

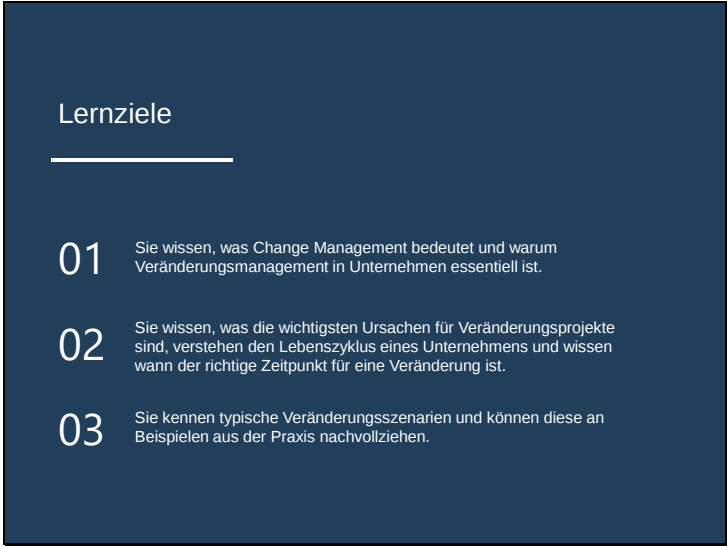


Herzlich Willkommen zu dieser Lerneinheit und Einführung in das Thema Change-Management.



Veränderungen sind keine einzeln auftretenden Ereignisse mehr, die als gesondertes Projekt abgearbeitet und abgeschlossen werden können, bevor das Unternehmen zum Tagesgeschäft übergeht. Stattdessen sind Veränderungen die Regel und längst Teil des Unternehmensalltags. Sie müssen parallel zum Tagesgeschäft bearbeitet werden - oder wie Klaus Doppler es formuliert:

„Wir leben quasi in einem permanenten Ausnahmezustand. Das Leben in instabilen, turbulenten, unkalkulierbaren Umwelten ist die Normalität – und zwar aller Voraussicht nach auf Dauer.“



Lernziele

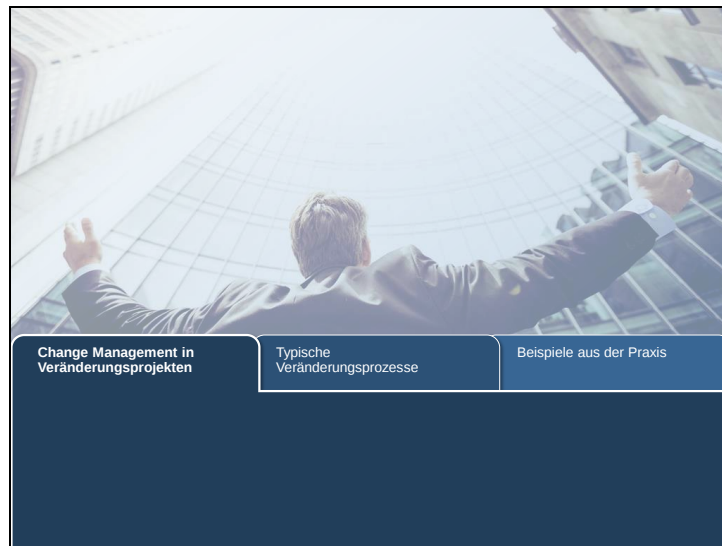
- 01 Sie wissen, was Change Management bedeutet und warum Veränderungsmanagement in Unternehmen essentiell ist.
- 02 Sie wissen, was die wichtigsten Ursachen für Veränderungsprojekte sind, verstehen den Lebenszyklus eines Unternehmens und wissen wann der richtige Zeitpunkt für eine Veränderung ist.
- 03 Sie kennen typische Veränderungsszenarien und können diese an Beispielen aus der Praxis nachvollziehen.

Was sollen sie durch diese Lerneinheit erreichen?

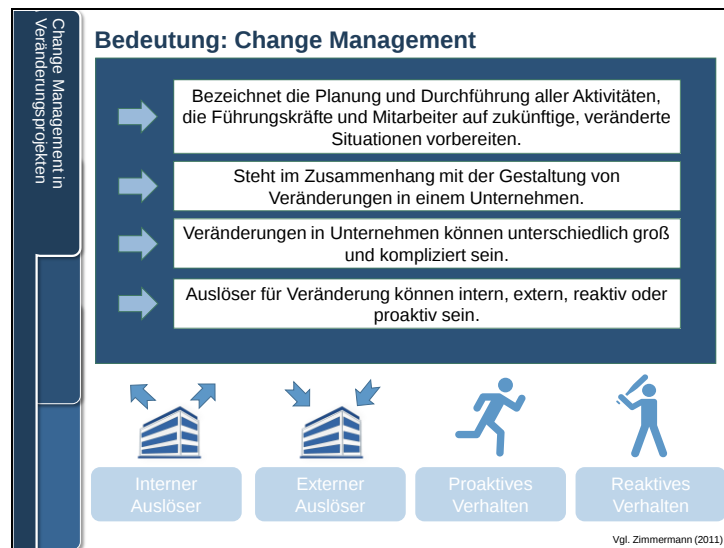
Nach dieser Lerneinheit werden sie wissen was Change-Management ist und warum Veränderungsmanagement in Unternehmen so essentiell ist.

