



## **Change Management**

- Sieger und Besiegte -

VDF-Tagung am 06. November 2002 in Essen

**Inhalt****Seite**

- |   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Was ist überhaupt „Change Mangement“?</b> | <b>3</b>  |
| <b>2. Dimensionen der Veränderung</b>           | <b>8</b>  |
| <b>3. Instrumente des Change Management</b>     | <b>14</b> |
| <b>4. Welche Rolle haben die Manager?</b>       | <b>21</b> |

# 1. Was ist überhaupt „Change Management“?

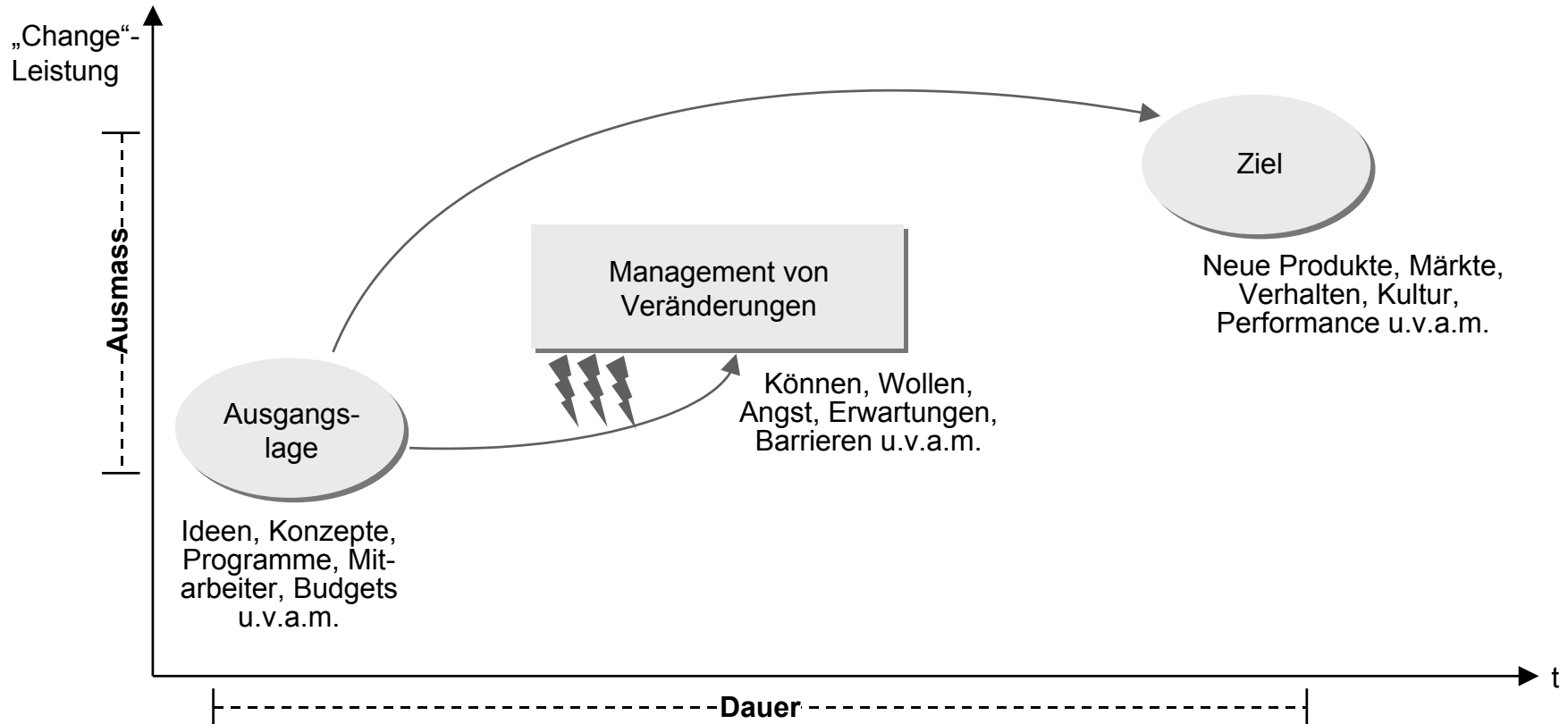
- Einige Vorbemerkungen müssen schon sein
- Die Grundstruktur des Change Management muss klar sein
- Probleme frühzeitig erkennen, sie strukturieren und dann managen
- Nicht weich, sondern hart

