

Diplomarbeit  
Change-Management-Methoden als aufbereiteter  
Werkzeugkoffer für KMU

ausgeführt im  
Fachhochschul-Diplomstudiengang Internationale  
Unternehmensführung

von

Sasha Petschnig

Badgasse 41a, 6850 Dornbirn

Personenkennzeichen: 0210116036

Geboren am 26. Juni 1979 in Hohenems

Betreuer: Dipl. Wirtsch.-Ing. (NDS) Ing. Wolfgang  
Gliebe, MAS MSc

Eingereicht an der Fachhochschule Vorarlberg GmbH

## **Kurzfassung**

Die vorliegende Diplomarbeit befasst sich mit dem Thema Change-Management in kleinen und mittleren Unternehmen. Oftmals sind solche Unternehmen nicht in der Lage Veränderungen nachhaltig zu implementieren, weil die Ressourcen, oder aber die Werkzeuge dafür fehlen. Vor allem diese Unternehmen leiden deshalb unter dem allgemeinen Veränderungsdruck durch die Wirtschaft.

Dabei geht es um die Schwierigkeiten im Umgang mit Veränderungen und weiters brauchbare Werkzeuge für die Unternehmen wissenschaftlich aufzuarbeiten und kritische Erfolgsfaktoren herauszuarbeiten. Es dreht sich allerdings nicht nur um die kritischen Erfolgsfaktoren im Umgang mit den Werkzeugen, sondern auch um den Change-Manager. Dieser ist ebenfalls ein kritischer Erfolgsfaktor, da er für den Veränderungsprozess verantwortlich ist. Er muss sowohl das fachliche Know-how, als auch den Umgang mit jeglicher Art unterschiedlicher Charaktere beherrschen.

Was bisher in der Literatur nur wenig Beachtung gefunden hat, ist eine Stellenbeschreibung für einen Change-Manager – also die Fähigkeiten, welche ein Change-Manager mitbringen sollte. Dies wird in dieser Arbeit speziell auf KMU erstmals erarbeitet.

Ein weiterer Punkt, welcher für KMU von entscheidender Wichtigkeit sein wird, ist eine Art Handlungskonzept im Umgang mit Veränderungen. Es wurde eine Checklist für Unternehmen erarbeitet, um Veränderungen nachhaltig zu implementieren. Auch hier handelt es sich um ein völlig neues Konzept, das für KMU als Hilfestellung zu sehen ist.

## **Abstract**

The following thesis deals with Change-Management in small and medium enterprises. Often such enterprises are not in the position to implement changes sustainable, as those enterprises do not have the resources, or the tools therefore are missing. Particularly those enterprises suffer among the general pressure of change through the economy.

Thereby it is about difficulties in contact with changes and furthermore useful tools for enterprises to work up scientifically and to replenish the critical factors of success. It does not rotate just about the critical factors of success in contact with the tools, but it deals also with the Change-Manager. The Change-Manager is likewise a critical factor of success, as he is responsible for the Change-process. He has to have both the professional know-how and the skills in the exposure to all types of people with variable characters.

What was less discussed in the literature, is a job description of a Change-Manager – thus the skills, which a Change-Manager should have. This is the first time that something is worked up for small and medium enterprises specifically.

Another point, which will be of vital importance for small and medium enterprises, is a new concept in contact with changes. A kind of checklist was worked up, that changes could be implemented sustainable. This is a completely new concept, which could be seen as a support for small and medium enterprises.

## **Danksagung**

Es ist mir ein Anliegen mich bei meinem Betreuer Herr Dipl. Wirtsch.-Ing. (NDS) Ing. Wolfgang Gliebe für das Ergebnis dieser Arbeit zu bedanken. Er hat mich vorbildlich unterstützt und mich immer wieder in neue Richtungen denken lassen. Dadurch wurde die Diplomarbeit nicht nur eine theoretische Abhandlung, sondern wird hoffentlich auch in der Praxis Anwendung finden.

Ebenfalls danken möchte ich sämtlichen Unternehmen, die mir als Interview-Partner zur Verfügung standen. Dadurch habe ich sehr viel Ansatzpunkte und brauchbare Werkzeuge für andere Unternehmen kennen gelernt. Weiters konnte ich auch kritische Erfolgsfaktoren identifizieren und so Achtungspunkte für Unternehmen im Umgang mit Veränderungen erarbeiten.

