

Instrumente und Maßnahmen zur Überwindung von Akzeptanzproblemen bei Change Prozessen

SIMON LESKI

DIPLOMARBEIT

eingereicht am
Fachhochschulstudiengang

WIRTSCHAFTSINGENIEURWESEN

in Mittweida (FH) - University of Applied Sciences

im Juli 2009

Erstprüfer: Prof.Dr.rer.pol. Ulla Meister

Zweitprüfer: Prof.Dr.rer.pol. Holger Meister

© Copyright 2009 Simon Leski

Alle Rechte vorbehalten

Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und die aus anderen Quellen entnommenen Stellen als solche gekennzeichnet habe.

Mittweida (FH) - University of Applied Sciences, am 6. Juli 2009

Simon Leski

Inhaltsverzeichnis

Erklärung	iii
Tabellenverzeichnis	vii
Abbildungsverzeichnis	viii
Abkürzungsverzeichnis	ix
Zusammenfassung	x
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	2
1.3 Aufbau der Diplomarbeit	3
2 Change Management Grundlagen	5
2.1 Wie entstand Change Management?	5
2.2 Was ist Change Management?	7
2.3 Anlässe zur Veränderung in Unternehmen	9
2.4 Wann ist es sinnvoll Change Management anzustoßen?	10
2.5 Warum Change Management?	11
3 Veränderungsarten in Organisationen	12
3.1 Welche Arten der Veränderungen in Organisationen gibt es?	12
3.2 Was ist unter der organisatorischen Veränderung zu verstehen?	14
3.3 Was ist unter der sozialen Veränderung zu verstehen?	14
4 Der Veränderungsprozess	16
4.1 Veränderungszyklus	16
4.2 Veränderungskurve	18

5	Change Management Strategien	22
5.1	Bombenwurfstrategie	22
5.2	Organisationsentwicklungsstrategie	23
5.3	Zusammenfassender Vergleich	24
6	Widerstände gegen Veränderungen	27
6.1	Was ist Widerstand?	27
6.2	Wie entsteht Widerstand?	27
6.3	Arten von Widerstand	28
6.4	Symptome für Widerstand	28
6.5	Widerstandsmuster	30
7	Der Change Manager	33
7.1	Fähigkeiten des Change Managers	33
7.2	Welche Eigenschaften werden von einem Change Manager erwartet?	34
8	Veränderungen erfolgreich managen	37
8.1	Veränderungsprozesse nach Kotter	37
8.1.1	Die 8 häufigsten Fehler	37
8.1.2	Die 8 Phasen für erfolgreiche Veränderung	39
8.1.3	Zusammenfassender Vergleich	42
8.2	Erfolgsfaktoren	43
9	Instrumente des Change Management	46
9.1	Bewusstsein für Veränderung schaffen	46
9.1.1	Analyse der IST-Situation	46
9.1.2	Selbstbewertung mit EFQM	48
9.2	Strategie und Vision	53
9.2.1	Begriffserklärung	53
9.2.2	Strategie	55
9.2.3	Vision	57
9.2.4	Balanced ScoreCard (BSC)	59
9.3	Kommunikation	63
9.3.1	Kommunikationsprozess und Kommunikationsstrategie	63
9.3.2	Integrative Kommunikation	65
9.4	Partizipation	67
9.4.1	Formen der Partizipation	68
9.4.2	Wann ist Partizipation sinnvoll?	69
9.5	Qualifizierung	70
9.5.1	Analyse der betroffenen Funktionen und Anforderungen	72

<i>INHALTSVERZEICHNIS</i>	vi
9.5.2 Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs	72
9.5.3 Umsetzung der Qualifizierungsmaßnahmen	73
Literaturverzeichnis	75

Tabellenverzeichnis

5.1 Vergleich zwischen Bombenwurf- und Organisationsentwicklungsstrategie	26
---	----

Abbildungsverzeichnis

2.1	Das „drei Phasen Modell“ von Lewin	6
2.2	Die vier Schritte des Change Managements	7
2.3	Veränderungsgründe in Unternehmen	9
2.4	Ermittlung des Bedarfs für Change Management	10
3.1	Drei Ebenen auf die Veränderungen wirken können	13
3.2	Organisatorische Veränderungen	14
3.3	Soziale Veränderungen	15
4.1	Der Veränderungszyklus	17
4.2	Sieben Phasen der Veränderung	19
6.1	Allgemeine Symptome für Widerstand	29
6.2	Akzeptanzmatrix	31
7.1	Die Fähigkeiten des Change Managers	34
7.2	Gewünschte Eigenschaften eines Change Managers	35
8.1	Hindernisse der Veränderung und Lösungsstrategien	42
8.2	Erfolgsfaktoren bei erfolgreichen Veränderungsprozessen	43
9.1	EFQM Modell	49
9.2	RADAR Bewertungsvorgangsweise	52
9.3	Vision	54
9.4	Balanced ScoreCard (BSC)	60
9.5	Kommunikationsprozess	63
9.6	Kommunikationsstrategie	65
9.7	Kommunikationsebenen	66
9.8	Partizipation	68
9.9	Formen der Partizipation	69
9.10	Verlaufsformen unterschiedlicher Lernprozesse	71

Abkürzungsverzeichnis

BSC	Balanced Score Card
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
etc.	et cetera
EFQM	European Foundation for Quality Management
EVA	Economic Value Added
ggf.	gegebenenfalls
GL	Geschäftsleitung
GOE	Gesellschaft für Organisationsentwicklung
OE	Organisationsentwicklung
ROCE	Return an Capital Employed
usw.	und so weiter
v.a.	vor allem
z.B.	zum Beispiel

Zusammenfassung

Diese Diplomarbeit setzt sich mit Change Management im Allgemeinen und der erfolgreichen Umsetzung von Veränderungen in Organisationen auseinander. Dieses Schriftstück soll als Leitfaden, für interne wie auch externe Personen, die für die Umsetzung der Veränderungen zuständig sind und auch als Information für das Management, dienen.

Generell verlangt Change Management eine neutrale Beurteilung der derzeitigen Situation um die richtige Change Strategie auswählen zu können und andererseits ein Verständnis für die Reaktionen der betroffenen Mitarbeiter die durch unterschiedlichste Motive auftreten können. Die wichtigsten Schritte zur erfolgreichen Veränderung beginnen mit der objektiven Beurteilung der „IST Situation“ um überhaupt eine Basis für die Planung der richtigen Maßnahmen zu schaffen. Danach müssen eine entsprechende Strategie und Vision erarbeitet werden, womit allen Beteiligten eine Richtung der zukünftigen Handlungen vorgegeben wird. Den elementarsten Teil bei einem Veränderungsprozess übernimmt die richtige Kommunikation, die einerseits ermöglicht, dass alle wissen worum es geht und andererseits informiert wie der jeweilige Stand der Veränderung gerade ist. Außerdem vermittelt die richtige Kommunikation eine gewisse Sicherheit, da Unklarheiten meist sehr hinderlich sind. Wichtig ist auch die richtige Partizipation der Beteiligten um alle Informationen zu erhalten und um die Aufgaben richtig verteilen zu können. Letztendlich muss auch noch dafür gesorgt werden, dass die Mitarbeiter die neuen Aufgaben überhaupt erfüllen können, was eine entsprechende Qualifizierung voraussetzt. Change Management Prozesse sind meist sehr komplex und sollten, um erfolgreich durchgeführt zu werden, sehr gut geplant und konsequent umgesetzt werden.

Kapitel 1

Einleitung

1.1 Problemstellung

Eine der wichtigsten Fragen heutiger Unternehmen ist nicht mehr ob sie sich den schnellen Veränderungen des Umfeldes anpassen sollen, sondern wie sie diese internen Veränderungsprozesse gestalten und umsetzen können. Um bestehen zu können sind erfolgreiche Unternehmen also dem permanenten Druck der Veränderung ausgesetzt.

Strukturen und Prozesse müssen immer wieder neuen Rahmenbedingungen angepasst werden. Die Geschwindigkeit der Veränderungen nimmt ständig zu - wir leben im permanenten Wandel. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage wie die Loyalität und das Commitment ¹ der Mitarbeiter im Unternehmen aufrecht erhalten werden können, wenn diese ständig umstrukturiert werden. Was ist von bleibendem Wert, wenn der Ruf nach Flexibilität und Schnelligkeit immer lauter wird?

Natürlich müssen sich Unternehmen bei Veränderungsprozessen damit auseinandersetzen, dass viele Mitarbeiter und Verantwortliche den Veränderungen kritisch gegenüberstehen, was in weiterer Folge heißt, dass Widerstände vorprogrammiert sind. Aus diesem Grund müssen sich Unternehmen bereits während der Planung eines Change Management Projektes mit möglichen Hemmfaktoren wie Widerstand und dessen Folgen auseinanderset-

¹Identifikation einer Person gegenüber einer Organisation

zen. Mangelhaft organisierte und schlecht durchdachte Veränderungsprozesse mindern die Produktivität von Unternehmen - im Durchschnitt um fast ein Viertel.

Ohne konsequentes Change Management enden diese Veränderungen im Chaos. Durch Change Management soll unter anderem eine Kultur geschaffen werden, in der Wandel als Entwicklung und damit völlig natürlich verstanden wird. Change Management ist die Aufgabe, die jeder als seine eigene begreifen muss. Führungskräfte müssen Change Management als zentrale Aufgabe für den Erfolg verstehen. Es helfen die besten Instrumente nichts, wenn sie ihre Wirkung verfehlen. Das Motto muss lauten: „Den Wandel leben ist das Ziel“.

Ein entscheidender Faktor um Veränderungen befriedigend für alle Beteiligten umzusetzen, ist die Kommunikation. Jeder Mitarbeiter muss von den geplanten Zielen des Unternehmens Bescheid wissen um die Umsetzung bestmöglich zu unterstützen. Wird richtig kommuniziert, wird es den Mitarbeitern ermöglicht eine Gesamtvorstellung der Unternehmensaktivitäten und Orientierung über die Ausrichtung des Unternehmens zu bekommen.

Dadurch wird die Unternehmenssteuerung erleichtert und den Mitarbeitern geholfen, Verbindung zum Ganzen herzustellen.

1.2 Zielsetzung

Die Zielsetzung dieser Diplomarbeit ist es zu erarbeiten, was man unter Veränderungsmanagement versteht und auf verständliche Weise darzustellen, welche sinnvollen Maßnahmen es gibt um notwendige Veränderungen auch wirklich - mit Hilfe aller Beteiligten - langfristig umzusetzen.

Schlussendlich soll diese Arbeit als Leitfaden für das Management, Change Manager und die beteiligten Mitarbeiter dienen und zur Folge haben, dass ein Grundverständnis für Veränderungen in Organisationen entsteht. Es muss eine Kultur im Unternehmen entstehen und die veränderte Situation muss von allen getragen und gelebt werden. Nur so ist es möglich, Change Management sehr effektiv und nachhaltig zu betreiben.

1.3 Aufbau der Diplomarbeit

Im ersten Kapitel werden die Problemstellung und Zielsetzung der Diplomarbeit beschrieben. Es wird beschrieben warum das Thema „Change Management“ in der heutigen Zeit einen so großen Stellenwert hat, welche Faktoren bei Veränderungen eine Rolle spielen und was das Ziel dieser Arbeit ist, nämlich die Erarbeitung von sinnvollen Maßnahmen um Veränderungen zweckmäßig und nachhaltig umzusetzen.

Das zweite Kapitel beschäftigt sich mit den Grundlagen von Change Management. Hier wird beschrieben wie es sich entwickelt hat und was heute darunter verstanden wird. Es wird darauf eingegangen welche Anlässe es für Veränderungen in Unternehmen grundsätzlich gibt und welche Faktoren ausagen ob der Bedarf für Change Management überhaupt gegeben ist bzw. warum man Change Management überhaupt macht.

Im dritten Kapitel wird auf die grundsätzlichen Arten von Veränderungen die es in Organisationen gibt eingegangen. Betrachtet man Veränderungsprozesse in Unternehmen stellt man nämlich fest, dass es trotz aller Unterschiede auch grundlegende Gemeinsamkeiten gibt - diese werden beschrieben.

Im vierten Kapitel werden die psychischen Reaktionen der Betroffenen während eines Veränderungsprozesses beleuchtet, um Signale der Mitarbeiter besser verstehen und darauf reagieren zu können. Es werden zwei verschiedene Konzepte in Betracht gezogen.

Kapitel fünf zeigt welche Strategien es gibt einen Veränderungsprozess zu managen. Die Art der gewählten Strategie hängt stark von dem gewünschten Ziel und den Anforderungen der Veränderung ab. Möchte man eine „Bombe“ in der Organisation hoch gehen lassen und geht man das Risiko von extremen Widerstand ein, kommt dafür aber rascher zu einer Lösung - oder geht man den humaneren Weg der länger dauert, bei dem man aber mit mehr Zustimmung der Beteiligten rechnen kann.

Kapitel sechs beschäftigt sich mit den möglichen Widerständen die bei Change Prozessen auftreten können. Was ist Widerstand und welche Arten davon gibt es überhaupt, wie entsteht Widerstand und welche Symptome gibt es um ihn frühzeitig zu erkennen. Ebenso wird darauf eingegangen welche

Gruppierungen in Bezug auf Widerstand entstehen können und wie sie zu bekämpfen sind.

Eine wichtige Funktion nimmt der Change Manager ein. Im siebenten Kapitel wird beschrieben welche Fähigkeiten und Eigenschaften von so einer Person benötigt bzw. erwartet werden.

Das achte Kapitel erläutert die acht häufigsten Fehler die bei Veränderungsprozessen gemacht werden und beschreibt wie man ihnen entgegenwirken kann. Daraus ergeben sich die Erfolgsfaktoren die zu einem erfolgreichen Change Management führen.

Im letzten Kapitel werden die wichtigsten Instrumente für das Change Management beschrieben. Am Anfang muss die derzeitige Situation hinterfragt werden um überhaupt die notwendigen Veränderungen definieren zu können. Danach sollte man über eine passende Strategie und Vision nachdenken die erarbeitet werden müssen. Diese Instrumente dienen dazu, ein gemeinsames Ziel zu definieren und somit die Richtung anzugeben in die sich die Organisation entwickeln soll. Dieses Ziel muss entsprechend kommuniziert werden, damit die Beteiligten wissen welche Zukunft erwartet wird und was sie dazu beitragen sollen bzw. können. Bei der Umsetzung der Veränderung ist es dann wichtig die Mitarbeiter entsprechend einzubeziehen und letztendlich muss auch dafür gesorgt werden, dass alle die Qualifikation haben um die neuen Anforderungen zu erfüllen.

Kapitel 2

Change Management Grundlagen

2.1 Wie entstand Change Management?

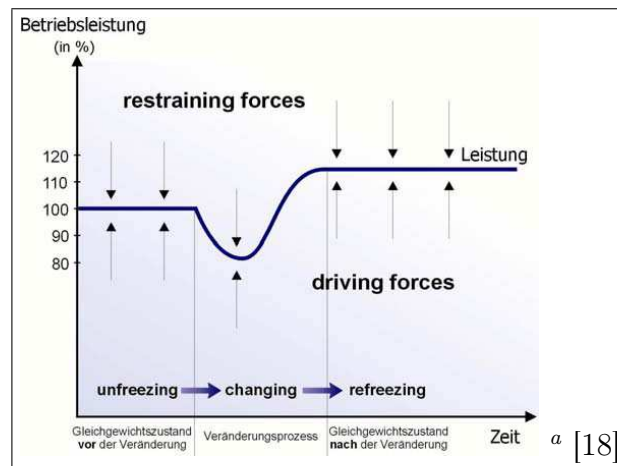
Die Ursprünge des Change Management gehen auf die Organisationsentwicklung bzw. die Human-Relation-Bewegung in den USA der 30er Jahre des 20. Jahrhunderts zurück. Roethlisberger und Mayo hatten im Zuge von Experimenten zur Leistungssteigerung in den Hawthorne-Werken der Western Electric herausgefunden, dass die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter weniger durch die Arbeitsbedingungen als vielmehr durch die Aufmerksamkeit, die man den Mitarbeitern entgegenbringt, gesteigert wird. ¹ [11]

Einer der Begründer des Change Management ist Kurt Lewin, der sich mit organisatorischen Veränderungsprozessen befasste und ein Modell schuf, das in seiner Grundüberlegung auch heute noch Bestand hat. Er geht in seinem Modell davon aus, dass es in jeder Organisation Kräfte gibt, die den Wandel vorantreiben („driving forces“) und solche, die den Wandel verhindern („restraining forces“). Normalerweise sind diese Kräfte gleich groß, es entsteht ein Gleichgewicht. Um eine Veränderung herbeizuführen, muss man demnach die „driving forces“ verstärken und die „restraining forces“ verringern: Der Mitarbeiter ist bei Lewin ein wichtiger Faktor im Veränderungsprozess! ² [12]

¹Vgl. Kostka, C. / Mönch, A.: Change Management; S. 6

²Vgl. Lewin K.: Feldtheorien in den Sozialwissenschaften; S. 24

Abbildung 2.1: Das „drei Phasen Modell“ von Lewin



^aQuelle: Vahs D.: Organisation; S. 320

Nahezu zeitgleich zur oben erwähnten Human-Relation-Bewegung entstand das Konzept der teilautonomen Arbeitsgruppen des Tavistock-Institute of Human Relations in London. Ziel war es, die Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit zu erhöhen, indem in nahezu selbst gesteuerten Kleingruppen der Handlungsspielraum der Beschäftigten erweitert wird.

Der Begriff „Organisation“ wurde durch die Organisationsentwicklung Mitte der 50er Jahre revolutioniert. Personen in Unternehmen werden als in Beziehung stehende Gruppenmitglieder betrachtet und können deshalb nicht mehr isoliert von der Organisation gesehen werden. Folglich werden die Organisation und ihre Mitglieder als Einheit verstanden, die mit ihrer Umwelt in Beziehung steht und nur als System sinnvoll verändert werden kann. ³ [11]

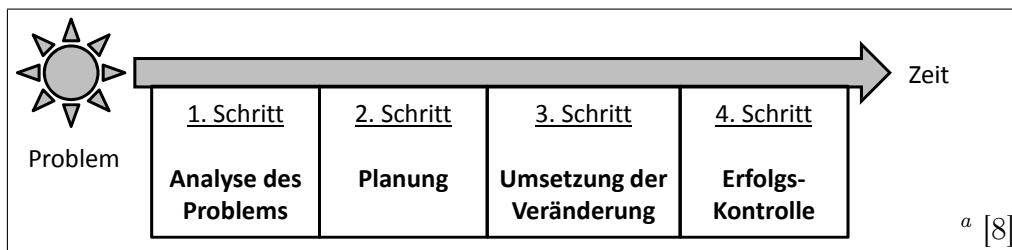
Change Management ist als die Weiterentwicklung der Organisationsentwicklung zu verstehen. Change Management ist seit Anfang der 90er Jahre in Unternehmen präsent - anfangs wirkten vor allem so genannte Change Agents bei der Gestaltung der Veränderungsprozesse mit. Heutzutage wird Change Management immer mehr Aufgabe von Führungskräften und Mitarbeitern aller Hierarchieebenen.

³Vgl. Kostka, C. / Mönch, A.: Change Management; S. 7

2.2 Was ist Change Management?

Unter Change Management versteht man das Management von Veränderungen bzw. den Wandel zu gestalten. Das Change Management läuft grundsätzlich in vier Schritten ab.