## Einige Vorbemerkungen müssen schon sein

- Change Management ist nichts Neues, schon immer gab es Veränderungsherausforderungen
- Mit Change Management muss der Kern unternehmerischen Handelns getroffen werden, die „Befindlichkeitsdiskussion“ führt nicht weiter
- Nicht sind es die großen Paukenschläge, vielmehr führen viele „kleine“ Ereignisse zur Veränderungsnotwendigkeit. Sie zu erkennen und richtig umzusetzen, ist die Herausforderung
- Management hat immer mit Veränderungen zu tun; Erhalten/Bewahren/Verwalten ist keine Herausforderung

## Die Grundstruktur des Change Management muss klar sein

### Vom Ist zum Soll: Hindernisse überwinden



## Probleme frühzeitig erkennen, sie strukturieren und dann managen

- Die eigene Position im Problemfeld bestimmen
- Auch durch die Brille der anderen sehen lernen
- Das „objektiv Richtige“ in der Einschätzung suchen
- Emotionalisierung tut Not, um Klarheit zu erzeugen
- Plausibel die zukünftigen Entwicklungen antizipieren, Spielfelder aufbauen, Maßnahmen entwickeln
- Risiken abwägen, Entscheidungen treffen, Umsetzung begleiten, bei Abweichung vom Pfad zum Soll auch Korrekturen zulassen

## Nicht weich, sondern hart

- Change Management ist keine „weiche“ Angelegenheiten
- Der Change muss messbar sein, sonst gelingt die Flucht aus den wesentlichen Zielen der Veränderung (z.B. Ertragsqualität)
- Harte Profis sollten den „Change“ managen, das ist kein Monopol der Personalmanager
- An Beispielen im Betrieb, Konzern, Branche muss man lernen, wie Change hart gemacht werden kann
- Change erfordert die Rückendeckung der Unternehmensleitung

## 2. Dimensionen der Veränderung

- An den Kosten führt kein Weg vorbei
- Man muss wissen, wo man steht. Sonst gibt es keine richtige Veränderung
- Gefahren erkennen und eingrenzen
- Führung zeigen und spürbar machen

