

Leseprobe

Claudia Kostka, Annette Mönch

Change Management

7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen

ISBN: 978-3-446-41931-5

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-41931-5>

sowie im Buchhandel.

2 Grundlagen zum Change Management

2.1 Historie

Die Ursprünge des Change Management gehen auf die Organisationsentwicklung bzw. die *Human-Relationship*-Bewegung in den USA der 30er Jahre des 20. Jahrhunderts zurück. Roethlisberger und Mayo hatten im Zuge von Experimenten zur Leistungssteigerung in den Hawthorne-Werken der Western Electric herausgefunden, dass die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter weniger durch die Arbeitsbedingungen als vielmehr durch die Aufmerksamkeit, die man den Mitarbeitern entgegenbringt, gesteigert wird.

Kurt Lewin führte in den 40er Jahren weiter gehende Untersuchungen durch. Im National Training Laboratory (NTL) erforschte er das Gruppenverhalten sowie Vorteile und Nutzen von Gruppenarbeit. Unter realen Bedingungen wurde Gruppenarbeit allerdings erst in den 50ern in Organisationen wie z.B. bei Union Carbide, Volvo und Esso Standard Oil umgesetzt. Dazu wurden umfangreiche Programme erstellt, welche aus Gruppentrainings, Teamentwicklung und anderen Interventionstechniken bestanden. Dabei zeigte sich, dass die bisherigen individualpsychologischen Ansätze zu wenig über die Interaktionen in Gesamtsystemen aussagten.

Die Ansätze Lewins prägten Ende der 40er Jahre die „Datenerhebungs- und Rückkoppelungsmethode“ (survey-guided feedback method) des Institute for Social Research an der Universität von Michigan: Dabei werden Mitarbeiter befragt und die Ergebnisse anschließend an die betroffenen Manager und Mitarbeiter „rückgekoppelt“. Durch die Ver-

gleichs- und Diagnosemöglichkeiten konnten auf allen Unternehmensebenen gezielt Verbesserung der Zusammenarbeit vorgenommen werden.

Nahezu zeitgleich entstand das Konzept der teilautonomen Arbeitsgruppen des Tavistock-Institute of Human Relations in London. Ziel ist es, die Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit zu erhöhen, indem in nahezu selbst gesteuerten Kleingruppen der Handlungsspielraum der Beschäftigten erweitert wird.

Der Begriff „Organisation“ wurde durch die Organisationsentwicklung Mitte der 50er Jahre revolutioniert. Das bis dahin gängige Menschenbild im Unternehmen hatte bei Veränderungen der Organisation den Menschen mit seinen individuellen Zielen und sozialen Beziehungen weitgehend ausgeblendet. Die Organisationsentwicklung betrachtete erstmals die Organisation und ihre Mitglieder nicht mehr isoliert voneinander, sondern verstand sie als Einheit, die mit ihrer Umwelt in Beziehung steht und nur als System sinnvoll verändert werden kann.

Da sich das Konzept der Organisationsentwicklung mehr nach innen auf die Humanisierung der Arbeit richtet und kaum strategische Aspekte berücksichtigt, konnte sich dieses Konzept bis Ende der 1980er Jahre nicht wirklich durchsetzen.

Change Management nutzt die Ansätze der Organisationsentwicklung und erweitert diese um strategische und strukturelle Aspekte. Seit Anfang der 90er Jahre hält Change Management in großem Maßstab Einzug in Unternehmen.

Während anfangs so genannte Change Agents bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen mitwirk(t)en, wird Change mehr und mehr zur täglichen Aufgabe von Führungskräften und Mitarbeitern aller Hierarchieebenen.

2.2 Begriffserklärung: Change Management

Change Management bedeutet, Veränderungsprozesse auf Unternehmens- und persönlicher Ebene zu planen, zu initiieren, zu realisieren, zu reflektieren und zu stabilisieren. Das Spektrum der Veränderungsinhalte reicht dabei von der strategischen Ausrichtung bis zur Durchführung von Maßnahmen zur Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter.

Change Management zielt auf planmäßige mittel- bis langfristig wirksame Veränderung von Verhaltensmustern und Fähigkeiten, um zielgerichtet Prozesse und Kommunikationsstrukturen zu optimieren. Dafür ist eine ganzheitliche Betrachtungsweise der Organisation notwendig.



Der Erfolg von Veränderungen hängt maßgeblich von der Fähigkeit einer Organisation ab, seine Mitarbeiter in einen paradigmatischen Veränderungsprozess zu integrieren.

Change Management ist elementarer Bestandteil für erfolgreiches unternehmerisches Handeln. Denn Veränderungen prägen unser Leben.

2.3 Veränderungszyklen nach Kondratieff

Die Geschichte wiederholt sich zwar nicht, dennoch gibt es bestimmte Konstanten im menschlichen Verhalten. Daher ist es lohnenswert, nach Parallelen zwischen aktuellen, zukünftigen und vergangenen Entwicklungen zu forschen. Denn wer die Vergangenheit kennt und entsprechend interpretieren kann, vermag die Zukunft zu antizipieren.