Nicht zuletzt gilt mein Dank all jenen, die mich bei dieser Diplomarbeit und auch darüber hinaus unterstützt haben. Sie alle haben wesentlich zum Erfolg der Arbeit beigetragen!

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. EINLEITUNG.....</b>	<b>8</b>
1.1. Ziel der Arbeit.....	8
1.2. Aufbau der Arbeit .....	11
<b>2. INTERVIEWS MIT UNTERNEHMEN.....</b>	<b>13</b>
2.1. Vorgehensweise bei den Interviews .....	13
2.2. Qualitative Bewertung der Interviews - Theorie .....	14
2.3. Qualitative Bewertung der Interviews - Praxis .....	15
2.3.1. Erkennen von Veränderungsbedarf strategisch .....	15
2.3.2. Erkennen von Veränderungsbedarf in Organisation.....	16
2.3.3. Planung von Veränderungsbedarfen.....	17
2.3.4. Wie erfolgt die Implementierung der Veränderungen.....	18
2.3.5. Wirksamkeitsprüfung der Maßnahmen .....	19
2.3.6. Umgang mit Widerstand bei Veränderungen präventiv .....	20
2.3.7. Umgang mit Widerstand bei Veränderungen reaktiv.....	21
2.4. Signifikante Erkenntnisse aus den Interviews .....	22
2.4.1. Strategie erfolgsentscheidend .....	22
2.4.2. Organisationsveränderungen wenig beachtet.....	23
2.4.3. Veränderungstreiber Involvierung .....	23
2.4.4. Erfolgsfaktor Nachverfolgung .....	24
2.4.5. Präventiver Umgang vernachlässigt.....	25
2.4.6. Zusammenfassung der Interviews .....	25
<b>3. METHODEN UND WERKZEUGE FÜR KMU.....</b>	<b>27</b>
3.1. Konkurrenzanalyse – Team und Organisation.....	28
3.2. PIMS - Organisation.....	30
3.2.1. Relative Qualität.....	31
3.2.2. Marktanteil und Rentabilität verbunden .....	31
3.2.3. Hohe Investmentintensität versus Rentabilität.....	31
3.2.4. Marktwachstums/-anteils-Matrix nicht aussagekräftig .....	32
3.2.5. Wertschöpfungstiefe eine Frage der Branche .....	34
3.2.6. ROI-Erhöhung = Sicherung des Unternehmenswertes .....	34
3.3. SWOT – Team und Organisation.....	35
3.4. Situationsanalyse – Team und Organisation.....	37
3.4.1. Marktdefinition.....	37
3.4.2. Kunde .....	39
3.4.3. Unternehmen.....	39
3.4.4. Konkurrenz .....	39
3.4.5. Umwelt.....	39

<b>3.5.</b>	<b>Fife forces nach Porter – Team und Organisation .....</b>	<b>41</b>
<b>3.6.</b>	<b>Mitarbeiter-Gespräche - Individuum .....</b>	<b>42</b>
<b>3.7.</b>	<b>Plan Do Check Act – Individuum und Team .....</b>	<b>45</b>
<b>3.8.</b>	<b>Maßnahmenkatalog – Individuum und Team.....</b>	<b>48</b>
<b>3.9.</b>	<b>Management by Objectives – Individuum .....</b>	<b>50</b>
3.9.1.	Ablauf der Einführung .....	51
3.9.2.	Zieldefinitionen.....	51
3.9.3.	Vorteile für die Führungskraft .....	52
3.9.4.	Vorteile für die Mitarbeiter .....	52
3.9.5.	Vorteile für das Unternehmen.....	53
<b>3.10.</b>	<b>Hoshin Kanri – Organisation und Team.....</b>	<b>53</b>
<b>4.</b>	<b>UMGANG MIT WIDERSTAND IM CHANGE MANAGEMENT .....</b>	<b>55</b>
<b>4.1.</b>	<b>Motivationstheorien .....</b>	<b>60</b>
<b>4.2.</b>	<b>Action learning.....</b>	<b>64</b>
<b>4.3.</b>	<b>Appreciative Inquiry .....</b>	<b>66</b>
<b>5.</b>	<b>ROLLENPROFIL CHANGE-MANAGER .....</b>	<b>69</b>
<b>5.1.</b>	<b>Hard-skills .....</b>	<b>70</b>
<b>5.2.</b>	<b>Soft-skills .....</b>	<b>87</b>
<b>6.</b>	<b>KONZEPT ZUR UMSETZUNG FÜR KMU .....</b>	<b>89</b>
<b>7.</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS SORTIERT NACH FUßNOTEN .....</b>	<b>101</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

