

Typische Veränderungsszenarien

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.“ (Doppler 2006, S. 29)

Dennoch handelt es sich nicht um eine große Gesamt-Veränderung, sondern um immer wieder neue Projekte und Anlässe.

Was sind die wichtigsten Ursachen für Veränderungen? Was sind also typische Veränderungsszenarien? Das wollen wir uns in diesem Handout anschauen.

Wandel 1. und 2. Ordnung

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

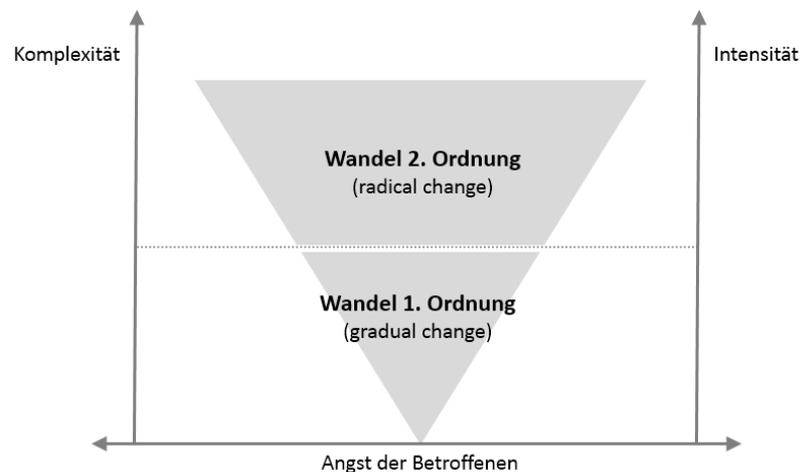


Abbildung nach Vahs 2015, S. 265

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

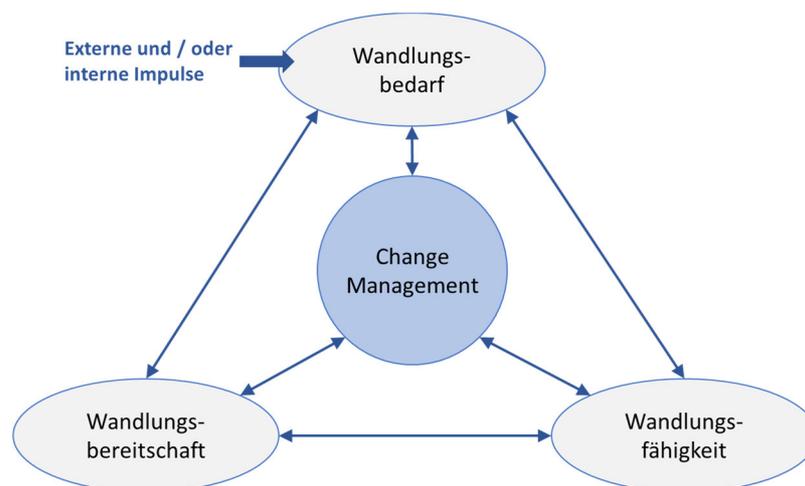
Teilen der Organisation, und zwar nicht nur quantitativ („mehr von dem einen, weniger von dem anderen“), sondern qualitativ – ein Paradigmenwechsel findet statt und der gesamte Bezugsrahmen ändert sich. Eine solche Veränderung findet z.B. statt, wenn ein Unternehmen sich komplett neu aufstellt, neue Geschäftsbereiche aufmacht und alte dafür abwickelt. Oder wenn sich 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 auch 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 müssen:

- ➔ Wandlungsbedarf, Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit.



Krüger 1998, in: Vahs 2015, S. 372

Der **Wandlungsbedarf** ist der Ausgangspunkt für Veränderungen: ausgelöst durch entweder 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. Von daher 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. Wie wir später in diesem Kurs sehen werden, kann diese Bereitschaft vom entschiedenen 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 Einstellung zu Veränderungen allgemein.

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.

Anlässe für Veränderungen



Angabe in %, Capgemini Change Studie 2015

Welche Anlässe führen nun besonders häufig zu einem Wandlungsbedarf in Unternehmen? Diese Anlässe können entweder extern sein, wie z.B. ein steigender Wettbewerbsdruck, oder auch Megatrends wie die Digitalisierung und Globalisierung.