Abbildung 2.2: Die vier Schritte des Change Managements



^aQuelle: Universität Erlangen-Nürnberg: <http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/kap3/change/change.pdf>; S. 4; Stand: 01.05.2009

Analyse Die erste Phase in einem Change Management Prozess ist die Analyse und Diagnose der derzeitigen Situation im Unternehmen und kann im groben in folgende Punkte zusammengefasst werden:

- Bedarfserhebung
- Erfassung der Veränderungsbereitschaft
- Aktenstudium

Planung Die zweite Phase in einem Change Management Prozess ist die Konzeption und Planung der Veränderungsmaßnahmen:

- Erstes Kennenlernen im Projektteam
- Kick off Workshop für das Projektteam
- Rollenklärungs-Workshop zur Projektorganisation
- Visions-Workshop
- Auswahlprozess neuer Rolleninhaber

Umsetzung Sind die ersten zwei Phasen erledigt erfolgt die dritte Phase im Change Management Prozess und zwar die Umsetzung bzw. Implementierung der vorweg geplanten Aktivitäten:

- Kick off Gesamtprojekt
- Supervision und prozessbegleitende Projektarbeit
- Training
- Integrationsmaßnahmen
- Changewerkstatt
- Infohotline, Mailing
- Teambildung und Teamentwicklung
- Schnittstellen-/ Prozess-Workshop
- usw.

Kontrolle Um den Change Prozess auch nachhaltig zu gestalten ist es notwendig nach der Implementierung die Veränderungen ständig zu kontrollieren um sie so zu stabilisieren:

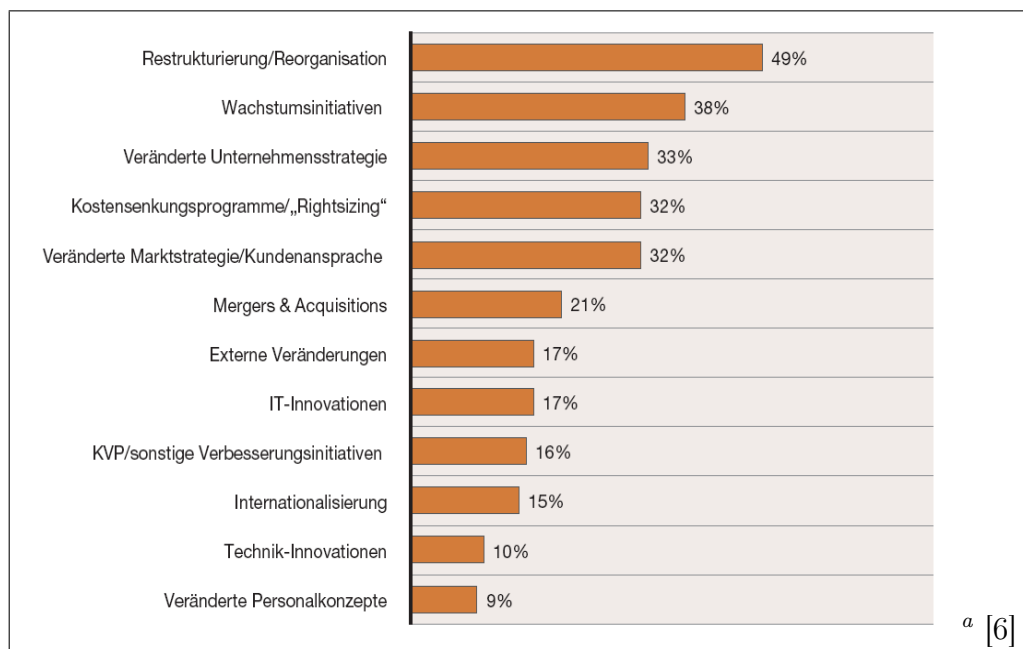
- Ergebniskontrolle und Controlling von Kennzahlen
- (Projekt) Review Workshop
- Systematisches Wissensmanagement
- Weiterführende Qualifizierungsmaßnahmen
- Coaching von Führungskräften
- usw.

Der Mensch steht dabei im Mittelpunkt aller Aktivitäten und spielt deswegen im Change Management eine besondere Rolle: Strukturen und Prozesse im Unternehmen können sich nur dann ändern, wenn die Mitarbeiter fähig und bereit sind, Veränderungen mitzutragen und umzusetzen. Das Change Management soll somit den organisatorischen Wandel optimal gestalten und ist daher ein Erfolgsfaktor. Für ein Unternehmen gilt demnach der viel zitierte Satz: „Manage change or change management!“⁴ [8]

2.3 Anlässe zur Veränderung in Unternehmen

Es stellt sich die Frage warum überhaupt Veränderungen in Unternehmen stattfinden müssen. „Why change?“

Abbildung 2.3: Veränderungsgründe in Unternehmen



^aQuelle: Capgemini Consulting: http://www.de.capgemini.com/m/de/tl/Change_Management-Studie_2008.pdf; S. 14; Stand: 23.05.2009

⁴Vgl. Universität Erlangen-Nürnberg: <http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/kap3/change/change.pdf>; S. 4; Stand: 01.05.2009

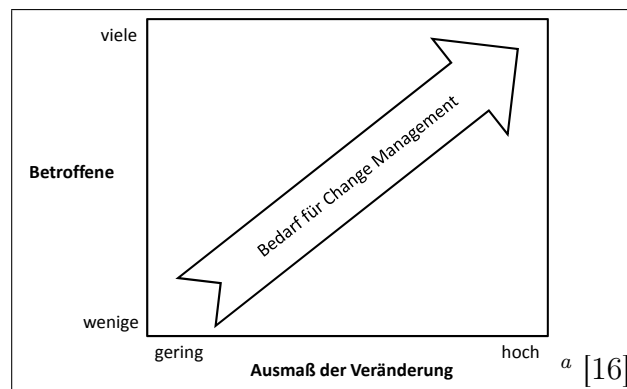
Grundsätzlich geht es immer darum eine besser Zukunft zu haben. Change Management ist kein Selbstzweck, sondern die Antwort auf einen fundamentalen Veränderungsbedarf im Unternehmen. Um ein passendes Change Management zu betreiben muss als erstes immer geklärt werden was der Anlass der Veränderung im Unternehmen ist. Laut einer aktuellen Change Management Studie von „Capgemini Consulting“ kristallisieren sich die in Abbildung 2.3 angeführten Hauptgründe für Veränderungen in Unternehmen heraus.⁵ [6]

2.4 Wann ist es sinnvoll Change Management anzustoßen?

Um einschätzen zu können ob der Bedarf für Change Management gegeben ist lassen sich Veränderungen in einem Ordnungssystem darstellen. Dabei werden für die Bewertung folgende Kriterien herangezogen:

- Anzahl der betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte
- Ausmaß der Veränderung

Abbildung 2.4: Ermittlung des Bedarfs für Change Management



^aQuelle: Stolzenberg K. / Heberle K.: Change Management; S. 7

⁵Vgl. Capgemini Consulting: http://www.de.capgemini.com/m/de/tl/Change_Management-Studie_2008.pdf; S. 15; Stand: 23.05.2009

Die Intensität und der Umfang eines Veränderungsmanagements nehmen mit steigender Anzahl der Betroffenen und/oder mit dem Ausmaß der Veränderung zu. ⁶ [16]

Um ein Beispiel zu nennen: Eine regelmäßig durchgeführte Aktualisierung eines EDV-gestützten Buchhaltungsprogramms bedarf nur einer kurzen Information oder Schulung der jeweils betroffenen Mitarbeiter. Dies sollte reichen um zukünftig mit der aktualisierten Version der Software arbeiten zu können. Anders verhält es sich z.B. bei Fusionen zweier Unternehmen - dies erfordert ein intensives und umfangreiches Change Management, da hier die jeweils komplette Belegschaft davon betroffen ist und zahlreiche Neuerungen zu erwarten sind.

2.5 Warum Change Management?

Grundsätzlich ist der Mensch Veränderungen gegenüber abgeneigt bzw. veränderungsscheu. Aus diesem Grund kann ein anstehender Wandel berechtigte oder unberechtigte Ängste auslösen - etwa die Angst, bei neuen Aufgaben zu versagen, sie nicht mehr erlernen zu können, sich mit der neuen Situation nicht mehr zurecht zu finden, oder gar die Angst um den Arbeitsplatz. Die Auslöser dieser Ängste sind Unwissenheit und Verunsicherung. Der wesentlichste Grund weshalb solche Ängste und Verunsicherungen auftreten, ist in den meisten Fällen mangelnde Information.

Change Management beinhaltet eine ganze Palette an Maßnahmen, die je nach Unternehmen und aktueller Situation angewendet werden - mit dem Ziel: richtig zu kommunizieren, die Mitarbeiter für die Veränderung zu gewinnen, ihre Begeisterung für das Neue zu wecken und die Umsetzung ohne übermäßige Konflikte oder gar Verweigerung zu erreichen.

Change Management bewirkt eine Kulturveränderung im Unternehmen und eine Bewusstseinsveränderung beim Mitarbeiter, die für spätere Veränderungen sehr positiv ist. ⁷ [19]

⁶Vgl. Stolzenberg K. / Heberle K.: Change Management; S. 7

⁷Vgl. Winfried Berner und Kollegen: <http://www.umsetzungsberatung.de/lexikon/lexikon-change-management-a-d.php>; Stand: 15.04.2009

Kapitel 3

Veränderungsarten in Organisationen

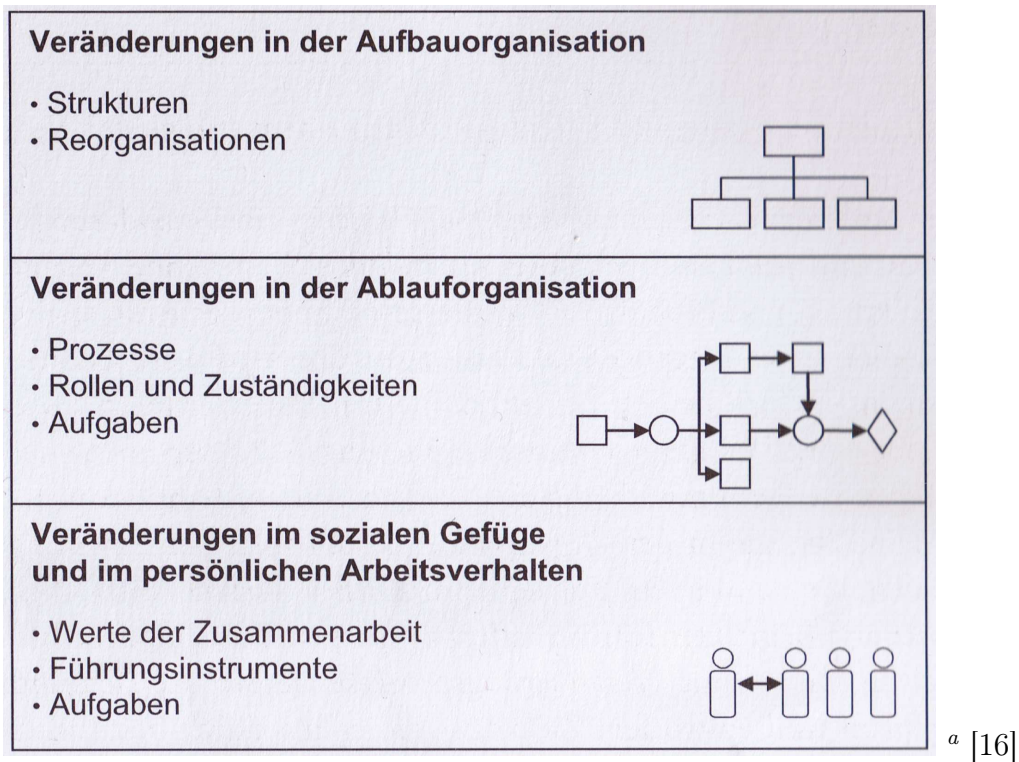
3.1 Welche Arten der Veränderungen in Organisationen gibt es?

Betrachtet man die Veränderungsprozesse in Unternehmen stellt man fest, dass es trotz aller Unterschiede auch grundlegende Gemeinsamkeiten gibt. Es gibt im Allgemeinen drei Ebenen denen alle Veränderungsprozesse zugeordnet werden können.

- Veränderung in der Aufbauorganisation
- Veränderung in der Ablauforganisation
- Veränderung im sozialen Gefüge und im persönlichen Arbeitsverhalten

Veränderungen in der Aufbauorganisation Die Aufbauorganisation beinhaltet die Gliederung der Unternehmung in Teilsysteme (z.B. Abteilungen, Divisionen, Stellen) und die Zuordnung von Aufgaben zu diesen Teilsystemen. Veränderungen in der Aufbauorganisation können beispielsweise durch neue Abteilungen oder durch das Zusammenführen bestehender Abteilungen hervorgerufen werden.

Abbildung 3.1: Drei Ebenen auf die Veränderungen wirken können



a [16]

^aQuelle: Stolzenberg K. / Heberle K.: Change Management; S. 2

Veränderungen in der Ablauforganisation Im Mittelpunkt der prozessorientierten Unternehmensgestaltung steht die Ablauforganisation der Unternehmung. Sie befasst sich mit der Durchführung der Aufgaben sowie der Koordination der zeitlichen und räumlichen Aspekte der Aufgabendurchführung (wer macht was, wann und womit). Veränderungen in der Ablauforganisation können beispielsweise durch effizienteres Gestalten oder Automatisieren von Prozessen auftreten. Ebenso können Veränderungen von Rollen bzw. Zuständigkeiten und neue Aufgaben dafür verantwortlich sein.

Veränderungen im sozialen und im persönlichen Arbeitsverhalten

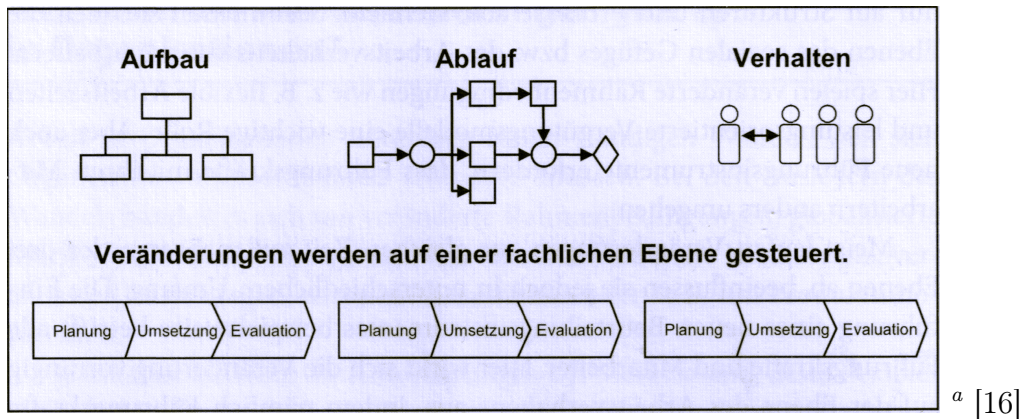
An Mitarbeiter werden zusätzliche Erwartungen gestellt, oder bestehende Erwartungen werden modifiziert. Dies beeinflusst das soziale Gefüge bzw.

das Arbeitsverhalten von Mitarbeitern. ¹ [16]

3.2 Was ist unter der organisatorischen Veränderung zu verstehen?

Die organisatorische Seite umfasst die sachliche und analytische Planung und Gestaltung der inhaltlichen Veränderungen, wie z.B. die neuen Sollprozesse, die neue Aufbauorganisation, die neue Anwendungssoftware, usw.

Abbildung 3.2: Organisatorische Veränderungen



^aQuelle: Stolzenberg K. / Heberle K.: Change Management; S. 4

Wie in Abbildung 3.2 ersichtlich, ist das Vorgehen eher sequenziell und in voneinander getrennte Phasen unterteilt. ² [16]

3.3 Was ist unter der sozialen Veränderung zu verstehen?

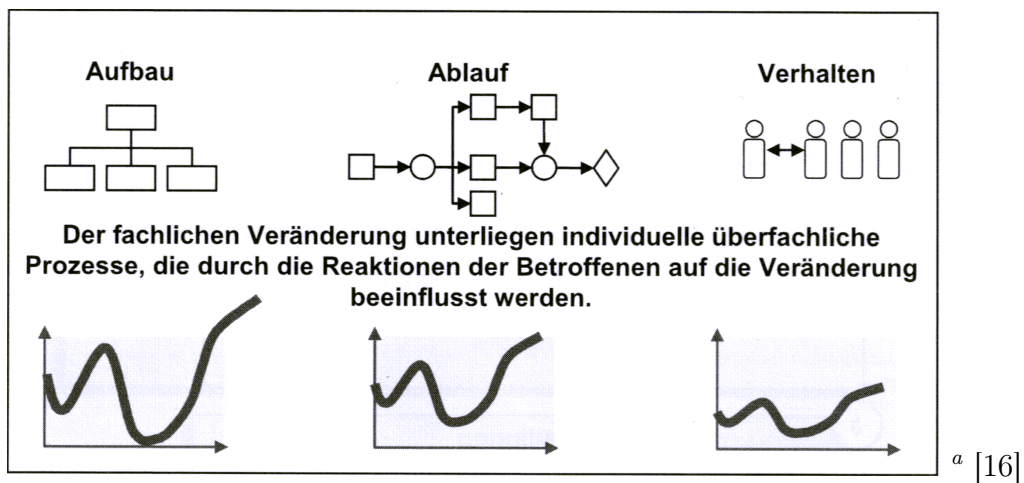
Die soziale Seite betrifft die weichen und individuellen Reaktionen der Mitarbeiter, die durch jede organisatorische Veränderung hervorgerufen werden.

¹Vgl. Stolzenberg K. / Heberle K.: Change Management; S. 2 f.

²Vgl. Stolzenberg K. / Heberle K.: Change Management; S. 3 f.

Gegenstand des Veränderungsmanagements ist diese soziale Seite. Damit organisatorische Veränderungen erfolgreich sind, müssen sie nicht nur fachlich gut geplant und umgesetzt werden, sondern auch von den Mitarbeitern der Organisation akzeptiert und getragen werden.

Abbildung 3.3: Soziale Veränderungen



^aQuelle: Stolzenberg K. / Heberle K.: Change Management; S. 5

Hinter der sozialen Seite verbergen sich die fachlich nicht plan- und umsetzbaren Erfolgsfaktoren einer Veränderung wie:

- Akzeptanz der fachlichen Inhalte der Veränderung
- Überzeugung von der Notwendigkeit und Richtigkeit der Veränderung
- Bereitschaft, die Veränderung mitzutragen
- Unterstützung bei der konkreten Umsetzung der Veränderung

Aus diesem Grund ist es sehr wichtig die von der Veränderung betroffenen Mitarbeiter zu informieren und auf ihre Rolle bei der Umsetzung vorzubereiten. Die Missachtung genau dieses Aspektes führt oft zum Scheitern der Veränderung, oder die erwartete Wirkung wird nur teilweise erreicht. ³ [16]

³Vgl. Stolzenberg K. / Heberle K.: Change Management; S. 4 f.

