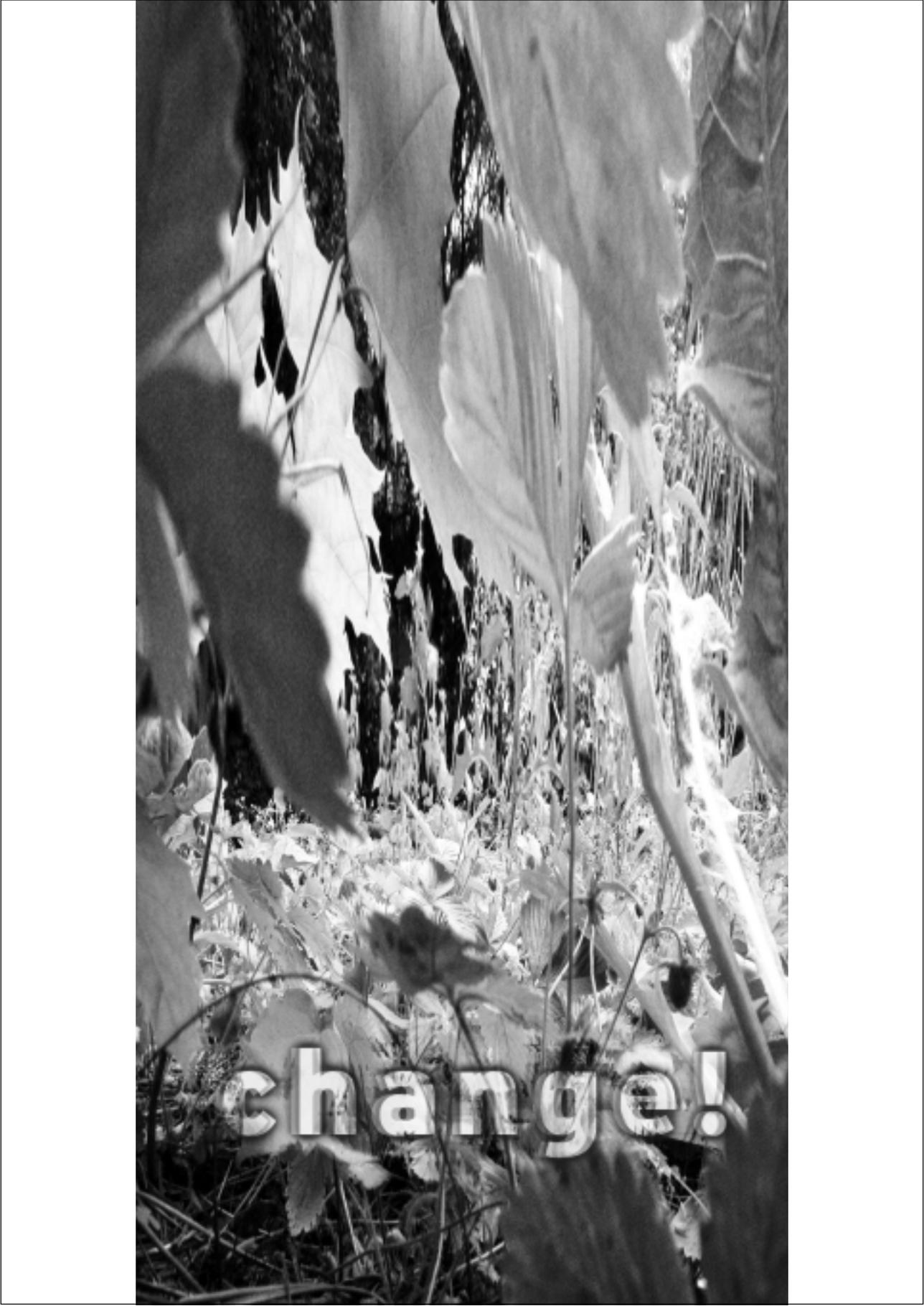


KAPITEL 2

A black and white photograph of a dense field of plants, possibly a garden or farm. The plants are tall and leafy, with some showing signs of being eaten or damaged. The lighting is dramatic, with strong shadows and highlights. At the bottom of the image, the word "change!" is written in a bold, stylized font with a slight shadow effect.

change!

IM DSCHUNDEL DER CHANGE-KONZEPTE

Wenn wir den Befund ernstnehmen, dass Changemanagement in seiner wachsenden Vielfalt und Bedeutung eine neue Komposition erfordert, brauchen wir eine "Landkarte", in der wir unterschiedliche "Changetypen" positionieren können.

Unterschiedliche Changesituationen und -bedarfe haben jeweils andere Changeziele im Blick. Sie erzeugen unterschiedliche Dynamiken im Unternehmen und verlangen jeweils nach spezifischer Architektur und Steuerung.

Eine der Schwierigkeiten, vor die sich Manager gestellt sehen, liegt darin, jenen Ansatz zu finden, der der eigenen Fragestellung am angemessensten ist. Orientierung ist gefragt.

EINE LANDKARTE GIBT ORIENTIERUNG

Die nachfolgende Landkarte unterscheidet bei Changevorhaben nach zwei Dimensionen.

Die erste: Wie groß ist die Veränderungsnotwendigkeit des Unternehmens in Relation zu seinem Markt? Systemisch geht es um die Einschätzung des Veränderungsbedarfes in der Außenrelation.

