Georg Kraus / Christel Becker-Kolle / Thomas Fischer

HANDBUCH

Change-Management

Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen

Einßussfaktoren und Beteiligte

Konzepte, Instrumente und Methoden

Cornelsen

Inhaltsverzeichnis

Teil A Grundlagen des Change-Managements 9

1 Einführung 10
1.1 Reflexionen über Veränderungen 11
1.2 Was ist Change-Management? 14
1.2.1 Gründe und Ursachen für Change-Management 16
1.2.2 Segmente des Change-Managements 16
1.2.3 Aspekte des Change-Managements 17
1.2.4 Standard-Ablauf von Change-Management 19
1.2.5 Veränderungsmanie 20

2 Arten von Change-Prozessen 21
2.1 Reengineering, Sanierung und Krise 22
2.1.1 Positionierung 22
2.1.2 Prozessbeschreibung 24
2.1.3 Prozessdesign 24
2.1.4 Controlling 24
2.1.5 Fazit 24
2.2 Strategisches Redesign 24
2.2.1 Interventionen 25
2.2.1.1 Rolleninterventionen 25
22.1.2 Beziehungsinterventionen 26
2.2.1.3 Kommunikationsinterventionen . 27
2.2.2 Fazit 28
2.3 Organisationsentwicklung ... 28
2.4 Lean Management und Kaizen 30
2.4.1 Gruppenarbeit 32
2.4.2 Kaizen 32
2.4.3 Fazit 34
2.5 Lernende Organisation 34
2.5.1 Anpassungslernen (Single-loop-learning) 35
2.5.2 Veränderung des Reaktionsrepertoirs (Double-loop-learning) 36
2.5.3 Das Lernen erlernen (Deutero learning) 36
2.5.4 Fazit 38

3 Führung in Veränderungsprozessen 39
3.1 Grundlagen der Führung 39
3.2 Typische Verhaltensmuster in Veränderungssituationen 45
3.2.1 Verhaltensmuster des Managements 45
3.2.1.1 Treiber 46
3.2.1.2 Bereitwillig Passiver 49
3.2.1.3 Verweigerer 50
3.2.1.4 Missmutig Abwartender 52
3.2.2 Das Top-Management 53
3.3 Führungsaufgaben in Veränderungsprozessen 56
3.3.1 Veränderungskonzept gestalten 57
3.3.2 Orientierung und Motivation geben 57
3.3.3 Umsetzung steuern und stabilisieren 59
3.3.4 Sich selbst verändern 61
3.4 Der Umgang mit Widerständen 62
3.5 Führungsstile im Veränderungsprozess 65
3.5.1 Wie werden Treiber geführt? ... 68
3.5.2 Wie werden bereitwillig Passive geführt? 69
3.5.3 Wie werden missmutig Abwartende geführt? 70
3.5.4 Wie werden Verweigerer geführt? 71
3.6 Führungs- und Steuerimpulse in den Veränderungsphasen .. 73
3.7 Führung durch Strategie 78
3.8 Der Einsatz von Führungstechniken und -instrumenten im Change-Prozess 84
3.8.1 Fuhren mit Zielen in Veränderungsprozessen 84
3.8.2 Steuerung der Zielerreichung durch Anerkennung und Kritik 8 9
3.8.3 Coaching 94

3.8.4 Mitarbeiterbeurteilung und Mitarbeiterjahresgespräch 98
3.9 Führung am Rande des Chaos - Ordnung und Selbstorganisation 100
3.10 Anforderungen an einen Change-Manager 108