Sie wissen was die wichtigsten Ursachen für Veränderungsprojekte sind, verstehen den Lebenszyklus eines Unternehmens und wissen, wann der richtige Zeitpunkt für eine Veränderung ist.

Und, sie kennen typische Veränderungsszenarien und können diese an Beispielen aus der Praxis nachvollziehen



Im ersten Kapitel dieser Lerneinheit sehen wir uns die Bedeutung von Change-Management an, in welchem Ausmaß Veränderungen stattfinden und in welchem Bezugsrahmen ein Unternehmenswandel entsteht.



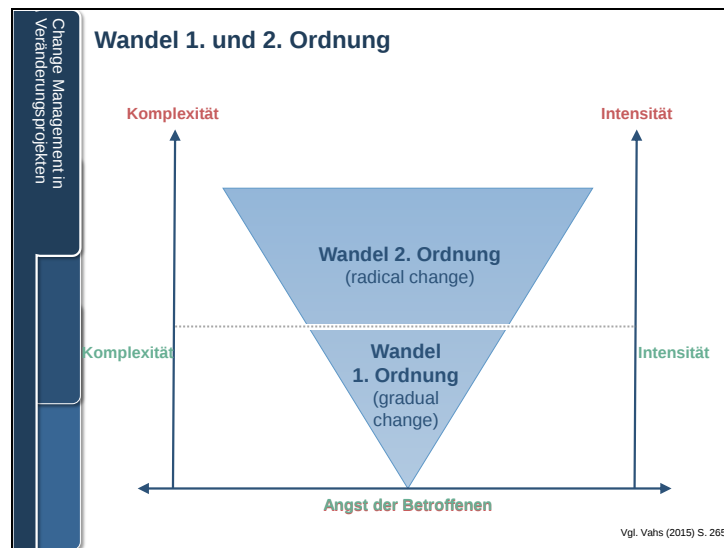
Der Begriff Change-Management oder Veränderungsmanagement bezeichnet die Planung und Durchführung aller Aktivitäten, die Führungskräfte und Mitarbeiter auf zukünftige, veränderte Situationen vorbereiten.

Change Management steht im Zusammenhang mit der Gestaltung von Veränderungen in einem Unternehmen. Diese Veränderungen können unterschiedlich groß und kompliziert sein.

Die Auslöser für einen Unternehmenswandel können von außerhalb des Unternehmens kommen (also extern sein) oder von innen/intern. Das Unternehmen kann auf Auslöser reagieren oder sich proaktiv verhalten und nach Veränderungen suchen, um sich neuen Herausforderungen zu stellen oder sich weiter zu entwickeln.

Wenn beispielsweise ein Café das Vorhaben hat, sein Konzept zu verändern und künftig auch einen Mittagstisch anzubieten, da in einem großen Unternehmen in der Umgebung die Kantine bald abgeschafft wird, zeigt dies ein reaktives Verhalten des Cafés auf einen externen Auslöser. *einblenden von reaktiv und extern*

Doch wenn das Café z.B. seine Marketingstrategie aufgrund von sinkenden Umsatzzahlen verändern möchte, ist das ein proaktives Verhalten auf einen internen Auslöser. *einblenden proaktiv und intern*



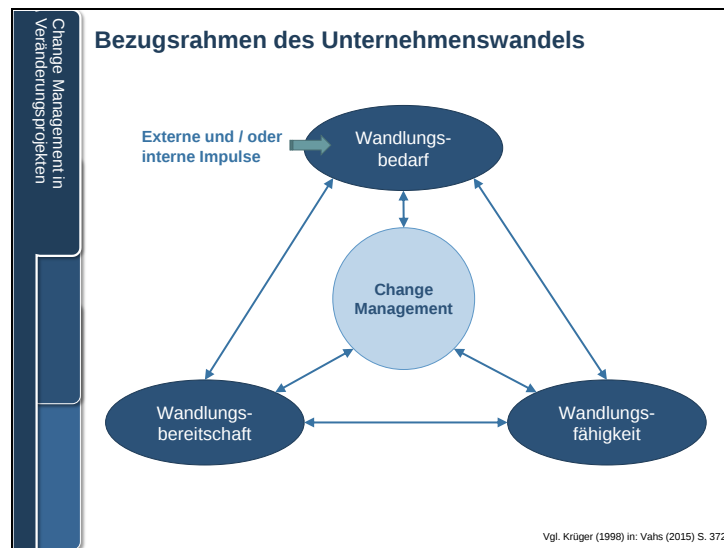
Wie bereits erwähnt, können Veränderungsprozesse sehr unterschiedlich sein. Sie betreffen manchmal nur wenige Mitarbeiter oder eine einzelne Abteilung, doch häufig auch ein ganzes Unternehmen.

