



SRH Hochschule
Heidelberg

Personal & Organisation

P&O II Kurs (1)

10. Veranstaltung
Change Management

SRH Hochschule Heidelberg

Staatlich anerkannte Hochschule der SRH

Prof. Dr. Janicke Kirksæter



Zur Einbindung des Themas



- Fundamentaler Wandel ist in grösseren Unternehmen ein Dauerthema geworden, und auch KMU's müssen sich immer wieder grundlegend / strategisch neu ausrichten.
- Im Gegensatz zum inkrementalen Wandel vollzieht sich dieser nicht quasi-automatisch, sondern bedarf eines systematischen Managements.
- Hierzu gehört natürlich das gesamte Arsenal betriebswirtschaftlicher Instrumente. Eine besondere Herausforderung ist allerdings die gezielte, unternehmensweite Gestaltung dieses Wandels, d.h. die Einbindung aller Aktivitäten in ein übergeordnetes, straffes Projektmanagement sowie das Verständnis für die damit verbundenen emotionalen Prozesse in Organisationen.

- Den fundamentalen Wandel als besondere Situation im Unternehmen verstehen.
- Erscheinungsformen von und Gründe für Widerstände kennen lernen
- Den Zusammenhang zwischen dem kollektiven emotionalen Prozess in einer fundamentalen Veränderungssituation mit den Notwendigkeiten der Vorgehensweise im Change Management in Verbindung bringen und geeignete Massnahmen vorschlagen können
- Einen ersten Einblick in die „Do's“ und „Dont's“ des Change Management gewinnen

- Dekaden
- Fundamentaler vs. inkrementaler Wandel
- Auslöser für Veränderung
- Folgen für MA
- Veränderungsresistenz
- Idealtypischer Ablauf
- Masterplan CM
- Typische „Knackpunkte“
- Erfolgsfaktoren
- Change Management Tool Box

Dekaden: Herausforderungen, Themen



60er Jahre

- Wachstum, Wohlstand
- Machbarkeit
- Nachfragermärkte

Kapazität

70er Jahre

- „Limits to growth“, Ölkrisen
- RAF, kalter Krieg
- Qualitatives Wachstum

Politik

80er Jahre

- Cost Cutting
- Professionalisierung
- Effizienz und Rentabilität

Instrumente

Dekaden: Herausforderungen, Themen



90er Jahre

- Hyperwettbewerb
- Reorganisation, flache Hierarchien, Lean Management, Reengineering
- Effektivität und Kundenorientierung

Strukturen

2000

- Veränderung = Tagesgeschäft
- Lernende Organisation
- Systemischer Ansatz

Verhalten

2010

- Corporate Social Responsibility
- Work Life Balance, Diversity
- ???

Verantwortung

Fundamentaler vs. inkrementaler Wandel



Inkrementaler Wandel

- Ist kleinschrittig (bottom-up Prozess)
- Findet quasiautomatisch, permanent und überall im Unternehmen statt („Selbstorganisation“)
- Ist Teil des Tagesgeschäfts („business as usual“)

Fundamentaler Wandel

- Ist die grundlegende strategische Neuausrichtung des Unternehmens
- Löst einen Top-Down Prozess aus, gesteuert durch Change Management
- Ist eine Ausnahmesituation mit einschneidenden Massnahmen
- Stellt Selbstverständnis und Unternehmenskultur in Frage

Auslöser für Veränderung



- Unternehmenszusammenschlüsse; unbearbeitete Merger-Probleme
- Massive / plötzliche Markteinbrüche
- Neue Technologien / übermächtige Wettbewerber



- Neue Strategien / Ziele für das gesamte Unternehmen
- Massives „Abspecken“
- Reorganisation, Schliessung von Betriebsteilen
- Reorganisation

Folgen für MA



- Neue Marktsituation / veränderte „Feindbilder“
- „Erdbeben“ in der Organisationsstruktur
- Besetzungs“karussell“
- Persönliche Netzwerke werden zerstört
- Zuständigkeiten ungeklärt
- Privilegien bröckeln, Karriereaussichten schwinden
- Verunsicherung über weiteren Erfolg (auch persönlich)
- Das Unternehmen verliert / verändert seine Identität
- Kulturelles und emotionales Vakuum
- Steigende Doppelbelastung durch Tagesgeschäft und Projektarbeit im CM

Veränderungsresistenz (Widerstände)



„Es kann doch nicht alles falsch gewesen sein, was wir gemacht haben!“

■ **Emotionale Barrieren**

- Vertrauensverlust: frühere Zusagen / Regeln gelten auf einmal nicht mehr
- Existenzangst: welche Stellen werden gestrichen?; persönliche Zukunft in Organisation unsicher
- Angst vor Statusverlust: bisher Erarbeitetes verliert seinen Wert
- Angst den künftigen Anforderungen nicht gewachsen zu sein; (zu) hohe Lerngeschwindigkeit erforderlich
- „Karten werden neu gemischt“, es gibt Verlierer

■ **Physiologische Barrieren**

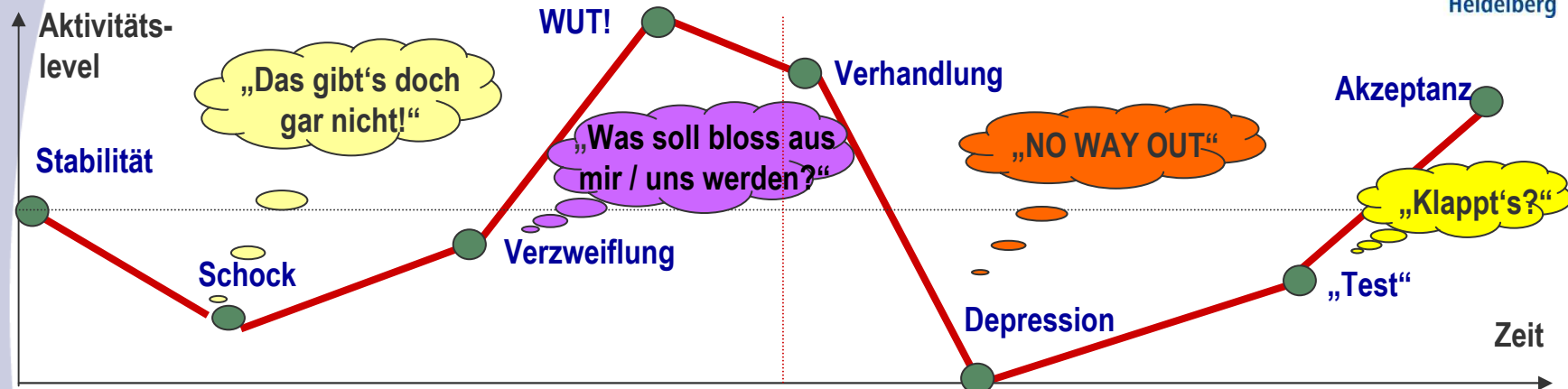
- Gewohnheit als wichtiges Mittel der Komplexitätsreduktion -> Verhaltens- und Kommunikationsautomatismen -> „Ent“-Lernen -> schwieriger Prozess