Die zentrale Frage ist: Brauchen wir in unserem Unternehmen eine evolutionäre Veränderung (step by step) oder aber eine radikale Veränderung (eine Transformation)?

Die zweite Dimension beschreibt das Veränderungsvermögen des Unternehmens. Systemisch geht es um die Einschätzung der Fähigkeit zu Selbststeuerung und Selbstentwicklung des Systems. Dieses Vermögen umfasst dreierlei: erstens Kompetenz in der Diagnose - nach außen: Markt, Wettbewerber, Wertschöpfungspartner, Kunden - und nach innen wie etwa zu Strategie, Strukturen, Gesellschaft und Prozessen, Human Ressourcen, Kernkompetenzen, Innovationspotentialen und Changemustern. Zweitens umfasst dieses Veränderungsvermögen die Fähigkeit zu entscheiden, wo auf „stabil halten“, wo auf evolutionäre Weiterentwicklung und wo auf Transformation zu setzen ist. Drittens gehört Changemanagementkompetenz im engeren Sinn dazu - die persönliche, inhaltliche und soziale Kompetenz Veränderungsprozesse zu gestalten

und das zum Unternehmen jeweils passende Steuerungsrepertoire, ebenso die Veränderungsfreundlichkeit der Organisation (s. Kap. #). Ist das Veränderungsvermögen gering, bedarf es starker direkter Top-Down-Steuerung im Veränderungsprozess. Im Gegensatz geht es bei hohem Veränderungsvermögen eher darum, indirekter zu steuern, nämlich Rahmen (Architektur und Prozesse) und Anreize für Selbstinitiative und -entwicklung zu setzen (Bottom-Up- und Quer-Vernetzungen)

Das folgende Bild zeigt die Positionierung typischer Changeziele und -konzepte in der Kombination beider Dimensionen, der Veränderungsnotwendigkeit und des Veränderungsvermögens.



Was leistet diese Landkarte für Initiatoren und Verantwortliche von Veränderung?

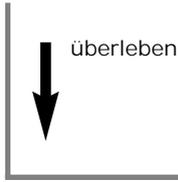
- Sie macht unterschiedliche Einschätzungen geplanter Projekte auf der Landkarte in einer sehr frühen Phase deutlich und führt zur notwendigen Diskussion über Diagnose, Ziele und Konsequenzen für Architektur und Steuerung. Damit schafft sie eine gemeinsame Ausrichtung unter den Initiatoren der Veränderung.

- Sie hilft zu konkretisieren, welches Changemanagementkonzept (Architektur, Rollen, Prozess) jeweils am besten passt. Sie bewahrt Manager davor, bereits erfolgreich angewandte Konzepte und Methoden vorschnell auf neu auftauchende, möglicherweise anders gelagerte Problemstellungen zu übertragen, weil sie für jeden Typ grundsätzliche Gestaltungsstrategien bereithält.

- Sie ist als „Portfolio-Landkarte“ gut geeignet, die laufenden Veränderungsprojekte im Unternehmen in ihrer Relation zueinander zu positionieren und damit ein Bild über Veränderungsintensität und -richtungen des Unternehmens zu geben. Das ist wichtig für die Gesamtsteuerung dieser Veränderungen. Wenn sich im Laufe eines Projektes seine Positionierung verschiebt, kann die Landkarte die Notwendigkeit "der Veränderung der Veränderung" verdeutlichen ("moving target").

WELCHE VERÄNDERUNGSRICHTUNGEN GIBT ES?

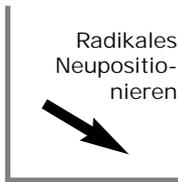




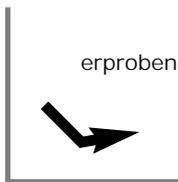
In **Sanierungsprojekten** geht es ums **Überleben**, ums Gesunden und darum, wieder in ruhiges Fahrwasser zu kommen. Es gilt, die akute Krise zu meistern und dadurch die aktuelle Veränderungsnotwendigkeit zu verringern, das Unternehmen zu stabilisieren.



Wenn das Ziel **Mobilisieren** ist, wollen die Changeinitiatoren in Phasen des Erfolges die Veränderungsfähigkeit von Personen und System erhöhen. Durch rechtzeitiges Lernen soll dem Entstehen von Krisen entgegengewirkt werden. Im Zuge dieses Prozesses kann sich aber auch die wahrgenommene Veränderungsnotwendigkeit erhöhen.



Radikales Neupositionieren hat in der Kombination von proaktivem Turnaround (eine potentielle Krise vorwegnehmen) und strategischem Redesign zum Ziel, sowohl wieder in stabilere Zonen zu kommen als auch die Veränderungsfähigkeit der Organisation zu stärken



Sich als Unternehmen zu **erneuern** bedeutet - ohne Krise am Horizont - innovative Wachstums- und Zukunftspotentiale zu finden, zu erproben und zu integrieren: die eigene Identität zu erneuern.



In der **lernenden Organisation** geschieht Veränderung als Element des Tagesgeschäftes (emergent change). Markt, Anreiz- und Steuerungssysteme sowie die Kultur fördern Entwicklung und Innovation.