Kapitel 4

Der Veränderungsprozess

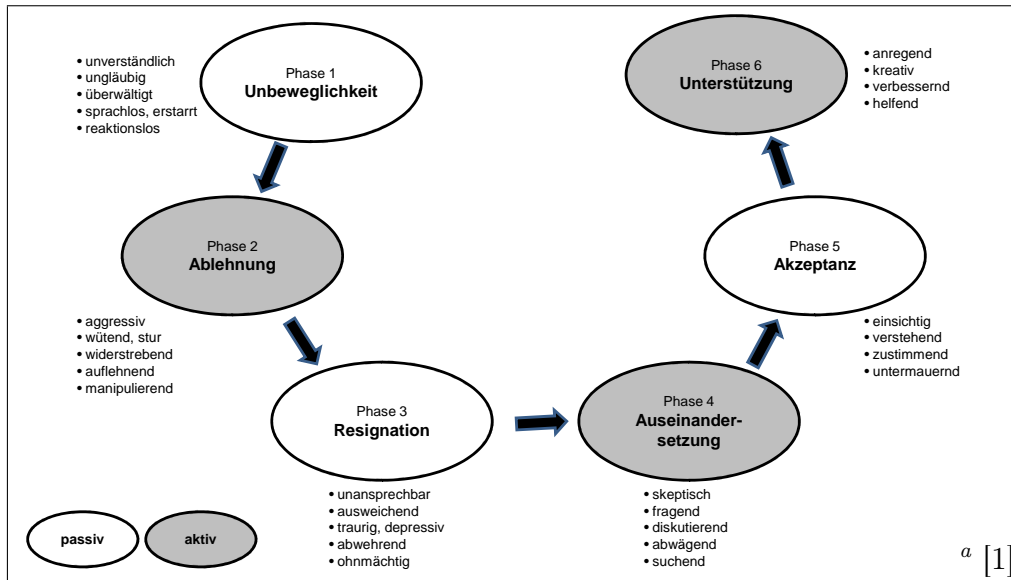
4.1 Veränderungszyklus

Betrachtet man einen Veränderungsprozess, wird klar, dass die psychologischen Reaktionen der Betroffenen einem zyklischen Verlauf unterliegen. Unternehmen, die es verstehen, auf die Signale zu achten und die zunächst ablehnenden Reaktionen der Mitarbeiter nicht nur als natürlich betrachten, sondern diese geradezu erwartet haben, werden die Phasen des Veränderungsprozesses erfolgreicher bewältigen als andere.

Jede signifikante Änderung im Arbeitsleben - ob geplant oder überraschend - wird bestimmte psychologische Reaktionen hervorrufen. Diese können sowohl den einzelnen Mitarbeiter als auch das Sozialgefüge des Unternehmens als Ganzes betreffen.

Sie lassen sich in wechselnde aktive und passive Phasen eines Veränderungszyklus unterteilen. Dabei muss weder jede Zyklus-Phase zwingend durchlaufen werden, noch ist die Identität der menschlichen Reaktionen von Phase zu Phase gleich. Zu unterscheiden ist zwischen Verläufen hin zu positiven oder negativen Resultaten. Auch ein vom positiven Ergebnis geprägter Verlauf impliziert Rückfälle und das Springen zwischen den Phasen, hervorgerufen durch Gerüchte, Umfeldveränderungen, Informationsdefizite, missglückte Aktionen, etc. Im Wesentlichen lassen sich jedoch sechs Grundmuster menschlichen Verhaltens bei positivem Phasenverlauf abbilden.

Abbildung 4.1: Der Veränderungszyklus



^aQuelle: <http://www.zhb-flensburg.de/dissert/heimb/Teil%206-Prozessgestaltung.PDF>; S. 311; Stand: 15.04.2009

Phase 1: Unbeweglichkeit - Passiv In dieser Phase ist der Mitarbeiter zu einer Auseinandersetzung mit der Veränderung noch nicht in der Lage. Er ist überwältigt und sprachlos. Sein Verhalten ist von Unbeweglichkeit geprägt.

Phase 2: Ablehnung - Aktiv Nachdem der Mitarbeiter den ersten Schock überwunden hat, gerät er in die erste Aktivphase. Er hat sich mit der Veränderung noch nicht befasst und lehnt sie vorerst kategorisch ab. Grund dafür ist die Angst, Vertrautes zu verlieren. Gerade wenn das alte System noch in gewissem Maße erfolgreich war, fehlt oft die Einsicht zur Veränderung. Der Mitarbeiter fügt sich nur widerstrebend, bleibt soweit wie möglich bei seiner bisherigen Arbeitsorganisation und reagiert, darauf angesprochen, wütend und aggressiv. Die Phase ist geprägt durch eine starke Ablehnung.

Phase 3: Resignation - Passiv Im Anschluss folgt die Phase der Resignation. Der Mitarbeiter hat erkannt, dass er mit seiner Ablehnung die

Veränderung nur wenig beeinflussen kann. Er fühlt sich den neuen Anforderungen noch nicht gewachsen. Die neue Struktur ist in dieser Phase selten Gesprächsthema. Der Mitarbeiter erscheint introvertiert und depressiv.

Phase 4: Auseinandersetzung - Aktiv Da der Mitarbeiter erkennt, dass die Veränderung nicht aufzuhalten ist und in Zukunft ein Bestandteil seiner Arbeitswelt sein wird, beginnt nun die Phase der aktiven Auseinandersetzung. Es wird diskutiert und abgewogen. Die Arbeitskraft möchte nun zumindest an den Veränderungen teilhaben, wenn sie sie schon nicht verhindern kann. Dabei kommt jedoch ein gewisses Maß an Skepsis zum Tragen.

Phase 5: Akzeptanz - Passiv In der darauf folgenden Passivphase, der Akzeptanz, zieht sich der Mitarbeiter wieder etwas in sich zurück und überdenkt die Veränderung und seine Einstellung dazu. Nachdem er sich eine Weile aktiv mit dem Thema auseinandergesetzt hat, erkennt er meist die Gründe für die Veränderung. Der Arbeitnehmer zeigt Einsicht für die Entscheidung seiner Vorgesetzten und findet oft selbst Argumente, die für die Veränderung sprechen.

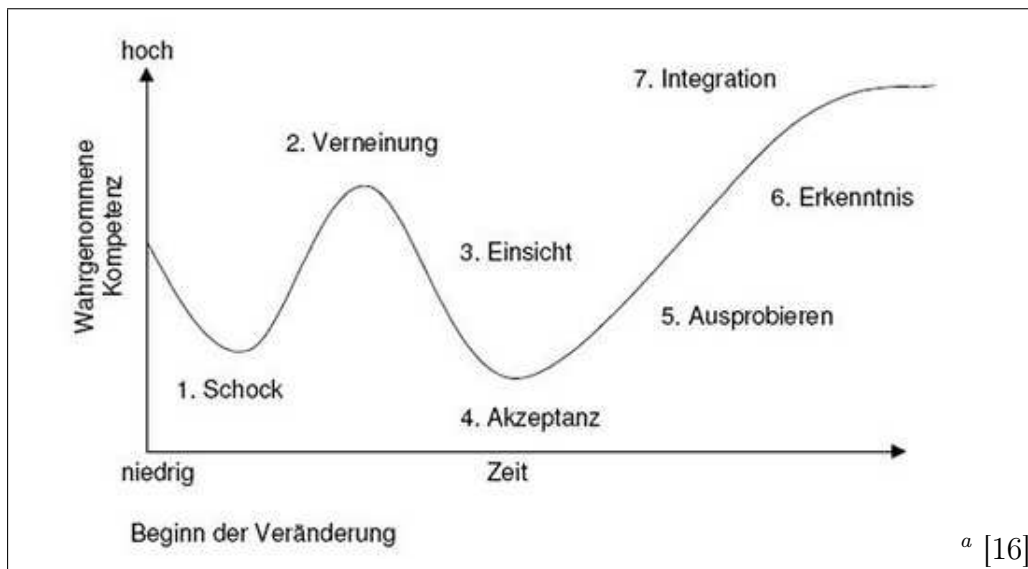
Phase 6: Unterstützung - Aktiv Die abschließende Phase ist geprägt durch eine intensive aktive Unterstützung. Der Mitarbeiter kann sich nun mit der Veränderung identifizieren und setzt sich voll dafür ein. Er nutzt seine Kreativität, um die neuen Prozesse weiter zu verbessern und versucht seine Kollegen ebenfalls zu aktivieren.¹ [1]

4.2 Veränderungskurve

Einen ähnlichen Ansatz bietet das Konzept der Veränderungskurve. Dieses ursprünglich von Lewin entwickelte Veränderungsmodell hat seither eine Reihe von Entwicklungen erfahren und umfasst insgesamt sieben Phasen, die eine Person bei einer Veränderung durchläuft.

¹Vgl. <http://www.zhb-flensburg.de/dissert/heimb/Teil%206-Prozessgestaltung.PDF>; S. 311 f.; Stand: 15.04.2009

Abbildung 4.2: Sieben Phasen der Veränderung



^aQuelle: Stolzenberg K. / Heberle K.: Change Management; S. 11

Phase 1: Schock Die Phase des Schocks, auch als Überraschung bezeichnet, kennzeichnet eine Konfrontation mit unerwarteten, veränderten Rahmenbedingungen bzw. innovativen Veränderungsvorhaben, die beim Veränderungsakteur bzw. bei den Veränderungsakteuren eintreten. Die eigenen Handlungsmuster eignen sich für die neuen Bedingungen nicht. Eigene und fremde Rollenerwartungen scheinen nicht realisierungsfähig zu sein.

Phase 2: Verneinung In der Phase der Verneinung, auch Ablehnung genannt, werden Werte und Verhaltensweisen aktiviert, die die Überzeugung stärken, dass Veränderungen am eigenen Handlungsrepertoire zur Situationsbewältigung nicht vorgenommen werden müssen. Dieser Effekt kann psychologisch als „Wegrationalisierung“ bezeichnet werden. Die wahrgenommene eigene Kompetenz steigt unter diesem Blickwinkel an, denn die veränderten Bedingungen werden von dem Akteur nicht als notwendige Voraussetzung für eine Veränderung der etablierten Handlungsweisen angesehen. Eine Selbstüberschätzung findet statt (Selbstbild), obwohl das soziale Umfeld zunehmende Orientierungslosigkeit und Handlungsunfähigkeit bemerkt (Fremd-

bild). In dieser Phase ist die Diskrepanz zwischen Selbstbild und Fremdbild am größten.

Phase 3: Einsicht Diese Phase ist gekennzeichnet durch die rationale Einsicht in die Notwendigkeit der Veränderung. Die eigene Handlungskompetenz wird kritisch betrachtet. Es werden bestenfalls auf kurzfristigem Erfolg basierende Lösungen gesucht (Sprung auf Phase 5: Ausprobieren), womit häufig jedoch nur die Symptome behandelt werden. Die zunehmende Komplexität, die neuen Inhalte mit neuen Verhaltens- und Verfahrensweisen zu bearbeiten, wird sichtbar. Der Wille, eigene Verfahrens- und Verhaltensweisen zu verändern, ist jedoch nicht ausreichend ausgeprägt. In dieser Phase ist eine Diskrepanz zwischen kognitivem Erkennen und den darauf folgenden Aktionen beobachtbar.

Phase 4: Akzeptanz Diese Phase geht einher mit Emotionen. Die Situation wird als krisenhaft erlebt, die jedoch neben Risiken auch Chancen beinhaltet. Umgangssprachlich wird dieser Moment als „Tal der Tränen“ bezeichnet. Sofern die Bereitschaft geweckt ist, eigene Einstellungen und insbesondere Handlungsweisen in Frage zu stellen, können ungenutzte Potenziale unter den veränderten Rahmenbedingungen erschlossen werden. Gelingt dies jedoch nicht und sind die individuellen oder organisatorischen Möglichkeiten für verändertes Verhalten nicht gegeben, kann es zu einem erneuten Ablehnen der Veränderungssituation kommen, wodurch der Veränderungsprozess verlangsamt oder sogar gestoppt wird. An diesem Veränderungspunkt ist eine große Nähe zwischen dem Selbstbild und dem Fremdbild vorzufinden. Der Veränderungsakteur ist am realistischen Punkt seiner wahrgenommenen Kompetenz zur Veränderungssteuerung angelangt.

Phase 5: Ausprobieren Nach der emotionalen Akzeptanz zur Veränderung ist die Bereitschaft für einen Lernprozess vordringlich (Handlungsbereitschaft). Die von der Umwelt positiv beurteilten, neuen innovativen Verfahrens- und Verhaltensweisen werden nach erfolgreichem Ausprobieren verfestigend eingeübt. Zunehmend wird positives Feedback aus dem Umfeld

erfahren. Durch kontinuierliches Ausprobieren und Einüben steigt die wahrgenommene eigene Kompetenz zur Handlungsbewältigung. Entscheidend hierbei ist, wie vorher angemerkt, inwieweit das Umfeld Lernchancen zulässt.

Phase 6: Erkenntnis Durch das Ausprobieren/Verfestigen der positiven Verfahrens- und Verhaltensweisen werden immer mehr Informationen gesammelt. Diese wiederum geben Aufschluss darüber, in welchen Situationen die neuen Verfahrens- und Verhaltensweisen erfolgversprechend sind. Die Folge ist eine Erweiterung des Bewusstseins und des Handlungsrepertoires. Dies ermöglicht wiederum eine größere Handlungsflexibilität aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen durch das innovative Veränderungsvorhaben. Die wahrgenommene eigene Kompetenz steigt sichtbar über das Niveau vor dem Veränderungsstart.

Phase 7: Integration Die neuen Verfahrens- und Verhaltensweisen werden in dieser Phase vollständig in das eigene Handlungsrepertoire integriert, so dass sie als Selbstverständlichkeit weitgehend unbewusst vollzogen werden, und zwar bis zum Neustart eines innovativen Veränderungsvorgangs, der wiederum Schock und Überraschung (Phase 1) auslöst. Erfolgreiche Führungskräfte suchen zu Beginn dieser Phase schon wieder ein neues innovatives Veränderungsvorhaben, um ihre Handlungskompetenz zu steigern. ² [17]

²Vgl. Streich R.K.: Organisation, Change Management; S. 10 f.

Kapitel 5

Change Management Strategien

5.1 Bombenwurfstrategie

Als Bombenwurf bekannt geworden ist eine Veränderungsstrategie, die folgendermaßen beschrieben werden kann:

Das Grobkonzept wird schlagartig und relativ unwiderrufflich in Kraft gesetzt, d.h. wie eine „Bombe“ in die laufende Organisation geworfen. Man verlässt sich weitgehend darauf, dass die Organisationsmitglieder in der Lage sind, die durch das in Kraft gesetzte Grobkonzept belassenen „organisatorischen Lücken“ improvisatorisch auszufüllen. Erst anschließend werden dann, in einer Serie von Iterationen ¹, die durch das bereits in Kraft gesetzte Grobkonzept implizierten Detailprobleme, systematisch im Sinne einer Detailplanung angegangen, sukzessive implementiert und getestet.

Inhaltlich ist dieser Ansatz v.a. auf Strukturfragen fokussiert. Es wird dabei oft davon ausgegangen, dass es für organisatorische Probleme nur „eine wirklich optimale Lösung“ gibt und diese „richtige“ Struktur von Experten und Expertinnen, unter Ausschluss der Mitarbeitenden, erarbeitet und am „Tage X“ von der Geschäftsführung eingesetzt werden solle. Die Rolle des

¹v. lat. iterare „wiederholen“

Beraters bzw. der Beraterin wird dabei oft verglichen mit derjenigen des Feuerwehrmannes, der schnellstmöglich akute Probleme behandeln soll. Die Beratenden werden zu diesem Zweck „in hohem Masse mit Anordnungsbefugnissen versehen“. Die Kritik an dieser Methode zielt auf die mangelnde Partizipation und die damit verbundene Nicht-Akzeptanz von fertigen Lösungen ab, welche sich meist in Form von Widerstand äußere. Ein weiterer Kritikpunkt richtet sich auf die Vorstellung des „one best way“ für eine optimale strukturelle Lösung sowie auf die Idee, dass sich Mitarbeitende aus eigener Kraft an die entstandenen Veränderungen anzupassen hätten, wobei der Lernprozess vor allem für die Unternehmensspitze groß, für die Betroffenen hingegen gering sei.² [10]

5.2 Organisationsentwicklungsstrategie

Die Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE) definiert OE als:

Längerfristig angelegter, organisationsumfassender Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und den in ihr tätigen Menschen. Der Prozess beruht auf Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung. Das Ziel besteht in einer gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität).

French und Bell definieren damit übereinstimmend:

Organisationsentwicklung wird jene neue Richtung der angewandten Sozialwissenschaften genannt, die sich damit beschäftigt, Organisationen als soziale Systeme durch geplante, systematische und anhaltende Bemühungen zu verbessern, die sich auf die Kultur der Organisation mit ihren menschlichen und sozialen Prozessen konzentrieren. Die Ziele der OE sind es, die Organisation

²Vgl. Invensini S.: <http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2005/549/pdf/invensini.pdf>; S. 69 f.; Stand: 25.05.2009

wirksamer und lebensfähiger zu machen und es ihr zu ermöglichen, die Ziele sowohl der ganzen Organisation als auch ihrer einzelnen Mitglieder zu erreichen.

Nach Wohlgemuth ist OE:

eine methodische Interventionsstrategie, die durch Beratung eingeleitet wird. Sie dient der Erleichterung und Intensivierung der Entwicklung von Organisationen, mit Berücksichtigung sowohl personal/interpersonal als auch struktural/technologischer Aspekte. Der Mensch wird dabei als wichtigstes Element der Organisation betrachtet. Beabsichtigt ist mit der OE ebenso die Förderung der Partizipationsmöglichkeiten, des Lernens durch Erfahrung und der Erhöhung der Leistungsfähigkeit und Flexibilität der gesamten Organisation. Dabei werden vor allem betriebswirtschaftliche und psychologische Erkenntnisse berücksichtigt.