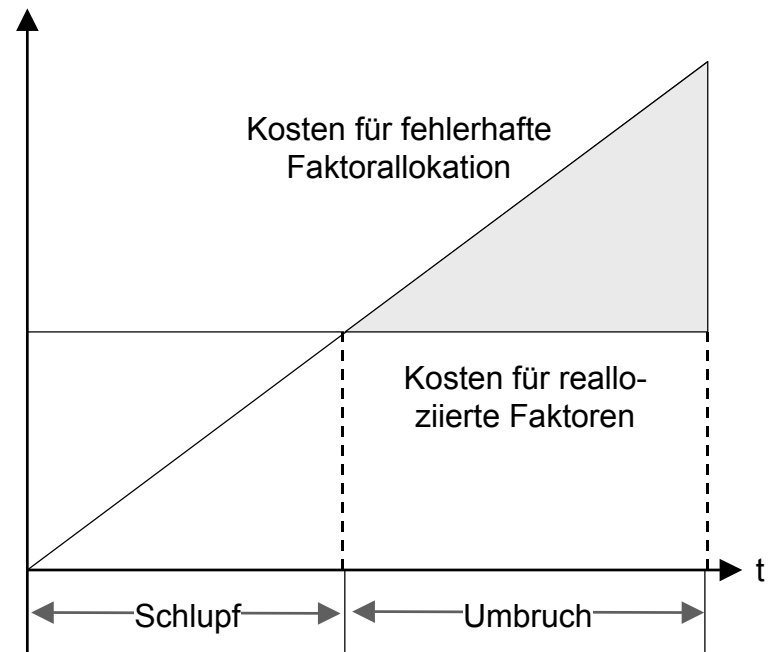


## An den Kosten führt kein Weg vorbei

### Situation

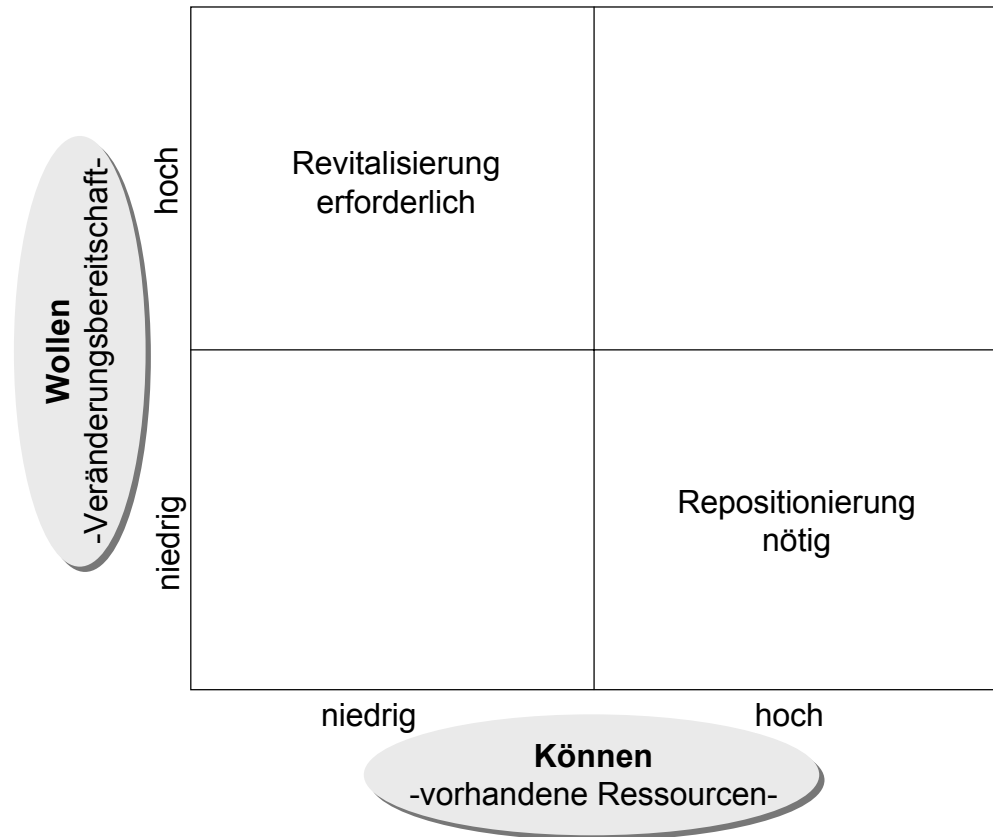
- Organisationen, die aus dem Gleichgewicht geraten, alloziieren die Produktionsfaktoren falsch
- Um das Gleichgewicht wieder herzustellen, setzt man Change-Kosten dagegen, sie realloziieren den Produktionsfaktoreinsatz

### Kosten für Change-Prozesse



## Man muss wissen, wo man steht. Sonst gibt es keine richtige Veränderung

- „Wollen“ und „Können“ sind wichtige Größen in Veränderungsprozessen
- Können: Fähigkeiten zur Unterstützung des Veränderungsprozesses
- Wollen: Verständnis der zu veränderten Lage und Bereitschaft zu Veränderungen



## Was ist denn in beiden Fällen der Revitalisierung und der Repositionierung zu verstehen?

### Revitalisierung

- Einsicht in Veränderungsnotwendigkeiten hoch
- Jedoch keine ausreichenden Veränderungsressourcen
- Häufig schleichender Prozess der Verschlechterung der Leistungsfähigkeit intern und extern
- Jedoch schnelles, zielgerichtetes Handeln möglich zur Einhaltung des geplanten Orientierungspfades

### Repositionierung

- Bereitschaft zur Veränderung fehlt häufig
- Zufriedenheit ist beherrschender Zustand im Management
- Know-How und Veränderungsressourcen i.a.R. vorhanden
- Durch „Ereignisse“ Bereitschaft zur Veränderung anreizen (z.B. neue Produkte, große Projekte, Standortverlagerungen etc.)

## Gefahren erkennen und eingrenzen, die richtigen Fragen stellen

- **Kernfrage:** Wie erreicht man grundsätzliche Veränderungen ohne sich einem nur schwer kontrollierbaren Risiko auszusetzen?
- **Unterfragen:**  
(Beispiele)
  - • Wie kann man bereits die im Tagesgeschäft stark eingebundenen Mitarbeiter bewegen, sich mit den Herausforderungen ihres Arbeitsumfeldes auseinander zu setzen, um neue Wege zu finden?
  - • Wie schafft man es, einem Unternehmen wieder neuen Geist einzuhauchen und es im Wettbewerb zu neuen Erfolgen zu führen?
  - • Wie können kulturelle/organisatorische Barrieren (z.B. nach Reorganisationsmaßnahmen) überwunden werden?
  - • Wie können Vorgesetzte ihre Mitarbeiter motivieren, die Herausforderungen zu verstehen und umzusetzen?