Vahs unterscheidet bei Veränderungen zwischen einem Wandel 1. und 2. Ordnung:

Ein **Wandel erster Ordnung** ist eine graduelle, inkrementelle Veränderung – also eher eine Evolution anstelle einer Revolution. Hier geht es nicht um radikale Veränderungen der gesamten Organisation, sondern eher um regelmäßige Anpassungen bestimmter Prozesse oder Strukturen. Die Komplexität und Intensität dieses Wandels ist begrenzt, so dass auch die Angst der Betroffenen gering ausfällt.

Anders sieht es bei einem **Wandel zweiter Ordnung** aus, der deutlich radikaler, komplexer und intensiver ist. Hier geht es um Veränderungen in der gesamten oder zumindest großen Teilen der Organisation, und zwar nicht nur quantitativ („mehr von dem einen, weniger von dem anderen“), sondern qualitativ – ein Paradigmenwechsel findet statt und der gesamte Bezugsrahmen ändert sich. Eine solche Veränderung findet z.B. statt, wenn sich ein Unternehmen komplett neu ausrichtet oder neue Geschäftsbereiche erschließt. Oder wenn sich beispielsweise ein Unternehmen wie die Telekom von einem Staatsbetrieb zu einem börsennotierten Global Player verändert.

Vieles des bisher Gewohnten wird bei einem Wandel 2. Grades in Frage gestellt und über den Haufen geworfen – entsprechend groß ist die Angst bei den betroffenen Mitarbeitern und Führungskräften.



Bezugsrahmen des Unternehmenswandels

Vor allem bei einem Wandel 2. Ordnung ist ein vorausschauendes Change Management unersetzlich. Es bewegt sich dabei in einem Rahmen aus drei zentralen Aspekten, die berücksichtigt werden sollten:

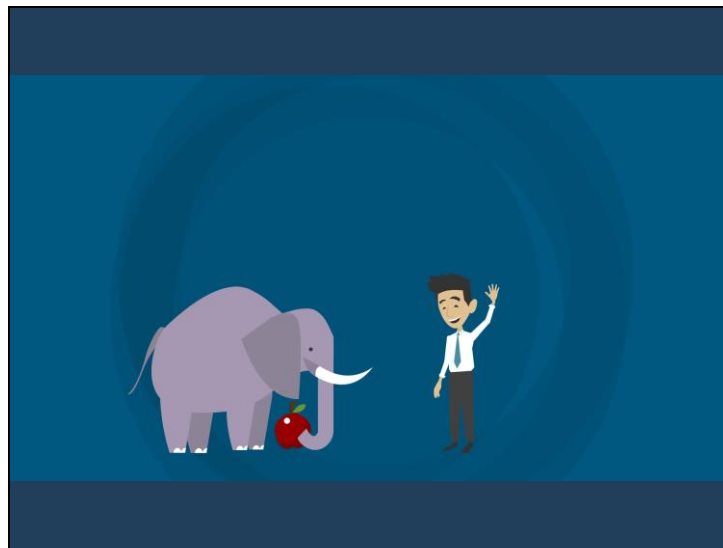
Wandlungsbedarf, Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit.

Der **Wandlungsbedarf** ist der Ausgangspunkt für Veränderungen: ausgelöst entweder durch externe oder interne Ursachen muss sich ein Unternehmen oder ein Teil davon verändern. Hier kommt es darauf an, den Bedarf möglichst frühzeitig zu erkennen und entsprechend zu agieren. Folglich ist es eine wesentliche Aufgabe des Change-Managements, »... Wandlungsbedarfe als solche zu erkennen, sie zu akzeptieren und die notwendigen Schritte einzuleiten« (Krüger, W. 1998 S. 229; zitiert nach Vahs 2015 S. 372).

Die **Wandlungsbereitschaft** ergibt sich aus den Einstellungen und dem Verhalten aller an der Veränderung beteiligten Menschen. Diese Bereitschaft kann von entschiedenem Widerstand bis hin zu aktiver Unterstützung reichen. Die individuelle Bereitschaft hängt dabei von vielen Faktoren ab – welche Auswirkungen die Veränderung für die jeweilige Person hat, wie eingebunden sie ist, und natürlich auch von der individuellen Risikobereitschaft und der persönlichen Einstellung zu Veränderungen.

Die **Wandlungsfähigkeit** hängt von dem Können, Wissen und den Erfahrungen der Beteiligten ab. Gemeint ist dabei nicht nur das sachliche Wissen z.B. über den richtigen Prozessablauf, sondern auch methodisches und soziales Wissen. Eine entsprechende Wandlungsbereitschaft vorausgesetzt, kann die Wandlungsfähigkeit durch Trainings, Coachings und andere Maßnahmen erhöht werden.

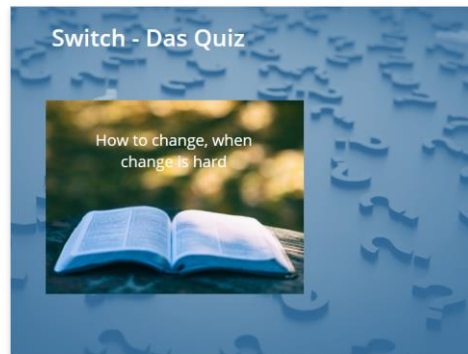
Alle drei Faktoren hängen eng miteinander zusammen – so führt ein deutlich erkennbarer Wandlungsbedarf z.B. zu einer höheren Wandlungsbereitschaft. Change Management bewegt sich also in diesem Spannungsfeld und muss alle drei Komponenten ausreichend berücksichtigen und aktiv ansprechen.



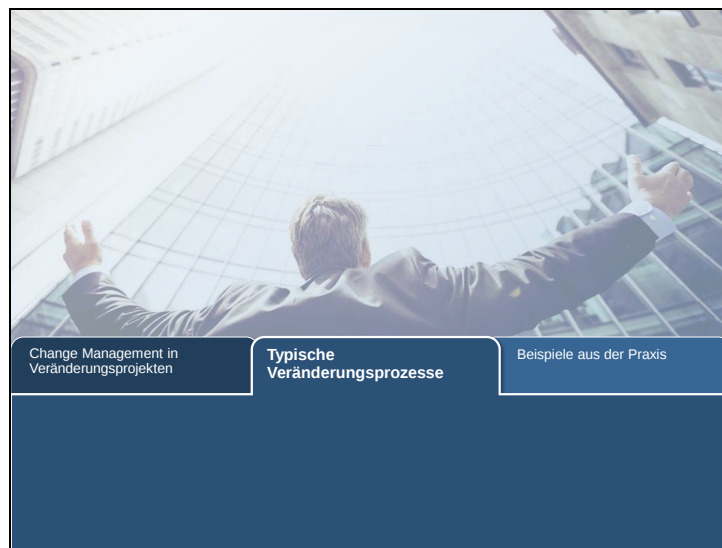
Um den Unternehmenswandel so effektiv wie möglich zu gestalten, muss der Fokus auf den betroffenen Mitarbeitern und der Kommunikation der Veränderung liegen. Sehen wir uns in einem kurzen Video an, warum dies so ist.

 Quiz

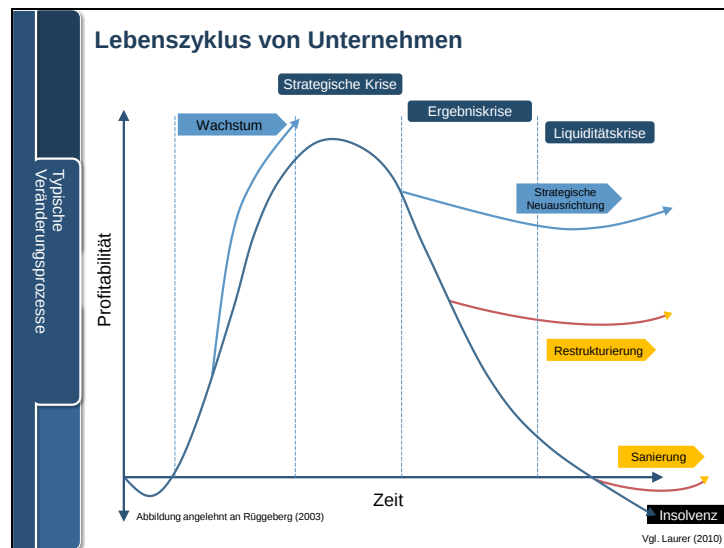
Click the **Quiz** button to edit this object



Beantworten sie nun ein paar Fragen zu dem Video. Viel Spaß!



Sehen wir uns nun im zweiten Kapitel dieser Lerneinheit an, WANN Veränderungen in dem Lebenszyklus eines Unternehmens stattfinden, WARUM Veränderungen stattfinden, also welche Anlässe zu Veränderungsprozessen führen und betrachten dann die verschiedenen Veränderungsvorhaben und deren Folgen anhand einer Typologie.



Wie schon erwähnt, können die Auslöser für eine Veränderung unternehmensextern oder -intern sein. Ein interner Wandlungsbedarf lässt sich durch den Unternehmenslebenszyklus begründen, sehen wir uns diesen genauer an.

Wir ein Unternehmen neu gegründet oder hat kürzlich z.B. ein neues, innovatives Produkt auf den Markt gebracht, steigt die Profitabilität und das Wachstum des Unternehmens zunächst rasant an. Nach einer gewissen Zeit ist das entsprechende Produkt am Markt jedoch etabliert und neue, verbesserte Varianten des eigenen Produktes werden von Konkurrenten auf den Markt gebracht. Die Verkaufszahlen sinken, das Wachstum geht zurück und langsam aber sicher, gerät das Unternehmen in eine strategische Krise. Häufig macht sich dies jedoch nur kaum bemerkbar. Wird zu diesem Zeitpunkt eine Veränderung angestrebt, z.B. eine strategische Neuausrichtung, kann die Profitabilität wieder steigen.

Wird nichts gegen diese Entwicklung unternommen, geht es mit der Profitabilität steil bergab und das Unternehmen rutscht in eine Ergebniskrise. Diese könnte nun durch eine Restrukturierung mit sehr viel Mühe und Ausdauer abgefangen werden.

Wird auch diese Phase verschlafen oder ignoriert, rutscht das Unternehmen schließlich in die Insolvenz. Hier kann nur noch eine grundlegende Sanierung des Unternehmens helfen.

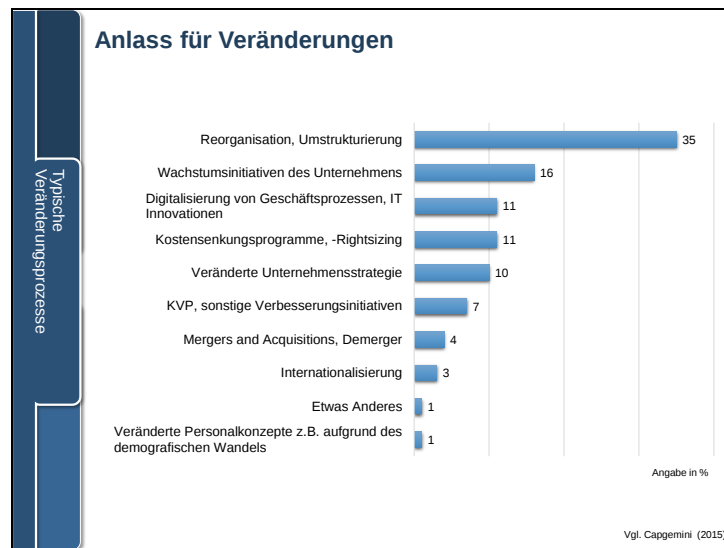
Sie sehen, je später im Zyklus ein Veränderungsprozess eingeleitet wird, desto tiefgreifender und schwieriger wird er zu bewältigen. Doch wann ist nun der ideale Zeitpunkt, um eine Veränderung einzuleiten?

Quiz

Click the Quiz button to edit this object



Denken Sie kurz darüber nach und markieren Sie den Zeitpunkt, an welchem im Idealfall ein Veränderungsprozess eingeleitet werden sollte.

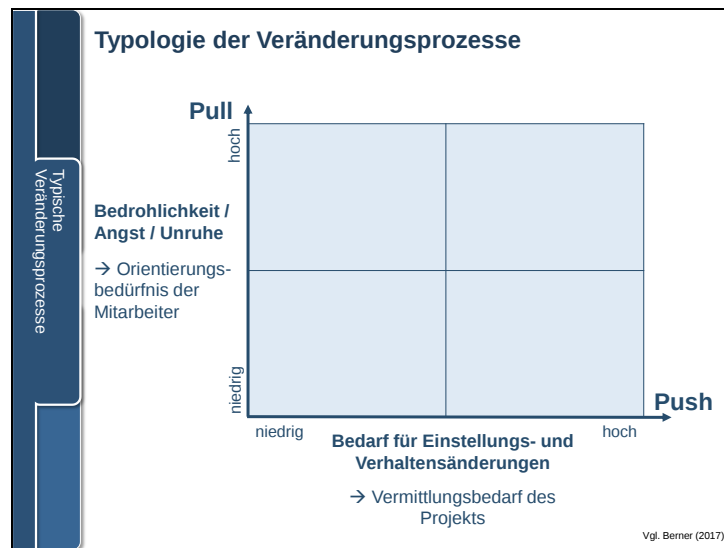


Welche Anlässe führen nun besonders häufig zu einem Wandlungsbedarf in Unternehmen?

In einer Studie der Beratungsfirma Capgemini aus dem Jahr 2015 zu den häufigsten Anlässen von Veränderungen, tauchen sowohl interne als auch externe Ursachen auf. Mit 35% der bei weitem meist genannte Anlass für Veränderungen sind Reorganisationen. Danach wurden Wachstumsinitiativen genannt, gefolgt von der Digitalisierung von Geschäftsprozessen und Kostensenkungsprogrammen.

Ein steigender Wettbewerbsdruck, oder auch Megatrends wie die Digitalisierung und Globalisierung, sind externe Auslöser.

Hingegen ist ein Wandel wie eine Reorganisation oder Umstrukturierung häufig intern verursacht, wenn er z.B. durch Fehlentscheidungen des Managements in der Vergangenheit, Veränderung der Unternehmensstrategie, oder neue Organisationsmitglieder verursacht wurde. Es lässt sich mutmaßen, dass sich viele Unternehmen ihrem Lebenszyklus nicht bewusst sind und deshalb zu spät einen Veränderungsprozess einleiten, welcher dann nur noch als Umstrukturierung durchgeführt werden kann.



Wie bereits beschrieben, führen verschiedene Anlässe zu sehr unterschiedlichen Veränderungsprojekten, entweder erster oder zweiter Ordnung. Noch etwas genauer unterscheidet Winfried Berner, ein sehr erfahrener Change Berater und Autor: er schlägt zwei Dimensionen vor, um verschiedene Arten der Veränderung zu kategorisieren:

Zum Einen: Die **Bedrohlichkeit**, die für beteiligte Mitarbeiter von der Veränderungen ausgeht, und die damit verbundene Angst und Unruhe. Danach richtet sich das Bedürfnis der Mitarbeiter nach Orientierung, das die Führungskräfte und Change Manager zu erfüllen haben – über die Veränderung informieren, zuhören und die Sorgen und Befürchtungen ernst nehmen.

Die andere Dimension ist der **Bedarf, eigene Einstellungen und Verhaltensweisen zu ändern** – können die Mitarbeiter trotz der Veränderung so weitermachen wie bisher? Oder wird von ihnen erwartet, ihre bisherigen Einstellungen und vor allem ihr Verhalten zu verändern? Von dieser Dimension hängt maßgeblich ab, wie intensiv Führungskräfte die Gründe und Ziele der Veränderung vermitteln müssen.

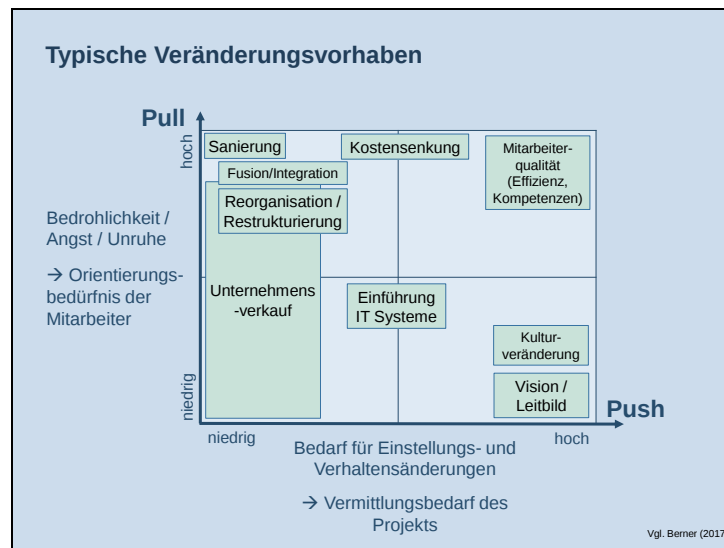
Die Einordnung eines Veränderungsprojektes auf dieser Matrix gibt erste Aufschlüsse darüber, mit welchen **Reaktionen und Emotionen** hauptsächlich zu rechnen ist: wird die Veränderung z.B. als bedrohlich empfunden, vom einzelnen Mitarbeiter wird aber keine Verhaltensänderung erwartet, führt dies in den meisten Fällen zu Angst und zu einem Gefühl der Ohnmacht, des „Ausgeliefert-sein“. Dies kann z.B. bei einem Verkauf des Unternehmens der Fall sein. Widerstand ist hier weniger zu erwarten, da die Aufgaben und erwarteten Verhaltensweisen der Mitarbeiter größtenteils gleich bleiben.

Anders sieht es bei Veränderungsprojekten aus, die wenig bedrohlich auf die Mitarbeiter wirken, in denen aber erwartet wird, dass sie ihr Verhalten ändern. Ein Beispiel könnte hier

eine Initiative sein, durch die alle Mitarbeiter kunden- und serviceorientierter werden sollen. In diesem Fall sind die vorherrschenden Emotionen wahrscheinlich Desinteresse und Widerstand. Hier geht es dann vor allem darum, die Mitarbeiter für die Veränderung zu motivieren und konstruktiv mit dem Widerstand umzugehen.

Vor besonderen Herausforderungen stehen Change Manager natürlich, wenn beide Dimensionen als hoch eingeschätzt werden, und daher sowohl mit Angst, als auch mit Widerstand zu rechnen ist.