Allen Definitionen von OE ist die eine Grundannahme gemeinsam, dass sich die Organisation nur ändern kann, wenn sich Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen ihrer Mitglieder ändern. ³ [10]

5.3 Zusammenfassender Vergleich ⁴ [14]

	Bombenwurfstrategie	Organisationsentwicklungsstrategie
Grundprinzip	Veränderungen werden von der Unternehmensleitung ausgearbeitet und bis zur schlagartigen Implementierung geheimgehalten	Betroffene Organisationsmitglieder werden an den Veränderungsprozessen beteiligt

³Vgl. Invensini S.: <http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2005/549/pdf/invensini.pdf>; S. 38; Stand: 25.05.2009

⁴Quelle: Osterloh M. / Institut für Organisation und Unternehmenstheorien: http://www.iou.uzh.ch/orga/downloads_ss04/orgaIII_ss04/OrgaIII_Folien_31.pdf; S. 5 f.; Stand: 25.05.2009

	Bombenwurfstrategie	Organisationsentwicklungsstrategie
Umfang der Veränderung	<p>In der Regel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erzielen von Quantensprüngen • Konzentration auf Strukturfragen • „Bombenwurf“ 	<p>In der Regel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kontinuierliche, inkrementale, Verbesserungen • dauerhafter Lernprozess • „Evolution“
Rolle der Unternehmensleitung	<ul style="list-style-type: none"> • logisch-rational definierte Expertenlösung • GL entscheidet exklusiv über die neue Struktur 	<ul style="list-style-type: none"> • Change Agent = Veränderungshelfer: Beratung und Unterstützung • Externe Berater nur als Moderatoren
Vorgehensweise	<ul style="list-style-type: none"> • Geheimhaltung der Lösung bis zum Tag X • Ausschluss der Mitarbeiter und des mittleren Managements • Bombenwurf am Tag X • Genaues Vorgehen nach Plan 	<ul style="list-style-type: none"> • Betroffene zu Beteiligten machen • Partizipation • Hilfe zur Selbsthilfe

	Bombenwurfstrategie	Organisationsentwicklungsstrategie
Chance	<ul style="list-style-type: none"> • Wandel „aus einem Guss“ • Radikale Änderung • Konzept und Lösung relativ rasch definiert • Zeitvorteil bei Krisensituationen • Klar abgegrenzte und definierte Phasen 	<ul style="list-style-type: none"> • grosse Lernprozesse für alle Beteiligten • Einbringen des Wissens der Mitarbeiter • Keine oder nur geringe Widerstände bei Realisation • Häufig weniger Nachbesserungen nötig • Veränderungswissen auf allen Stufen gebildet
Gefahren	<ul style="list-style-type: none"> • Akzeptanzprobleme • Reibungsverluste • Instabilität während der Umsetzungsphase • Keine Lernprozesse für die Mitarbeiter • Langfristige Entwicklungen werden vernachlässigt 	<ul style="list-style-type: none"> • zeitaufwendige Lösungsfindung • längere Phasen der Verunsicherung • Schwierigkeiten, sich von bestehenden Strukturen zu lösen • Mangelnde Unterstützung der Unternehmensleitung

Tabelle 5.1: Vergleich zwischen Bombenwurf- und Organisationsentwicklungsstrategie

Kapitel 6

Widerstände gegen Veränderungen

6.1 Was ist Widerstand?

Von Widerstand kann immer dann gesprochen werden, wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, logisch oder sogar dringend notwendig erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stoßen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden. ¹ [7]

6.2 Wie entsteht Widerstand?

Die Ursachen für Widerstand sind oft relativ leicht nachvollziehbar - man braucht sich eigentlich nur in die Lage der Betroffenen versetzen. Grundsätzlich gibt es drei Gründe für Widerstand: ² [7]

1. Betroffene haben die Ziele, die Hintergründe oder die Motive einer Maßnahme nicht verstanden

¹Vgl. Doppler K. / Lauterburg C.: Change Management, S. 336

²Vgl. Doppler K. / Lauterburg C.: Change Management, S. 337

2. Betroffene haben verstanden, worum es geht, aber sie glauben nicht was man ihnen sagt
3. Betroffene haben verstanden, und sie glauben auch, was ihnen gesagt wird, aber sie wollen oder können nicht mitgehen, weil sie sich von den vorgesehenen Maßnahmen keine positiven Konsequenzen versprechen

6.3 Arten von Widerstand

Man unterscheidet zwei Hauptgruppen: ³ [9]

individuelle Widerstände verursacht durch Gewohnheiten, Sicherheitsbedürfnisse (z.B. Angst vor Arbeitsplatzverlust), Sorgen um finanzielle Einbußen (z.B. Verringerung des Einkommens), Furcht vor Neuem oder selektive Wahrnehmung (z.B. Befürchtung durch Fehlwahrnehmungen)

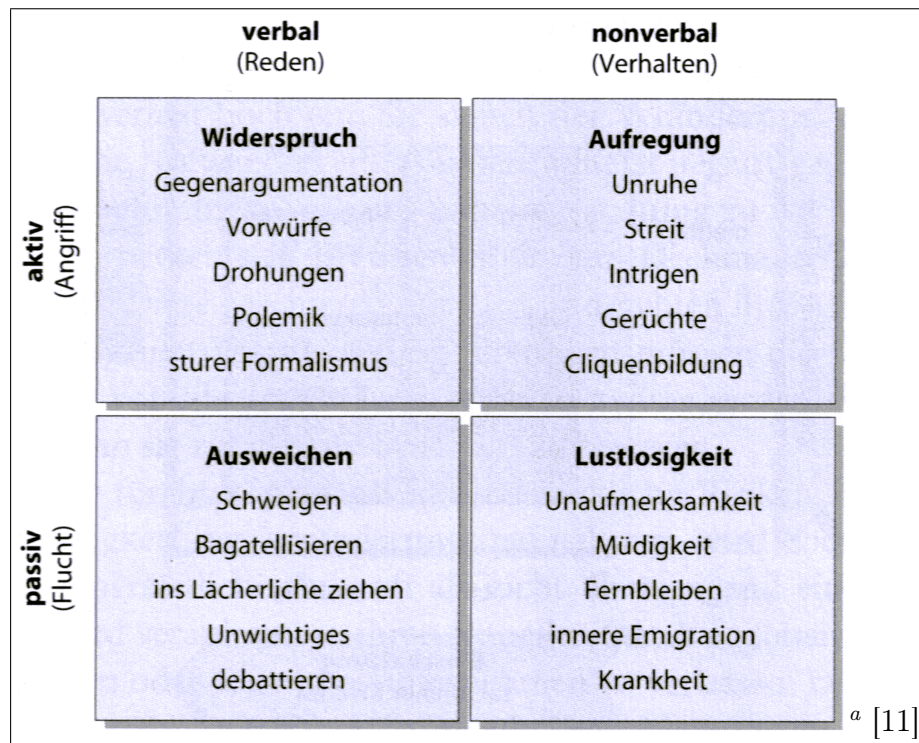
organisatorische Widerstände verursacht durch eine „strukturbedingte Trägheit“ (relativ stabile Vorgehensweise, etwa bei der Personalauswahl), enger Veränderungsfokus (z.B. nur auf Teilbereiche bezogen, wenn die gesamte Organisation betroffen ist), Trägheit der Gruppen (z.B. durch Gruppennormen), Befürchtungen der Fachexperten (z.B. dass ihr Fachwissen entwertet wird), Bedrohung bestehender Machtbeziehungen (z.B. Befürchtung der mittleren Ebenen, ihre bisherige Macht einzubüßen), und Bedrohung der Ressourcenzuteilung (z.B. Verringerung des Budgets oder Personals)

6.4 Symptome für Widerstand

Leider sind Symptome für Widerstand nicht immer leicht zu erkennen. Grundsätzlich kann man nur sagen, dass man spürt, dass irgendetwas nicht stimmt.

³Vgl. Greif S. / Runde B. / Seeberg I.: Erfolge und Misserfolge beim Change Management; S. 194

Abbildung 6.1: Allgemeine Symptome für Widerstand



^aQuelle: Kostka, C. / Mönch, A.: Change Management; S. 13

Typische Anzeichen für Widerstand bei einzelnen Individuen oder kleinen Gruppen können sein:

- lustlos geführte Sitzungen
- stockende Entscheidungsprozesse
- endlose Debatten über unwichtige Details
- Mitarbeiter die sich sonst engagieren halten sich auffallend zurück
- kein „roter Faden“ bei Diskussionen
- auf klare Fragen erhält man unklare Antworten

Auf betrieblicher oder Unternehmensebene sind die folgenden Auffälligkeiten typische Anzeichen für Widerstand:

- hoher Krankenstand, hohe Fehlzeiten- und Fluktuationsraten
- Unruhe, Intrigen, Gerüchtebildung
- Papierkrieg, interner Verkehr per Mail mit massenhaft Verteilern
- hoher Ausschuss, Reibungsverluste, Pannen

6.5 Widerstandsmuster

Veränderungen werden vom Einzelnen als Risiko wahrgenommen. Sie lassen sich in zwei Kategorien einordnen:

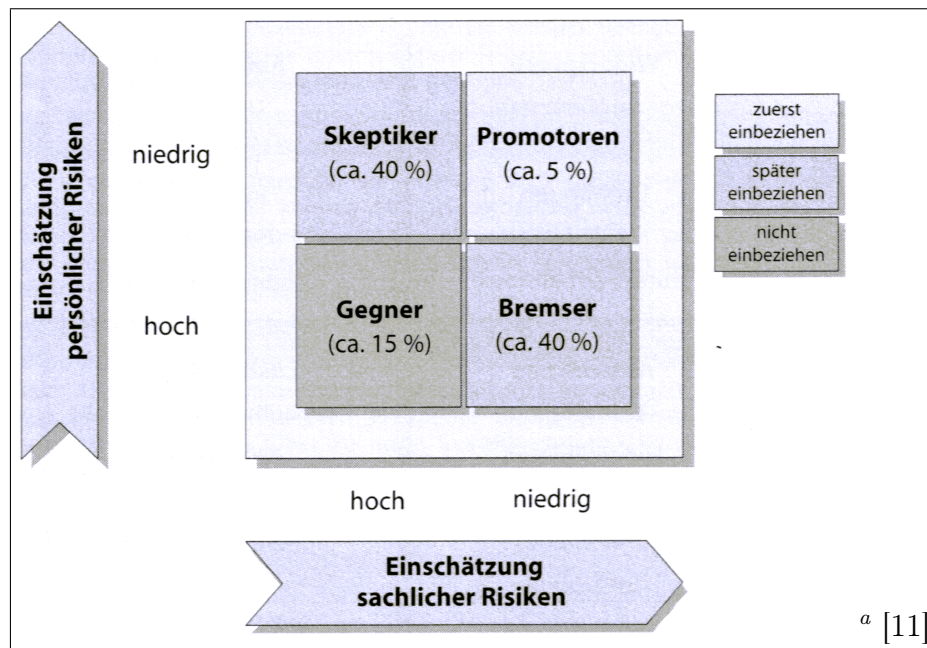
- persönliches Risiko: Jobverlust, Statureinbuße, weniger Einkommen
- sachliches Risiko: keine Effizienzsteigerung, keine Verbesserung

Die Akzeptanzmatrix in Abbildung 6.2 verdeutlicht als Heuristik, welche unterschiedlichen Gruppierungen erfahrungsgemäß, aufgrund mangelnder Transparenz, das geplante Vorhaben sowohl negativ als auch positiv beeinflussen können.

Promoter Die Befürworter unter den Beschäftigten in einem Veränderungsprojekt, welche die persönlichen oder sachlichen Risiken als gering einschätzen, stellen in der Regel den geringsten Anteil in Veränderungsprozessen dar. Dieser risikofreudige Personenkreis sollte von Anfang an in den Transformationsprozess integriert werden.

Skeptiker Sie können mit bis zu 40% in einem Veränderungsprojekt vertreten sein, schätzen die sachlichen Risiken eher hoch ein und wenden sich mit Sachargumenten gegen den Veränderungsprozess. Sie sind skeptisch hinsichtlich der Wirksamkeit der beabsichtigten Maßnahmen oder befürchten eine Verschlechterung der Situation. Skeptiker müssen von der Notwendigkeit der Veränderungsmaßnahme überzeugt werden.

Abbildung 6.2: Akzeptanzmatrix



^aQuelle: Kostka, C. / Mönch, A.: Change Management; S. 14

Bremser Sie sind ähnlich stark vertreten wie die Skeptiker, schätzen die persönlichen Risiken wie z.B. den Verlust des Arbeitsplatzes, weniger Geld, Statusverlust etc. als besonders hoch ein. Sie glauben als die „großen Verlierer“ aus dem Veränderungsprozess hervorzugehen, auch wenn sie von der Notwendigkeit der Maßnahme überzeugt sind und die sachlichen Risiken als gering einschätzen. Bremsern müssen die persönlichen Vorteile der Veränderungsmaßnahme verdeutlicht werden, um sie zur aktiven Mitarbeit zu bewegen.

Gegner Die „Widerständler“ eines Veränderungsprojektes schätzen sowohl ihre persönlichen als auch die sachlichen Risiken als besonders hoch ein. Sie sind kaum von der Veränderungsmaßnahme zu überzeugen was sie dazu veranlasst, ihren aktuellen Status aggressiv zu verteidigen oder sogar das Unternehmen zu verlassen. Diese Mitarbeiter sind nur durch Erfolge in ihrer

Meinung zu beeinflussen und bei der Mitarbeit kritisch zu beobachten.⁴ [13]

Tendenziell sind demnach bei einem Veränderungsprojekt 95% der Mitarbeiter als potentielle Gegner einzuschätzen.

⁴Vgl. Mohr N. / Woehle J.M. / Diebold: Widerstand erfolgreich managen; S. 121

Kapitel 7

Der Change Manager

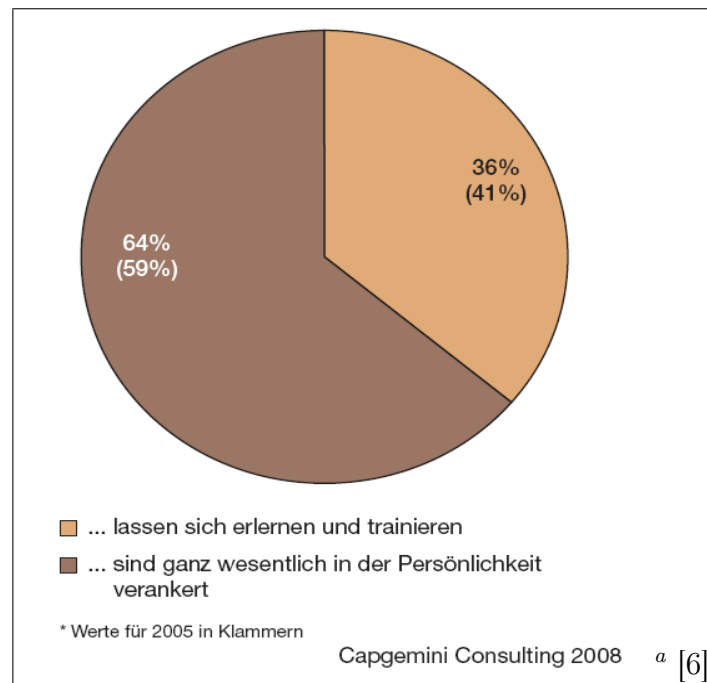
7.1 Fähigkeiten des Change Managers

Die Frage die es zu klären gilt ist: Gibt es ein allgemein gültiges Anforderungsprofil für Change Manager? Das gibt es nicht, was es aber gibt ist einen Orientierungsrahmen derjenigen Qualifikationen die ein Change Manager haben sollte. Außerdem ist eine gewisse Persönlichkeit Voraussetzung, wie eine aktuelle Studie in Abbildung 7.1 zeigt.

Um Veränderungsprozesse in Organisationen zu gestalten, ist es zunächst wichtig sich darüber klar zu sein, wie man selbst auf Veränderungen reagiert. Geht man auf Neuerungen ein und sieht sie als Herausforderung oder hat man Probleme sich von Existierendem und Wohlbekanntem zu lösen und braucht man etwas mehr Zeit, um sich für Neues zu öffnen. Wenn man verstehen kann warum Menschen unterschiedlich auf Veränderungssituationen reagieren, ist die Chance größer ihnen auch helfen zu können.

Eine weitere wichtige Eigenschaft eines Change Managers ist es, das Potential der Mitarbeiter nutzen zu können. Er muss Methoden beherrschen um die Ängste der Mitarbeiter und den dadurch entstehenden Widerstand zu bekämpfen. Die Betroffenen müssen in geeigneter Weise an der Gestaltung ihrer Zukunft mitwirken und die Veränderungen akzeptieren.

Ein ebenso wesentlicher Aspekt ist die Arbeit mit Gruppen. Eine Gruppe kann z.B. ein Team der Organisation sein, die Gruppe der Führungskräfte

Abbildung 7.1: Die Fähigkeiten des Change Managers

^aQuelle: Capgemini Consulting: http://www.de.capgemini.com/m/de/tl/Change_Management-Studie_2008.pdf; S. 24; Stand: 23.05.2009

oder auch die Teilnehmer eines Workshops, den man in Zusammenhang mit dem Veränderungsprozess durchführt. Der Change Manager muss Widerstände und Konflikte in Gruppen erkennen und diese konstruktiv für den Prozess nutzen.

7.2 Welche Eigenschaften werden von einem Change Manager erwartet?

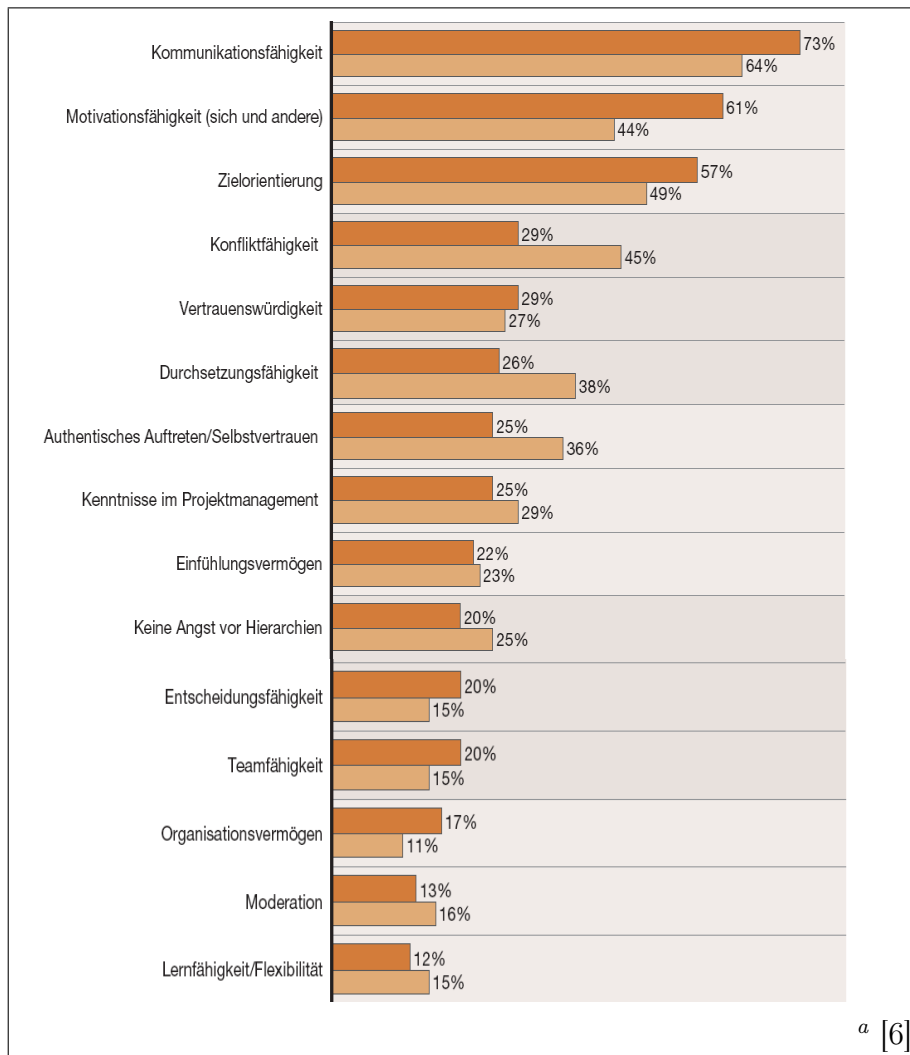
Eine aktuelle Studie befasste sich mit der Frage welches Kompetenzprofil ein „idealer“ Change Manager haben sollte. Abbildung 7.2 zeigt die 15 meist gewünschten Eigenschaften laut dieser Studie.

An der Spitze der wünschenswerten Eigenschaften steht die Kommunikationsfähigkeit, also die Fähigkeit, sich konstruktiv, effektiv und intendiert zu

verständigen. Ohne diese Eigenschaft geht es gar nicht.