## Führung zeigen und spürbar machen

- Entwicklung von Veränderungskräften aus der Organisation selbst heraus
- Entwicklung einer für alle verständlichen Vision
- Alle Mitarbeiter mitnehmen, keine Flucht einzelner Mitarbeiter/einzeller Gruppe erlauben
- Entwicklung eines Veränderungsplans (mit Zwischenschritten)
- Ein Manager (Managementteam), der die Leitfigur für die Veränderung darstellt

### 3. Instrumente des Change Management

- Nur mit richtig motivierten und fähigen Mitarbeitern gelingt der Change-Prozess
- Mit Managementpotentialanalyse die richtigen Persönlichkeiten finden
- „Underperformer“ erkennen und managen
- Qualifikationen schnell entwickeln, und zwar bevor der Changeprozess losgeht
- Widerstand als Normalzustand
- Kommunikation des Change-Prozesses wichtig

## Nur mit richtig motivierten und fähigen Mitarbeitern gelingt der Change-Prozess

- Berücksichtigung des aktuellen Führungs- und Nachwuchskräfte-Portfolios
- Nicht „best of the best“, sondern die Mitarbeiter, die emotionale Dynamik besitzen, sollten Treiber des Change-Prozesses sein
- Wenn man nicht weiß, wer die Treiber/Potentialträger sind, sollte man ein Entwicklungs-Assessmentcenter durchführen
- Aus den Ergebnissen der Personalentwicklung, möglicher Mentorenkonzepte und Beurteilungsergebnisse lassen sich Change-affine Mitarbeiter ebenfalls identifizieren

# Mit Managementpotentialanalysen die richtigen Persönlichkeiten finden

## Die Richtigen finden:

- **Fachkompetenz**  
→ das richtige Wissen
- **Methodenkompetenz**  
→ die richtige Anwendung
- **soziale Kompetenz**  
→ die richtige Art zu überzeugen/Teamfähigkeit
- **persönliche Kompetenz**  
→ Leistungsfähigkeit, Kondition, Einsatzbereitschaft und Energie



vielfältiger  
Methoden-  
einsatz



## „Underperformer“ erkennen und managen

- Vermeidung einer „Sieger-Gewinner-Situation“, da hemmend für Veränderungsprozesse
- Bei Störung des Veränderungsprozesses müssen auch Konsequenzen klar sein und vollstreckt werden
- Vermeidung einer Situation „Verschwundene“ und „Übriggebliebene“, dann scheitert auch der Change-Prozess
- Zur Not auch personelle Konsequenzen ziehen (Breite des personalwirtschaftlichen Instrumentariums nutzen)

## Qualifikation schnell entwickeln, und zwar bevor der Change-Prozess losgeht

- Bildungsbedarfsanalyse aus Sicht der antizipierten (Ziel-) Zustandes durchführen
- Verankerung von Entwicklungsprozessen im Unternehmen notwendig:
  - „Akademie“-Programme (firmenintern)
  - Projekt-Lernen (auch übergreifend)
  - Coaching bestimmter Managementebenen (Mentorenprogramm)
  - Diskussionsforen (intranet-basiert) zur Entwicklung eines Knowledge-Management
  - Hot-Chair, regelmäßiger Austausch mit Top-Managern
- Wer nicht schon fit ist, muss sich für den D-Day fit machen

## Widerstand als Normalzustande

- Widerstand gegen Veränderungen normal
- Widerstand ist ein Spiegel der Vitalität der Organisation; man sollte ihn nur richtig kanalisieren
- Betroffene „Widerständler“ ins Boot holen
- Separieren der ewig Gestrigen und Bedenkenträger von den „Widerständlern“, die zumindest Energie besitzen
- In letzter Konsequenz jedoch personalwirtschaftliche Konsequenzen überlegen

## Kommunikation des Change-Prozesses wichtig

- Großgruppenveranstaltungen mit Vorständen/Management und Belegschaft
- Intranet-basierte Kommunikationsplattform installieren (für eingrenzbare Veränderungsprojekte)
- Innerbetriebliche Kommunikationssysteme nutzen (Werkszeitung, news-letter etc.)
- Dokumentationstools einsetzen (z.B. zur Sammlung Best Practice)
- Das Dauerhafte der Veränderung akzeptieren und es im Bewußtsein der Beteiligten verankern ist die Kunst

## 4. Welche Rolle haben die Manager?

- **Die** Rolle gibt es nicht!
- Die Managementstrategien zum Thema „Change“ lassen sich eingrenzen
- Manager haben die organisationalen Planungsparameter zum Change in der Hand, wer sonst?