„Einfach ducken und abwarten, auch dieser Sturm wird vorüberziehen!“

Idealtypischer Ablauf



SRH Hochschule
Heidelberg



- Der kollektive emotionale Prozess durchläuft typische Phasen
- In den ersten Phasen rast die Unt.-Produktivität in den Keller: Gerüchteküche, emotionale Achterbahnfahrt, adverse Selektion, „Kummerzirkel“, Rachege Gedanken, ...
- Achtung: 2 oder mehrere Tiefpunkte (wenig Aktivität)
- Erst dann neue Rollenübernahme und endgültige Akzeptanz der Situation

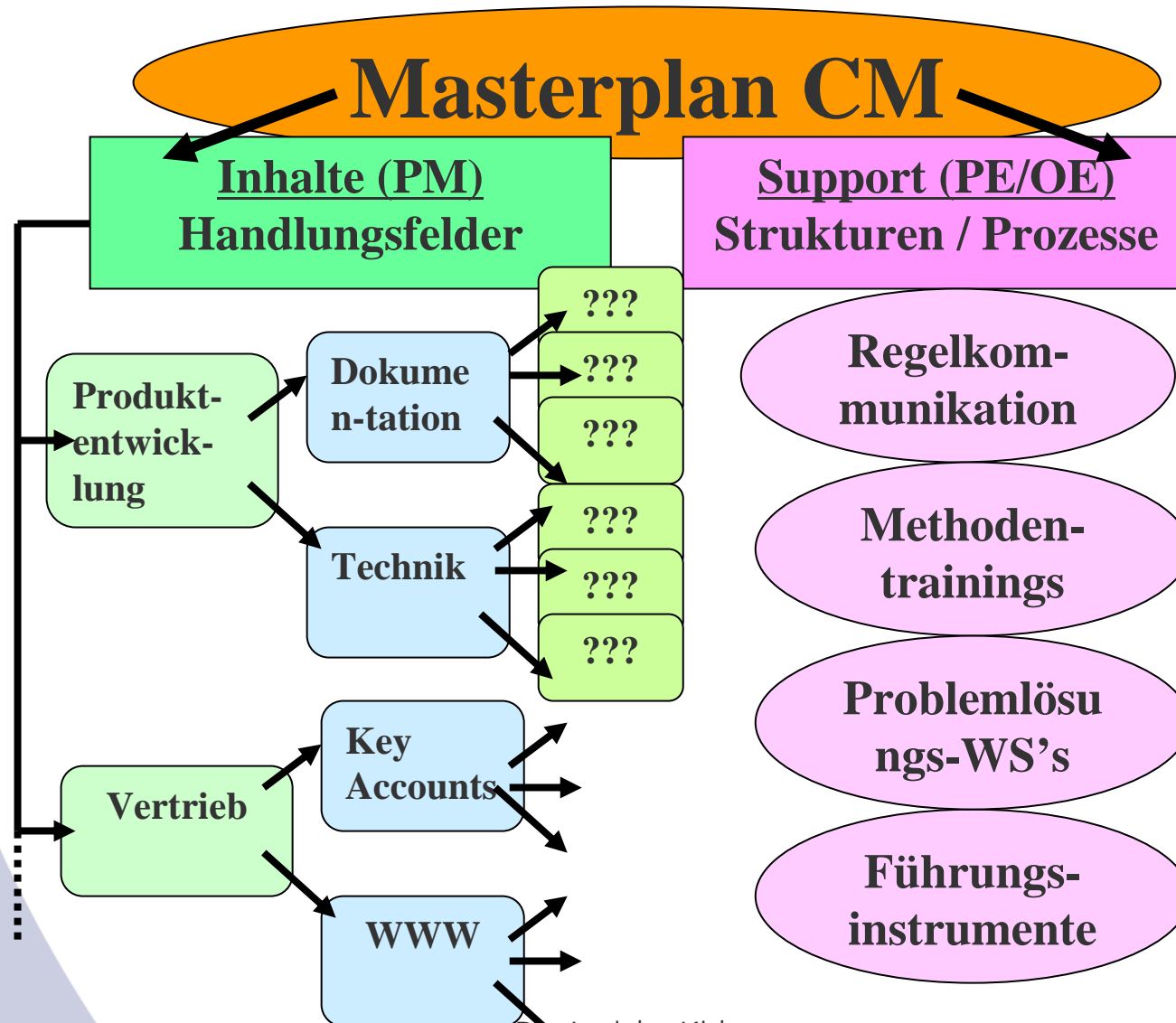
Masterplan CM



- Üblicher Ansatz für einen Masterplan / die Definition von Handlungsfeldern: Leitlinienarbeit



Masterplan CM



Typische „Knackpunkte“



- Zu ehrgeizige Ziele, zu viel auf einmal; erste Erfolge lassen zu lang auf sich warten
- Euphorie schlägt in Enttäuschung um („... es ändert sich ja doch nichts!“)
- Tagesgeschäft leidet unter Projektarbeit, Doppelbelastung auf Dauer nicht tragbar
- Chaotischen Zustände in Übergangsphasen (Zuständigkeiten / Berichtswege)
- Gefühl von Nirwana / Vakuum, Orientierungsverlust; Überdruss, Ermüdung
- Lauwarme Haltung, Unentschiedenheit, Opportunismus
- Abbau von Privilegien / Pfründen
- Mikropolitik, Hidden Agenda, Lieblingsideen
- Lügen / Beschönigen

Erfolgsfaktoren CM



- GF geht mit gutem Beispiel voran
- Wirklich offene Kommunikationspolitik; Regelkommunikation auf allen Ebenen
- Straffes Projektmanagement (Erfolgskontrolle; Projekte sauber abschliessen!)
- Durchgehend hohes Umsetzungstempo, schnelle Erfolge, Erfolge feiern!
- Unterteilen des Gesamtprozesses in Wellen / Phasen (-> Verschnaufpause ohne Erschlaffen)
- Demonstratives Schlachten heiliger Kühe
- Konflikte offen austragen
- Schlüsselpersonen als Change Agents
- Prozessbegleitende PE (Methoden / Instrumente)
- Fehlerkultur, Umgang mit Misserfolgen

Change Management Tool Box



- Professionelles Projektmanagement
- Analysetechniken (SWOT, Szenarios, ...)
- Strategieentwicklung
- Arbeiten mit definierten Zielen (z.B. Balanced Scorecard)
- Partizipation / Regelkommunikation
- Workshopmoderation (auch Grossgruppen)
- Problemlösungs- und Entscheidungsmethodik
- Innovation
- ...

