arbeitsbezogene Inhalte
 - Verbesserung sozialer Fähigkeiten
 - Organisationale Lernprozesse

Instrumente des Change Managements

- **Top-Down:**
 - das Engagement geht von der Unternehmensleitung aus. Ziele, Zeitplan und Prozessschritte werden vorgegeben.
- **Bottom-Up:**
 - Veränderungen beginnen an der Basis, meist ausgelöst durch dringende operative Probleme.
- **Bi-polar:**
 - Veränderungen beginnen sowohl an der Spitze und an der Basis.
- **Keil:**
 - Veränderungen setzen beim mittleren Management an.
- **Multipler-Nucleus:**
 - Parallele Einleitung in verschiedenen Abteilungen/Bereichen und/oder Hierarchieebenen (z.B. durch Projektgruppen)

Quelle: Einstiegsstrategien nach Glasl (1975)

Instrumente des Change Managements

Instrument	Ziele	Beispiele
Projektorganisation (prepare)	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau eigener Linien- und Ablauforganisation • Integration von Machtpromotoren und fachlichen Experten • Integration und Rollenklärung mit externen Beraterteams 	Steering Committee Visionszirkel
Controlling (play)	<ul style="list-style-type: none"> • Projektkosten-Controlling • Entwicklung von Kennzahlen • Aufbau eines Berichtsystems • Kommunikation der Ergebnisse 	Informationsboards zu Projektstatus Interne und externe Benchmarks
Information/Marketing (prepare, push und pull)	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationskaskaden • Zielgruppenorientierung • Autorisierte Infoquellen anstatt brodelnde Gerüchteküche 	Unternehmensversammlung Betriebsversammlung Info-Tafeln Betriebszeitung

Instrumente des Change Managements

Instrument	Ziele	Beispiele
Diagnose (push, play und peg)	<ul style="list-style-type: none"> • Ermittlung von Veränderungsbedarf • Fokus auf „harte“ und „weiche“ Faktoren • Feedback der Ergebnisse 	Mitarbeiterbefragung Einzelinterviews
Motivierung (pull und play)	<ul style="list-style-type: none"> • Anpassung bestehender Instrument an Projektziele • Etablierung von Wettbewerben • Positive Ergebnisse anerkennen 	Mitarbeitergespräche Zielvereinbarungen Betriebsvereinbarungen
Qualifizierung (play)	<ul style="list-style-type: none"> • Vermittlung von erforderlicher Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz • Verwendung verschiedener Trainingsansätze • Moderatorenschulung 	E-Learning-Module Handbücher Verhaltenstraining Coaching, Supervision
Beteiligung	<ul style="list-style-type: none"> • Hierarchieübergreifende Beteiligung • Verantwortungsbereiche und Ziele klar definieren 	Projektgruppen Workshops Qualitätszirkel

Den Veränderungsprozess messen

Phase des Wandels Art der Messmethode bei:	unfreeze	move	freeze
Harte Faktoren der Veränderung			
Weiche Faktoren der Veränderung			
Integrierte Messinstrumente	Balanced Scorecard		

Fazit und Ausblick

- Die Auswahl der geeigneten Methoden und Vorgehensweisen sollte stets unter Berücksichtigung der spezifischen Anforderungen des jeweiligen Vorhabens erfolgen.
- Jeder Veränderungsprozess ist einzigartig hinsichtlich Intensität und Dauer sowie der Auswirkungen auf einzelne Unternehmensbereiche.
- Pauschale Empfehlungen sind deshalb mit Vorsicht zu genießen.
- In jeder Phase des Wandels sollten sowohl harte als auch weiche Faktoren berücksichtigt werden.
- Nur die Kombination qualitativer und quantitativer Messgrößen ermöglicht eine enge Kontrolle und schafft zugleich Freiräume für weitere strategische und innovative Ideen.
- Lessons Learned aus verschiedenen Veränderungen sichern und austauschen im Hinblick auf eine Lernende Organisation

Den Veränderungsprozess messen

LOVE IT, CHANGE IT OR LEAVE IT!

Wenn es denn so einfach wäre...

K. Doppler