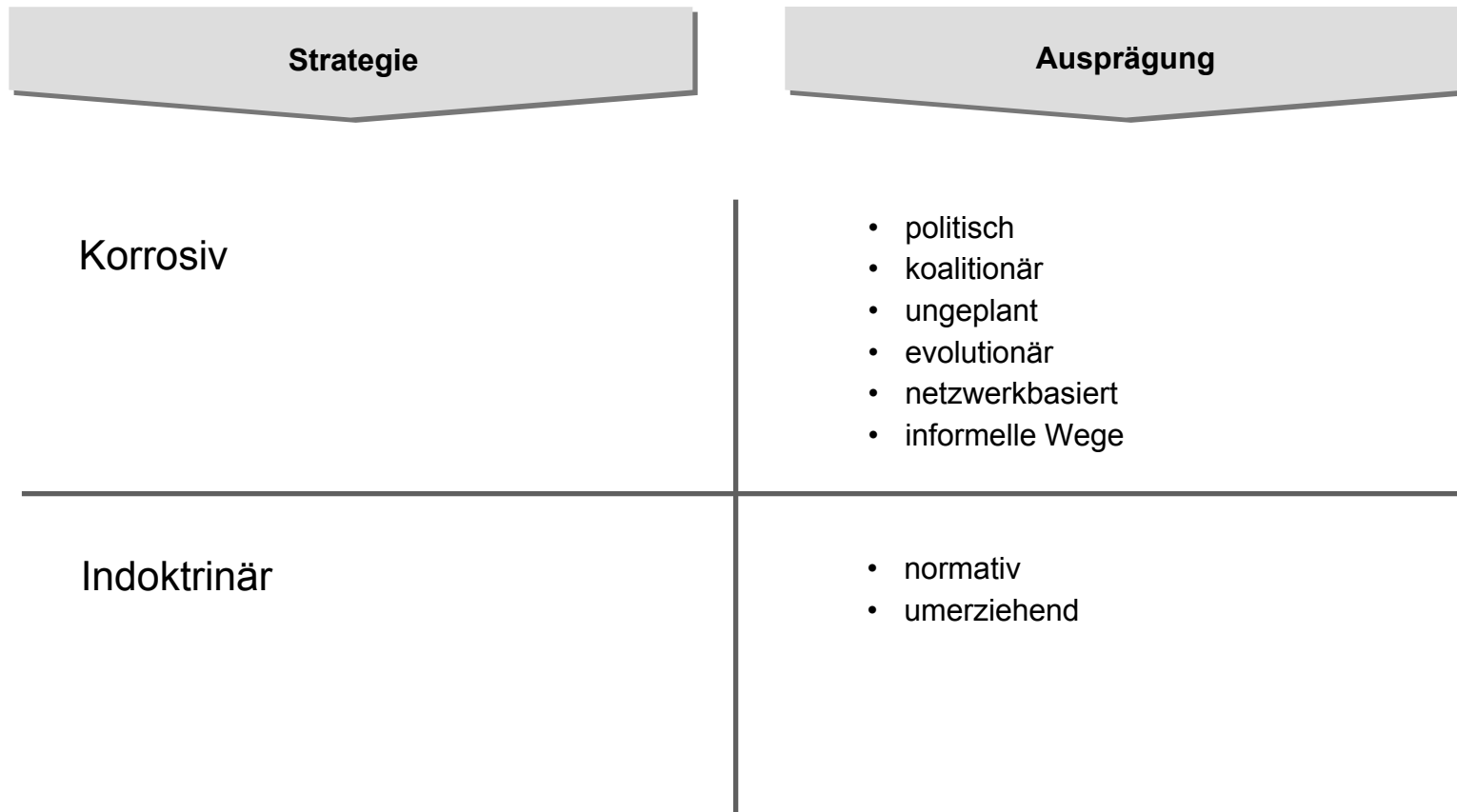
## **Die Rolle gibt es nicht!**

- Patentrezepte und Standardrollen im Change-Prozess sind nicht vorhanden
- Angestellte Manager sind jedoch häufig Treiber und Getriebene in einer Person
- Rollenkonflikte sind häufig vorgezeichnet, wenn die Identifikation mit den Change-Zielen nicht ausreichend erfolgt. Wie sollen die zugeordneten Mitarbeiter die Notwendigkeiten erkennen?
- Intra- und Inter-Rollenkonflikte sind die Folge, damit fängt häufig das Karriereende an