Immer wichtiger werden auch die Motivationsfähigkeit und die Zielorientierung eingeschätzt.

Abbildung 7.2: Gewünschte Eigenschaften eines Change Managers



^aQuelle: Capgemini Consulting; http://www.de.capgemini.com/m/de/tl/Change_Management-Studie_2008.pdf; S. 23; Stand: 23.05.2009

Die überraschend anmutende eher geringe Bedeutung von Einfühlungsvermögen, Teamfähigkeit und Lernfähigkeit/Flexibilität könnte daran liegen, dass ein Zuviel davon den Change Manager sogar in seinem Handeln bremsen

und den wichtigen Eigenschaften wie Zielorientierung und Konfliktfähigkeit entgegenstehen kann.

Kapitel 8

Veränderungen erfolgreich managen

8.1 Veränderungsprozesse nach Kotter

8.1.1 Die 8 häufigsten Fehler

Fehler 1: Kein Gespür für die Brisanz der Lage Das Management signalisiert den Beschäftigten zu Beginn von Veränderungen nicht die notwendige Dringlichkeit des Vorhabens. Mögliche Ursachen, welche eine Verharmlosung der Realität ermöglichen, können sein:

- zu viele Erfolge in der Vergangenheit
- das Fehlen sichtbarer Krisen
- niedrige Leistungsstandards
- ungenügend Feedback von externen Auftraggebern sowie Kunden

Fehler 2: Eine mächtige Koalition der Erneuerer fehlt Fehlt eine starke Führungskoalition aus den Reihen des Managements, so scheitern Veränderungsvorhaben. Ohne die erforderliche Autorität kann das massive Trägheitspotenzial nicht überwunden werden.

Fehler 3: Es gibt keine Vision Fehlt eine klare, verständliche und überzeugende Vision, so fehlt dem gesamten Veränderungsvorhaben die wegweisende Richtung.

Fehler 4: Mangelnde Kommunikation der Vision Ein Wandel ist nur dann möglich, wenn die Mehrheit der Beschäftigten die Vision verstanden und sie sich verinnerlicht hat. Die Mitarbeiter werden nur dann bereit sein, Verzicht zu üben und Engagement zu zeigen, wenn ihnen der Wandel nützlich und durchführbar erscheint. Häufig wird die Vision jedoch nur unzureichend vermittelt und auf Feedback der Beschäftigten kein Wert gelegt.

Fehler 5: Visionsblockierende Hindernisse Entmutigte Mitarbeiter die ständig auf organisatorische Blockaden stoßen, können Veränderungen zum Scheitern bringen. Starre Ablaufbeschreibungen verhindern beispielsweise die flexible Anpassung an neue Zielsetzungen. Versäumt man es, sich mit solchen Barrieren auseinander zu setzen, so sinkt die Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten und Veränderungsbestrebungen werden blockiert.

Fehler 6: Kein Plan für schnelle Erfolge Oftmals bleibt die Planung kurzfristig realisierbarer Erfolge auf der Strecke. Diese sind für die Motivation der Mitarbeiter sehr wichtig, denkt man daran, dass der Zeithorizont von Veränderungsprozessen gewöhnlich mehrere Jahre beträgt.

Fehler 7: Der Sieg wird zu früh gefeiert Der Veränderungsprozess wird oft zu früh für beendet erklärt, oft schon nach Erreichung der ersten Leistungsoptimierungen. Diese Vorgangsweise verhindert natürlich, dass die veränderten Handlungs- und Denkweisen dauerhaft in der Unternehmenskultur verankert werden.

Fehler 8: Die Kultur bleibt unverändert Entfällt die Verankerung in der Unternehmenskultur, so sind Veränderungen nicht nachhaltig. Die Macht der Gewohnheit führt dazu, dass die alten Verhaltensweisen schnell wieder

aufflammen.¹ [16]

8.1.2 Die 8 Phasen für erfolgreiche Veränderung

Phase 1: Gefühl der Dringlichkeit erzeugen Es ist vor allem das Management von der Dringlichkeit des Wandels zu überzeugen. Nach Kotter müssen 75% des Managements insgesamt und alle Topentscheider überzeugt werden, um den Change Prozess erfolgreich zu initiieren. Der Einsatz eines externen Beraters ist notwendig. Die Rolle des externen Beraters ist in dieser Phase folgendermaßen zu charakterisieren:

- Datenanalyst und -lieferant (über Wettbewerber und relevante Märkte)
- Moderator bei Workshops und Diskussionsrunden auf Entscheiderebene
- Link zu anderen Unternehmen: Berater verfügen über Experten- und Erfahrungswissen aus vergleichbaren Projekten

Phase 2: Eine Führungskoalition aufbauen Nun gilt es die „driving force“, das Change Team zu bilden. Es sollte sich vor allem um Linienmanager mit einem gewissen „Standing“, großer Glaubwürdigkeit, ausgewiesener fachlicher Expertise sowie mit Führungsqualitäten handeln. In dieser Koalition spielen die Teamfähigkeit und damit auch das wechselseitige Vertrauen eine große Rolle, die durch gemeinsame Aktivitäten, wie Workshops, Outdoortrainings und usw. hergestellt bzw. forciert werden müssen.

Phase 3: Vision und Strategien entwickeln Eine Vision koordiniert die Aktivitäten in einem Unternehmen in eine bestimmte Richtung. Sie muss in kurzer Zeit und in einfacher bildhafter Weise kommunizierbar sein. Die dazugehörige Strategie liefert erste Ideen dazu, wie eine Vision zur Realität werden kann. Während eine erste Vision häufig durch Einzelpersonen entworfen wird, gestaltet und diskutiert im weiteren Projektverlauf die Führungskoalition die Vision.

¹Quelle: Stolzenberg K. / Heberle K.: Change Management; S. 16 ff.

Phase 4: Die Vision des Wandels kommunizieren Die Vision entfaltet ihre Wirkung nur durch deren gelungene Kommunikation. Hilfreich sind in diesem Zusammenhang

- einfache Botschaften
- emotionalisierte Botschaften
- Wiederholungen
- viele verschiedene Kommunikationskanäle
- Kampagnen
- Visualisierung

Phase 5: Empowerment auf breiter Basis Die nächste Stufe umfasst sowohl organisations- und personalentwicklerische Maßnahmen. Die Personalauswahl und auch Personalentwicklung müssen genau wie Anreizsysteme den Projektzielen angepasst werden. Ein externes Beratungsunternehmen führt die notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen (Trainings, Schulungen) durch und unterstützt in Fragen der Personalauswahl und Personalentwicklung (zum Beispiel Konzeption und Durchführung von Führungskräfteentwicklungsprogrammen, Coachings).

Phase 6: Generierung von Short-Term-Wins Die Empowerment-Aktivitäten auf breiter Basis führen selbstverständlich zu ersten Ergebnissen. Diese Ergebnisse müssen adäquat kommuniziert und „gefeiert“ werden. An dieser Stelle bieten sich Events an, die jedoch nicht den Eindruck erwecken dürfen, dass der Gesamtprozess abgeschlossen sei. Im Gegenteil: ein Event zu einem Teilprojektabschluss muss motivierend wirken um damit die Anstrengungen der Mitarbeiterschaft und des Managements erneut zu forcieren. Auch Rituale können die gemeinsame Vision am Leben erhalten und sorgen häufig für viel Gesprächsstoff und eine positive Stimmung.

Phase 7: Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen ableiten

Insgesamt darf nun „nicht locker gelassen“ werden. Nicht selten scheitern Projekte in dieser Spätphase: Kultur ist sehr beharrlich, so dass „überkommen“ geglaubte Verhaltensweisen schneller wieder zu Tage treten als vermutet. Der Prozess muss unbedingt neu belebt, weitere Projekte und Themen abgeleitet und die gewonnene Glaubwürdigkeit genutzt werden.

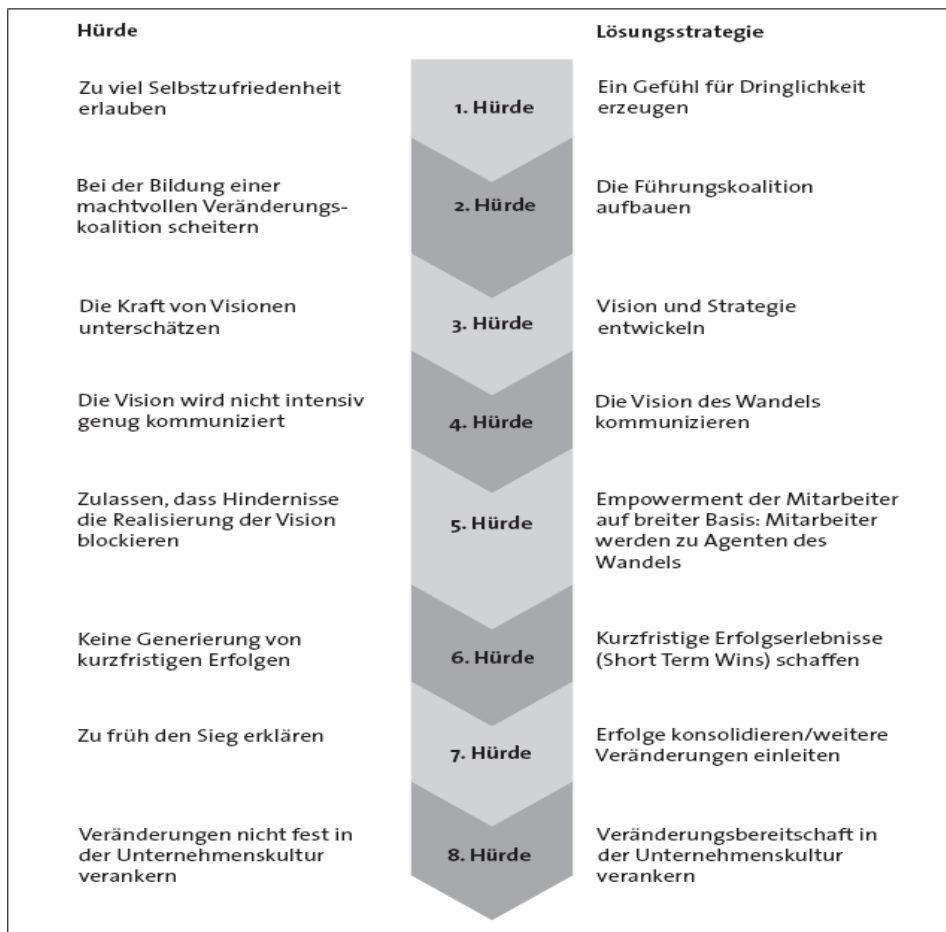
Phase 8: Neue Ansätze in der Kultur verankern

In der Folge dürfen die verantwortlichen Beteiligten nicht müde werden, den Zusammenhang zwischen unternehmerischem Erfolg und „neuen“ Verhaltensweisen zu artikulieren. Weitere Investitionen in effektiveres Management, verbessertes Führungsverhalten sind notwendig, um das Leistungsniveau hoch zu halten (Update der personalentwicklerischen Maßnahmen) und am Markt bzw. im Wettbewerb zu bestehen. ² [16]

²Quelle: Stolzenberg K. / Heberle K.: Change Management; S. 23

8.1.3 Zusammenfassender Vergleich

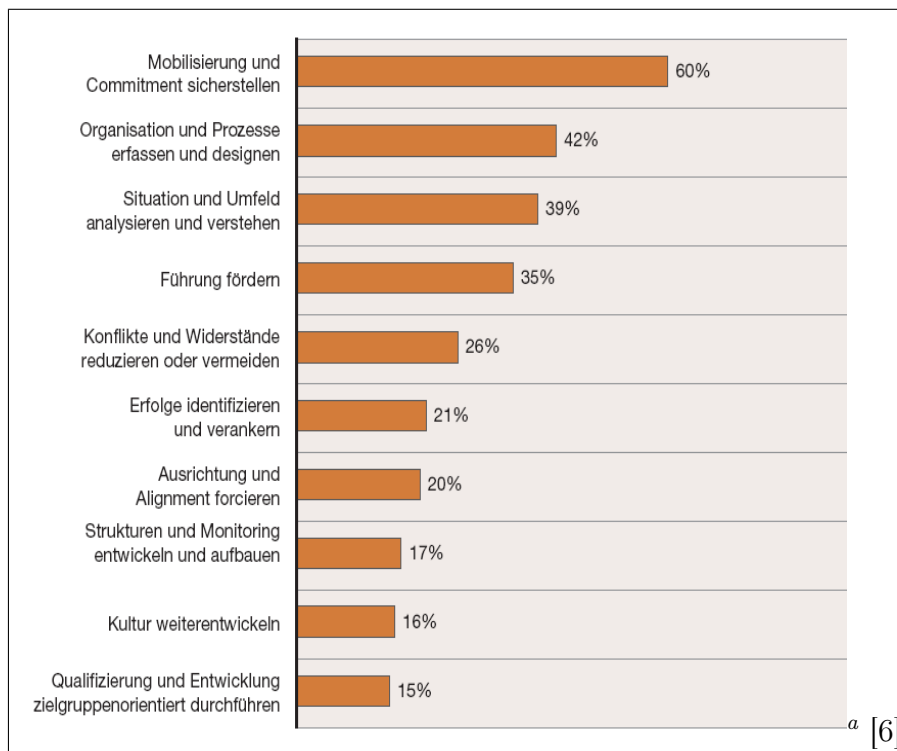
Abbildung 8.1: Hindernisse der Veränderung und Lösungsstrategien



8.2 Erfolgsfaktoren

Laut einer durchgeführten Studie von Capgemini Consulting im Jahr 2008 wurden die in Abbildung 8.2 ersichtlichen Erfolgsfaktoren eruiert.

Abbildung 8.2: Erfolgsfaktoren bei erfolgreichen Veränderungsprozessen



^aQuelle: Capgemini Consulting: http://www.de.capgemini.com/m/de/tl/Change_Management-Studie_2008.pdf; S. 39; Stand: 23.05.2009

Mobilisierung und Commitment sicherstellen Glaubwürdiges Commitment zum Veränderungsprozess durch die obere Führungsriege geschlossen und spürbar demonstrieren. Mitarbeiter (bzw. Multiplikatoren) einbinden und am Veränderungsprozess aktiv beteiligen. Handlungsmotivationen der Mitarbeiter stärken. Identifikation mit dem Veränderungsprozess bzw. dem Unternehmen fördern.

Organisation und Prozesse erfassen und designen Diagnose und Entwicklung von Zielbildern für Strukturen und Abläufe der Organisation durchführen. Geschäftsprozesse vor Ort an die neu definierten Abläufe anpassen. Aufgaben-/Stellenprofile sowie Personalentwicklungsmaßnahmen und Zielsysteme anpassen. Mitarbeitertransfers umsetzen.

Situation und Umfeld analysieren und verstehen Risiken, Auswirkungen und Handlungsfelder im Veränderungsprozess entwickeln. Befürchtungen bzw. Erwartungen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen erkennen und bearbeiten.

Führung fördern Gemeinsames Führungsverständnis für die veränderte Zukunft entwickeln. Führungsgrundsätze/-leitlinien konkretisieren und in erforderliche Personalinstrumente integrieren. Führungskräfte im Rahmen der neuen Anforderungen fordern und fördern.

Konflikte und Widerstände reduzieren und vermeiden Konstruktiven Umgang mit Widerständen und Konflikten fördern. Störungen identifizieren. Prozess zur Konfliktklärung begleiten. Arbeitsfähigkeit des Management-Teams sicherstellen.

Erfolge identifizieren und verankern Kurzfristig sichtbare Erfolge („quick wins“) identifizieren und kommunizieren. Langfristige Ziele im Veränderungsprozess messbar machen und nachhalten. Nachhaltigkeit der Erfolge sicherstellen.

Ausrichtung und Alignment forcieren Hintergründe und Notwendigkeit zum Veränderungsprozess nachvollziehbar machen. Verständliches Zielbild entwickeln. Die gesamte Führungsmannschaft auf den eingeschlagenen Weg in die Zukunft ausrichten.

Strukturen und Monitoring entwickeln und aufbauen Strukturen und Rollen definieren und etablieren. Vielfältige Einzelaktivitäten pragma-

tisch planen. Bereichs- und themenübergreifende Abstimmung fördern. Ergebnisse konsequent nachhalten.

Kultur weiterentwickeln Notwendigen Kulturwandel identifizieren und transparent machen. Einstellungen, Verhalten und Arbeitsweisen im Hinblick auf ein zusammengeführtes oder verändertes kulturelles Zielbild weiterentwickeln.

Qualifizierung und Entwicklung zielgruppenorientiert durchführen Neue Anforderungen an unterschiedliche Zielgruppen identifizieren. Erforderliche Kompetenzprofile transparent machen. Veränderte Inhalte und Fähigkeiten vermitteln. In neue Strukturen und Rollen einführen. Veränderte Karrierewege aufzeigen. Trainings entwickeln und organisieren. ³ [6]

³Quelle: Capgemini Consulting: http://www.de.capgemini.com/m/de/tl/Change_Management-Studie_2008.pdf; S. 41 ff.; Stand: 23.05.2009

Kapitel 9

Instrumente des Change Management

9.1 Bewusstsein für Veränderung schaffen

9.1.1 Analyse der IST-Situation

Die Ermittlung des Istzustands ist die Basis für die Identifikation von Schwachstellen und die Lokalisierung von Verbesserungspotenzialen. Eine Ist-Aufnahme der Unternehmensprozesse ist unabdingbar - es müssen in jedem Fall die aktuellen Abläufe analysiert werden, damit alle Beteiligten wissen, worüber sie sprechen. ¹ [7]

Folgende Kernfragen sollten bei der Prozessanalyse beantwortet werden, um den Prozess beschreiben zu können:

- Wer ist für den Prozess verantwortlich?
- Was ist der Anstoß bzw. der Auslöser (Input) des Prozesses
- Wie wird der Prozess abgewickelt (Tätigkeit)?
- Welche mitgeltenden Dokumente sind in der Durchführung relevant?

¹Vgl. Doppler K. / Lauterburg C.: Change Management; S. 171 f.

- Wer handelt, wer wirkt mit, wer ist verantwortlich (Mitwirkung und Verantwortlichkeit)?
- Was sind die Ergebnisse (Output) des Prozesses?
- Sind die Verantwortlichkeiten bei Störungen oder Änderungen geregelt bzw. wie ist das Vorgehen?
- Welche Prozessziele sind festgelegt?
- Wann und wie wird die Leistungsfähigkeit des Prozesses gemessen (Soll/Ist-Vergleich), visualisiert und bewertet (Kennzahlen)?
- Wie wird der Prozess wirksam verbessert?
- Werden Korrekturmaßnahmen festgelegt und überwacht?

Die Aufnahme der Prozesse kann entscheidend erleichtert werden, wenn folgende Hinweise beachtet werden:

- Bei der der IST-Aufnahme den Eindruck vermeiden, dass die befragten Mitarbeiter verhört werden.
- Darauf konzentrieren, Standardabläufe zu beschreiben, da diese etwa 80% der Abläufe ausmachen - Sonderabläufe nicht zu detailliert erfassen.
- Es ist nicht notwendig, jeden einzelnen Handgriff zu erfassen.
- Die Ist-Aufnahme von Unterprozessen die nur von einer Person ausgeführt werden, auch dieser Person überlassen.