4 Dynamik von Veränderungen 112
4.1 Allgemeines 112
4.2 Ebenen der Veränderung 112
4.2.1 Ebene der Umgebung und Umwelt 113
4.2.2 Ebene der Verhaltensweisen ... 113
4.2.3 Ebene der Fähigkeiten und Fertigkeiten 113
4.2.4 Ebene der Werte, Normen und Glaubenssätze 114
4.2.5 Ebene der Identität 115
4.2.6 Ebene des Sinns und der Spiritualität 115
4.3 Phasen der Veränderung 116
4.3.1 Schockphase 116
4.3.2 Verneinungs-und Abwehrphase 117
4.3.3 Neugierphase 118
4.3.4 Ausprobierphase 118
4.3.5 Erkenntnisphase 118
4.3.6 Akzeptanz-und Konsolidierungsphase 118
4.4 Individuelle Präferenz in der Veränderungsdynamik ... 119
4.4.1 Persönlichkeitsaspekte in derVeräiäderungsdynamik 119
4.4.2 Individuelle Erfahrungen in der Veränderungsdynamik 120
4.5 Gruppenprozesse als Reaktionen auf Veränderungen 121
4.5.1 Solidarisierung und Koalitionen 122
4.5.2 Abgrenzung und Ausgrenzung . 123
4.5.3 Machtkämpfe, Intrigen und Mikropolitik 123
4.6 r **Unterschiedliche Veränderungsgeschwindigkeiten 126**
4.7 Anforderungen an Management und Führung in Change-Prozessen 126
4.7.1 Wahrnehmung 126
4.7.2 Deutung von Indikatoren 127
4.7.3 Reaktionsweisen 127
4.7.4 Zusammenfassung 127

5 Systematisches Managen von Veränderungsprozessen 128
5.1 Die Notwendigkeit von Veränderungen bewusst machen ... 128
5.2 Verbündete suchen 130
5.3 Entwicklung einer Vision und klarer Strategien 130
5.4 Kommunizieren der Veränderungsvision 132
5.5 Empowerment der Mitarbeiter zur Überwindung von Widerständen 133
5.6 Sichern von kurzfristigen Erfolgen 135
5.7 Vorteile absichern und weiter die Veränderungen treiben ... 136
5.8 Verankern der neuen Ansätze und Maßnahmen in der Unternehmenskultur 138

6 **Unternehmenskultur/ Organisationskultur 140**
6.1 Bewusstseinsentwicklung zur „Unternehmenskultur/ Organisationskultur" 140
6.2 Definition und Gegenstand der Unternehmenskultur 141
6.3 Grundlagen zur Veränderung *der Unternehmenskultur 144
6.3.1 Ungeplante Veränderungen der Unternehmenskultur 145
6.3.2 Geplante Veränderungen der Unternehmenskultur 146
6.4 Schritte bei der Veränderung der Unternehmenskultur 147
6.4.1 Analyse der bisherigen Unternehmenskultur 148
6.4.2 Konzeption nehmensku
6.4.3 Aktionen **zi** Änderung **e** kultur ___
6.4.4 Evaluierung änderung .
6.5 Besonder!» Kulturwan«
6.6 Kritik an de Unternehm
6.7 Ausblick au leitbildund Verfassung

&".

6.4.2 Konzeption einer neuen Unternehmenskultur . . . 150
6.4.3 Aktionen zur Einführung/Änderung einer Unternehmenskultur . . . 152
6.4.4 Evaluierung der Kulturveränderung . . . 154
6.5 Besonderheiten beim Kulturwandel . . . 154
6.6 Kritik an der Nutzbarkeit von Unternehmenskultur . . . 156
6.7 Ausblick auf Unternehmensleitbild und Unternehmensverfassung . . . 156

Teil B Fehler vermeiden und Erfolgsfaktoren nutzen . . . 157

7 Typische Sünden in Change-Prozessen . . . 158
7.1 Blindstart - mangelnde Analyse der Ausgangslage . . . 161
7.2 Eigentlich ist ja alles schon bekannt - ungenügendes Problembewusstsein . . . 163
7.3 Die Wahrheit auf Raten - schlechte Kommunikation und Information . . . 166
7.4 Vogel friss oder stirb - übler Stil bei der Vor gehensweise . . . 167
7.5 Bomben werfen und not invented here - unprofessionelles Stakeholdermanagement . . . 169
7.6 Alles akf einmal - zu großer Umfang, zu hohe Geschwindigkeit . . . 170
7.7 Nutzen oder Leidensdruck-niegehört? . . . 172
7.8 Wozu Methoden - es geht auch ohne . . . 174
7.9 Controlling gerne - aber wir sind schon woanders . . . 176
7.110 Politische Spiele . . . 177