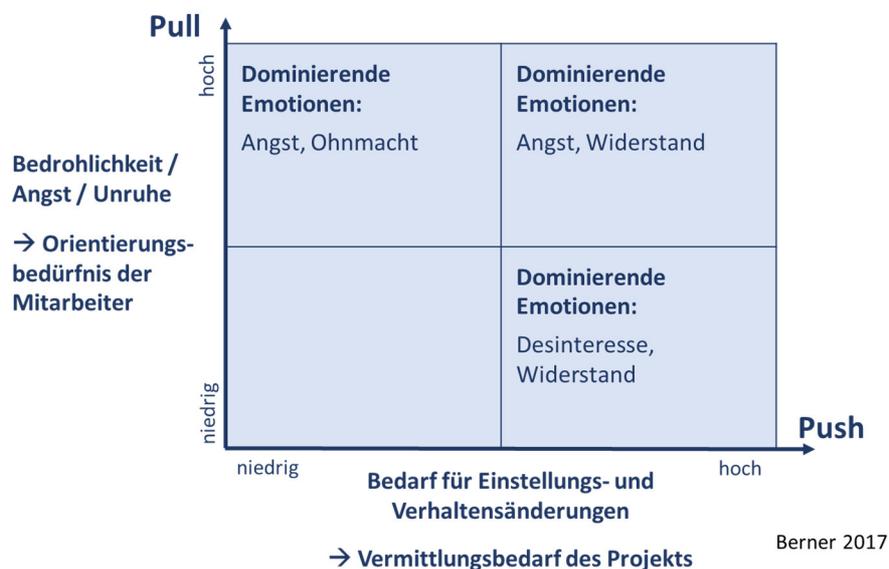
Oder der Wandel ist intern verursacht, z.B. durch Fehlentscheidungen des Managements in der Vergangenheit, Veränderung der Unternehmensstrategie, oder neue Organisationsmitglieder.

In einer Studie der Beratungsfirma Capgemini aus dem Jahr 2015 zu den häufigsten Anlässen tauchen sowohl interne als auch externe Ursachen auf. Mit 35% der bei weitem am meisten genannte Anlass für Veränderungen sind Reorganisationen, mit denen Unternehmen meist

auf externe Impulse reagieren. Danach wurden Wachstumsinitiativen genannt, gefolgt von der Digitalisierung von Geschäftsprozessen und Kostensenkungsprogrammen.

Typologie der Veränderungsprozesse

Wie oben beschrieben, führen diese verschiedenen Anlässe zu sehr unterschiedlichen Veränderungsprojekten, entweder erster oder zweiter Ordnung. Noch etwas genauer unterscheidet Winfried Berner, ein 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 Veränderung 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 (was zum Beispiel bei einem Unternehmensverkauf der Fall sein kann, wenn sich an der täglichen Arbeit der Mitarbeiter zunächst mal wenig ändert)? 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 als bedrohlich empfunden, vom einzelnen Mitarbeiter wird aber keine Verhaltensänderung erwartet, führt dies in den meisten Fällen zu Angst und zu einem Gefühl

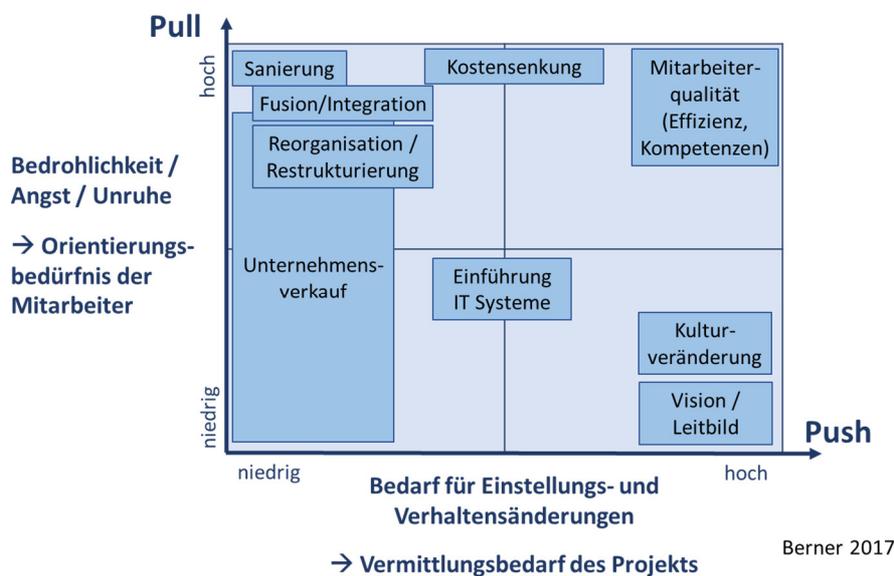
der Ohnmacht, des „Ausgeliefert-sein“. Dies kann z.B. bei einem Verkauf des Unternehmens der Fall sein. Widerstand ist hier weniger zu erwarten, da die Aufgaben und erwarteten Verhaltensweisen der Mitarbeiter größtenteils gleich bleiben.