Methoden der Prozessanalyse

Grundsätzlich gibt es zwei verschiedene Methoden der Prozessanalyse:

Prozessworkshop Hier nehmen ein oder mehrere Vertreter der Bereiche teil, die in den Prozess eingebunden sind. Der Workshop wird durch einen Moderator geleitet, z.B. durch einen externen Berater. Bei der Analyse ist es wichtig, dass sich die Beteiligten offen äußern, sie sollen Schwierigkeiten benennen und sachlich diskutieren. Dafür ist es notwendig, dass der Moderator des Workshops ein Klima des Vertrauens schafft. Er sollte deshalb unbedingt über Moderationserfahrung verfügen.

Interviewtechnik Im Unterschied zum Workshop werden hier die für die Prozessanalyse relevanten Fragen nicht im Team beantwortet. Stattdessen werden die Prozessbeteiligten vom Prozessverantwortlichen nacheinander zu ihren Tätigkeiten und Aufgaben befragt und die Schnittstellen zu den anderen Bereichen definiert. So ergibt sich aus den einzelnen Befragungen am Schluß ein Prozess mit definiertem Anfang und Ende. ² [4]

9.1.2 Selbstbewertung mit EFQM

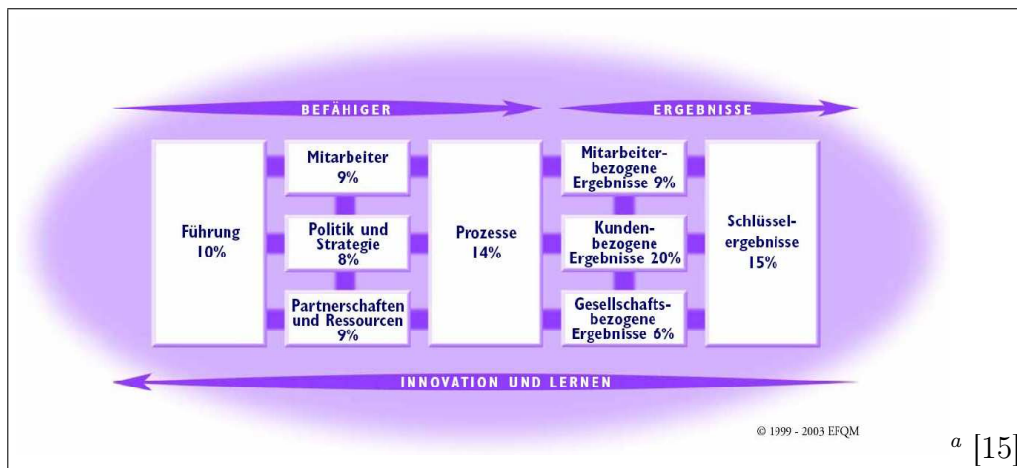
Was ist das EFQM Modell?

Das EFQM Excellence Modell ist ein Unternehmensbewertungsmodell, mit dessen Hilfe die Leistungsfähigkeit beurteilt werden kann. Das Modell eignet sich für die umfassende Sicht auf das Unternehmen und seine Umgebung.

Wie in Abbildung 9.1 ersichtlich bietet das Modell zur Beurteilung 9 Kriterien, die in Befähiger- und Ergebniskriterien unterschieden werden. Dabei behandeln die Befähiger, was eine Organisation im Hinblick auf den zielgerichteten Einsatz ihrer Potenziale unternimmt, die Ergebnisse betrachten hingegen die Leistungen, die eine Organisation in diesem Zusammenhang erzielt.

²Vgl. Becker St.: <http://www.projektmagazin.de>, Einführung in das Projektmanagement, Analyse von Unternehmensprozessen; S. 1 ff.; Stand: 01.04.2009

Abbildung 9.1: EFQM Modell



“Quelle:European Foundation for Quality Management: Excellence einführen; S. 12

Befähiger

Kriterium 1: Führung In dieser Komponente wird bewertet, wie die Führungskräfte zur Qualitätsmanagementkultur beitragen und diese fördern.

Kriterium 2: Mitarbeiter Hier wird überprüft, inwieweit die Organisation das gesamte Mitarbeiterpotential nutzt, wozu auch die Mitarbeiterpartizipation an Entscheidungen, das Führen mit Zielen und die Mitarbeiterentwicklung gehören.

Kriterium 3: Politik und Strategie Der Prozess des Formulierens und Operationalisierens von strategischen Zielen wird bewertet.

Kriterium 4: Partnerschaft und Ressourcen Neben dem systematischen Pflegen von externen Partnerschaften wird hier auch untersucht, inwieweit interne Ressourcen wie Finanzen, Gebäude und Anlagen sowie Information und Wissen systematisch gemanagt werden.

Kriterium 5: Prozesse In Prozessen findet die eigentliche Wertschöpfung statt, weshalb die Qualität der Prozesse aus Kundensicht sowie die systema-

tische Prozessverbesserung bewertet werden.

Ergebnisse

Kriterium 6: Mitarbeiterbezogene Ergebnisse Im Mittelpunkt dieser Untersuchung steht die Beurteilung der Leistungen des Unternehmens aus Mitarbeitersicht. Wesentliche Beurteilungspunkte sind die Aspekte der Motivation und Zufriedenheit. Außerdem werden auch indirekte Messgrößen wie Beschwerde- oder Fluktuationsdaten sowie die Mitwirkung am Vorschlags- und Verbesserungswesen in die Beurteilung miteinbezogen.

Kriterium 7: Kundenbezogene Ergebnisse Hier wird untersucht welche Anstrengungen das Unternehmen unternimmt, um Kundenzufriedenheit zu erzielen, d.h. inwieweit es dem Unternehmen gelingt, die Anforderung seiner externen Kunden zu erfüllen.

Kriterium 8: Gesellschaftbezogene Ergebnisse Diese Untersuchung zielt auf die Erfüllung der Bedürfnisse und Erwartungen der Öffentlichkeit ab. Die Öffentlichkeit stellt bestimmte Erwartungen an ein Unternehmen und beurteilt es anhand seiner Einstellung zur Lebensqualität, seines Beitrages zur sozialen und ökologischen Verantwortung.

Kriterium 9: wichtige Ergebnisse der Organisation Hier werden finanzielle und nicht finanzielle Indikatoren zur Untersuchung des Unternehmenserfolges herangezogen. ³ [11]

Vorteile des EFQM Modells

Die Selbstbewertung nach den Kriterien des EFQM Excellence Modells bietet folgende Vorteile:

- IST Zustand des Unternehmens ermitteln

³Vgl. Kostka, C. / Mönch, A.: Change Management; S. 30 ff.

- Stärken und Schwächen des Unternehmens sichtbar machen und Verbesserungspotenziale erkennen können
- Anstoß zu strukturierten und geplanten Verbesserungsvorschlägen im Unternehmen
- Systematische, auf Fakten basierende Bewertung, anstatt subjektiver Wahrnehmung
- Vergleichbarkeit mit Ereignissen anderer Unternehmen, da das Modell europaweit anerkannt ist
- Reproduzierbare, über Zeit beobachtbare Diagnosen
- Anwendung auf alle Unternehmensbereiche und in allen Unternehmensebenen
- Ansatzpunkt für umfassende Verbesserungen ⁴ [11]

Vorgangsweise bei der Selbstbewertung

Die Wahl der Selbstbewertungsmethode hängt stark von den verfolgten Zielen und den zur Verfügung stehenden Ressourcen ab. Folgende Methoden wären beispielsweise möglich:

- Fragebogen
- Workshop
- Mitarbeitergespräche usw.

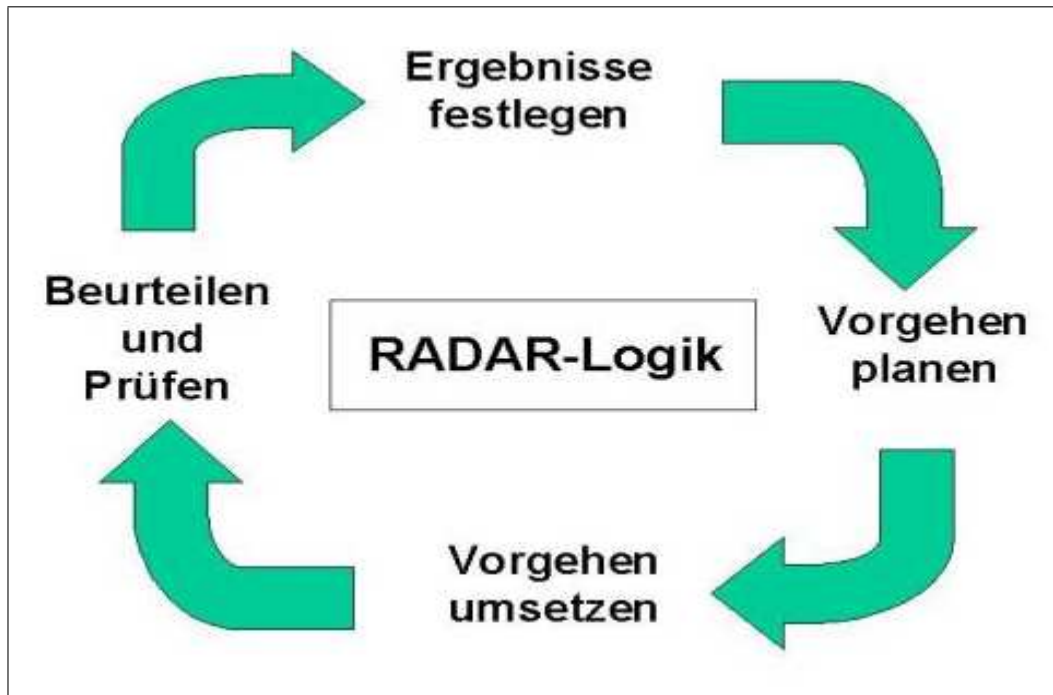
Die Bewertung erfolgt nach dem so genannten RADAR Prinzip mittels der RADAR-Matrix. RADAR bedeutet:

- <R>esults (Ergebnisse)
- <A>pproach (Vorgehen)

⁴Vgl. Kostka, C. / Mönch, A.: Change Management; S. 35

- <D>eployment (Umsetzung)
- <A>ssessment and <R>evue (Bewertung und Überprüfung)

Abbildung 9.2: RADAR Bewertungsvorgangsweise



Results (Ergebnisse) Das Unternehmen muss die Ergebnisse bestimmen, die mit der Unternehmenspolitik und Unternehmensstrategie erzielt werden sollen. Ergebnisse können als finanzielle oder operationelle Ziele formuliert werden. Ebenso kann man ein bestimmtes Image in der Öffentlichkeit als Ergebnis anstreben.

Approach (Vorgehen) Es muss geplant und erarbeitet werden, wie diese Ergebnisse konkret jetzt und zukünftig erreicht werden sollen. Hier legt man begründete, genau definierte Prozesse fest, um die formulierten Ziele klar auf die Bedürfnisse der jeweiligen Interessensgruppen auszurichten.

Deployment (Umsetzung) Hier führt man alle beschlossenen Vorgehensweisen praktisch durch. Man achtet auf die systematische und vollständige Einführung aller Vorgehensweisen.

Assessment and Review (Bewertung und Überprüfung) Hier werden Vorgehensweisen und deren Umsetzung bewertet und überprüft. Man vergleicht die formulierten Ergebnisse bzw. Ziele mit den tatsächlich erreichten. Durch regelmäßig durchgeführte Messungen kann Verbesserungspotenzial identifiziert und Vorgehensweisen optimiert werden.

Mit der RADAR-Bewertungsmethode bestimmt man den im EFQM-Modell so genannten Reifegrad des Unternehmens. Dabei bewertet das EFQM-Modell jede Organisation ganzheitlich und betrachtet wirklich langfristige Entwicklungen. Wichtig ist immer die kontinuierliche Weiterentwicklung hin zu Excellence, dem wachsenden Reifegrad der Organisation. Excellence betrifft alle Bereiche und alle Aktivitäten eines Unternehmens.⁵ [11]

9.2 Strategie und Vision

9.2.1 Begriffserklärungen⁶ [7]

Strategie Die Strategie ist der grundsätzliche Weg, auf dem die Hauptziele des Unternehmens erreicht werden sollen. Die Strategie ist ein Plan, wie man sein Ziel am besten, günstigsten oder schnellsten erreichen will, und zwar so, in dem man diejenigen Faktoren oder Ereignisse, die in die eigenen Aktionen — positiv oder negativ — hineinspielen können, von vornherein einzukalkulieren versucht.

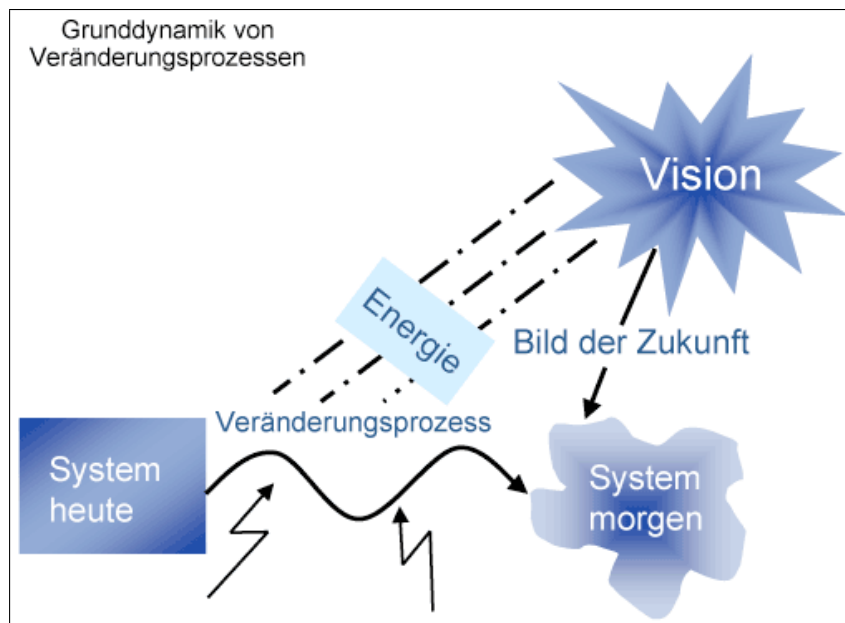
Vision Im Zusammenhang mit Strategie bezieht sich dieser Begriff in der Regel auf eine Vision vom Unternehmen - eine allgemein gehaltene, positive Vorstellung von Unternehmen in der Zukunft. Sie steht am Anfang und sagt

⁵Vgl. Kostka, C. / Mönch, A.: Change Management; S. 38 ff.

⁶Vgl. Doppler K. / Lauterburg C.: Change Management; S. 191

etwas aus über die angestrebte Identität der Firma oder Institution. Sie ist eine Realutopie, also ein Zustand, der noch nicht erreicht ist, aber grundsätzlich erreicht werden kann — sie soll anzeigen, in welche Richtung man sich bewegen möchte.

Abbildung 9.3: Vision



Zusätzlich gilt es noch folgende Begriffe zu unterscheiden:

Leitbild Als Unternehmensleitbild wird in der Regel eine Darstellung bezeichnet, wie das Unternehmen sich selbst sieht und wie es gesehen werden möchte. Es gibt in kompakter Form Antwort auf Fragen der Identität des Unternehmens, seiner Ziele sowie seiner Werthaltigkeit. Das Leitbild sollte folgende Fragen beantworten:

- Wer sind wir?
- Was wollen wir?
- Wofür stehen wir?

Unternehmenskultur Unternehmenskultur ist die Summe der Gewohnheiten einer Organisation. Unternehmenskultur ist der „Lebensstil“ einer Organisation, d.h. die Art, wie sie auf die großen und kleinen Fragen des Lebens antwortet. Sie ist das Produkt der Entscheidungen, die sie im Laufe ihrer Entwicklung, in Reaktion auf kritische Erfahrungen getroffen hat. Es kristallisieren sich drei Elemente heraus, die für das Verständnis von Unternehmenskultur zentral sind:

- Geschichte / Erfahrung
- Lernen / Entscheidungen
- Annahmen / Gewohnheiten / Lebensstil

9.2.2 Strategie ⁷ [7]

Am Anfang steht die Strategie Am Anfang erfolgreicher Veränderungsprozesse steht nicht das Change Management, sondern die Strategie: Eine saubere, analytisch fundierte und gut durchdachte Wettbewerbsstrategie ist das Fundament für jede erfolgreiche Veränderung. Wenn die Strategie nichts taugt, ist Change Management in der Gefahr, Energien für unsinnige Ziele zu mobilisieren und zu verschwenden.

Strategie heißt Konzentration Im Kern geht es bei Strategie darum, auf welche Aktionsfelder ein Unternehmen (oder Geschäftsbereich) seine Kräfte und Ressourcen konzentrieren soll, um mittel- bis langfristig den größtmöglichen Erfolg zu erzielen. Diese Erfolg versprechenden Aktionsfelder kann man auf zwei Arten bestimmen:

1. „aus dem Bauch heraus“ (wie es Mittelständler häufig tun, wenn auch mit sehr unterschiedlichem Erfolg)
2. auf der Grundlage von Zahlen, Daten, Fakten und einer rationalen Analyse

⁷Vgl. Doppler K. / Lauterburg C.: Change Management; S. 199 ff.

Der letztere Weg ist zwar auch kein hundertprozentiger Schutz vor Irrtümern, hat aber sehr viel bessere Chancen, sie frühzeitig zu entdecken und zu korrigieren.

Was Change Management mit Strategie zu tun hat

Bündelung der Ressourcen Je besser die Strategie, desto nutzbringender werden die Ressourcen des Unternehmens (Kapital, Arbeit, Wissen, Intelligenz, Kreativität) eingesetzt, und desto größer ist hinterher der Erfolg. Ohne Strategie sind Unternehmen (aber auch Individuen) in der Gefahr, sich zu verzetteln. Dann verwenden sie viel Energie auf Dinge, die entweder nichts bringen oder am Ende nicht zusammenpassen. Mit einer falschen Strategie ist man möglicherweise noch schlechter dran: Im schlimmsten Fall konzentriert man die Kräfte auf Ziele, die unerreichbar sind oder aber der Mühe nicht wert.

Gefahren einer falschen Strategie Je höher die Veränderungskompetenz, die ein Unternehmen besitzt oder einkauft, ist, desto gefährlicher wird eine mangelhafte Strategie.

Die Strategie hinterfragen Wegen dieser Gefahren ist es unverantwortlich, das Change Management anzupacken, ohne sich kritisch mit der Strategie auseinandergesetzt zu haben, die hinter dem Veränderungsvorhaben steht. Zwar kann es nicht Aufgabe der Change Managementverantwortlichen sein, erst mal eine „richtige“ Strategie zu entwickeln oder die vorhandene neu zu schreiben. Doch ist für ein verantwortungsbewusstes Change Management notwendig, sich die Strategie sehr genau erklären zu lassen und sie ohne Rücksicht auf Empfindlichkeiten zu hinterfragen.

Überzeugungskraft Das hat nebenbei einen zweiten Nutzeffekt: Wenn man die Strategie verstanden hat und von ihrer Schlüssigkeit überzeugt ist, wird diese sehr dabei helfen, auch in kritischen Phasen ein überzeugendes Change Management zu betreiben: Wer selbst im Stillen zweifelt, kann schlecht überzeugen.