Selbstlernzeit – Literaturstudium



SRH Hochschule
Heidelberg

Bitte lesen Sie in Doppler / Lauterburg:

- Teil II Kapitel 1 und 2
- Teil III Kapitel 7, 8 und 9

Selbstlernzeit - Übungsfragen



- 1) Welche ausser den bereits genannten Aspekten könnten in der derzeitige Dekade (2010-2020) für die sozioökonomische Entwicklung entscheidend sein? Bitte begründen Sie Ihre Argumente.
- 2) Skizzieren Sie den Unterschied zwischen fundamentalem und inkrementalem Wandel in fünf Sätzen.
- 3) Die Folgen für die MA sind offenbar erheblich. Ist das immer so? Bitte argumentieren!
- 4) Was erfahren Sie in Doppler / Lauterburg über das Thema Widerstände?
- 5) Bitte fassen Sie die gelesenen Kapitel (Doppler, s.o.) auf 2-4 Din-A-4 Seiten zusammen.

Zusammenfassung der Vorlesungsreihe P&O II Kurs (1) Organisation

- 01 Handlungstheoretische Grundlagen des Interventionsproblems
- 02 Organisationstheoretische Ansätze
- 03 Profil und Entwicklung einer Organisation
- 04 Organisationskultur
- 05 Organisationsstruktur
- 06 Organisationsinstrumente
- 07 Teams und Konflikte
- 08 Projektmanagement
- 09 Meetings und gezielte Gesprächsführung
- 10 Change Management

01-Handlungstheoretische Grundlagen

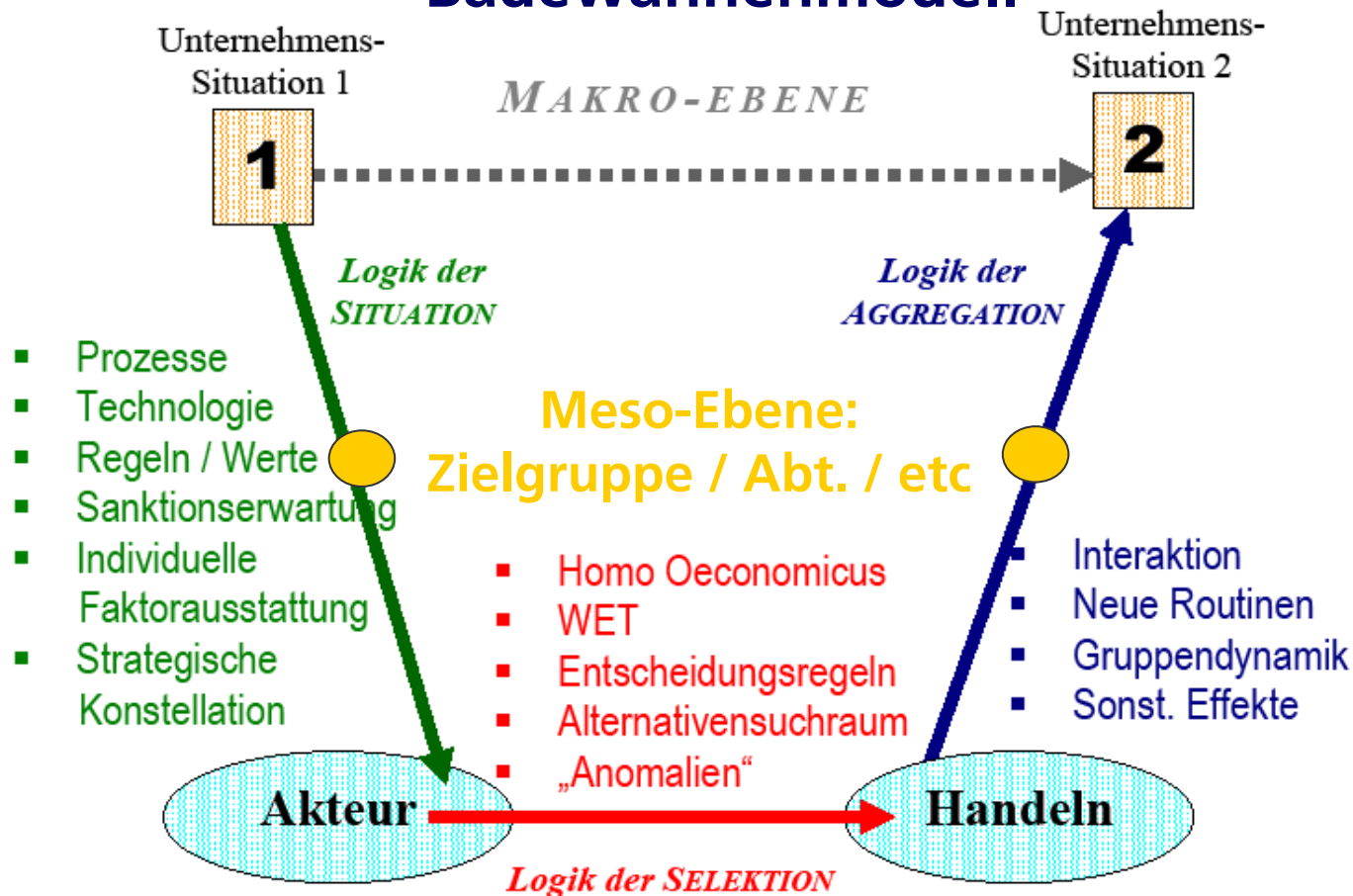


- Wieso ist Handlungstheorie ein Thema für P&O?
- Ökonomische Konzepte: Homo oeconomicus als Akteursmodell, Alternativensuchraum, Werterwartungstheorie, Entscheidungsregeln, Präferentordnung, Sanktionen, Anomalien
- Psychologische Konzepte: Hierarchisch-sequentielles Handeln, hypothesengeleitete Wahrnehmung, Skripte und Schemata, Rubikon-Modell
- Interventionsproblem, Zielgruppen(-steuerung), wieso Problem?
- Organisationssoziologische Konzepte: Entscheidungsprogramme, Rolle analytische Elementarkategorie, das Badewannenmodell

01-Handlungstheoretische Grundlagen



Badewannenmodell



02 Organisationstheorie



- Erkenntnismöglichkeit der Organisationstheorie
- Zusammenhang zwischen Theorie und Praxis
- Menschenbilder als Heuristik (analog Aktuersmodell)
- Grenzen der Ansätze auf der Makroebene
- Bürokratiemodell
- Scientific Management
- Human Relations Ansatz
- Institutionenökonomik
- Interpretativer Ansatz