8 Erfolgsfaktoren von Change-Prozessen . . . 178
8.1 Jeder Veränderung muss eine Diagnose vorausgehen . . . 178
8.2 Die Axt an die Wurzel ansetzen . . . 180
8.3 Den Fokus auf den Kunden richten . . . 182
8.4 Professionelle Gestaltung des Erwachens . . . 183
8.5 Persönlichen Nutzen schaffen und/oder Leidensdrucknutzen . . . 185
8.6 Schaffung von Transparenz und Nachvollziehbarkeit . . . 186
8.7 Unterstützung durch das Top-Management . . . 188
8.8 Gewinnung des mittleren Managements . . . 190
8.9 Einbindung und Beteiligung von Betroffenen . . . 191
8.10 Das richtige Timing und die richtige Geschwindigkeit . . . 193
8.11 Projektmanagementmäßige Planung und Realisierung . . . 195
8.12 Professionelles Controlling . . . 197
8.13 Konsequentes Handeln . . . 198

9 Rolle der Stakeholder im Change-Prozess . . . 200

Teil C Instrumente von Change-Prozessen . . . 203

10 Strukturelle Interventionen . . . 204
10.1 Benchmarking . . . 204
10.1.1 Bestimmung des Bench-«narking-Objekts . . . 205
10.1.2 Beschreibung und Analyse . . . 205
10.1.3 Benchmarking-Partner . . . 207
10.1.4 Analyse der Unterschiede . . . 207
10.1.5 Maßnahmenplanung . . . 210
10.1.6 Sicherung der Ergebnisse . . . 210
10.2 Strategieentwicklung . . . 210

10.2.1 Strategiehorizonte 210
10.2.2 Leitfragen im Rahmen einer Strategieentwicklung 211
10.2.3 Portfolioanalysen 214
10.2.4 Strategie als Rekursivschleife .. 215
10.3 SWOT 215
10.4 Organisationsdiagnose 216
10.5 Interventionsdesign 217
10.6 Gremienlandschaft 218
10.7 Kommunikationsmatrix 220
10.8 TCP-Matrix 221
10.9 Projektmanagement 222
10.9.1 Projektauftrag 223
10.9.2 Projekt-Kick-off 223
10.9.3 Projektorganisation 224
10.9.4 Projektstrukturplan und ein Meilensteinplan 225
10.9.5 Reporting 228
10.10 Mitarbeiterbefragung 228
10.10.1 Begriff und Funktion der Mitarbeiterbefragung 228
10.10.2 Variationen der Mitarbeiterbefragungen 229
10.10.3 Mitarbeiterbefragung als Instrument der kontinuierlichen Unternehmensentwicklung 231
10.10.4 Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung als Element des Change-Management 233
10.10.5 Ablauf einer Mitarbeiterbefragung 234
10.10.6 Besondere Probleme, Gefahren und Fehler 238
10.10.7 Fazit 239
10.11 Resistance-Radar-ein Instrument zur quantitativen Bestimmung von Widerständen in Veränderungsprojekten 239