<i>Abbildung 1: Warum sind Veränderungsprozesse nicht erfolgreich.....</i>	<i>10</i>
<i>Abbildung 2: Auswahl der Interviewpartner .....</i>	<i>13</i>
<i>Abbildung 3: Werkzeuge im Rahmen der Interviews .....</i>	<i>27</i>
<i>Abbildung 4: Konkurrenz-Analyse .....</i>	<i>28</i>
<i>Abbildung 5: Boston Consulting Group Portfolioanalyse .....</i>	<i>32</i>
<i>Abbildung 6: Matrixdarstellung einer SWOT-Analyse inklusive Erkenntnisse der Strategien .....</i>	<i>36</i>
<i>Abbildung 7: Visualisierung Marktkapazität, Potential, Volumen und Anteil.....</i>	<i>38</i>
<i>Abbildung 8: Fünf Wettbewerbskräfte nach Porter.....</i>	<i>41</i>
<i>Abbildung 9: Führungsbewertung.....</i>	<i>45</i>
<i>Abbildung 10: Deming-Kreis .....</i>	<i>46</i>
<i>Abbildung 11: Mögliche Darstellung eines Maßnahmenkatalogs .....</i>	<i>49</i>
<i>Abbildung 12: Prozess des Hoshin Kanri .....</i>	<i>54</i>
<i>Abbildung 13: Sieben Phasen der Veränderung.....</i>	<i>56</i>
<i>Abbildung 14: 8-Stufenkonzept nach Kotter .....</i>	<i>57</i>
<i>Abbildung 15: 10 Erfolgskriterien im Veränderungsprozess.....</i>	<i>58</i>
<i>Abbildung 16: Stufen der Verhaltensänderung .....</i>	<i>59</i>
<i>Abbildung 17: Darstellung der Bedürfnisspyramide nach Maslow.....</i>	<i>61</i>
<i>Abbildung 18: Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie .....</i>	<i>63</i>
<i>Abbildung 19: Level der Kenntnisse.....</i>	<i>70</i>
<i>Abbildung 20: Konflikteskalation nach Glasl.....</i>	<i>80</i>
<i>Abbildung 21: Die Subjektivität von Problemen nach Dr. Hermann Bayer.....</i>	<i>85</i>
<i>Abbildung 22: Werkzeuge der Veränderung .....</i>	<i>86</i>
<i>Abbildung 23: Konzept zur Umsetzung von Veränderungen .....</i>	<i>90</i>
<i>Abbildung 24: Risikobewertung Wahrscheinlichkeit/Auswirkung.....</i>	<i>94</i>
<i>Abbildung 25: Risiko-Matrix.....</i>	<i>94</i>
<i>Abbildung 26: Beispiel eines Maßnahmenkataloges für CM.....</i>	<i>97</i>

# 1. Einleitung

Das Thema Change-Management hat sehr viele Facetten. In der Literatur wurde dieses Thema von vielen Autoren behandelt. Jeder Autor macht verschiedene Werkzeuge für den Erfolg aus, jedoch werden Klein- und Mittelunternehmen meist aus dem Fokus ausgenommen.

Laut Institut für Mittelstandsforschung werden Klein- und Mittelunternehmen entweder auf Basis der Mitarbeiter, oder des Umsatzes definiert. Unter Klein- und Mittelunternehmen – im folgenden KMU genannt – werden in dieser Diplomarbeit alle Unternehmen verstanden, welche zwischen einem und 499 Mitarbeiter beschäftigen.<sup>1</sup>

Um die Lesbarkeit des nachfolgenden Textes zu erleichtern, werden alle Personenbenennungen in der männlichen Form gehalten. Sie sind als Kurzform für beide Geschlechter zu lesen.