02 Organisationstheorie



SRH Hochschule
Heidelberg

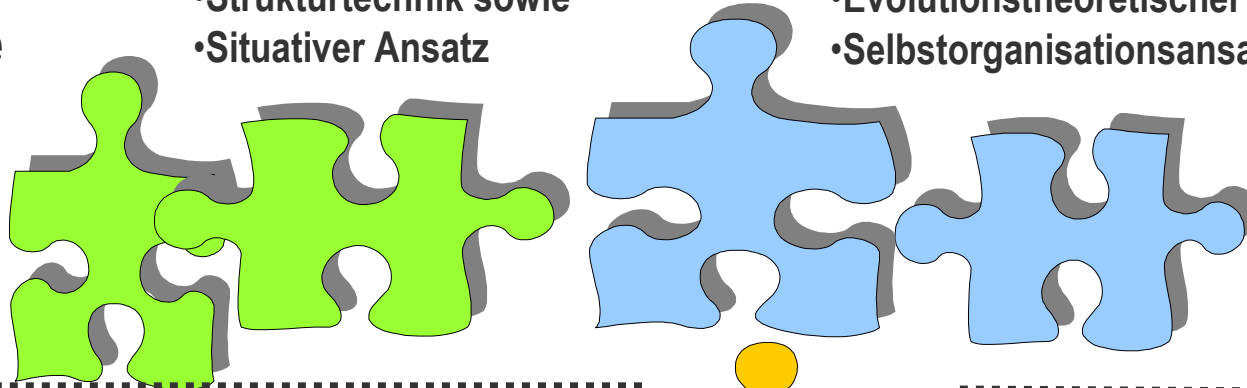
**Makro-
Ebene**

3) Kernfrage Orga-Struktur:

- Strukturtechnik sowie
- Situativer Ansatz

4) Kernfrage Systemsteuerung:

- Evolutionstheoretischer Ansatz
- Selbstorganisationsansatz



2) Kernfrage Verhaltenssteuerung:

- Entscheidungstheorie
- Institutionenökonomie
- Interpretativer Ansatz

1) Kernfrage Leistungsvollzug:

- Bürokratieansatz
- Tayloristischer Ansatz
- Human Relations Ansatz

**Mikro-
Ebene**

03 Profil u. Entwicklung einer Organisation

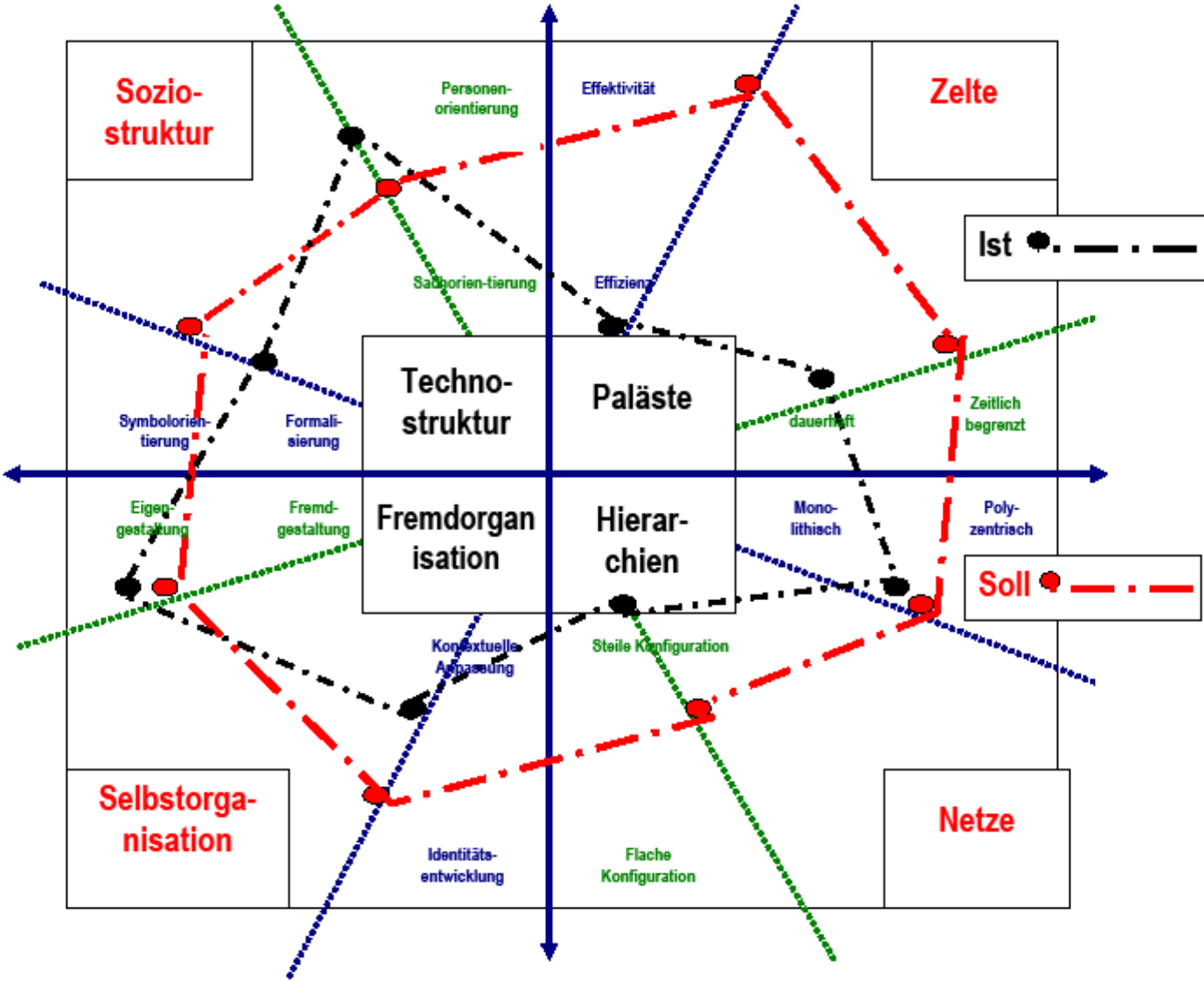


- Selbstbewertungsmodelle: Perioden- oder Soll-Ist-Vergleich, (fehlender?) Referenzpunkt, Operationalisierungsproblem, Nutzen solcher Modelle trotz der Schwächen
- Logik des Quadrantenmodells nach Gomez, Achsen als jeweils bipolare Dimensionen, Bedeutung der Idealtypen, praktisches Vorgehen bei der Positionierung, Kriterien für die Bestimmung von Sollpunkten, Interpretation der Synopse (beispielhaft: einen Quadrant im Detail erläutern können)
- Dynamisierung des Modells: „natürliche“ Entwicklung von Unternehmen von den äusseren zu den inneren Idealtypen (wieso „natürlich“?), Aussagekraft / Nutzen der typischen Entwicklungskurve, Details zu den Entwicklungsphasen