11 Analoge Interventionen im Veränderungsprozess 244
11.1 Einführung: Was sind analoge Methoden? 244
11.2 Analoge Methoden in »Veränderungssituationen 244
11.3 Einsatzmöglichkeiten von analogen Interventionen 253
11.3.1 Analoge Methoden und Interventionen bei der Bearbeitung der Strategie 253
11.3.2 Analoge Methoden und Interventionen bei der Bearbeitung der Unternehmenskultur 258
11.3.3 Analoge Methoden und Interventionen in der Unternehmenskommunikation 266
11.3.4 Analoge Methoden und Interventionen in der Organisationsentwicklung 267
11.3.5 Analoge Methoden und Interventionen in der Personalentwicklung 279
11.3.6 Analoge Interventionen bei sonstigen Einsatzmöglichkeiten 282
11.4 Kritik an den analogen Interventionen 283
11.5 Besonderheiten bei Einführung und Einsatz von analogen Interventionen 285

TeilD Umfeld und Randbedingungen 287

12 Organisationsformen 288
12.1 Funktionale Struktur 289
12.2 Funktional zentrale und dezentrale Strukturen 290
12.3 Regional zentrale und dezentrale Strukturen 292
12.4 Kunden- und Dienstleistungsorientierung 294
12.5 iHtegr ationsmodelle der Organisation 295
12.5.1 Gruppenarbeit, Fertigungsinseln 297
12.5.2 Work-flow-Arbeit 299
12.6 Auslagerungsmodelle aus der Organisation 299
12.6.1 Telearbeit 300

12.6.2 Center-Organisation 300
12.6.3 Outsourcing, Globalisierung .. 301
12.7 Hierarchieproblematik 302
12.8 Zusammenfassung 304

13 Rechtliche Aspekte im Change-Management 305
13.1 Notwendigkeit zur Beachtung rechtlicher Rahmenbedingungen in Change-Prozessen . 305
13.2 Planung und Vorbereitung von Organisationsänderungen unter Berücksichtigung der formalrechtlichen Aspekte 310
13.2.1 Veränderungen der Personalplanung und Personaleinsatzplanung 311
13.2.2 Veränderungen der Ablauforganisation 312
13.2.3 Spielregeln und Ordnung des Betriebs und des Verhaltens der Arbeitnehmer 312
13.2.4 Versetzungen 313
13.2.5 Veränderungen der Arbeitszeit 313
13.2.6 Personalabbau 314
13.2.7 Veränderungen bei Prämien, Anreizsystemen, Erfolgsbeteiligungen, Incentives 316
13.2.8 Veränderungen bei den IT-Systemen, IT-Programmen und technischen Einrichtungen 317
13.3 Sonstige rechtliche Grundlagen 317
13.4 Qualifizierung für neue Aufgaben 318
13.5 Rechtliche Besonderheiten bei der individuellen Führung in Change-Prozessen 318
13.5.1 Vorübergehende Weisung 318
13.5.2 Fehlverhalten bei Change-Prozessen und deren rechtliche Folgen 319
13.6 Fazit 320

14 Externe und interne Begleitung von Change-Prozessen 321
14.1 Rolle von externen Beratern 321
14.2 Beratung durch die interne Personal- und Organisationsentwicklungsabteilung 324
14.2.1 Beratung, Konzeption und Umsetzung von Change-Management-Prozessen 325
14.2.2 Veränderungen der Personalentwicklungskonzepte durch Change-Management-Maßnahmen 328
14.2.3 Kritik am Veränderungs-„zauber" 331
14.2.4 Zusammenfassung 332
14.3 Rolle des Controlling in Change-Prozessen 333
14.3.1 Umwandlung des betrieblichen Rechnungswesens in Controlling 333
14.3.2 Controlling als Mitgestalter der Change-Prozesse 334
14.3.3 Veränderungen im Controlling durch Change-Prozesse 336
14.3.4 Implementierung von Veränderungen durch den Controllingbereich 336

TeilE Fallbeispiele 337

Fallbeispiel I - Verbesserung der Kundenorientierung 338
Fallbeispiel II - Fusion 340
Fallbeispiel III - Turnaround 342
Fallbeispiel IV - Strukturveränderung 344

TeilF Service 347

Glossar 348
Literaturverzeichnis 354
Stichwortverzeichnis 356