Anhand der Theorie der langen Wellen des Russen Nikolai Kondratieff lassen sich wirtschaftliche Veränderungszyklen (Bild 1) anschaulich erläutern. Dieser stellte in den 20er Jahren die These auf, die Wirtschaft wachse und schrumpfe in langen Zyklen. Ein neuer Wellenkamm baue sich immer dann auf, wenn bahnbrechende Erfindungen und technologische Sprünge einen Innovationsschub auslösen. Dampfmaschine, Eisenbahn, Petrochemie, Elektrizität, Automobil, Computer, Mobiltelefon und Internet waren solche Wachstumsmotoren.

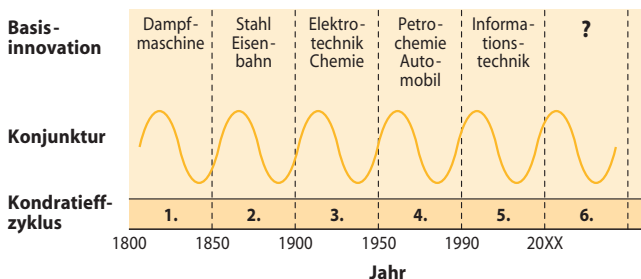


Bild 1: Kondratieffzyklus

Quelle: Nefiodow 2007.

Die industrielle Revolution hat im 19. Jahrhundert zweifellos die Unternehmenslandschaft verändert. Die Erfindung der Dampfmaschine (1. Kondratieff) und die Massenfertigung von Stahl verhalfen der Eisenbahn (2. Kondratieff) zum neuen Verkehrsmittel. Der 3. Kondratieff wurde neben der chemischen Industrie vor allem durch die Erforschung der Elektrotechnik geprägt. Der 4. Kondratieff brachte die massenhafte Verbreitung von Autos, Fernsehern, Telefonen und auch Computern mit sich.

Im 5. Kondratieff, der sich bereits seinem Ende zuneigt, spielt der Bedarf nach effizientem Umgang mit Information und Wissen die zentrale Rolle. Durch die Verschmelzung von Computer und Telefon wurde mit dem Internet ein völlig neues Medium geschaffen, welches sowohl das Privatleben als auch die Arbeitswelt veränderte. Bis zum Jahresende 2005 wird es laut CIA über 765 Millionen User weltweit geben.



Der 5. Kondratieff war der erste Zyklus, der nicht mehr primär von der Verwertung von Bodenschätzen, Stoffumwandlungsprozessen und Energien getragen wurde, sondern von der Verwertung der immateriellen Größe Information. Aufgrund der Erhöhung der weltweiten Kommunikation durch die Informationstechnik erhöhte sich die Geschwindigkeit von Veränderungsprozessen und damit der Bedarf für ein kontinuierlich praktiziertes Change Management.

„Im nächsten, im 6. Kondratieffzyklus, wird der gesellschaftliche Bedarf nach Gesundheit im Vordergrund stehen. Nicht nur rein körperliche Gesundheit, wie wir sie heute verstehen, sondern in einem ganzheitlichen Sinne: auch seelische, ökologische und soziale Gesundheit“, prophezeit der Zukunftsforscher Leo A. Nefiodow. Er ist „der festen Überzeugung, dass der nächste Innovationsschub im Wesentlichen davon abhängt, dass wir künftig die weichen Faktoren besser nutzen. Damit meine ich Kompetenzen im Umgang mit Menschen, Kreativität, Motivation, Verantwortungsgefühl und vor allem die Bereitschaft, sich für eine Sache einzusetzen. (...) Große Produktionsfortschritte erzielt man heute nicht mehr in erster Linie durch noch bessere Hardware, durch noch bessere Technik oder durch besseren Zugang zu Fremdkapital. Die wirklichen Durchbrüche in der Produk-

tivität erreicht man dadurch, dass man die Art und Weise, wie Menschen zusammenarbeiten, anders gestaltet.“

Ändert sich die Art und Weise der Zusammenarbeit hin zu mehr eigenverantwortlichem Handeln, dann muss auch jeder Einzelne einen Veränderungsprozess durchlaufen.

2.4 Phasen von Veränderungsprozessen

Erfolgreich sind heute die Unternehmen, die am schnellsten in der Lage sind, sich neuen Herausforderungen zu stellen. Dies erfordert bewusste, von der Organisation geplante und initiierte Lernprozesse mit dem Ziel der Effizienzsteigerung. Damit verbunden ist die Fähigkeit der Organisationsmitglieder zur Reflexion des eigenen Verhaltens im Unternehmenskontext (z. B. Prozesse, Produkte, Ressourceneinsatz, Kunden).

Der dadurch ausgelöste tief greifende Veränderungsprozess vollzieht sich entsprechend Bild 2 in sieben typischen Phasen.

Im Folgenden werden die einzelnen Phasen kurz beschrieben, die die psychologischen Reaktionen von Menschen in Veränderungsprozessen aufzeigen. Jeder, der Menschen durch Veränderungsprozesse führen soll, muss dafür ein tiefes Verständnis entwickeln.



Die ausführliche Beschreibung des psychologischen Veränderungsprozesses in sieben Phasen finden Sie im Pocket Power Coaching.

Für Führungskräfte ist es essenziell, sich damit auseinanderzusetzen, denn nur wer versteht, was sich in Veränderungssituationen in den Köpfen der Menschen abspielt, ist in