Mit „Push“ und „Pull“ bezeichnet Berner die Art, wie Mitarbeiter mit Informationen umgehen – während sie bei „Pull“-Projekten so viele Informationen wie möglich haben wollen und aktiv nachfragen, geht es bei „Push“-Projekten darum, Informationen immer wieder an eventuell widerstrebende, bzw. desinteressierte Mitarbeiter zu geben und diese mit ihnen zu diskutieren.



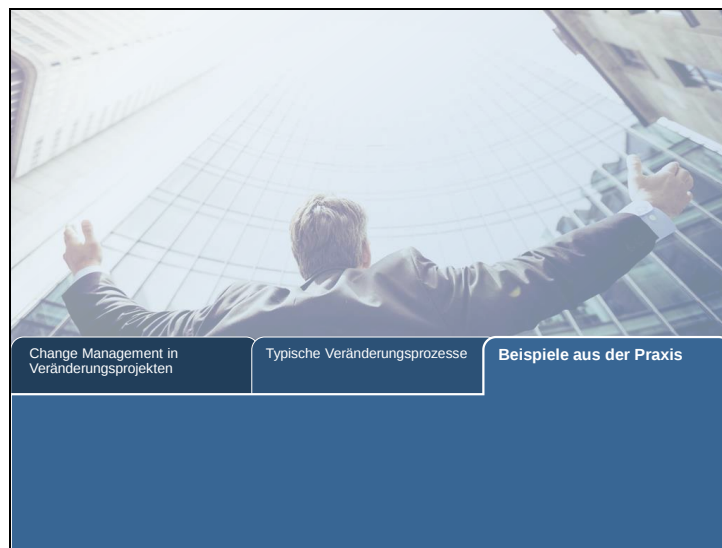
Ein paar Beispiele machen diese Zuordnung deutlich:

Ein Verkauf des Unternehmens kann wie gesagt z.B. sehr bedrohlich auf die Mitarbeiter wirken, allerdings wird von ihnen keine wesentliche Verhaltensänderung erwartet. Gleiches gilt für Restrukturierungen, Fusionen, oder Sanierungen – alles Projekte, die zu großer Angst und Unruhe unter den Mitarbeitern führen, die daher viel Orientierung benötigen. Das heißt z.B. dass sie so frühzeitig und so umfassend wie möglich über eine Sanierung und Personalabbau informiert werden sollten – da sonst die Gerüchteküche brodelt und die Veränderung von Tag zu Tag bedrohlicher wirkt.

Ein anderes Beispiel ist der angestrebte Verbesserung der Mitarbeiterqualität, beispielsweise, indem ein neues Kompetenzmodell eingeführt wird, das mit einem System zur Leistungsbewertung verbunden ist, das sich wiederum auf das Gehalt auswirkt. Das verlangt von den Mitarbeitern, ihr Verhalten zu ändern, und kann zu vielen Befürchtungen führen, nicht mehr gut bewertet zu werden oder Gehaltseinbußen zu haben.

Soll eine neue Vision oder Leitbild eingeführt werden, ohne dass ein Nichtbeachten direkte Konsequenzen für den einzelnen Mitarbeiter hat, wird eine Verhaltensveränderung erwartet, die allerdings wenig bedrohlich wirkt. Ein Sonderfall in diese Quadranten ist die Kulturveränderung, mit der wir uns in einem Modul ausführlich beschäftigen werden.

Weitere Beispiele, die Berner nennt, sind Kostensenkungsprogramme und die Einführung neuer IT Systeme.



Lesen sie sich nun im dritten Teil dieser Einheit zwei Beispiele aus der Praxis durch.
Überlegen sie sich dabei, wo sie die Beispiele auf der Push- und Pull Skala einteilen würden.

Beispiele aus der Praxis

Beispiel 1: »Global Excellence« in der Henkel AG & Co. KG

Bereits im Februar 2008 startete Henkel das weltweite Effizienzsteigerungsprogramm »Global Excellence« mit dem Ziel, die Ertragskraft und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens langfristig zu stärken. Dies geschah aufgrund der sich verändernden Marktbedingungen, des härteren Wettbewerbsumfelds und des steigenden Kostendrucks. Bis 2011 sind eine Vielzahl von Einzelmaßnahmen in allen Unternehmensbereichen, Regionen und Funktionen geplant. Dafür wurden allein im Jahr 2008 rund 500 Mio. Euro aufgewendet. Die Zielsetzung des Programms waren jährliche Einsparungen von rund 150 Mio. Euro ab dem Jahr 2011 und die Erzielung einer Umsatzrendite (EBIT) bis zum Jahr 2012 von 14 Prozent.