## 1.1. *Ziel der Arbeit*

Ziel dieser Diplomarbeit ist es, einen Werkzeugkoffer für KMU zu erstellen, um Veränderungen zu identifizieren und zu implementieren. Es geht also um die Fragen welche

- Welche Schwierigkeiten gibt es für KMU im Bereich Change-Management?
- Welche Werkzeuge können als Hilfsmittel verwendet werden?
- Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren im Bereich Change-Management?
- Welche Personen eignen sich für die Arbeit mit Change-Management (Rollenprofil eines Change-Managers)?
- Was wäre ein mögliches Handlungskonzept für KMU?

Der ausschlaggebende Punkt dieses Thema zu wählen, war die Schnelligkeit des wirtschaftlichen Lebens. Die Lieferzeiten müssen immer kürzer und

---

<sup>1</sup> Vgl. Wikipedia 2006

gleichzeitig die Qualität immer besser werden. Weiters werden die Produktlebenszyklen immer kurzlebiger. Aufgrund solcher Marktanforderungen ist beinahe jedes Unternehmen zu Veränderungen gezwungen. Darum soll ein Werkzeugkoffer geschaffen werden, der Ansatzpunkte für KMU im Bereich Change-Management bietet, um diesen Herausforderungen gerecht zu werden.

Oftmals fehlen in Unternehmen die Ressourcen, das Know-how bzw. die Erfahrung, um mit solchen Herausforderungen fertig zu werden. Die Fähigkeit Veränderungen einerseits zu erkennen, aber andererseits auch erfolgreich zu implementieren wird in Zukunft die Erfolgreichen von den weniger Erfolgreichen Unternehmen unterscheiden. Hier spielt auch das Thema Nachhaltigkeit eine sehr große Rolle.

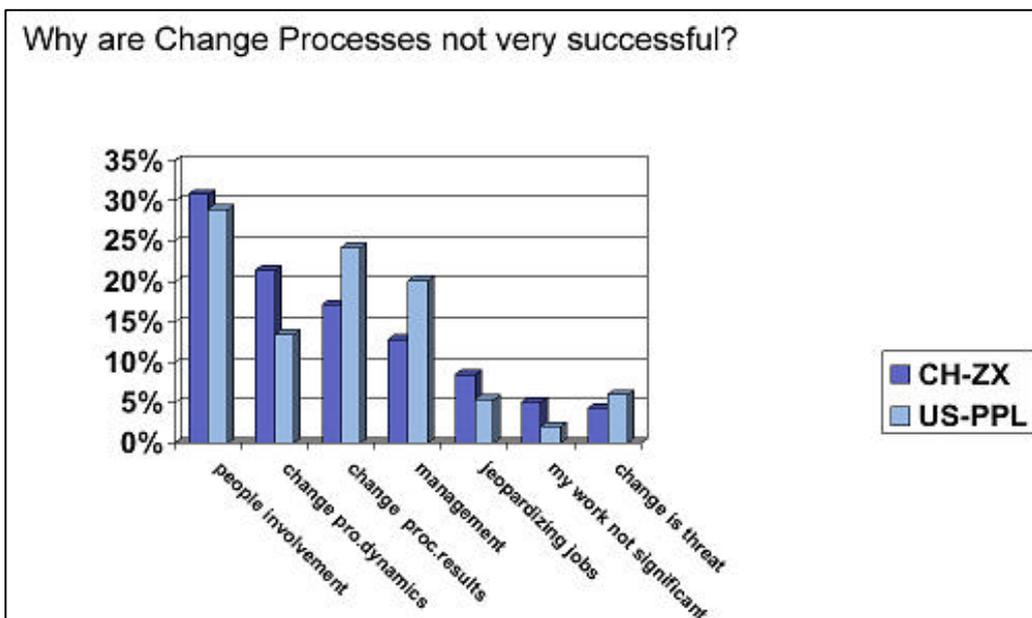
Ein weiterer Punkt dieser Arbeit soll sein, herauszufinden ob KMU in Vorarlberg in der Lage sind, Veränderungsbedarf zu identifizieren und in weiterer Folge auch wirkungsvoll umzusetzen. Zu diesem Zweck wird mit Interviews namhafter Unternehmen gearbeitet.