Orientierung Eine gute, nachvollziehbar aufbereitete Strategie und ggf. eine Vision, ist darüber hinaus eine wichtige Quelle der Orientierung und der Motivation im Veränderungsprozess. Angesichts der Komplexität, die Veränderungsprozesse erreichen können, und der Tausend Detailfragen, die irgendwann im Zuge der Umsetzung entschieden werden müssen, ist eine solche gemeinsame Orientierung extrem wertvoll, weil nur so sichergestellt werden kann, dass die Puzzleteile am Ende zusammen passen. Solch eine Orientierung ist um so wichtiger, je dezentraler ein Unternehmen geführt wird und je mehr Entscheidungsbefugnisse der einzelne Mitarbeiter hat.

Strategieumsetzung

Jede neue oder auch nur modifizierte strategische Ausrichtung wirkt sich auf Strukturen und Prozesse, sowie die Verteilung finanzieller und personeller Ressourcen, und damit auf einen gewissen Teil der Führungskräfte und Mitarbeiter aus. Die Veränderungen können unter Umständen aber auch eine völlig neue Aufbauorganisation, neue Qualifikationen, neue Kooperationslinien mit anderen Unternehmen hervorrufen. Auch wenn also der Prozess der Strategiebildung nicht viel mit Change Management zu tun hat, hat die Strategieumsetzung unweigerlich sehr viel damit zu tun.

9.2.3 Vision ⁸ [16]

Vision entwickeln

Visionsentwicklungsworkshop Er steht am Anfang jedes Change Prozesses und er läuft in folgenden 3 Schritten ab:

1. eine Analyse der IST Situation und einer möglichen Zukunft
2. die Entwicklung einer Vision
3. die Planung der Kommunikation der Vision

⁸Quelle: Stolzenberg K. / Heberle K.: Change Management; S. 10 ff.

Vision kommunizieren

Bis zu diesem Zeitpunkt wurden nur wenige von der Vision betroffene Mitarbeiter und Führungskräfte eingebunden. Deshalb wird in diesem Abschnitt gezeigt, wie man durch Kommunikation ein gutes Verständnis der Hintergründe und Inhalte der Vision erreichen kann. Eine Vision lebt, wenn sie immer wieder in aller Munde ist. Der Kommunikationsprozess läuft in folgender Reihenfolge ab:

1. Information Führungskräfte
2. Information Mitarbeiter
3. Dialog organisatorische Einheiten
4. Visionshandbuch
5. Teamrunden

Vision planen

Neben der Kommunikation der Vision, muss auch die Umsetzung dieser geplant werden. Die Umsetzung der Vision erfordert eine detaillierte Planung.

Veränderungslandkarte Sie soll eine Struktur für die Konkretisierung der Vision bieten. Sie ist also eine Methodik, die die Umsetzung in einzelne Schritte herunterbricht. Sie schafft damit eine Basis für die Planung eines Change Prozesses und ist somit der erste Schritt zwischen Formulierung der Vision und der individuellen Zielvereinbarungen. Es wird in folgenden Schritten vorgegangen:

1. Festlegen der Themengebiete
2. Zuordnung einzelner Themen zu den Themengebieten
3. Zusammenfassen zu Kernthemen
4. Festlegen von Meilensteinen

5. Maßnahmenplan erstellen

Das Ziel dieser Veränderungslandkarte ist zusammengefasst das Herunterbrechen der Vision in Mitarbeiterziele.

Vision umsetzen

Hier wird beschrieben, welche Methoden es gibt die Vision nachhaltig umzusetzen.

Zielvereinbarungsprozess Durch Zielvereinbarungsgespräche mit den jeweiligen Vorgesetzten die mit Führungskräften und Mitarbeitern geführt werden, können zu erfüllende Ziele für einen bestimmten Zeitraum z.B. das kommende Jahr vereinbart werden.

Abgleich von Werten und Führungsinstrumenten Aktuelle Werte werden mit zukünftig gewünschten Werten abgeglichen und es wird kontrolliert, ob die derzeitigen Führungsinstrumente die richtigen sind um die gewünschten Ziele zu erreichen.

Visions-Umsetzungs-Bewertung Hier wird der Fortschritt der Vision qualitativ bewertet. Diese Bewertung bringt Erfolge und Handlungsfelder ans Licht.

9.2.4 Balanced ScoreCard (BSC) ⁹ [11]

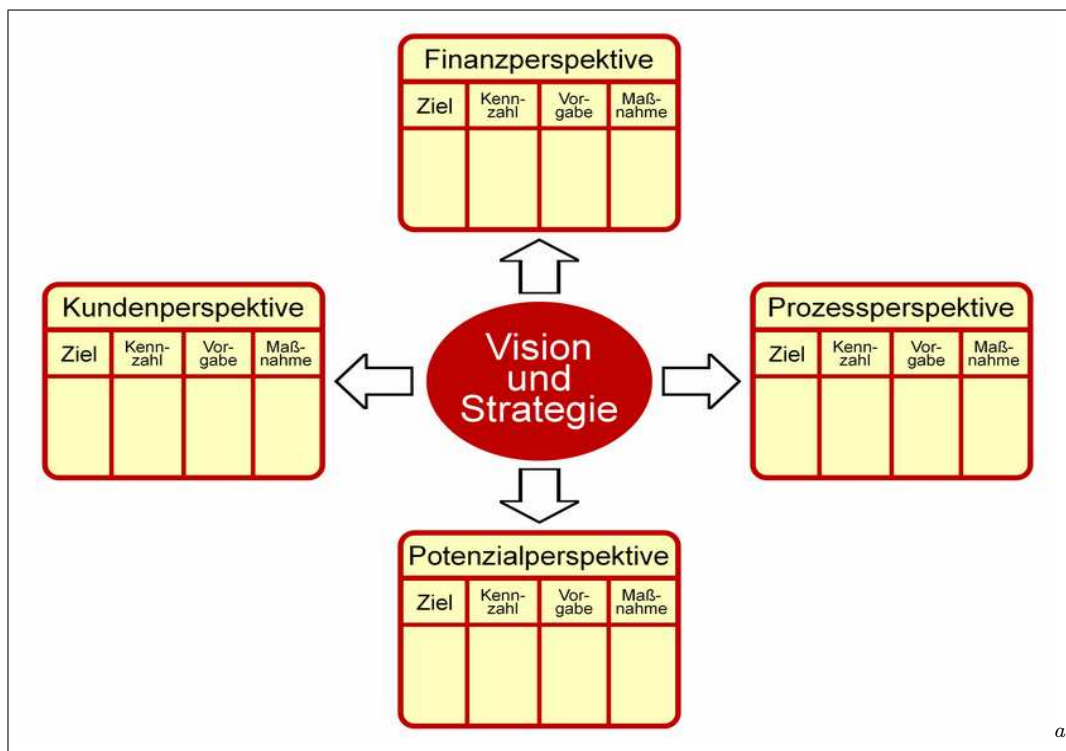
Begriffserklärung

Die 1992 von Robert S. Kaplan und David P. Norton eingeführte Balanced Scorecard (BSC) ist ein Werkzeug, mit dem man die Unternehmensvision und Unternehmensstrategie in ein ausgewogenes Bündel von Kennzahlen (Kunden, Mitarbeiter, Prozesse und Finanzen) zur Leistungsmessung einer Organisation übertragen kann. Die BSC bildet mehrere Sichtweisen der Organisation und deren Umfeld ab und gewährleistet somit eine ausgewogen

⁹Vgl. Kostka, C. / Mönch, A.: Change Management; S. 41 ff.

(„balanced“) formulierte Strategie. Sie schließt die oft vorhandene Lücke zwischen strategischen Plänen und dem tatsächlichen Tun durch konsequente Messung der Zielerreichung mithilfe eines Kennzahlensystems („scorecard“) und der Zuordnung konkreter Maßnahmen zu den jeweiligen strategischen Zielen. Sie zwingt die Führungskräfte, Balance zwischen einer langfristigen wertsteigernden Strategie und den entsprechenden kurzfristigen Maßnahmen zu finden. Damit bildet Sie eine Klammer zwischen strategischem und operativem Geschäft.

Abbildung 9.4: Balanced ScoreCard (BSC)



^aQuelle: <http://denkbloggade.telekom.at/stories/day/2008-01-01/>; Stand: 31.05.2009

Balance Scorecard heißt übersetzt „Ausgewogener Berichtsbogen“. Er berücksichtigt die finanziellen Kennzahlen vergangener Leistungen und ergänzt diese Betrachtung durch die treibenden Faktoren der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens. Dafür wird das Unternehmen aus vier Blickwinkeln betrachtet.

Finanzperspektive Kennzahlen zum Erreichen der finanziellen Ziele. Zeigt die wirtschaftliche Konsequenz früherer Tätigkeiten anhand von

- Periodengewinn
- Cashflow
- Kapitalrendite
- Return on Capital Employed (ROCE)
- Economic Value-Added (EVA)

Kundenperspektive Kennzahlen zum Erreichen der Kundenziele. Zeigt die Marktpositionierung anhand von

- Kundenzufriedenheit
- Kundentreue
- Kundenakquisition
- Marktanteilen

Prozessqualität Unterstützt die ausgelieferte Qualität, nicht notwendigerweise einen effektiven und effizienten Produktionsprozess. Zeigt die internen Stärken des Unternehmens anhand von

- Time to Market
- Time to Customer
- Liefertreue
- Bestandskosten

Mitarbeiter-, Potenzial- bzw. Erneuerungs- und Wachstumsperspektive Kennzahlen zum Erreichen der (langfristigen) Überlebensziele der Organisation. Zeigt die Lern- und Entwicklungspotenziale für zukünftige Unternehmenserfolge anhand von

- Veränderungsbereitschaft
- Anteil neuer Marktleistungen
- Fluktuation
- Einsatz neuer Technologien

Die Ziele und Kennzahlen werden von der Vision und Strategie des Unternehmens auf eine für die Mitarbeiter verhandlungsrelevante Ebene abgeleitet, so dass ein konkretes Vorgehen und spezielle Maßnahmen für die Umsetzung der Vision entwickelt werden können.

Nutzen der BSC

Der Nutzen der Einführung einer Balanced Scorecard kann wie folgt zusammengefasst werden:

- Eine Balanced Scorecard hilft Ihnen kritische Erfolgsfaktoren an einer Strategie auszurichten, und zwar auf allen Ebenen Ihres Unternehmens.
- Eine Balanced Scorecard vermittelt dem Management ein umfassendes Bild der Geschäftstätigkeit.
- Die Methode der Balanced Scorecard vereinfacht die Kommunikation und das Verständnis von Geschäftszielen und Strategien auf allen Ebenen einer Organisation.
- Das Balanced Scorecard Konzept ermöglicht strategisches Feedback und Lernen.
- Eine Balanced Scorecard unterstützt Sie, durch Fokus auf das Wesentliche, bei der Reduktion der gewaltigen Informationsmengen, welche Ihnen von den IT-Systemen zur Verfügung gestellt werden.

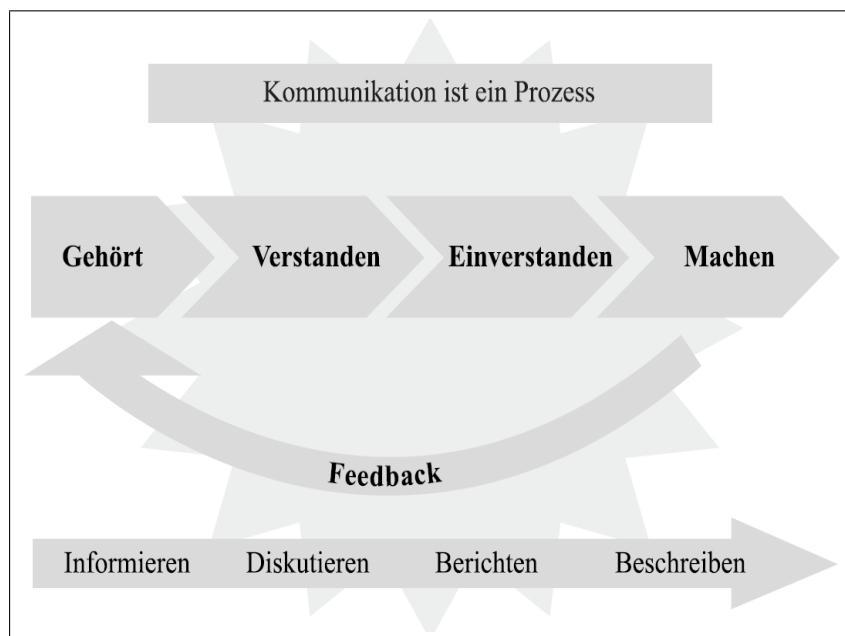
9.3 Kommunikation

9.3.1 Kommunikationsprozess und Kommunikationsstrategie¹⁰ [5]

Kommunikation ist selbst als Prozess zu verstehen, der durch folgende Merkmale gekennzeichnet ist:

- Handlungen und Reaktionen in einem Unternehmen werden angestoßen und fortlaufend unterstützt
- Dialoge werden ermöglicht
- Probleme gelöst
- eine gemeinsame Basis wird geschaffen
- Verhalten wird verändert

Abbildung 9.5: Kommunikationsprozess



¹⁰Vgl. Buchholz U.: Interne Kommunikation im Change Management; S. 1 ff.

Der Kommunikationsprozess soll dazu beitragen, dass am Ende Arbeitsabläufe anders gestaltet und angegangen werden als früher, oder dass völlig neue Abläufe in der Zusammenarbeit eingespielt werden. Beides, um eine gesteigerte Leistung in Richtung Märkte und Kunden zu bewirken. In jedem Fall bedeutet es für die Mitarbeiter, ihr Verhalten, die Art und Weise, wie sie Handlungen ausführen, zu ändern. An diesen Punkt müssen sie Schritt für Schritt herangeführt werden. Beginnend mit der reinen Information muss der Dialog durch Diskussionen, Berichte und Beschreibungen immer dichter gestaltet werden, um den Mitarbeitern den Weg zur Anwendung des anfangs nur Gehörten deutlich zu machen. Kommunikation darf nicht das „Wort zum Sonntag“ sein, wo abgesicherte, nicht mehr korrigierbare Ergebnisse von Arbeitsabläufen mitgeteilt werden, wenn überhaupt. Ein Kommunikationsprozess drückt sich im täglichen Informationsfluss aus, wo die zum Ergebnis führenden Phasen im Dialog mit den Beteiligten begleitet und ihr Beitrag zur Zielerreichung schnell überprüft und gegebenenfalls korrigiert werden können.

In den Führungsetagen ist allerdings noch vielfach der Irrglaube präsent, dass Kommunikation kontrolliert und nach Belieben ein und ausgeschaltet werden kann. Dabei lässt sie den Verantwortlichen lediglich die Entscheidung darüber, wohin Bewusstsein und Wissen der Mitarbeiter gelenkt werden sollen. Wo nicht aktiv kommuniziert wird, füllen Gerüchte die Lücken aus. Kommunikation sollte daher vielmehr Taktgeber des Veränderungsprozesses sein und einer ausgefeilten Strategie folgen, anstatt nur auf die neusten Gerüchte reagieren zu müssen. Das Ergebnis einer solchen konsequent durchgeführten Kommunikationsstrategie kann sich dann sehen lassen:

Erfolgreicher interner Kommunikation kommt so ein entscheidender Beitrag zum Wertschöpfungsvermögen des Unternehmens zu. Die Kommunikationsexperten übernehmen dabei besonders in Veränderungsprozessen eine nicht zu unterschätzende Rolle.

Abbildung 9.6: Kommunikationsstrategie



9.3.2 Integrative Kommunikation ¹¹ [11]

Ziel der integrativen Kommunikation ist es, die Interaktion der Mitarbeiter dahin zu fördern, dass ein gemeinsames Ziel durch gemeinsam vereinbarte Handlungen erreicht werden kann. Integrative Kommunikation wird so zu einem wichtigen Steuerungsinstrument von Veränderungsprozessen. Dabei ist zu entscheiden:

- wie werden Informationen kommuniziert
- welche Informationen werden wem mitgeteilt bzw. mit wem ausgetauscht
- wie häufig und über welche Medien wir kommuniziert

Bei Veränderungsprozessen unterscheidet man zwei Kommunikationsdimensionen:

- **funktionale Kommunikation** ist eine Mitteilung bzw. ein Austausch von sachlichen, aufgabebezogenen Informationen im Unternehmen mit

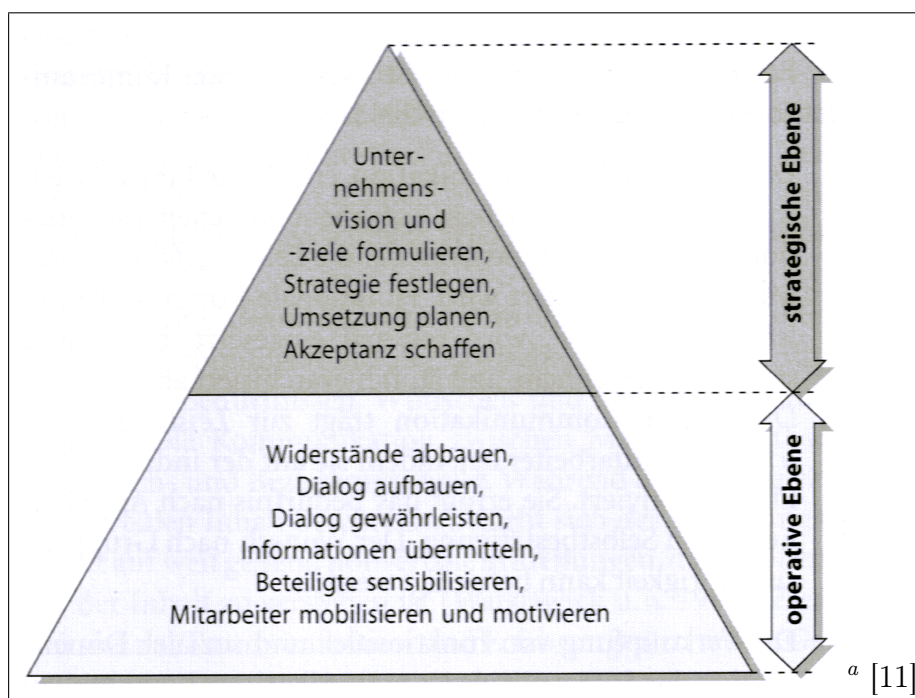
¹¹Vgl. Kostka, C. / Mönch, A.: Change Management; S. 58 ff.

der die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter gefördert wird. Funktionale Kommunikation ist zweckgerichtet, wird rational eingesetzt, beschränkt sich auf das Sachliche und läuft hierarchisiert ab.

- **soziale Kommunikation** trägt zur Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter bei, indem sie auf der individuellen Ebene motiviert. Sie erfüllt das Bedürfnis nach Anerkennung und Selbstbestätigung. Der Wunsch nach Gruppenzugehörigkeit kann erfüllt werden.

Die Verknüpfung dieser beiden Kommunikationsdimensionen führt zur integrativen Kommunikation, die wiederum die Basis für positive und progressive Aktivitäten der Mitarbeiter im Veränderungsprozess ist. Die Dimensionen der integrativen Kommunikation ergeben zwei Zielebenen die bei der Erstellung eines Kommunikationskonzeptes ausreichend berücksichtigt werden müssen.

Abbildung 9.7: Kommunikationsebenen



^aQuelle: Kostka, C. / Mönch, A.: Change Management; S. 60

strategische Ebene Beinhaltet die Durchführung des Kommunikationsmanagements. Auf dieser Ebene soll der Beitrag des Veränderungsprozesses für den Geschäftserfolg des Unternehmens kommuniziert werden. Die Kommunikation auf der strategischen Ebene ist mehr auf die interne Projektgruppe und auf wenige Externe gerichtet.

operative Ebene Beinhaltet die positive Veränderung des Unternehmens zum Geschäftserfolg. Auf dieser Ebene soll mit Hilfe von Kommunikation Akzeptanz des Veränderungsprozesses durch die Mitarbeiter erzielt werden. Ziel ist es die relevanten Informationen weiterzugeben, um Sinn und Notwendigkeit für die Veränderung zu verdeutlichen.

9.4 Partizipation ¹² [2]

Partizipation dagegen bedeutet Beteiligung. Darunter wird die möglichst unmittelbare Teilnahme von durch Entscheidungsfolgen Betroffenen an Entscheidungsprozessen verstanden. Überwiegend geht es dabei um die Mitwirkung der Arbeitnehmer auf allen Ebenen in einem Unternehmen. Für die formale, juristisch institutionelle Regelung hat sich der Begriff Mitbestimmung als Bezeichnung durchgesetzt. ¹³ [3]

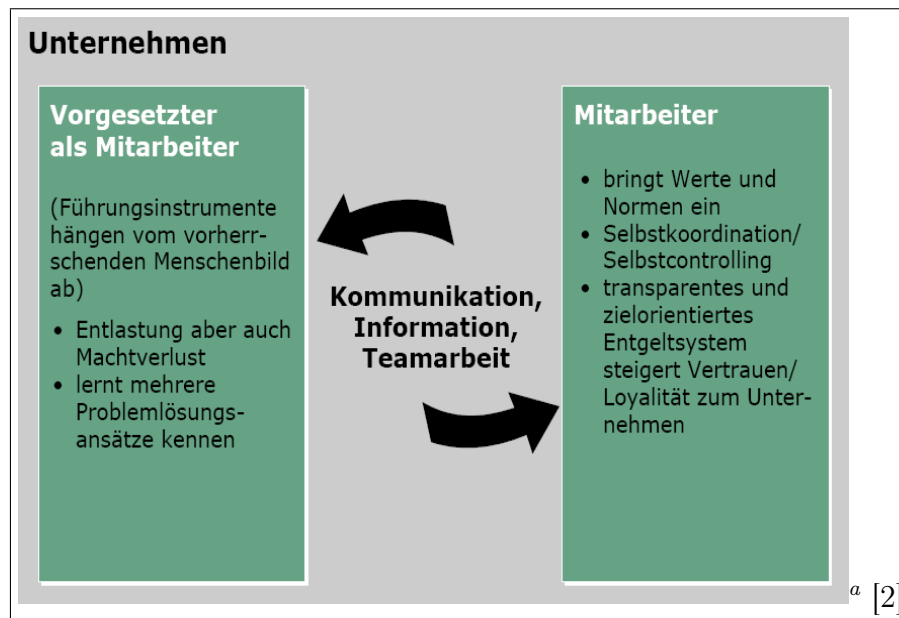
Aus Sicht der Vorgesetzten führt Partizipation zu einer Entlastung der Koordinationstätigkeit der Führungskräfte, da die Mitarbeiter durch Selbstkoordination und Selbstcontrolling eine leicht überschaubare und kontrollierbare sowie koordinierbare Basis schaffen. Trotzdem wird immer noch der (drohende) Machtverlust als schwerwiegender erachtet.

Durch die Abstimmung mit Ideen und Ansichten der Mitarbeiter lernen die Vorgesetzten mehrere Problemlösungsansätze kennen und finden dazu wahrscheinlich eine effektivere Lösung, als wenn sie alleine entscheiden würden. Bei der Partizipation findet durch eine gemeinsame Ausübung von Kompetenzen eine Ebenen übergreifende Teamarbeit statt.

¹²Vgl. 4managers: Partizipation; <http://www.4managers.de/themen/partizipation/>; Stand: 25.05.2009

¹³Vgl. Anwender M.: Strategien erfolgreich verwirklichen; S. 87 f.

Abbildung 9.8: Partizipation



^aQuelle: 4managers: Partizipation; <http://www.4managers.de/themen/partizipation/>; Stand: 25.05.2009

9.4.1 Formen der Partizipation

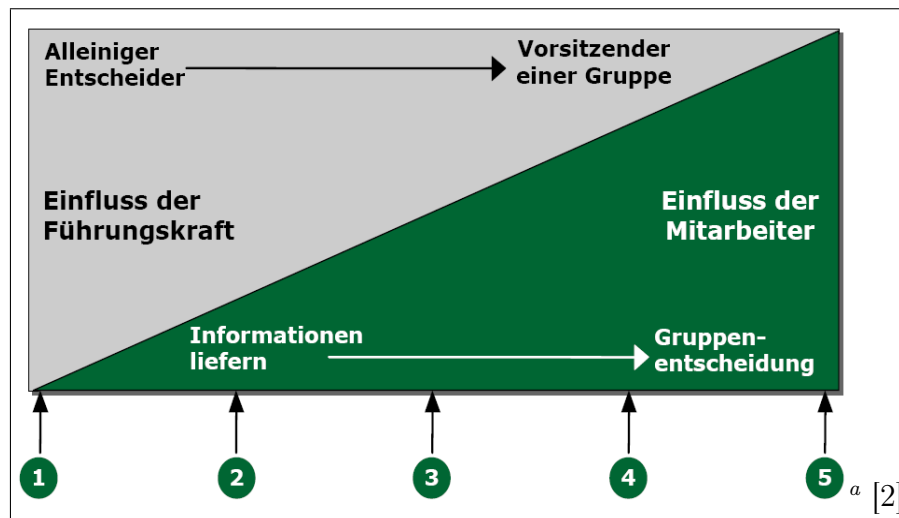
Einer Führungsmannschaft stehen mehrere Abstufungen offen, in welchem Maße sie Akteure an Entscheidungsprozessen beteiligen will, wie in Abbildung 9.9 gezeigt wird.

Form 1 Die Führungskraft entscheidet alleine auf der Grundlage der vorhandenen Informationen.

Form 2 Die Führungskraft entscheidet alleine auf der Grundlage zusätzlicher Informationen, die sie von den Mitarbeitern einholt.

Form 3 Die Führungskraft holt von den ausgewählten Mitarbeitern mit besonderer Fachkompetenz Ideen und Vorschläge ein, die sie bei ihrer Entscheidung möglicherweise berücksichtigt.

Abbildung 9.9: Formen der Partizipation



^aQuelle: 4managers: Partizipation; <http://www.4managers.de/themen/partizipation/>;
Stand: 25.05.2009

Form 4 Die Führungskraft diskutiert mit möglichst vielen Mitarbeitern Ideen und Vorschläge, die sie bei ihrer Entscheidung unterstützen können.

Form 5 Die Führungskraft entwickelt gemeinsam mit den Mitarbeitern in einer Gruppe Ideen und Vorschläge. Die Gruppe versucht über das weitere Vorgehen eine Einigung zu erzielen.

9.4.2 Wann ist Partizipation sinnvoll?

Partizipation sollte nur dort genutzt werden, wo sie wirklich zu Vorteilen für die beteiligten Akteure führt. Unnötige Diskussionen verlangsamen den Prozess und frustrieren die Teilnehmer. Sinnvoll und vorteilhaft ist Partizipation aber in folgenden drei Konstellationen:

1. Wenn sich dadurch Prozesse beschleunigen lassen, indem blockierende Machtsituationen durch die gemeinsame Arbeit offenbar und dadurch verhindert werden.

2. Wenn in der Neuen Welt Entscheidungskompetenzen delegiert werden sollen, sind die Mitarbeiter auch an der Ausgestaltung ihres zukünftigen Arbeitsfeldes zu beteiligen.
3. Wenn das Know How der Mitarbeiter für die Entscheidung erforderlich ist und aus der gemeinsamen Arbeit auch eine Selbstverpflichtung zur Anwendung des Know Hows resultiert.¹⁴ [3]

9.5 Qualifizierung¹⁵ [11]

Qualifizierung ist ein unverzichtbares Element von Veränderungsmanagement, das relativ spät im Veränderungsprozess zum Tragen kommt. Qualifizierungsprozesse sollen Plattformen schaffen, auf denen Neues gelernt werden kann, wobei es dabei zu einfach wäre, Qualifizierung mit Schulung und Training gleichzusetzen. Es soll v.a. Wissen wie z.B. über neue Arbeitsabläufe vermitteln oder Fähigkeiten wie z.B. Gesprächsführung fördern. Grundsätzlich ist beim Lernen nicht nur zu berücksichtigen, was gelernt wird, sondern auch wie gelernt wird, wobei ausgehend von Pestalozzi drei Lernprozesse unterschieden werden:

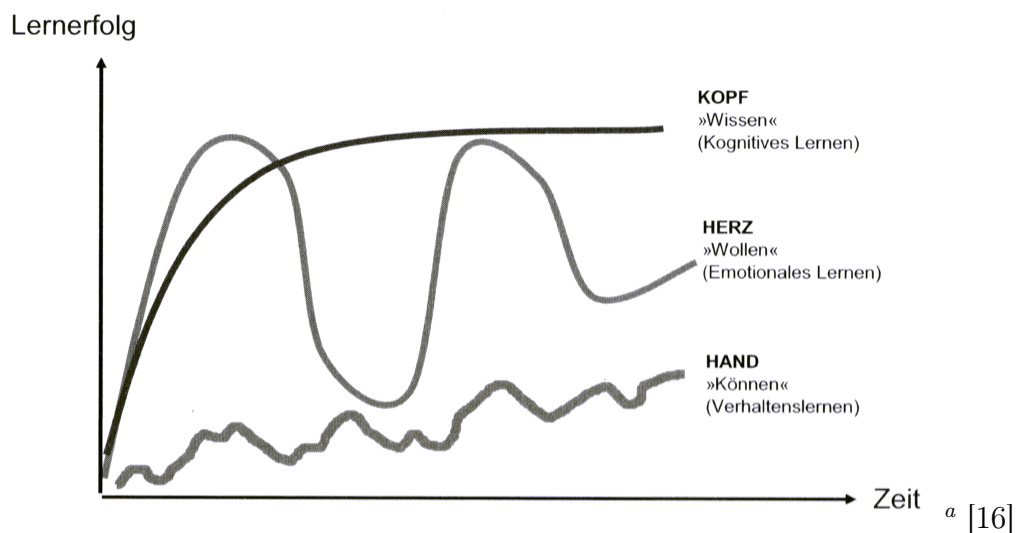
1. Kopf
2. Herz
3. Hand

„Kopf“ - kognitives Lernen Der Wissenserwerb wächst in der Regel zunächst sehr rasch an - verlangsamt sich und verbleibt ab einen gewissen Punkt nahezu auf dem Selben Niveau. Was soviel heißt wie, dass irgendwann der „Grenznutzen“ erreicht ist, und neue Dinge nur noch mit erhöhten Aufwand behalten werden können. Was bezogen auf den Veränderungsprozess bedeutet, dass Themen die zu Informations- und Wissensbedarf führen, in

¹⁴Vgl. Anwander M.: Strategien erfolgreich verwirklichen; S. 217

¹⁵Vgl. Kostka, C. / Mönch, A.: Change Management; S. 162 ff.

Abbildung 9.10: Verlaufsformen unterschiedlicher Lernprozesse



^aQuelle: Stolzenberg K. / Heberle K.: Change Management; S. 163

sinnvolle Lerneinheiten strukturiert werden sollten, um eine Überforderung der Lernenden zu vermeiden.

„Herz“ - emotionales Lernen Hier ist es sehr stark davon abhängig, mit welchen Ängsten ein bestimmtes Lernthema besetzt ist. Ein Wechselbad von Hochs und Tiefs ist ein normaler Verlauf, worin die zu erwartende Schwierigkeit liegt, da die Motivation sich stark auf den Erfolg beim Erlernen von Verhalten auswirkt. Bezogen auf den Veränderungsprozess ist darauf zu achten, dass auf den Einzelnen eingegangen wird und Raum für Diskussionen und Austausch zur Verfügung gestellt wird. Sorgen und Widerstände müssen ein Forum finden, worin eine wesentliche Voraussetzung, Ängste oder Abneigungen erfolgreich abzubauen liegt.

„Herz“ - Verhaltenslernen Verhaltenslernen baut sich normalerweise langsam auf und ist von Einbrüchen, also Rückfällen in alte Verhaltensweisen geprägt. Das Auf und Ab erfolgt in kürzeren Intervallen als beim emotionalen Lernen und ist nicht so stark ausgeprägt. Über Verhaltenslernen werden Fähigkeiten neu erworben oder weiterentwickelt. Bezogen auf den Verände-

rungsprozess liegt hier das Augenmerk vor allem auf der Entwicklung von Führungsverhalten. Verhalten wird durch üben gelernt und wegen der Komplexibilität der Anforderungen regelmäßig geprobt.

9.5.1 Analyse der betroffenen Funktionen und Anforderungen

Bevor der Qualifizierungsbedarf ermittelt bzw. Qualifizierungsmaßnahmen eingeleitet werden können, muss eine Analyse der Funktionen und Anforderungen erfolgen. Folgende drei Fragen sollten beantwortet werden:

1. Welche Funktionen sind von der Veränderung betroffen?
2. Welche Anforderungen, die an die betroffenen Funktionen gestellt werden, ändern sich?
3. Wie wichtig und dringlich muss die einzelne Anforderung erfüllt werden?

Um diese Aufgaben und Anforderungen systematisch zu beschreiben, empfiehlt es sich ein Funktionsprofil zu erstellen. Hinter den Funktionsprofilen steht die Idee, systematisch alle Funktionen einer Organisation hinsichtlich derjenigen Kompetenzen zu beschreiben, die benötigt werden, um diese Funktion erfolgreich auszuüben. Auf der Basis dieser Profile kann dann systematisch abgeleitet werden, welche Qualifikationsbedarfe für eine Funktion nötig sein werden, um die geänderten Anforderungen zu erfüllen.

9.5.2 Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs

Bewertung der IST-Kompetenz Wenn die zukünftigen Anforderungen definiert sind, ist zunächst zu bewerten, inwieweit die Mitarbeiter diese Anforderungen erfüllen können. Dazu ist die jetzige Ausprägung der vorhandenen Kompetenzen bei den betroffenen Mitarbeitern einzuschätzen.

Bewertung der SOLL-Kompetenz Im nächsten Schritt werden die Soll-Anforderungen mit den erhobenen Ist-Ausprägungen verglichen. Wenn die derzeitigen Kompetenzen nicht den zukünftigen Anforderungen genügen, muss geklärt werden, mit welchen Schritten der Soll-Stand erreicht werden kann.

Folgende Fragen sollen mit Hilfe der Führungskräfte aus den betroffenen Bereichen geklärt werden:

- Über welches Wissen und welche Erfahrungen verfügen die Mitarbeiter bereits?
- Bei welchen Anforderungen liegen IST und SOLL auseinander? Wie weit liegen sie auseinander?
- Wie schnell sollen die Anforderungen voll erfüllt sein?
- Mit welcher Unterstützung können Mitarbeiter diese Anforderungen erfüllen?
- In welcher Zeit und mit welchem Aufwand ist dies möglich?

9.5.3 Umsetzung der Qualifizierungsmaßnahmen

Nachdem die Bedarfe feststehen, können nun Qualifizierungsmaßnahmen geplant und konzipiert werden. Grundsätzlich lassen sich Qualifizierungsmaßnahmen unterteilen in:

- „Qualifizierung into the job“ als Hinführung zu einer neuen Tätigkeit (Berufsausbildung, Einarbeitung)
- „Qualifizierung on the job“ als direkte Maßnahme am Arbeitsplatz (Projekte, Sonderaufgaben)
- „Qualifizierung near the job“ als arbeitsnahes Training (Action Learning)
- „Qualifizierung off the job“ als Weiterbildung (Veränderungswerkstatt, externe Bildungsveranstaltung, Inhouse Schulungen)

Oft ist eine Kombination aus mehreren Bereichen sinnvoll, um die nötige Unterstützung aufzubringen.

Literaturverzeichnis

- [1] *Prozessgestaltung im Wandel, Der Change Management Rahmen*. URL: <http://www.zhb-flensburg.de/dissert/heimb/Teil%206-Prozessgestaltung.PDF>, 2008.
- [2] 4MANAGERS: *Partizipation*. URL: <http://www.4managers.de/themen/partizipation/>, 2009.
- [3] ANWANDER, M.: *Strategien erfolgreich verwirklichen*. Springer Verlag, Deutschland, 2002.
- [4] BECKER, S.: *Einführung in das Projektmanagement, Analyse von Unternehmensprozessen*. URL: <http://www.projektmagazin.de>, 2005.
- [5] BUCHHOLZ, U.: *Interne Kommunikation im Change Management*. URL: <http://www.competence-site.de>, 2000.
- [6] CONSULTING, C.: *Charge Management Studie 2008, Business Transformation - Veränderungen erfolgreich gestalten*. URL: http://www.de.capgemini.com/m/de/tl/Change_Management-Studie_2008.pdf, 2008.
- [7] DOPPLER, K. / LAUTERBURG, C.: *Change Management, Den Unternehmenswandel gestalten*. Campus Verlag, Deutschland, 2008.
- [8] FRIEDRICH, A. . U. E.-N.: *Online Lehrbuch für allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. URL: <http://www.economics.phil.uni-erlangen.de>, 2008.
- [9] GREIF, S. / RUNDE, B. . S. I.: *Erfolge und Misserfolge beim Change Management*. Hogrefe, Deutschland, 2004.
- [10] INVENSINI, S.: *Wirkungsvolles Change Management in Abhängigkeit von situativen Anforderungen*. URL: <http://opus.kobv.de>, 2005.
- [11] KOSTKA, C. / MÖNCH, A.: *Change Management*. Hanser, Deutschland, 2009.

- [12] LEWIN, K.: *Feldtheorien in den Sozialwissenschaften*. Springer, Bern/-Stuttgart, 1963.
- [13] MOHR, N. / WOEHE, J. . D.: *Widerstand erfolgreich managen, professionelle Kommunikation in Veränderungsprojekten*. Campus Verlag, Deutschland, 1998.
- [14] OSTERLOH, M.: *Change- und Wissensmanagement, Institut für Organisation und Unternehmenstheorien*. URL: <http://www.iou.uzh.ch>, 2004.
- [15] QUALITY MANAGEMENT, E. F. FOR: *Excellence einführen*. Brüssel, 2003.
- [16] STOLZENBERG, K. / HEBERLE, K.: *Change Management, Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten - Mitarbeiter mobilisieren*. Springer, Deutschland, 2006.
- [17] STREICH, R.: *Organisation, Change Management - Lernen lernen*. URL: www.bw.fh-deggendorf.de/kurse/orga/skripten/skript10.doc, 2007.
- [18] VAHS, D.: *Organisation, Einführung in die Organisationstheorie und -praxis*. Schäffer/Poeschel, Stuttgart, 2003.
- [19] WINFRIED, B. / KOLLEGEN, .: *Lexikon des Change Management*. URL: <http://www.umsetzungsberatung.de/lexikon/lexikon-change-management-a-d.php>, 2008.