## Die Managementstrategien zum Thema „Change“ lassen sich eingrenzen (1)

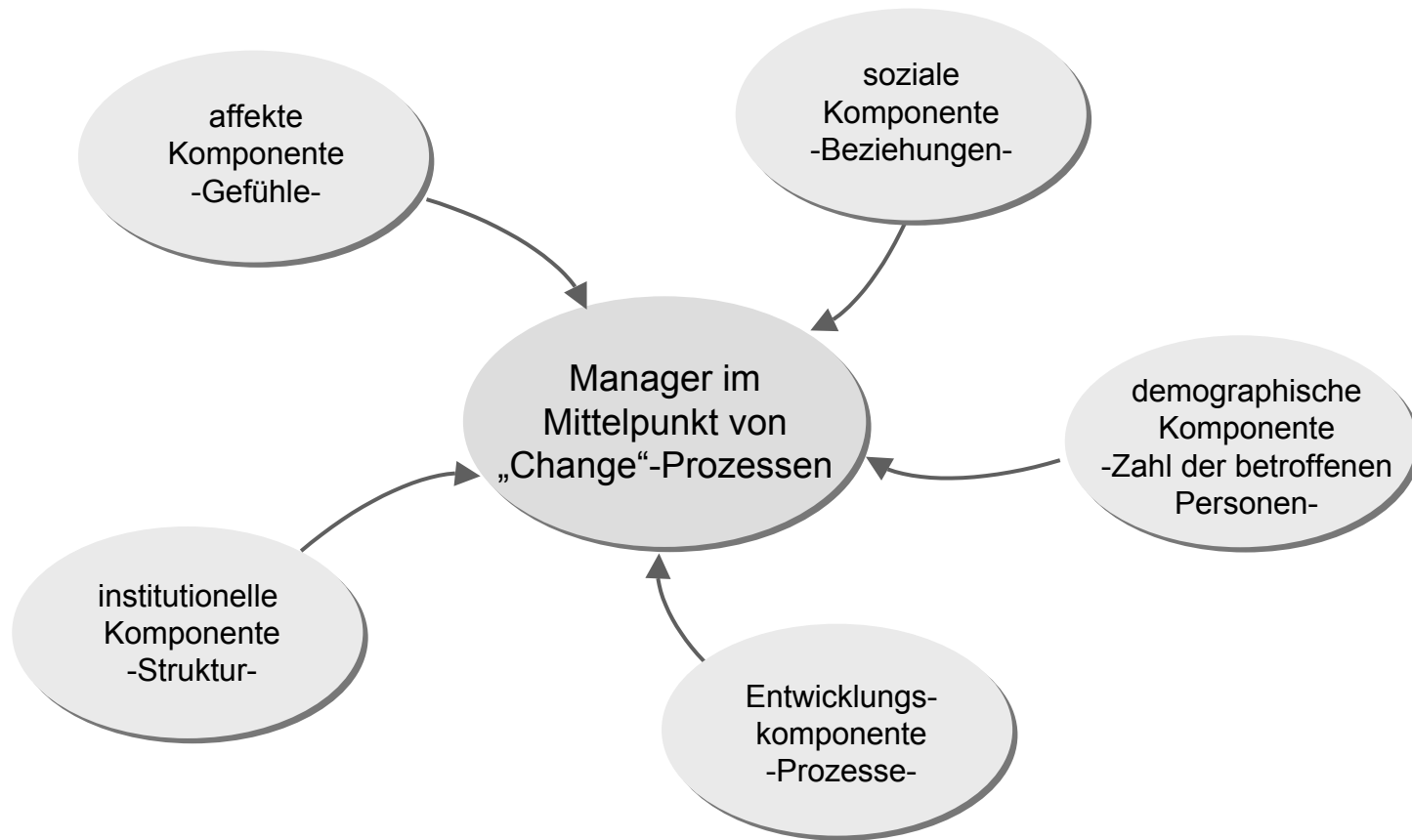


## Die Managementstrategien zum Thema „Change“ lassen sich eingrenzen (2)





## Manager haben die organisationalen Planungsparameter zum Change in der Hand, wer sonst?



**Wenn Manager ihre richtige Rolle nicht spielen, geht der „Change“-Prozess an ihnen vorbei!**