BEISPIELE:

(1) *In der Niederlassung eines internationalen Unternehmens der Telekomindustrie sind mehrere anvisierte Großprojekte nicht zum Abschluss gekommen - das bedeutet ein 2. Quartal mit roten Zahlen. Das Topmanagement ruft die Krise aus.*

(2) *Der Personalbereich eines internationalen Produktionsunternehmens, das gerade einen Merger hinter sich hat, ist intern völlig in Misskredit geraten - trotz kompetenter Experten. Seine Leistungen werden zum Teil zu Unrecht generell negativ bewertet. Die unterschiedlichen Produkte und Geschäftsprozesse haben sich verselbstständigt - sie sind nur teilweise miteinander verbunden und haben sich von der Gesamtentwicklung des Unternehmens abgekoppelt. Es steht an, die Wertschöpfung des Human Resources-Bereichs zu fokussieren und sich mit einer neuen Strategie und einem erneuerten Selbstverständnis entsprechend der geänderten Situation des Gesamtunternehmens (Internationalisierung, Innovations- und Kostendruck) als Bereich neu zu positionieren und die Kosten drastisch zu senken. Ein neuer Manager übernimmt die Leitung des Bereiches.*

(3) *Der neue Vorstand einer organisch und vielfältig gewachsenen Unternehmensgruppe im Handel, mit langer Tradition und im Familieneigentum, entscheidet ein Changeprojekt zu starten, das die strategische Repositionierung und in der Umsetzung die Neuordnung des Unternehmens zum Ziel hat. Das Unternehmen ist zwar erfolgreich, die Wachstumsraten haben aber deutlich abgenommen. So wie bisher kann es nicht weitergehen. Es geht vor allem darum, die Innovationskraft zu stärken (Stichwort „E-Commerce und Value chain“ zu Lieferanten bzw. Kunden), Schwung ins Unternehmen zu bringen und Wachstumspotenziale für die Zukunft zu schaffen.*

(4) *Der etablierte, sehr strukturierte „Customer Services/Maintenance“ Bereich eines Systemhauses bietet mehr und komplexere Dienstleistungen an als bisher und erwirtschaftet den größten Gewinnanteil im Unternehmen. Das Managementteam entscheidet, einen TQM-Prozess zu etablieren, um den Erfolg in dieser qualitativen und quantitativen Wachstumsphase zu festigen.*

(5) *Die Accountteams eines IT-Unternehmens, das komplexe Dienstleistungsprojekte anbietet, werden nach individuellen und teamorientierten Kennzahlen beurteilt, welche Ergebnisbeitrag, Kundenzufriedenheit und Innovationskraft messen. Auf internen Marktplätzen tauschen sie in informellen Settings Wissen und Erfahrung aus. Die Besten in einem Gebiet werden jeweils mit Aufgaben für alle betraut (Competence Center). Einmal jährlich findet ein Kundenparlament statt.*

Fünf Beispiele - fünf ganz unterschiedliche Changесituationen, die unterschiedliche Ziele verfolgen, andere Dynamiken im Unternehmen erzeugen und jeweils spezifische Steuerung und Architektur verlangen. Nehmen wir die zu Beginn skizzierten Beispiele, könnten die Positionierungen in etwa so aussehen:



Wenn wir uns in diesem Buch in weiterer Folge auf Changeprojekte mit harten Schnitten und neuem Wachstum konzentrieren, meinen wir damit solche der Erneuerung und des sich radikal Neu-Positionierens (im obigen Fall Beispiel zwei und drei). Bei beiden geht es um radikale Veränderung der bisherigen Unternehmensidentität (Transformation!), obwohl es keine akute existenzielle Krise gibt, sondern im Gegenteil, ausreichende Changeressourcen und -kompetenzen bei den einzelnen Individuen und der Organisation vorhanden sind. Gerade diese Kombination erzeugt im Vergleich zu den anderen Changekonzepten die intensivsten Widersprüche. Auf den Punkt gebracht: Es geht darum jemand anders zu werden, obwohl man gut ist. Im Fall der Selbsterneuerung heißt das immer auch Trennung von der "alten Identität" als Erlebnis eines harten Schnitts; im Fall der radikalen Neupositionierung geht es um das Setzen

harter Schnitte als Rationalisierung bei gleichzeitigem Wecken von Innovationsenergie. Ehe wir die Besonderheit dieser beiden Changetypen im Konzept der Un:balanced Transformation herausarbeiten, ein Blick auf die einzelnen in der Landkarte positionierten Konzepte.

DIE KONZEPTE IM ÜBERBLICK

Im Folgenden stellen wir die einzelnen Konzepte kurz vor. Den Beginn machen die für jedes Konzept typischen Auslöser und Ziele. Dem folgen erste Hinweise auf Prioritäten bei den zu ergreifenden Maßnahmen. Dann erläutern wir, worauf bei der Steuerung besonders zu achten ist und was die spezifischen Herausforderungen des jeweiligen Konzepts darstellen.