Zu den zentralen Maßnahmen gehörten die Verbesserung des Produktionsnetzwerkes, die Nutzung gemeinsamer Serviceeinrichtungen (zum Beispiel die Verlagerung von Finanzprozessen in ein Shared Service Center) und die Optimierung von Prozessen und Strukturen. So wurde beispielsweise der Innovationsprozess von der Idee zum marktreifen Produkt durch die Auflösung der Zentralen Forschung und die Integration der Forschungseinheiten in die operativen Unternehmensbereiche deutlich verkürzt. Im Rahmen von Global Excellence wurden allerdings auch rund 3.000 Stellen »sozialverantwortlich« abgebaut.

Beispiele aus der Praxis

Beispiel 2: »Shape 2012« in der Metro AG

Mit dem Anfang 2009 gestarteten »Effizienz- und Wertsteigerungsprogramm Shape 2012« wollte die Metro AG (2013: 46,3 Mrd. Euro Umsatz, rund 269.000 Beschäftigte) ihre Kundenorientierung ausbauen und die Effizienz aller Gesellschaften der Unternehmensgruppe weltweit steigern. Ab dem Jahr 2012 sollte dadurch eine Ergebnisverbesserung von 1,5 Mrd. Euro gegenüber 2008 erreicht werden. Es ist damit das »größte Veränderungsprogramm in der Geschichte unseres Unternehmens«, wie es im Geschäftsbericht 2010 heißt. Allerdings wurde mit Shape 2012... nicht nur ein eindeutiges finanzielles Ziel, sondern ... vor allem eine Veränderung in unserer Unternehmenskultur « angestrebt. Insbesondere sollten der Unternehmergeist und die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden sowie deren Innovationskraft gestärkt werden.

So wurde beispielsweise Ende 2010 eine Initiative begonnen, um den Erfahrungsaustausch innerhalb des Unternehmens zu fördern: »Ein Kernelement sind die sogenannten »Success Stories«. Dabei handelt es sich um Erfolgsbeispiele, die vorbildliche Maßnahmen detailliert beschreiben und die der Vorstand regelmäßig an die Führungskräfte des Unternehmens verschickt. Die Erfolgsgeschichten benennen nicht nur die konkreten Schritte von der Ideenentwicklung bis zur Umsetzung. Sie belegen darüber hinaus die Wirkung von Shape 2012 und sollen Mitarbeiter dazu motivieren, eigene Projekte anzustoßen.«

Tatsächlich wurden im Geschäftsjahr 2011 rund 6.800 Maßnahmen im Rahmen von Shape 2012 weiterentwickelt beziehungsweise umgesetzt. Entsprechend vermerkte der Metro-Geschäftsbericht 2011: »Shape 2012 hat einen permanenten Erneuerungsprozess angestoßen.« Auf unternehmenskultureller Ebene wurde das Programm dann 2013 durch sogenannte »Leadership for Growth«-Workshops abgelöst, in denen die »neue Führungskultur« (»authentisch, transparent und dialogorientiert«) vermittelt werden soll.

Vgl. Metro AG (Hrs



Beantworten Sie nun zum Abschluss noch einige Fragen, um Ihr Wissen zu überprüfen.
Konnten Sie sich alles merken?
Viel Spaß dabei!

Literatur

- Berner, W. (2017): Die Change Management Website. Verfügbar unter: <https://www.umsetzungsberatung.de> [15.09.2017]
- Caggemini Consulting (2015): Superkräfte oder Superteam? Wie Führungskräfte ihre Welt wirklich verändern können. Change Management Studie 2015
- Doppler, K.: Führen in Zeiten der Veränderung. In: Organisationsentwicklung 1.2006, S. 28 - 39
- Laurer, T. (2010) Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren. In: Springer Verlag, Heidelberg
- Metro Group (Hrsg.) (2011): METRO GROUP Geschäftsbericht 2011, Düsseldorf
- Primosch, E. (2008): Henkel leitet Maßnahmen zur Steigerung der langfristigen Ertragskraft ein, verfügbar unter: <https://www.presseportal.de/pm/9537/1143540>, zuletzt abgerufen am: 02.08.2019
- Rüggeberg H. (2003) Überblick über das Gründungsmarketing. In: Marketing für Unternehmensgründer. Gabler Verlag, Wiesbaden
- Vahs, D. (2015): Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch. 9. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Zimmermann, Nicole. (2011) Dynamics of Drivers of Organizational Change. [Online]. Wiesbaden: Gabler.

Bild und Video Quellen

Bilder

Alle in dieser Lerneinheit verwendeten Bilder, bei denen keine Quelle angegeben ist, verfügen über eine entsprechende Lizenz und stammen von Pixabay <https://pixabay.com/de/> oder Unsplash <https://unsplash.com/>.

Videos

Die in dieser Lerneinheit enthaltenen Videos wurden vom Institut für digitale Lehrformen der Hochschule Kempten produziert. ©

Sie haben nun das Ende dieser Lerneinheit erreicht!