03 Profil u. Entwicklung einer Organisation



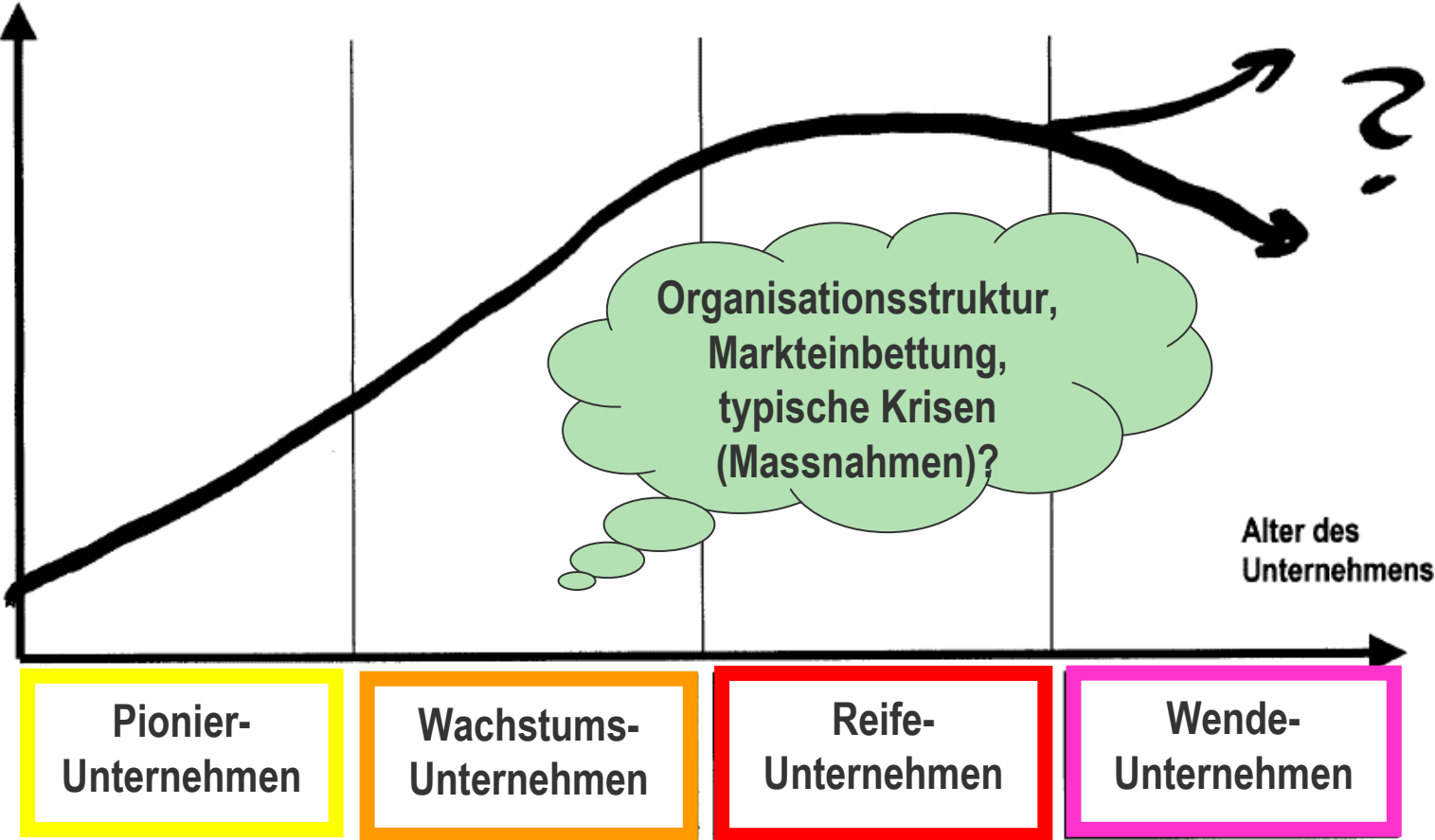
SRH Hochschule



03 Profil u. Entwicklung einer Organisation



Wert des Unternehmens



04 Organisationskultur



- Fließgleichgewicht zwischen Strategie, Struktur und Kultur
- Unternehmenskultur als **gelebte** Werte im Unternehmen (Handlungssteuerung durch Werte)
- Symbole von Organisationskultur
- Beispielhaft: *ein* Kulturmodell erläutern können (Schein oder Deal oder...)
- Vorgehen bei der Kulturdiagnose
- Veränderung von Unternehmenskultur möglich? – Bedeutung der Symbole

04 Organisationskultur



SRH Hochschule
Heidelberg

Strategien, Strukturen, Prozesse

Normen

„hidden rules“

Glaubenssätze

Werte, Einstellungen

Beziehungen, Gefühle

Macht, Status, Netzwerke, etc.

-> ... „nur Weniges ist sichtbar“

05 Organisationsstruktur



- Organisationswissen aus der Grundlagenvorlesung
- Zusammenhang zwischen Dimensionen der Organisationsgestaltung
- Aufgabe, Stelle, Abteilung, Organigramm (Aussage?)
- Bedeutung der Hierarchie (steil / flach)
- Sämtliche Aspekte / Zusammenhänge der Leitungsspanne
- Arten von Organigrammen; Unternehmenssteuerung im Spartenorganigramm
- Das Zentralitätsproblem: Problematik der Aufgabenteilung im divisionalen Organigramm mit Funktionsdoppelung (Division / Zentrale) anhand eines Beispiels erklären können

05 Organisationsstruktur



Geschäftsführung:

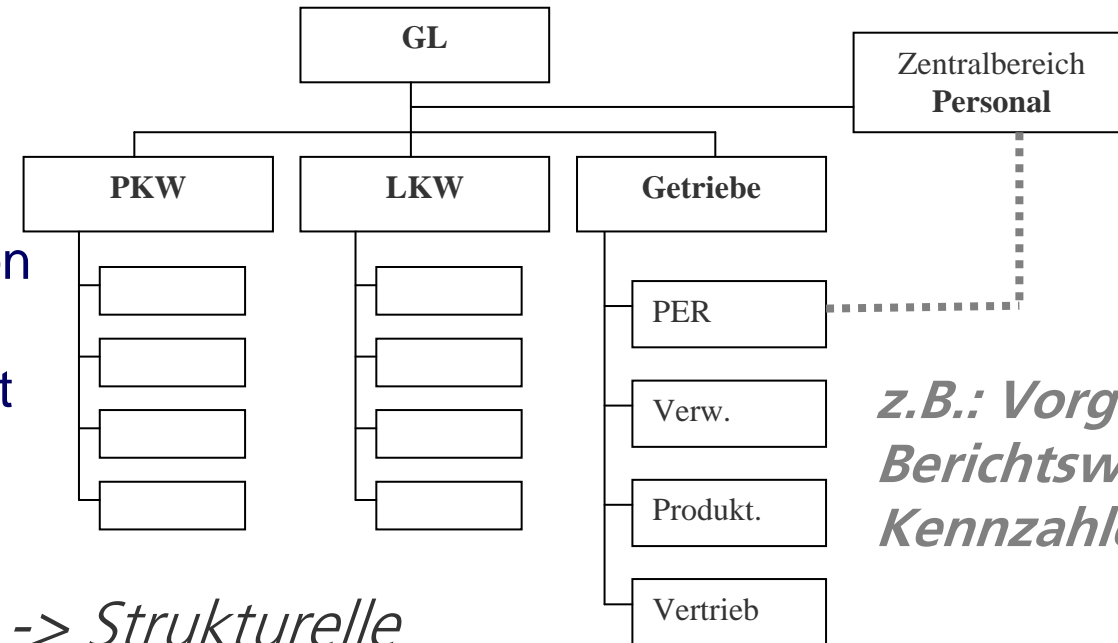
- Gesamtsteuerung des Unternehmens
- „Gemeinsame Linie“, Synergien

Zentralbereiche:

- Dienstleistungen für alle Divisionen
- Standardsysteme

Divisionen:

- Konzentration aufs Kerngeschäft
- Autonomiestreben



z.B.: Vorgaben zu Berichtswesen, Kennzahlen, etc.

-> *Strukturelle Sollbruchstellen?*

06 Organisationsinstrumente



- Regeln / Regeldichte im Unternehmen; das Substitutionsprinzip
- Wirkung von Orgatools
- Partizipation, Marktprinzip, Vorgaben (!)
- Berichtswesen / Dokumentation
- Regelkommunikation (!!)
- Aktionsplan
- Für eine kurze Situationsschilderung das passende Tool als typische Lösung eines typischen Problems vorschlagen, Wirkweise beschreiben können

06 Organisationsinstrumente



- Instrumente, die unternehmensübergreifend wirken } **Übergreifende Orgatools**
- Instrumente, die der institutionalisierten Erfassung und Aufbereitung entscheidungsrelevanter Informationen dienen (stichtagbezogen) } **Berichtswesen / Dokumentation**
- Instrumente, die der Kanalisierung und gezielten Weitergabe von Informationen an Zielgruppen dienen } **Information / Kommunikation**
- Instrumente, die selbstbestimmt am Einzelarbeitsplatz eingesetzt werden können } **(individuelle) Arbeitshilfen**

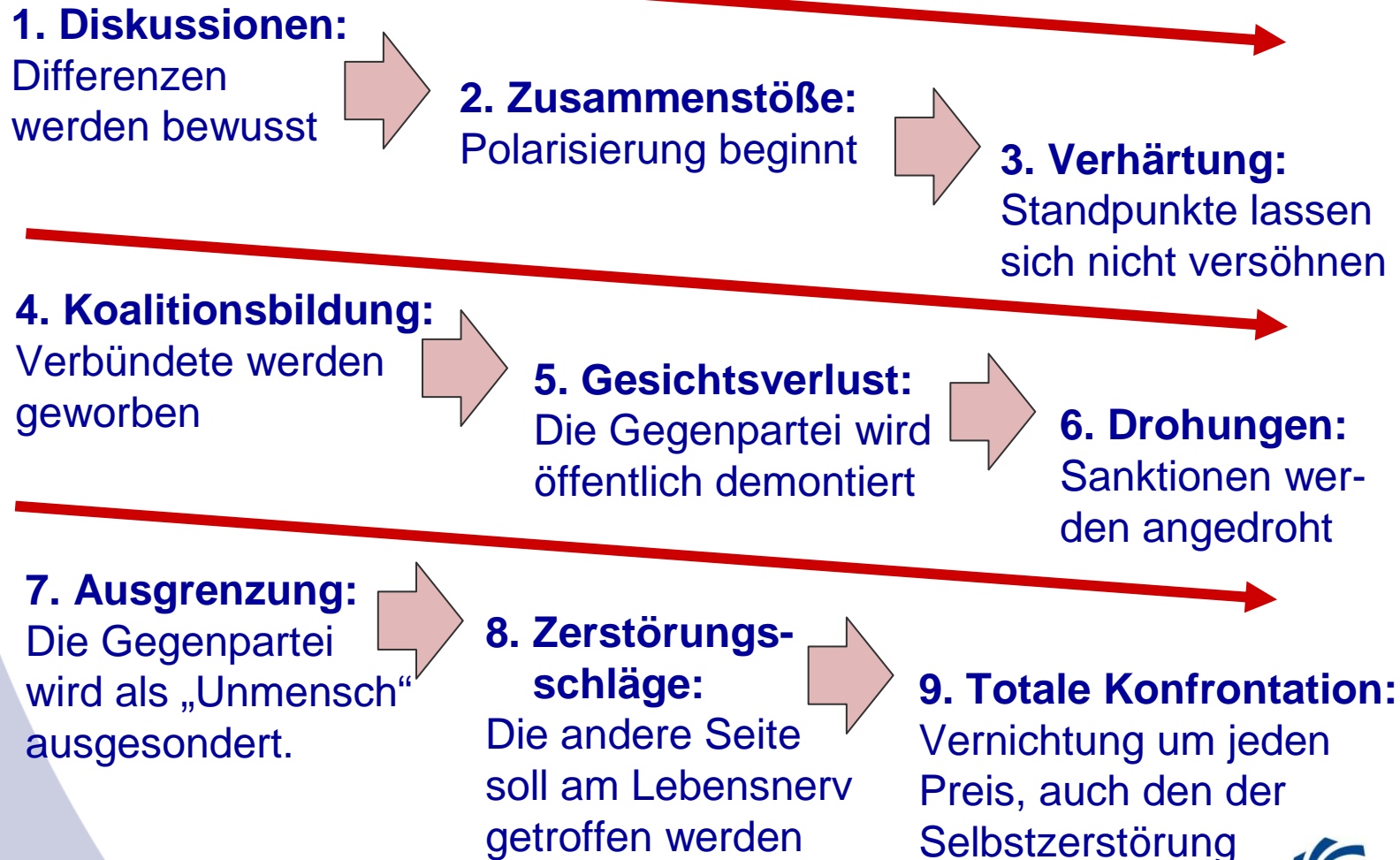
Systematisierung
als hilfreiche
Gedankenstütze

07 Teams und Konflikte



- Faktoren der Teameffektivität
- Phasen der Teamentwicklung und Nutzen, das zu wissen
- Rollen in Teams (Zusammenhang zu Vorlesung 01 Handlungstheorie?)
- Nutzen der Teamdiagnostik trotz *functional* bedingter Auswahl der Teammitglieder
- Typische Konfliktursachen
- Konfliktenstehung / Interpunktion
- Typische Lösungsstrategien (Zusammenhang mit Glasl?)
- Phasen der Konflikteskalation nach **Glasl**; die ersten Phasen beschreiben und Situationsbeschreibungen verorten können

07 Teams und Konflikte



08 Projektmanagement

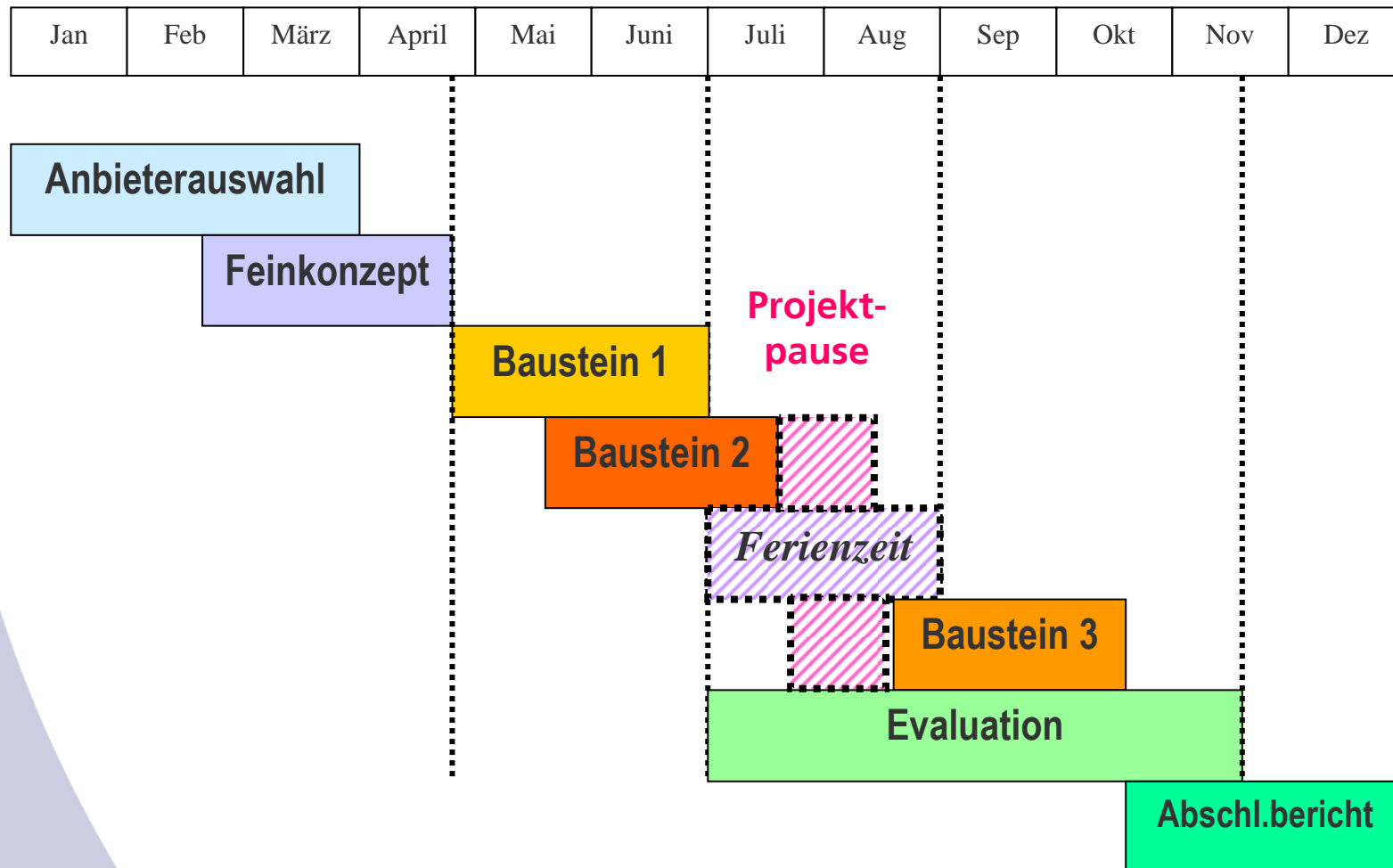


- Besonderheiten und Rollen im Projektmanagement
- Projektplanung, Meilensteine, Arbeitspakete, Aktionsplan
- Abweichungsanalyse und Massnahmen
- Projektdokumentation

08 Projektmanagement



Visualisierung: Balkendiagramm



09 Meetings / gezielte Gesprächsführung

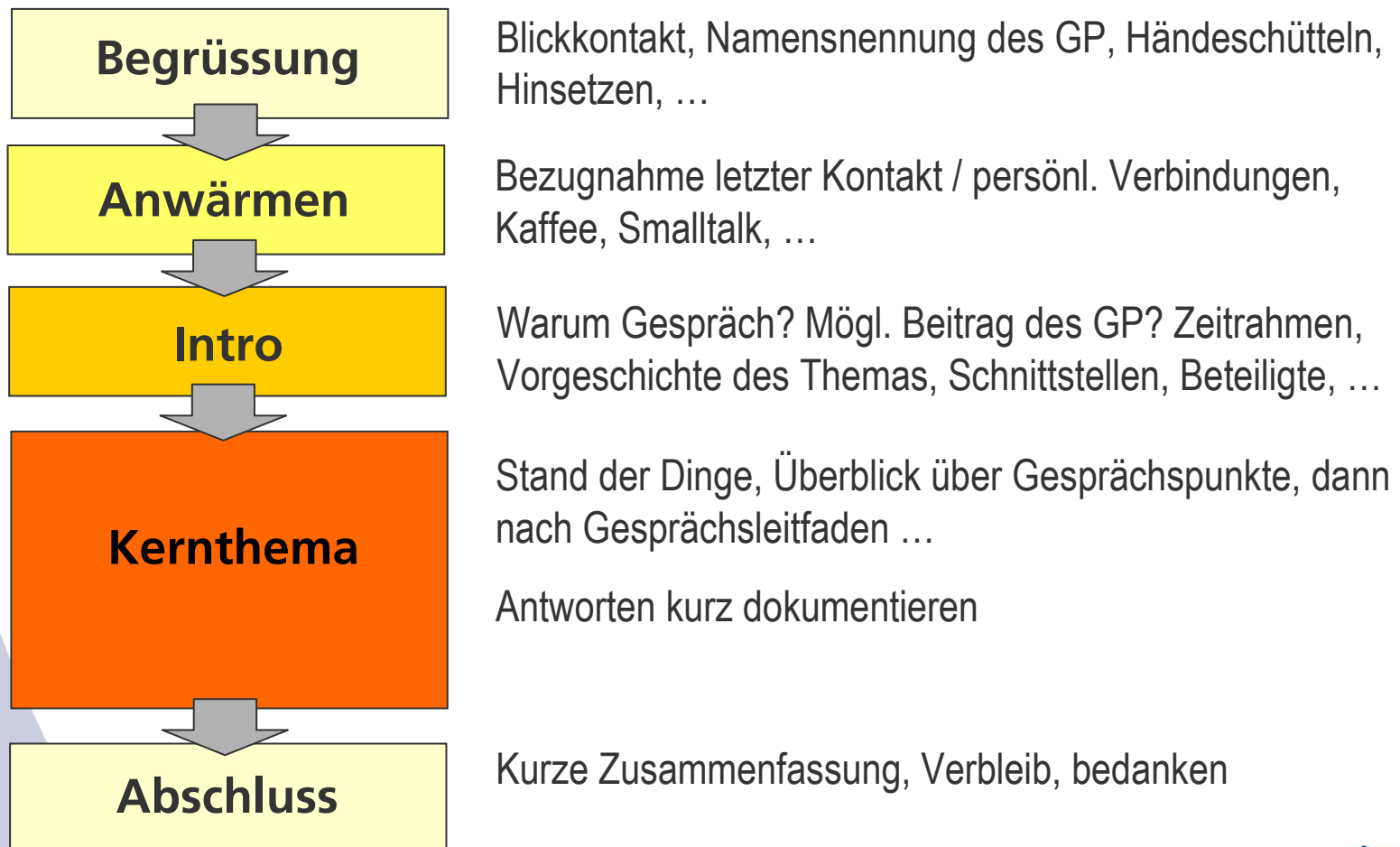


- Meetingvorbereitung, Einladung
- Agenda (für gegebenes Beispiel sinnvoll erstellen können)
- Meetingziel SMART formulieren
- Meetingerfolgskriterien
- Wann ist Workshop das richtige Format? Agenda, SMARTER Zielformulierung
- Gesprächsleitfaden (für gegebenes Beispiel sinnvoll erstellen können)
- Einsatz von Gesprächs- und Fragetechniken (beispielhaft)

09 Meetings / gezielte Gesprächsführung



Grundstruktur eines Gesprächs

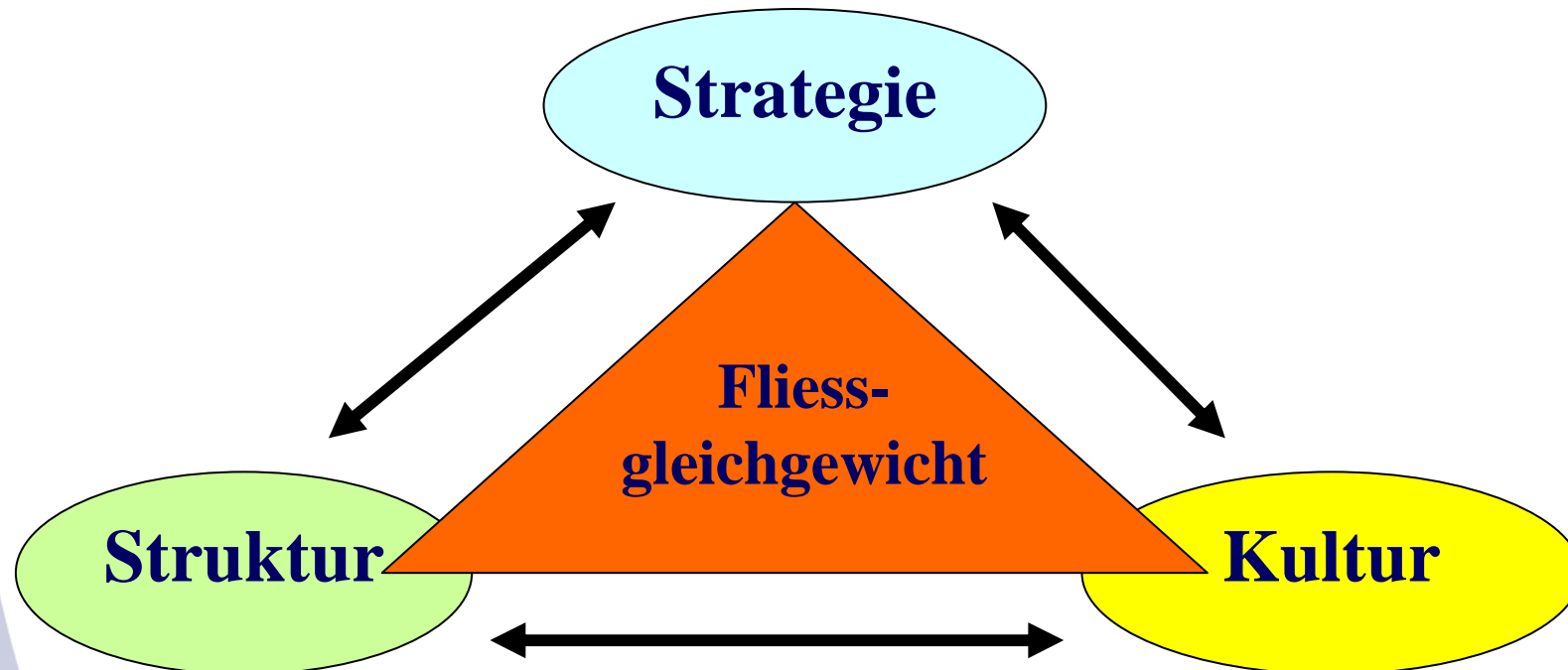


10 Change Management



- Unterschied zwischen fundamentalen Wandel und inkrementaler Veränderung
- Woher kommen Widerstände, und wie geht man damit um? (mögliche Massnahmen)
- Typische „Knackpunkte“ und Erfolgsfaktoren (in einem gegebenen Beispiel erkennen und erläutern können)
- Methoden und Instrumente, die typischerweise im Change Management eingesetzt werden

10 Change Management



- > ***Kultur, Strategie und Struktur beeinflussen sich gegenseitig***
- > ***Ein substantieller Strategiewechsel ist ohne gleichzeitige Einflussnahme auf die Kultur kaum möglich***

Bis zum nächsten Trimester...

... und tschüs!

Das Letzte ...



SRH Hochschule
Heidelberg



Prof. Dr. Janicke Kirksaeter

42