DAS CHANGEKONZEPT „ÜBERLEBEN SICHERN“

Bsp. Sanierungsmanagement

Changetreiber	Verluste über längere Zeit oder Markteinbrüche bzw. Katastrophen führen zu Liquiditätskrisen und abnehmendem Vertrauen von Stakeholdern (Kunden, Wertschöpfungspartner, Mitarbeiter, Shareholder, Banken, Öffentlichkeit) d.h. kurz- oder mittelfristige Existenzkrise.
Ziele	Überleben <ul style="list-style-type: none"> • Liquidität erhöhen, kurzfristig positive Kennzahlen im operativen Geschäft und Vertrauen der Stakeholder wieder gewinnen • Gestaltungsspielraum für Zukunft zurückgewinnen und Tagesgeschäft stabilisieren
Prioritäten	durchwegs harte Schnitte - Reduktion und Konzentration auf wenige Schwerpunkte: Kapitale/Liquidität - Mitarbeiter - Verlust stoppen <ul style="list-style-type: none"> • Business Portfolio und Assets bereinigen • Reengineering von Kernprozessen (Lieferanten, Produktion, Vertrieb) • Downsizing und gute Mitarbeiter halten • Cash- und Liquiditätsmanagement • Tagesgeschäft stabilisieren

- Verhandlungen mit Banken, Lieferanten, Kunden (bzw. Eigentümer)

Steuerung

worauf es bei der Gestaltung des Veränderungsprozesses ankommt:

- straffe und ergebnisorientierte Top-Down-Steuerung (Push-Prinzip)
- Changearchitektur parallel zum Tagesgeschäft als eigene Krisenorganisation einrichten d.h. starker Krisenstab, eigenes Kommunikationscenter und Krisenteams (übergreifend, innovativ und stark besetzt, operative Experten), die inhaltliche Sanierungskonzepte ausarbeiten und in der Umsetzung die Linie unterstützen
- konsequente, intensive und jeweils zielgruppenspezifische Krisenkommunikation über Situation, Konsequenzen und Ziele bzw. Meilensteine des Sanierungsmanagements nach innen (Manager, Mitarbeiter, Arbeitnehmervertretung) und außen (Medien, Banken, Lieferanten, Kunden)
- teilweise Austausch im Management (neu Hinzukommende sind unbelastet von Wahrnehmungsbarrieren aus der Alltagsroutine und frei von Beziehungsverflechtungen)
- das Entwickeln und intensive Kommunizieren positiver Bilder über die kurzfristige Zukunft
- Controlling der Ergebnisse über die Linie

Herausforderung

- sich Zeit für die Diagnose nehmen und Commitment für die Krise gewinnen d.h. „hart, aber herzlich“ kommunizieren und agieren (s. Kap. „Logik der Gefühle“ und „Macht der Zahlen“)
- das Survivorsyndrom managen
- die neuen Führungskräfte als Team etablieren (zukünftige Kooperationskultur im Krisenmanagement vorwegnehmen)

Siehe letzte Seite dieses Kapitels: ❶

DAS CHANGEKONZEPT „MOBILISIEREN“

Bsp. TQM, Kaizen

Changetreiber

Die Stabilität des Marktes oder kontinuierliche Erfolge haben die Routinen im Tagesgeschäft gut

verankert. Das Management ist überzeugt, dass die Dynamik in der eigenen Branche zunimmt, die Mannschaft ist (zu) sehr an Sicherheit gewöhnt.

Ziele

Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft des Unternehmens in Richtung Zukunft und unternehmerisches Agieren stärken, d.h. Kunden- und Ergebnisorientierung

- mehr Dynamik: Kreativität und Innovation vortreiben
- in profitableres Wachstum und Zukunftspotentiale investieren können

Prioritäten

Aktivitäten für evolutionäres (quantitatives und qualitatives) Wachstum:

- Geschäftsstrategie, -pläne und -kennzahlen kommunizieren und Top-Down-/ Bottom-Up-Aktivitäten verknüpfen
- Transparenz erhöhen darüber, was der Beitrag des Einzelnen zum Unternehmenserfolg ist
- Anreiz- und Befähigungssysteme für unternehmerische Innovation und für Qualitätszuwachs etablieren - d.h. flächendeckende Potential- und Know-how-Entwicklung von Führungskräften und Mitarbeitern
- intensive Investition in Trainings und in die Weiterentwicklung der Führungssysteme (in Richtung unternehmerisch)
- kontinuierliche Impulse durch Kunden-/Mitarbeiterfeedback
- im Tagesgeschäft Controlling und Kommunikation der Optimierungen

Steuerung

worauf es bei der Gestaltung des Veränderungsprozesses ankommt:

- das Commitment des Topmanagements und die straffe und ergebnisorientierte Middle-Down- und Bottom-Up-Steuerung sind integriert in einen direktiven und bei Bedarf auch sehr formal gesteuerten Gesamtprozess
- Training, Training, Training
- Changearchitektur sichert integrierte Unternehmensentwicklung und langfristigen Potentia-

laufbau z. B. durch ein bereichsübergreifendes Steuerteam mit starkem Involvement des mittleren Management; Teams auf Arbeitsebene sind themenspezifisch, entlang von Geschäftsprozessen oder entsprechend des Tagesgeschäfts, zusammengesetzt, mit Change-Know-how ausgestattet und treiben inhaltliche Innovationen voran. Großveranstaltungen sind Marktplätze für den Austausch ihrer Ergebnisse und fördern Motivation, Kooperation und Wettbewerb ebenso wie die Leistungssysteme und -kriterien. Verstärkte Projektarbeit bricht Bereichsstrukturen auf und bringt erste Veränderungserfahrungen und -erfolge.

- in "Dreamteams" (z. B. "junge Wilde") gibt es geschützten Raum für innovative Querdenker und ihre Ideen
- Erfolge zeigen, kommunizieren und erleben

Herausforderung

- der Übergang zur Hochleistungsorganisation (kontinuierliche Innovation schaffen) heißt, sich dann von „Push“ als Steuerung auf „Pull“ (lernende Organisation) umzustellen.
- breite organisatorische Veränderung, die großes Commitment und Konsequenz im Management erfordert – inhaltliche (im Sinne von „besser werden“) und tempomäßige („schneller werden“) evolutionäre Fortschritte.

Siehe letzte Seite dieses Kapitels: 2

DAS CHANGEKONZEPT „SICH RADIKAL NEUPOSITIONIEREN“

Bsp. Business Process Reengineering; Post Merger Integration

Changetreiber

Frühwarnsignale über einen zukünftig gefährdeten Geschäftserfolg, die negative Entwicklung wichtiger Kennzahlen oder markante Marktveränderungen und neue Geschäftspotentiale machen ein radikales Redesign von Geschäft, Strategie und Kernprozessen nötig.

Ziele

Rationalisierungs- und Wachstums- bzw. Innovationsziele

- Werteabfluss und Potentialverlust stoppen im Sinne eines proaktiven Turnaround (potentielle Krise vorwegnehmen bzw. latente Krise aufgreifen)
- strategische Neuorientierung entwickeln und umsetzen (neues Geschäftsverständnis - Vision - Strategie - Redesign von Struktur - Prozessen - Führung)
- Kulturelle Neuorientierung begleitet den proaktiven strategischen Turnaround

Prioritäten

harte Schnitte und neues Wachstum (quantitativ und qualitativ):

- Rationalisierungsmaßnahmen und eventuell auch Downsizing (harte Schnitte), neue Vision und neues Geschäftsverständnis entwickeln
- Benchmarking, Best-Practice-Vergleiche und Gap-Analysen
- Redesign der Strategie (Wachstums- und Potentialziele - innovatives Wachstum)
- Redesign von Strukturorganisation, Kernprozessen und Systemen (Führung, Performance, Human-Resources- und IT-Systeme)
- Kernkompetenzen evaluieren, stärken und aufbauen
- Investment in Führungskompetenz und Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter für das neue „Geschäft“

Steuerung

worauf es bei der Gestaltung des Veränderungsprozesses ankommt:

- eine Transformation mit eigenem Veränderungsvermögen erfordert eine „Push & Pull“-Steuerung
- Management der vorweggenommenen Krise bzw. der harten Schnitte straff, kontinuierlich und konsequent gesteuert durch die Linie und bei Bedarf „Krisenteams/Stab“ (harte Schnitte - „Push“) - Transitionsphase managen
- pointierter Top-Down-Start für die strategische Neuorientierung - inhaltliche Ausrichtung, neues Geschäftsverständnis und grundsätzliche Entscheidungen (insbesondere Personal) - steuert das Topmanagement („Push“)

- sobald wie möglich allerdings „Breakthrough-Teams“ und strategische Change-Teams (Innovatoren und Strategen) etablieren, um die Selbstorganisation, Potenzial und Ressourcen des Unternehmens zu nutzen. Innovationen entwickeln, die schon früh als Pilots im Unternehmen umsetzungserprobt sind. („Pull“, autorisierte Change-Teams und -Manager mit herausfordernden Zielen und Anreizen für Changeerfolg)
- nach pointierten Pilots möglichst rasch operative Geschäftseinheiten bilden (nicht tausend kleine Projekte)
- sowohl für „harte Schnitte“ („Push“) als auch für „neues Wachstum“ („Push & Pull“) eine integrierte, auf Kooperation und Wettbewerb ausgerichtete Transformations-Architektur aufbauen mit Elementen, die zum Teil auch getrennt voneinander harte Schnitte bzw. neues Wachstum voranbringen, aber mit einer Gesamtsteuerung (Steuerteam), die beide Elemente in ihre Interventionen integriert; von Push- zu Pull-Steuerung
- marktmäßige Verknüpfungen (ändern von außen nach innen; Kunden- und Marktpulse bzw. Pilots) und Anreizsysteme stärken die kulturelle Veränderung
- Supportmaßnahmen - einerseits für die produktive Umsetzung harter Schnitte, andererseits für Training und Coaching in Fragen Changemanagement und Leadership. Das heißt neues Know-how und Coaching zielgruppenspezifisch z. B. für die, die gehen bzw. die von harten Schnitten Betroffenen, für Changemanager, die im Zentrum von Widersprüchen agieren, für zentrale Leistungsträger und für Mittelmanager, die wichtige Dolmetscher und Multiplikatoren sind
- konsequentes Controlling und Evaluieren des Changeprozesses ermöglicht flexible Steuerung,
- Quick Wins als Motor nutzen
- der Changeprozess nimmt die zukünftige Kultur vorweg, ist Probehühne für die zukünftige Identität

Herausforderung Die Notwendigkeit harter Schnitte und neuen Wachstums erzeugt eine höchst widersprüchliche Dynamik sowohl in der Logik der Zahlen (kurzfristige Erfolge erzielen und langfristige Potentiale aufbauen) wie auch in der Logik der Gefühle (Enttäuschung, Aggression und Aufbruchsstimmung), verheißt Zukunft und Aussicht auf Erfolg, aber auch Abschied nehmen, Risiko eingehen und Unsicherheiten ertragen. Die unterschiedlichen Steuerungsprinzipien sind Push (verpflichtende, klare und bindende Entscheidungen, die Orientierung geben) einerseits und Pull (öffnende Interventionen, die Anreiz sind für Experimente, Selbststeuerung, Innovation) andererseits. Die Entscheidung, wann welches Steuerungsprinzip passt, verlangt sorgfältige Diagnose, und viel Spielraum und Akzeptanz in der vertikalen und in der Peer-To-Peer-Kooperation.

Siehe letzte Seite dieses Kapitels: ③

DAS CHANGEKONZEPT „ERNEUERN“

Bsp. E-Business-Integration, neue Strategie und strategische Geschäftsfeldorganisation entwickeln und einführen

Changetreiber Zukunftsszenarien oder Benchmarking/Gap-Analysen zeigen, dass es, aus der Zukunftsperspektive betrachtet, ernstzunehmende Potentialkrisen und/oder Zukunftschancen gibt. Daraus lässt sich eine herausfordernde neue „Mission“ oder Businessidee entwickeln.

Ziele Wachstums- und Zukunftspotentiale aufbauen und festigen; Grundlagen für profitables Wachstum erweitern

- neue Vision und Strategie als „Zukunftsmagnet“ für stärker unternehmerisch-innovatives Agieren entwickeln und verankern
- Innovationen konzipieren und umsetzen
- Innovationsfähigkeit und -freude stärken
- bei Bedarf Anpassung von Strukturen, Prozessen und Systemen (Führung, Leistung, HR, IT,...)
- Strategiearbeit mit der Arbeit an Prozessen und Kultur verknüpfen

Prioritäten

neues Wachstum und auch harte Schnitte als Aufgaben bisher zentraler Elemente der Unternehmensidentität und geübte Routinen trotz Erfolg(!):

- Innovationsinitiativen und Zukunftsarbeit, -szenarien mit Benchmarking und Learning Journeys verbinden
- Visionsarbeit und Varianten für Geschäftsmodelle und Businessdesigns entwickeln/bewerten – herausfordernde Zukunftsbilder entwerfen
- Strategievarianten entwerfen und bewerten
- breite Innovationsinitiativen starten - auf Sog (Pull) und Eigeninitiative/internen Markt setzen – viele Ideen fördern
- Qualifikation zu Change, Innovation und Leadership
- Businesspläne und Pilots/Simulationen zum Erproben
- Strategiearbeit mit Redesign von Organisation und Führung verknüpfen
- Umsetzung durch zukünftige Einheiten und deren Manager
- kontinuierliches Controlling - Fokus: Markt- und Kundenbezug und Innovationsrealisierung

Steuerung

worauf es bei der Gestaltung des Veränderungsprozesses ankommt:

- Topmanagement gibt Gesamtorientierung und Anreize/Rahmen für innovationsgetriebene Aktivitäten (mehr Pull als Push) und trifft zentrale Grundsatzentscheidungen
- Hochleistungsteams, Action-Learning-Pilotprojekte und Simulationen, die marktmäßig miteinander verknüpft sind, kennzeichnen die Changearchitektur (wo möglich Fokus auf dezentrale Selbststeuerung): "kleine Revolutionen" schaffen und fördern, Innovationszellen stärken und schützen
- harte Schnitte sind nur dort zu gestalten, wo das neue Wachstum eine deutliche Änderung der bisherigen Identität (z. B. Redesign Organisation, Führung, etc.) mit sich bringt, hier braucht es direktives und unterstützendes Changemanagement

- Kompetenzen auf den Gebieten Changemanagement, Leadership und Wissensmanagement sind zentral
- Anreize durch Kunden-/Marktpulse und Integration von Wertschöpfungspartnern
- Quick Wins als Motor planen (!) und kommunizieren

Herausforderung Innovationen als Transformation sind oft schwer zu realisieren, wenn kein aktueller Erfolgsdruck die Bereitschaft zu radikalen Veränderungen erhöht: „Warum wollen wir uns ändern, wo wir doch erfolgreich sind?“ Wahrnehmungsbarrieren und „Unlust“ auf scheinbar unnötige harte Schnitte vermindern die Veränderungsbereitschaft. Innovative Transformation erfordert auch die Bereitschaft, Bestehendes loszulassen bzw. zu zerstören („Creative Destruction“).

Siehe letzte Seite dieses Kapitels: 4

DAS CHANGEKONZEPT „LERNENDE ORGANISATION“

Bsp. Unternehmen wie GE, Hewlett Packard, Sony, 3M, Microsoft

Changetreiber

- die Treiber für Veränderungen ergeben sich aus dem Tagesgeschäft, d. h. es gibt nicht den Auslöser, sondern eine Fülle von weit verstreuten Veränderungsinitiativen, die selbstgesteuert entstehen
- Vision, Steuerungssysteme und die Kultur dieser Unternehmen schaffen Rahmen und Anreize dafür, dass Veränderung sich entwickelt und entsteht („Emergent Change“ d.h. keine eigenständige Changearchitektur)

Ziele Höchstleistungen und Innovation im Sinn der Vision voranzutreiben; die Kultur solcher Unternehmen ist sehr stark und geprägt von Statements wie: „die Nummer eins bleiben“, „wir sind eine Elite“, „wir haben Spaß und Erfolg“, „wir glauben an uns“

- die Haltung ist: „wir gestalten die Zukunft“ oder - noch pointierter - „wir ‚erfinden‘ unsere Zukunft“.