Überwiegend werden Werkzeuge behandelt, die aus diesen Interviews hervorgehen. Die vorliegende Arbeit soll keine theoretische Abhandlung komplexer Hilfsmittel werden, sondern Behelfe für KMU, welche auch in der Praxis zur Anwendung kommen sollen. Im Rahmen dieser Arbeit werden nicht nur Hard-skills, sondern auch Soft-skills behandelt.

Die Hard-skills werden hier unter den Begriff der Fachkompetenz gepackt. Es geht also um die fachlichen Qualifikationen, durch welche Change-Management betrieben werden kann. Das Gegenüber zu den Hard-skills, sind die Soft-skills. Es kann auch der Begriff der sozialen Kompetenz dafür verwendet werden. Es werden dabei alle Fähigkeiten gemeint, welche es möglich machen, das eigene, individuelle Verhalten auf eine gemeinschaftliche Handlungsorientierung hin auszurichten. In den Bereich der sozialen Kompetenz fallen zum Beispiel Empathie, Menschenkenntnis, Kritikfähigkeit, Wahrnehmung, Selbstdisziplin, Toleranz, Sprachkompetenz, interkulturelle Kompetenz, Teamfähigkeit, Kooperation, Konfliktfähigkeit,

Kommunikationsfähigkeit, Verantwortung, Durchsetzungsvermögen, Flexibilität, Konsequenz, Vorbildfunktion, Selbstbewusstsein und Engagement, um nur einige zu nennen.<sup>2</sup>

Der Bereich der Soft-skills ist besonders hervorzuheben, weil sehr viele Veränderungsvorhaben nicht an den Methoden scheitern. Meist verfehlen die Veränderungen das Ziel, weil die Mitarbeiter nicht in der Lage sind/sein wollen, diese umzusetzen. Herr Dr. Alfred Ederhof präsentierte eine Befragung von Unternehmen, in welcher er eindrücklich schilderte warum Mitarbeiter die festgelegten Veränderungen nicht umsetzen. Die Befragung wurde unterteilt in Schweiz und Amerika.



**Abbildung 1: Warum sind Veränderungsprozesse nicht erfolgreich**

Quelle: Dr. Alfred Ederhof. Auszug aus der Präsentation an der FH-Vorarlberg vom 15. Juni 2005

In Abbildung 1 wird dargestellt, dass in beiden Ländern die Soft-skills erfolgsrelevant sind. Am Wichtigsten ist dabei der Einbezug der Mitarbeiter. Oftmals haben Mitarbeiter nicht die gleiche Motivation, wie die Führungskraft. Wenn nicht alle notwendigen Mitarbeiter involviert werden, ist es schwierig den Sinn der Veränderung klar zu machen. Der Mitarbeiter wird sich fragen, warum soll er mitrudern soll, obwohl er nicht weiß wohin die Reise geht.

Punkt zwei der Grafik stellt die Prozess-Dynamik dar. Einerseits gibt es Unternehmen, die mit aller Schnelligkeit den Veränderungsprozess

<sup>2</sup> Vgl. Axod 2006

vorantreiben wollen und andererseits gibt es solche, die zu langsam sind. Beides kann beim Mitarbeiter Frustrationen auslösen.

Der dritte Punkt spielt auf die Resultate des Veränderungsprozesses an. Hier sind mehrere Facetten zu berücksichtigen. Zum einen werden unvollständige Ziele definiert und das Erreichen der Ziele kann somit nicht gemessen werden. Eine negative Einstellung gegenüber Veränderungsprozessen ist die logische Schlussfolgerung. Weiters werden auch die Ergebnisse des Veränderungsprozesses nicht kommuniziert. Hier bedarf es einer Marketing-Strategie, die bereits bei Prozessbeginn startet, den Prozess begleitet und auch danach fortgesetzt wird. Damit wird ein Sinn-Gefühl beim Mitarbeiter erzeugt und auch die Motivation gefördert.