Anders sieht es aus bei Veränderungsprojekten, die wenig bedrohlich auf die Mitarbeiter wirken, in denen aber erwartet wird, dass sie ihr Verhalten ändern. Ein Beispiel könnte hier z.B. eine Initiative sein, durch die alle Mitarbeiter kunden- und serviceorientierter werden sollen. In diesem Fall sind die vorherrschenden Emotionen wahrscheinlich nicht Angst, sondern Desinteresse und Widerstand. Hier geht es für Führungskräfte vor allem darum, die Mitarbeiter für die Veränderung zu motivieren und konstruktiv mit dem Widerstand umzugehen.

Vor besonderen Herausforderungen stehen Führungskräfte 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.

Beispiele aus der Praxis

Zum Abschluss dieses Handouts finden Sie hier drei Beispiele aus der Praxis von Unternehmen, welche Ursachen zu großen Veränderungsinitiativen führen können, und wie diese umgesetzt werden (Quelle für alle drei Beispiele: Vahs 2015, S. 300 f).

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

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.

Quelle: Henkel AG & Co. KGaA (Hrsg.) 2009 S. 39 f.

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.

Quellen: Metro AG (Hrsg.) 2011 S. 37, Metro AG (Hrsg.) 2012 S. 58, Metro AG (Hrsg.) 2013 S. 3

Beispiel 3: »SPEED« in der Schuler AG

Auch beim Start des Veränderungsprogramms »SPEED« der in der Umformtechnologie für die Metallverarbeitung tätigen Schuler AG (2012/13: 1,12 Mrd. Euro Umsatz, rund 5.600 Beschäftigte) stand die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit im Mittelpunkt:

So kündigte das Unternehmen im Mai 2006 »vor dem Hintergrund sich tiefgreifend wandelnder Märkte und der damit verbundenen Auswirkungen auf die Geschäftsentwicklung ... das Konzernprogramm SPEED zur Stärkung seiner Ertragskraft« an.

Damit sollten nachhaltige Kostensenkungen in Höhe von über 30 Mio. Euro realisiert und die Wettbewerbsfähigkeit in einem »schwierigen Marktumfeld« gesichert werden. Den Schwerpunkt bildeten die Material- und Personalkosten. Außerdem sollten weitere Geschäftsfelder in den Bereichen Service und Automation erschlossen werden. Für die Durchführung des Programms waren laut Auskunft des Unternehmens einmalige Aufwendungen in Höhe von 17,9 Mio. Euro erforderlich.

Im März 2007 teilte das Unternehmen dann die Übernahme seines Wettbewerbers Müller Weingarten AG mit. Den an gekündigten jährlichen Kosteneinsparungen von nunmehr 40 Mio. Euro sollte jetzt ein einmaliger Restrukturierungsaufwand von bis zu 45 Mio. Euro gegenüberstehen. Am 1. März 2013 wurde die Schuler AG in die österreichische Andritz-Gruppe mit Sitz in Graz integriert.

Quelle: http://www.schuler-group.com/de/04_Presse/02_AdHoc

Literatur

Berner, W. (2017): Die Change Management Website. Verfügbar unter:
<https://www.umsetzungsberatung.de> [15.09.2017]

Capgemini 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

Vahs, D. (2015): Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch. 9. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel