

3. PQM-Dialog: Change Management – Schlüssel zum Erfolg?



Professioneller Umgang mit Veränderungen in KMU

Dr. Christian Bauer

Geschäftsführer Connect Competence OG -
Human Resource & Management Partners

Grabenweg 68
6020 Innsbruck
Tel. +43-512-39 06 63
christian.bauer@connectcompetence.net
www.connectcompetence.net



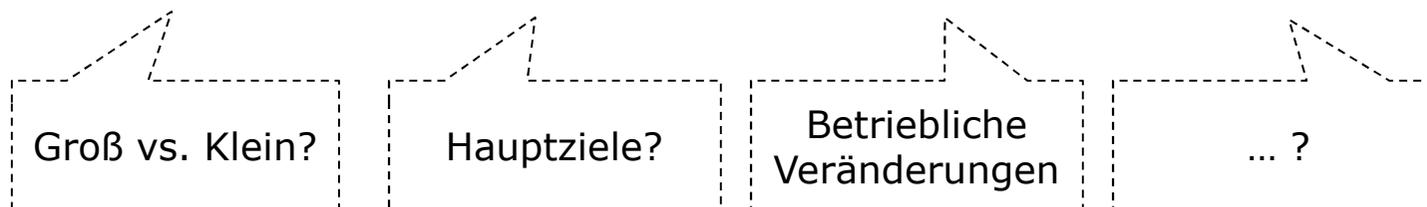
Ein „Management von Veränderungen“ in KMUs“ – wozu?



KMUs sind wie alle **Unternehmungen produktive, soziale Systeme**, sind nicht statisch, sondern sind dynamische „offene“ Gebilde, ... und sind wie alle sozialen Systeme auf **Bewahrung** angelegt.

KMUs sind die vorherrschende Unternehmensgröße. In der EU stellen sie ca. **99 %** aller Unternehmen dar und bieten ca. 65 Mio. Menschen einen Arbeitsplatz.

WO sonst spielt sich Veränderung ab?



„Change Management“ in KMU – wozu?

(Reorganisationen ohne begleitendes CM)



- **Veränderungsprojekte senken erst einmal die Produktivität!**
- Bei einer Reorganisation kumulieren sich die negativen Effekte im Schnitt auf einen **Produktivitätsrückgang** (Leistungsrückgang) von **25 %**. (*Change Management Studie 2010 von Capgemini*).
- Verunsicherung, Ängste & Widerstand reduzieren die emotionale Bindung der Mitarbeiter zum Unternehmen. Anstieg der **Fluktuation** um **11 %**.
- Lt. Analysen und Umfragen, hat CM seine Ziele nicht erreicht. Lt. Experten ist nur jedes **achte (!) Veränderungsprojekt** als Erfolg zu betrachten. (Als echten Erfolg, bei dem die Ziele zu wenigstens 90 Prozent erreicht werden, lassen sich gerade mal **10 %** werten.)

Definition Veränderungs-/ Changemanagement

„Sämtliche **systematischen** und **gezielten Aktionen**, die dabei helfen, einen **gegenwärtigen Zustand** möglichst **optimal** (effizient und effektiv) in einen **angestrebten zukünftigen Zustand überzuführen.**“

(vgl. Klaus Doppler, Christoph Lauterburg/ Reiner Czichos/ Michael Berger, Jutta Chalupsky, Frank Hartmann/u.v.a.m.)



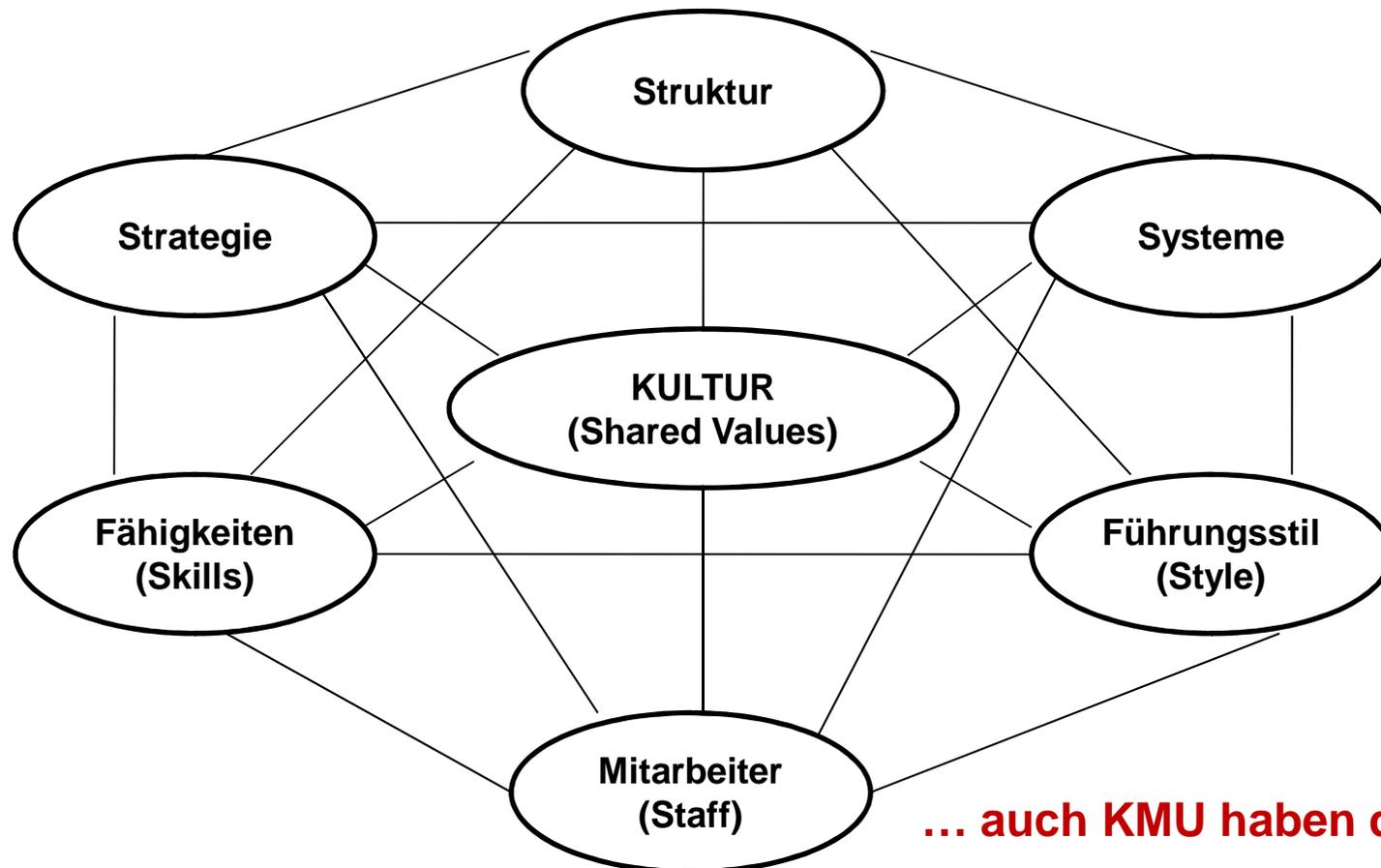
CM zielt auf planmäßige mittel- bis langfristig wirksame Veränderungen von **Verhaltensmustern & Fähigkeiten**, um zielgerichtet Prozesse & Kommunikationsstrukturen zu optimieren. (C. Kostka, Changemanagement)

... auch in KMUs!

... auf was ist alles zu achten?

Das 7S-Modell nach Peters/Waterman (McKinsey)

Die „7 S“ (*harte & weiche Faktoren*) können sich nur dann ändern, wenn die **Mitarbeiter** fähig & bereit sind, Veränderungen mitzutragen & umzusetzen.



... auch KMU haben die "7S"!

Professioneller Umgang mit Veränderung – für „GROSS & KLEIN“



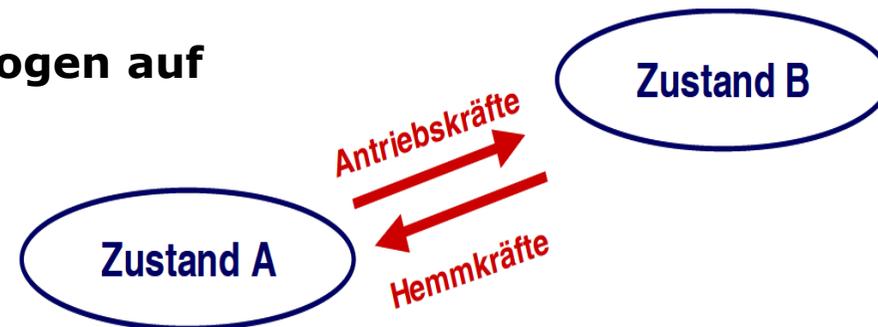
- Der **Erfolg von Veränderungen** ist abhängig von:
 - ✓ **inhaltlichen Qualität** einer „Lösung“ (-> „WAS“)
 - ✓ **Akzeptanz** der „Lösung“ im Unternehmen
 - ✓ **Überzeugung** von Notwendig- & Richtigkeit der Veränderung
 - ✓ **Bereitschaft**, Veränderung (nachhaltig) mitzutragen
- Wirksame Maßnahmen zur Veränderungen zielen auf nachhaltige Änderung von **Handlungs- & Kooperationsmustern** auf Personenebene -> CM-Erfolge sind **„Verhaltensfolge“!**
- **„Mobilisierung der Menschen“ & Commitment** gelten als wichtigste Erfolgsfaktoren! *(CM Studie 2010 Capgemini)*

„Wie kommt es zur Veränderung ...?“

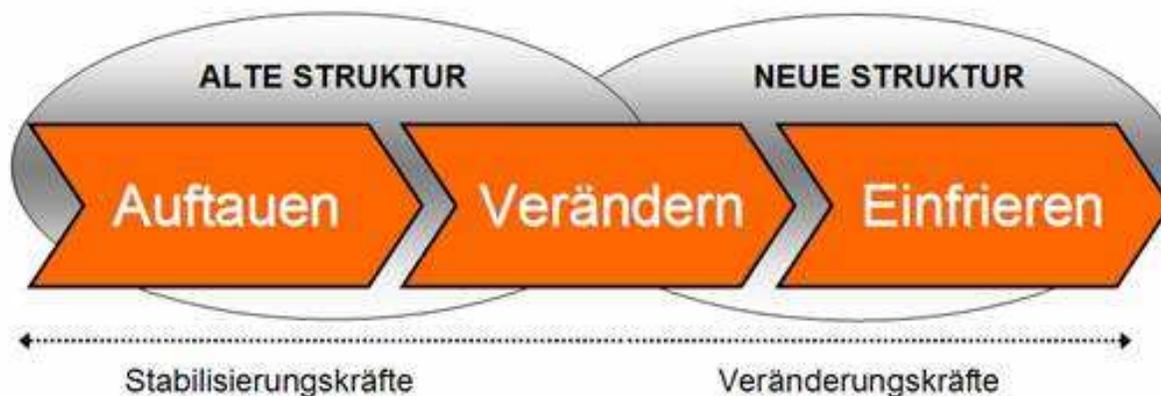
Phasen der Veränderungen (Modell - Lewin)

Jede Art der Veränderung bezogen auf

- einen Menschen
- eine Gruppe
- eine Organisation



folgt einem typischen Verlauf und ist in **3 Phasen** darstellbar



- 1. Auftauen**
(Unfreezing)
- 2. Verändern**
(Moving)
- 3. Einfrieren**
(Freezing)

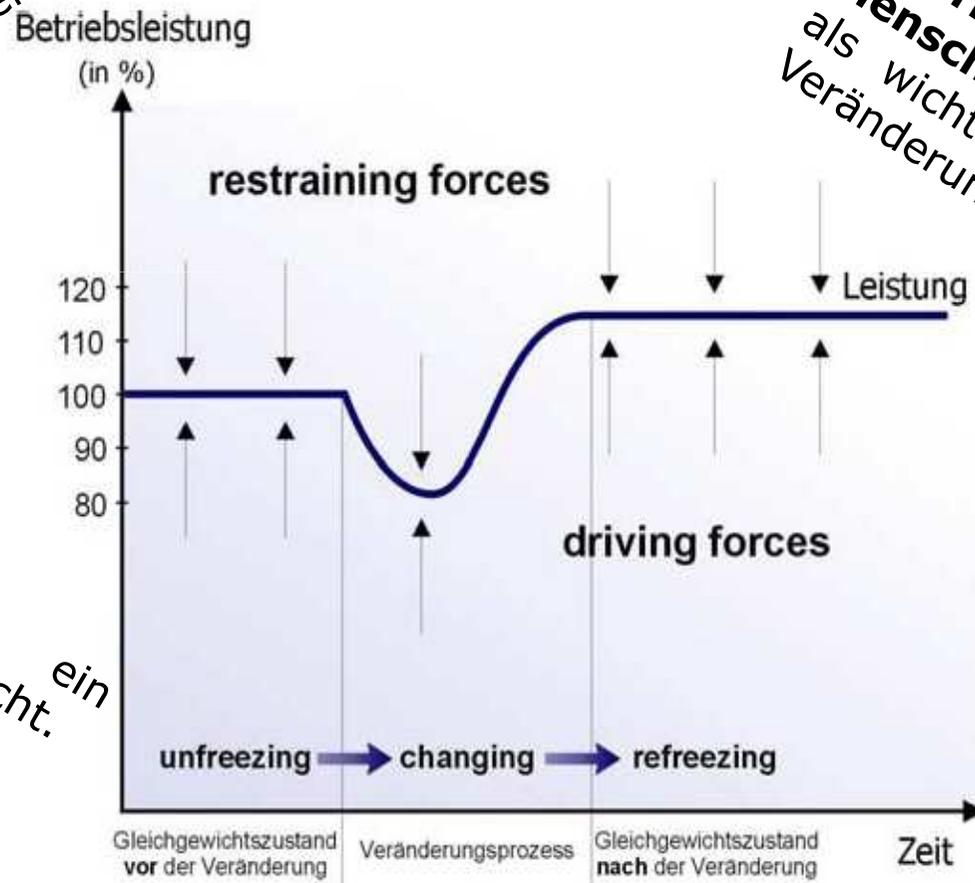
... auch KMU kommen nicht an diesen Phasen vorbei!

Wie entsteht Wandel – Modell Lewin

Kräftefeld mit Antriebs-/
Veränderungs- & Hemm-/
Stabilisierungskräften

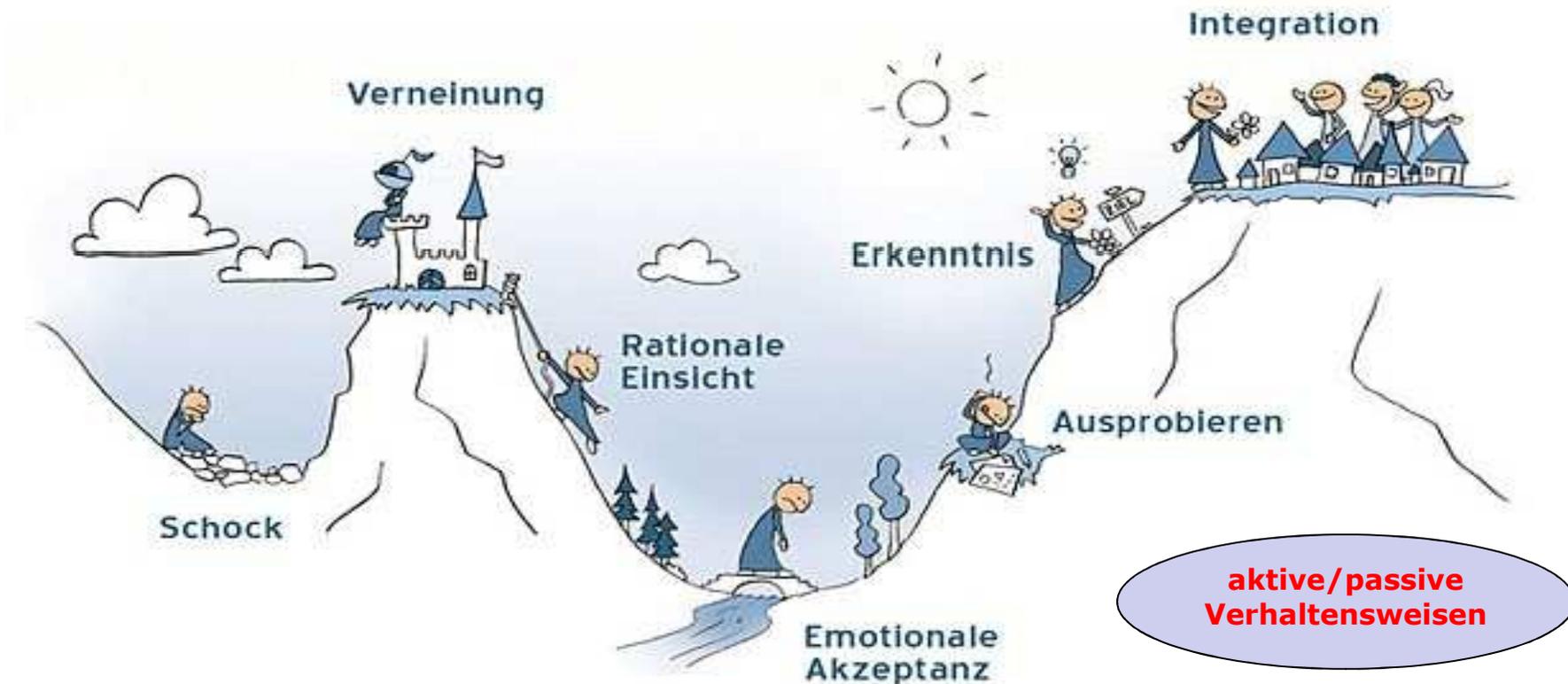
Mitarbeiter &
Determinanten **Verhaltens**
als wichtigste Faktoren im
Veränderungsprozess!

Ist-Zustand ist ein
dynamisches Gleichgewicht.

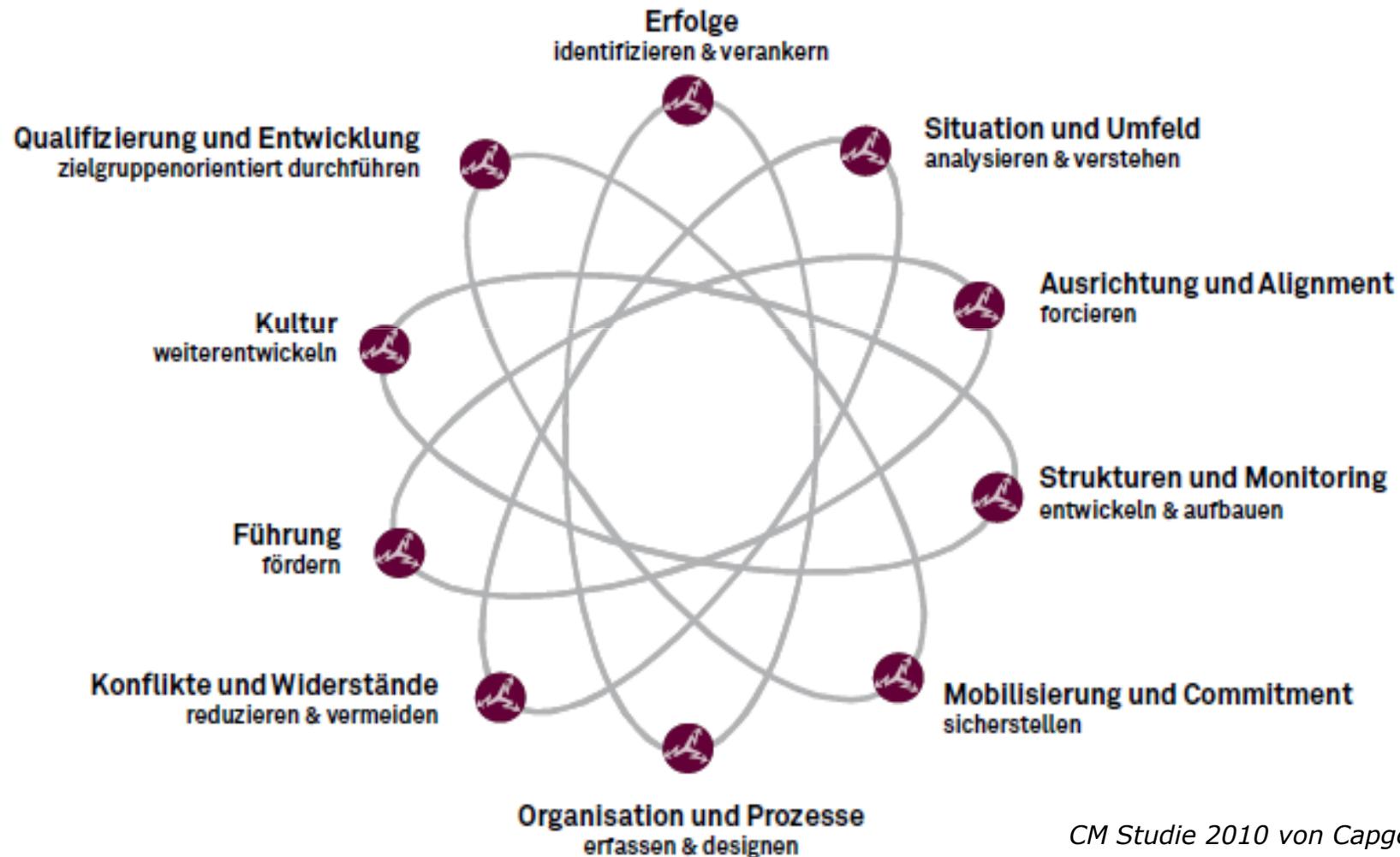


7 Phasen der Verhaltensänderung (Kübler-Ross) & aktives Umgehen damit!

... gilt für Personen, Teams & Organisationen!

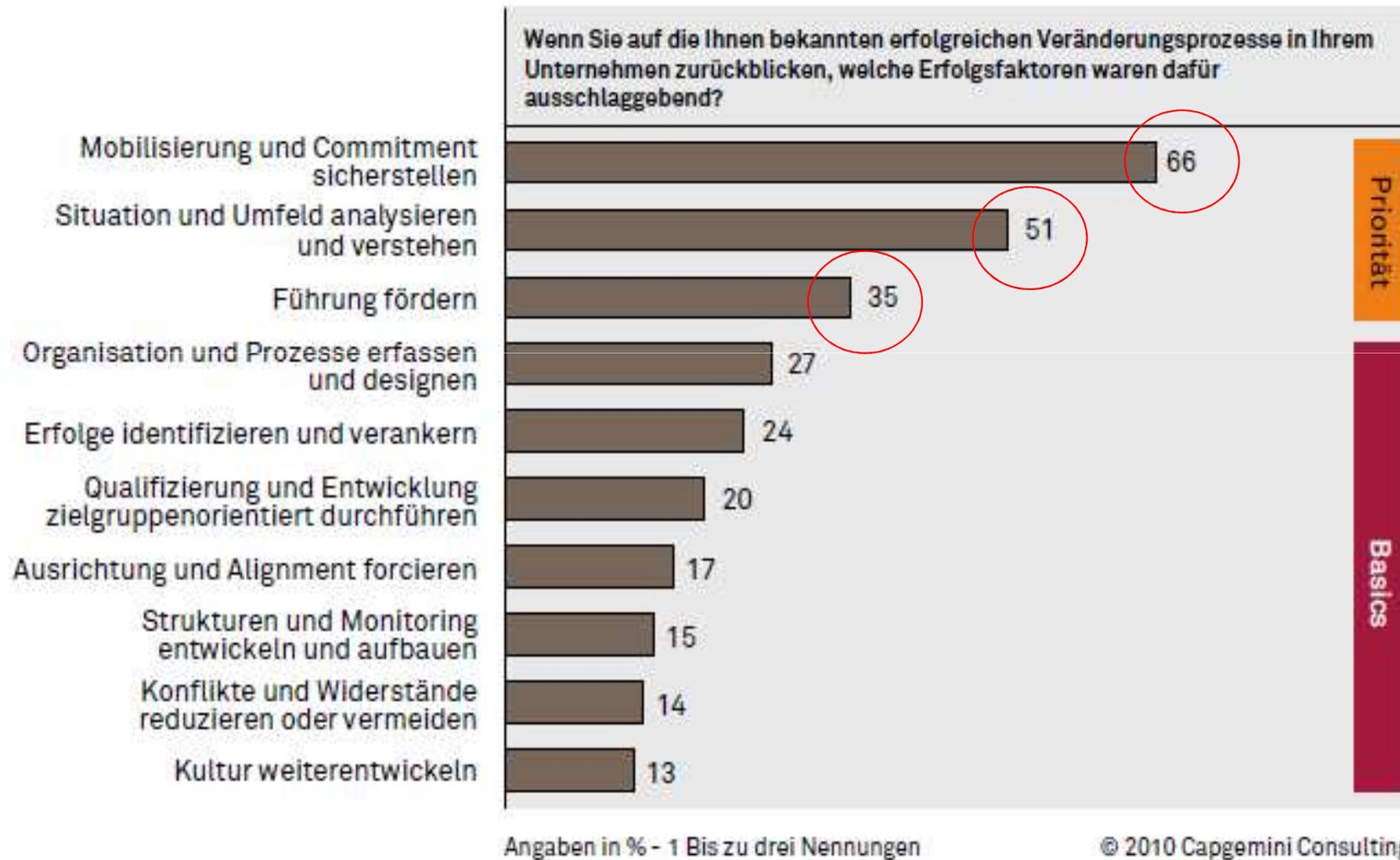


Zehn Aktionsfelder, Ansatzpunkte & Stellhebeln für erfolgreiches CM



CM Studie 2010 von Capgemini

Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen



Professioneller Umgang mit Widerstand & Konflikten

Konflikte & Widerstand – natürliche Elemente jedes Lern- und Veränderungsprozesses. Das **Ausmaß** ist entscheidend!

- 1. Grundsatz:** Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand!
- 2. Grundsatz:** Widerstand enthält immer eine „verschlüsselte“ Botschaft!
- 3. Grundsatz:** Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden!
- 4. Grundsatz:** Mit dem Widerstand, nicht gegen ihn gehen!

K. Doppler, C. Lauterburg, Changemanagement, 2008



... achten Sie auf Symptome gegen die Veränderung

Verhalten	Verbal (Reden)	Nonverbal
Aktiv (Angriff)	Widerspruch Gegenargumentation Vorwürfe Drohungen Polemik sturer Formalismus	Aufregung Unruhe Streit Intrigen Gerüchte Cliquenbildung
Passiv (Flucht)	Ausweichen Schweigen Bagatellisieren Blödeln ins Lächerliche ziehen Unwichtiges debattieren	Lustlosigkeit Unaufmerksamkeit Müdigkeit Fernbleiben innere Immigration Krankheit

... Kommunikation in Veränderungsprozessen „ganz oben“!



- In der Regel gibt es kein **Informationsdefizit**, eher eine **Informationsflut!**
- Das Problem ist vielmehr ein **Kommunikationsdefizit.**
- Kommunikation ist **Austausch** untereinander & die **Auseinandersetzung** miteinander.

Hinter starken Wünschen nach besserer Information verbirgt sich fast immer ein viel weitergehendes Anliegen - der Wunsch nach **Dialog & Beteiligung!**

In **KMU** wird selten eine professionelle *interne Kommunikation* geführt, sie ist informell und durch Beiläufigkeit geprägt (*Quelle: Forschungsbedarf im Wissensmanagement für KMU – Ein Ausblick*)

Beiträge von Kommunikation in Veränderungsprozessen



- Mitarbeiter auf Veränderungen **vorzubereiten** und deren Notwendigkeit erläutern
- Mitarbeitern die **Angst** vor Veränderungen nehmen
- Mitarbeitern die **Chancen** aufzuzeigen (auch ihre persönlichen)
- **Veränderungsbereitschaft** und **-fähigkeit** zu fördern
- Zum engagierten **Mitmachen** motivieren
- Mitarbeitern **Orientierung** geben (keine Informationsflut)
- Mitarbeiter **emotional** „mitnehmen“; Fakten alleine genügen nicht
- ... die Veränderung kommunizieren!

S. Schick, interne Unternehmenskommunikation, 2002

Interne Kommunikation

Rolle als aktiver Mitgestalter des Wandels



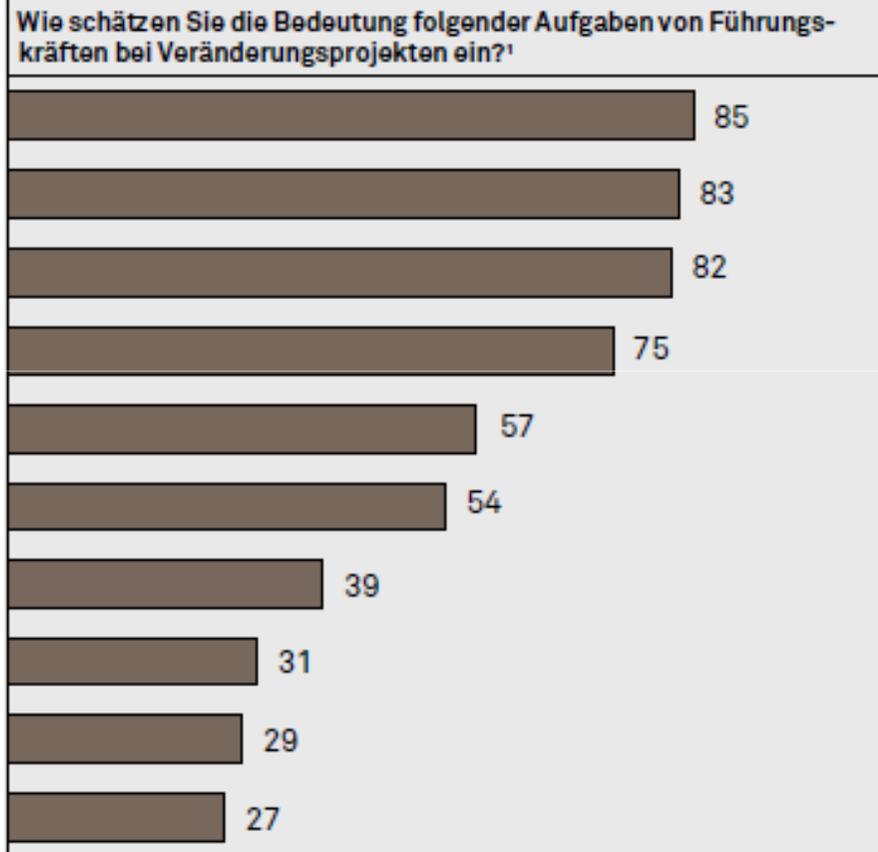
- Zusammenhänge zum Erfolg des Veränderungsprojektes aufzeigen
- Nicht nur Ergebnisse & Entscheidungen, sondern auch Zwischenergebnisse („Unfertiges“) kommunizieren
- Unterstützung, um mit Unsicherheit umzugehen
- Ängste und Sorgen adressieren, dadurch Vertrauen schaffen
- Altlasten berücksichtigen (bisherige Erfahrungen)
- Veränderungsprozess transparent machen
- Echter Dialog (Informations- und Meinungs austausch)
- kontinuierliche Information und Feedback über den gesamten Zeitraum

S. Schick, interne Unternehmenskommunikation, 2002

Führungskräfte & Change

Die Führungskraft ...

- ... nimmt die Menschen im Unternehmen mit
- ... nimmt eine Vorbildfunktion ein
- ... trifft klare Entscheidungen
- ... kommuniziert die Veränderungen aktiv
- ... initiiert und gestaltet die Veränderung
- ... überzeugt ihre Mitarbeiter, dass der Wandel zum Besseren führt
- ... treibt den Veränderungsfortschritt voran und kontrolliert ihn
- ... löst Konflikte
- ... bindet Mitarbeiter durch vertrauensbildende Maßnahmen an das Unternehmen
- ... vermittelt hierarchieübergreifend (Mittlerfunktion zwischen oben und unten)

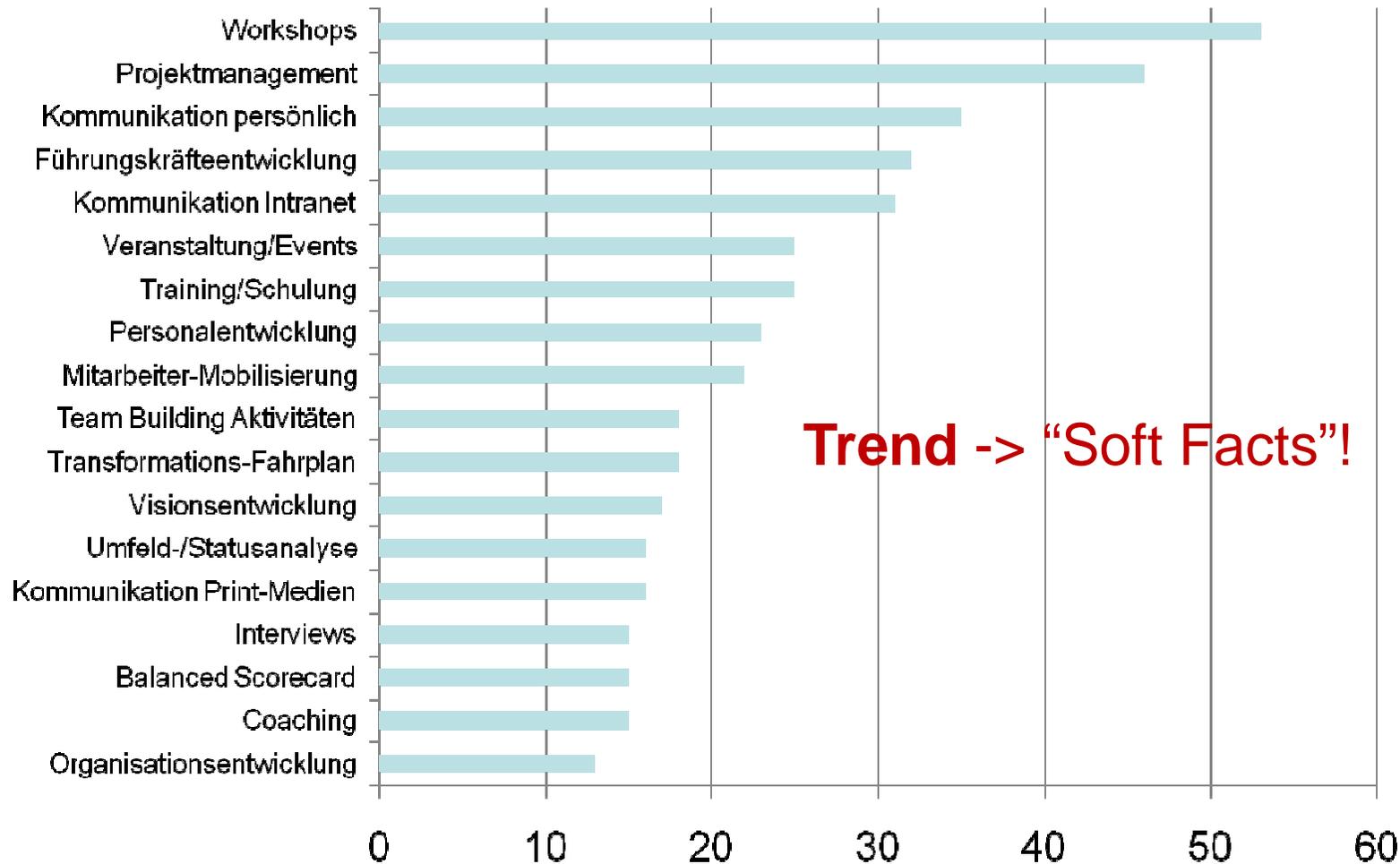


¹ Prozentwert entspricht Aussage "sehr wichtig"

Angaben in %

© 2010 Capgemini Consulting

Change Management Instrumenten in Unternehmen (Beispiele)



Ein neuer Fokus für Change Management – „Changeability“



Veränderungsfähigkeit als strategische Kernkompetenz?

- Bedingungen der nächsten Jahre? Strategischen Schwerpunkte & Was tun, um zu den Gewinnern zu gehören?
- Wir müssen daher der Frage nachgehen, **WIE** ein Unternehmen **sein muss**, damit es den ungewissen Anforderungen gewachsen ist.
- Wesentliche Elemente **veränderungsfreundlicher Unternehmenskulturen**
 - ✓ **Kreative Unruhe** (Pioniergeist, Experimentierfreude, Umstellungsbereitschaft)
 - ✓ **Konfliktfähigkeit** (Spannungen, unterschiedliche Meinungen, konstruktive Streitkultur)
 - ✓ **Zusammengehörigkeitsgefühl** (WIR, gegenseitige Akzeptanz)
 - ✓ **Sinnvermittlung** (Ziele, Stellenwert des eigenen Beitrages)
 - ✓ **Kommunikation** (direkte & persönl. Kommunikation, Mgmt by walking around)

FAZIT



Es gibt **keinen** „**ONE BEST WAY**“, keine Standard-Modelle & Checklisten für die Gestaltung des Wandels – es geht um **individuell & situativ** zu gestaltende Maßnahmen.

Glauben Sie nicht, dass nur aufgrund der kleineren Unternehmensgröße von **KMUs** erfolgreiche Veränderung im Unternehmen „einfach so passiert“ oder rasch angeordnet werden können!

„Was bleibt, ist die Veränderung - was sich verändert, bleibt.“

(Dr. phil. Michael Richter)