Prioritäten

- in diesen Unternehmen sind kontinuierliche Verbesserungen und Innovationen mehr als in anderen Firmen ins Tagesgeschäft integriert
- die Konzepte der lernenden Organisation und innovativer Unternehmen beschreiben die Merkmale solcher Unternehmen

Steuerung

- Konzentration auf kleinere unternehmerische Einheiten (interner Markt, schnelle Umsetzung) und auf Personen (Anreize für Selbstentwicklung und persönliche Meisterschaft)
- Außenbezug und interne Vernetzung fördern den notwendigen, businessorientierten Mix von Kooperation und Wettbewerb der lernenden Organisation
- polyzentrale Veränderungen sind behutsam zu steuern, es geht hier vor allem um Systeme und Strukturen, die die Mitarbeiter befähigen, sich weiterzuentwickeln (Personalentwicklung, Führungssystem, Innovationssysteme, Anreiz- und Zielsysteme)
- zum Verkraften der permanenten Veränderung, dem ständigen Wandel der Identität, sind Rituale der „wertschätzenden“ Verabschiedung wirkungsvoll, da sie auch Raum für die „andere Seite“ des Wandels geben

Herausforderung:

Das Umsetzen und Erhalten der „Lernenden Organisation“ als langfristige Unternehmensphilosophie braucht ständige Reflexion des aktuellen Status und permanente – wenn auch vielleicht kleine, wohldosierte – Interventionen, die aufrütteln. „Panta rei – alles fließt“ gilt auch für die Lernende Organisation – sie muss ständig weiterentwickelt werden, um zu bleiben was sie ist.

Siehe unten: ⑤

①

Als Beispiel für das Changekonzept „Überleben“ sei verwiesen auf Patrick Lagadecs Krisenmanagement-Modell.

②

Beispiele für das Konzept „Mobilisieren“ sind die TQM-Modelle von Philip B. Crosby, W. Edward Deming, Kaoru Ishikawa und Joseph M. Juran.

- ③ *Als Beispiel für „Radikale Neupositionierung“ dient das Business Reengineering-Modell von Michael Hammer und James Champy.*
- ④ *Typische Vertreter des Konzepts des „Erneuerns“ sind Gary Hamel, C. K. Prahalad mit ihrem Modell der Entwicklung „bahnbrechender Strategien“.*
- ⑤ *Als Beispiel für die „Lernende Organisation“ schließlich sei das Konzept der fünf Disziplinen von Peter Senge erwähnt. Im Kapitel „Architekturen, Interventionen, Designs“ finden Sie unseren Fragebogen zur lernenden Organisation, den „Unternehmenstest – Lernende und innovative Organisation“.*

Zurück zu unserer Ausgangsfrage: Was unterscheidet nun radikales Neupositionieren und sich Erneuern als "Un:balanced Transformation" von den anderen Changekonzepten?

Gemeinsam sind beiden Konzepten Innovationsziele - qualitatives und meist auch quantitatives Wachstum mit Transformationscharakter, also mit dem Ziel, anders, nicht nur schneller oder besser zu werden.

Gemeinsam ist ihnen auch das "Fehlen" einer Existenzkrise, die, einmal als solche wahrgenommen, wie von selbst alle Kräfte zu ihrer Bewältigung bündelt. In diesen Gemeinsamkeiten unterscheiden sich beide Konzepte von den anderen. Voneinander unterscheiden sie sich in der Intensität harter Schnitte, die beim Sich-Erneuern einhergeht mit dem Sich-Loslösen von der bisherigen Identität, wenn Transformationsinnovation zur Umsetzung kommt. Bei der radikalen Neupositionierung sind davor noch harte Schnitte als Rationalisierung (Abbau, Reduktion) zu realisieren.

Was verbirgt sich hinter dem Konzept der un:balanced Transformation?

Gedanken von Betroffenen (2): TOP MANAGER

... es ist doch sonnenklar wo wir hin müssen ... wir müssen das Unternehmen komplett umbauen ... so wie es bisher war, geht es einfach nicht mehr weiter ... Wachstumspantastien ... wir müssen neue Märkte, neue Kunden erschließen ... und dann dürfen wir nicht vergessen, dass wir die Effizienz deutlich steigern müssen ... ich denke, das wird sich an der Börse auch gut auswirken ... in der Branche wurde in der letzten Zeit in den traditionellen Bereichen mindestens 30 % rationalisiert ... das müssen wir auch hinkriegen ... wie schaff ich es nur, dass ich meine Leute in Bewegung kriege ... einige ziehen ja mit ... aber die Gesamtorganisation ist eine träge Masse ... wir könnten schon viel weiter sein ... wie überzeuge ich nur meinen Betriebsrat ... gehe ich auf Kampfstrategie? ... oder ist eine Einbindungsstrategie doch besser? ... wichtig ist, dass ich die beweglichen Leute stärke ... wobei Einzelne dazu wahrscheinlich zu wenig sein werden, ich brauche starke Gruppen ... mein Vorstandsvertrag läuft noch drei Jahre, da kann ich noch einiges bewegen ... aber die Resultate müssen auch im nächsten Jahr sichtbar werden ... das ist wohl die Quadratur des Kreises ... wie schaffe ich diesen Mix? ... Analysten haben ein eingeschränktes Beurteilungsbild ... wie schaffe ich diesen Spagat nach außen ... wir müssen weg von den alten Strukturen und Prozessen ... wenn wir uns nur im Vorstand darüber einig wären ... aber da muss ich mich durchsetzen ... wie rüttle ich die Leute auf, ich denke wir brauchen eine große Kampagne ... mit Einzelgesprächen komm ich nicht mehr weiter ... die ganze Kommunikation muss neu aufgestellt werden ... was motiviert eigentlich meine Leute mitzuziehen? ... was die Kunden sagen, ist schon eindrucksvoll ... wir müssen noch viel schneller werden und neue Dinge angehen ... das Quartalsergebnis sieht eigentlich recht gut aus, es wäre eine gute Zeit die Schnitte zu setzen um die Auswirkungen auch abfedern zu können ... ich brauch' ein klares Zahlenbild vom Controlling und auch eine Szenarienrechnung ... die Leute wissen ja gar nicht wie viel ich abfedern muss ... ich bin richtig stolz auf das Innovationsteam ... das müssen wir noch viel mehr verstärken ... die Leute verstehen den Gesamtzusammenhang viel zu wenig, das muss ich mehr kommunizieren ... wir werden die Nummer 1 da bin ich mir sicher ... wo sind die besten Hebel ... wo kann ich am besten ansetzen ... mit meinen normalen Managementbesprechungen komm' ich nicht mehr weiter ... das ist ausgereizt, da brauche ich auch eine neue Form es anzugehen ... wie schaff ich die Balance zwischen Gewinnern und Verlierern, damit mir auch im Kleingeschäft die Leute nicht abwandern ... ich darf die Schlüsselpersonen nicht verlieren ... trotzdem muss ich neue fördern ... ich muss Karl ersetzen ... der schafft es nicht mehr ... obwohl er schon lange in Unternehmen ist ... oder gerade deswegen ... da brauche ich eine gute Lösung ... wieso mache ich das Ganze eigentlich? ... ich muss mich selbst entlasten ... nicht alles auf mich konzentrieren ... wenn mir etwas passiert? ... Kollege Peter hat Stress ... da stellt sich schon die Sinnfrage ... ich habe Verantwortung für meine Leute ...

(3): MITARBEITER

... uns geht's doch so gut, wieso schon wieder Kosten senken ... das Topmanagement wird von der Börse getrieben ... jedes Jahr ein neues „Changeprojekt“ ... eine neue Kuh durchs Dorf gejagt ... immer wieder etwas Neues, ohne dass wir unsere Prozesse stabilisieren können ... ich möchte jetzt wissen, was das neue Projekt für mich heißt ... das Management hat sich die Konsequenzen wieder mal nicht überlegt ... kommen mit einer Entscheidung und Meilensteinen, ohne eine Detailplanung dahinter gelegt zu haben ... jedes Jahr dasselbe und Palaver vom Ernst der Lage ... die haben nur Angst um Ihre Boni und Aktienoptionen ... in Wahrheit verstehen sie nicht, was unser Kerngeschäft ist und wie sensibel unsere Prozesse auch sind... wie gut wir zusammengespielt sind ... jetzt heißt's wieder rationalisieren ... das zerstört so viel ... wenn wir das Alte gut machen und noch besser machen, was wir auch sicher noch können, verdienen wir gutes Geld ... die Unruhe im Team ... kaum haben wir uns stabilisiert und es läuft rund, wird es wieder zerschlagen ... im neuen Organigramm hab ich meine Stelle gar nicht gesehen, was heißt das schon wieder? ... mein Bürokollege sagt, dass die uns diesmal ganz weghaben wollen ... das wird nicht so leicht gehen ... ich muss noch mit anderen Kollegen sprechen ... die da oben sagen nämlich immer nur die halbe Wahrheit ... aber ich lasse mich nicht für blöd verkaufen ... sollte mich doch vielleicht wieder extern auch anschauen, welche Perspektiven ich noch hab ... soll ich in einem der Projekte mitmachen? ... wie viel Chance hat das Ganze, wer steht eigentlich jetzt dahinter? ... oder machen alle nur so ein Reorganisationsspiel, um dabei zu sein, aber nicht zuviel zu riskieren ... was sind diesmal die Spielregeln? ... eigentlich wär's ja schöner mich in die Wachstumsbereiche zu begeben ... Innovation ... Zukunftssicherung ... Schlagwörter, hinter denen nichts steht ... aber das neue Produktteam gibt schon Gas ... ich glaub' da mach ich auch mit ... da muss ich mal den Projektleiter anschwimmen ... ja, da hätte ich auch die Chance sichtbarer zu werden und bin auch direkt in die Information eingebunden ... Kollege H. hat gekündigt ... der lässt sich das nicht bieten, ist eigentlich auch stark ... ich muss einfach schauen, dass ich unterschiedliche Möglichkeiten habe, oder ich mich intern vermehrt umschaue und auch extern ... es gibt eine gute Agentur, hab ich gehört ... auf anderer Seite hab ich mich wirklich gewöhnt an die Kollegen, ans Team, wir haben im letzten Jahr sehr viel geschafft ... es wäre im Wahnsinn das wieder aufzugeben und nicht weiter zu machen ... dass es nicht so weitergeht ist sonnenklar ... na ob die anderen mitziehen ... und das Management sich auch dementsprechend verhält ... ist auch in der Vergangenheit immer gut gegangen ...