Das Management scheint ebenfalls ein Grund für das Scheitern von Veränderungsprozessen zu sein. Hier fallen unter anderem die o.g. Punkte wie zum Beispiel fehlende Information und Überzeugungsarbeit, Überlastung der Mitarbeiter bzw. zu langsames Vorgehen und auch die fehlende Veränderungskommunikation auf. Ein weiterer Punkt ist das fehlende Vertrauen in das Management, was Veränderungen sehr erschwert. Die logische Schlussfolgerung ist Widerstand gegen die Veränderung. Darüber hinaus erkennen viele Führungskräfte auch nicht die Signale, welche Sie selbst setzen. Die Vorbildfunktion wird oft verkannt und überträgt sich auch auf die Belegschaft.

## **1.2. *Aufbau der Arbeit***

Kapitel zwei befasst sich mit den durchgeführten qualitativen Interviews. Es wurden fünf Vorarlberger Unternehmen interviewt. Die Interviews wurden ausgewertet und anhand der Unterschiede wurde versucht Ähnlichkeiten bzw. Unterschiede heraus zu arbeiten.

In Kapitel drei werden sämtliche Werkzeuge, welche in den Interviews zur Sprache gekommen sind erklärt und mit Literatur belegt. Aus diesen Informationen soll dann der Werkzeugkoffer für KMU werden.

Kapitel vier wird sich mit dem aktiven Umgang von Widerstand in Veränderungsprozessen befassen. Widerstand durchläuft verschiedene Phasen, er hat Erfolgskriterien und kann auch positiv sein. Es kommt allerdings immer darauf an, wie ein Unternehmen mit Widerstand umgeht. In diesem Kapitel wird auch auf Motivationstheorien hingewiesen. Weiters erfolgt eine Beschreibung von Werkzeugen zum konstruktiven Umgang mit Widerstand.

Im fünften Kapitel wird versucht eine Art Rollenprofil für Change-Manager zu kreieren. Der Change-Manager sollte einiges an Know-how mitbringen und es wird versucht einen „optimalen“ Change-Manager zu erschaffen.

Im sechsten Kapitel wird eine Zusammenfassung folgen. Hier werden alle Punkte dieser Arbeit zu einer Art Konzept zusammen getragen. Damit soll einem Unternehmen, welches sich in Veränderungsprozessen befindet, Hilfestellung geboten werden.

## 2. Interviews mit Unternehmen

Um einen Anhaltspunkt zu haben, wie die Praxis in Vorarlberg wirklich im Bereich Change-Management aussieht, wurden Interviews geführt. Die Vorgehensweise wurde so gewählt, damit wirklich Hilfsmittel aufgearbeitet werden, die in der Praxis zur Anwendung kommen und nicht Werkzeuge, die sich nur in der Theorie durchgesetzt haben.

### 2.1. Vorgehensweise bei den Interviews

Zu diesem Zweck wurde ein Leitfadeninterview als Werkzeug gewählt, da das Interview mit offen formulierten Fragen arbeitet und der Befragte dadurch frei antworten kann. Ein weiterer Vorteil ist, dass durch den Einsatz eines Leitfadens ein Vergleich mit den unterschiedlichen Interview-Partnern möglich ist. Der Leitfaden dient auch dazu, dass nicht wesentliche Punkte der Forschungsfrage ausgeblendet werden.

Es liegt allerdings am Interviewer, entsprechend tiefer in der Thematik zu gehen bzw. das nicht zu tun. Damit die Forschungsfrage wirklich behandelt wird, wurden Unternehmen ausgewählt, die auf den Ebenen Individuum, Team und Organisation Erfahrungen in Change-Prozessen mitbringen. Der Grund hierfür ist, dass später auch die Werkzeuge anhand dieser Einteilung erklärt werden. Der Werkzeugkoffer soll so aufgeteilt sein, damit kleine und mittlere Unternehmen, je nach Bedarf die Werkzeuge verwenden können.

In Abbildung 2 ist ersichtlich, dass bei der Auswahl der Unternehmen versucht wurde, Unternehmen zu finden, welche sich von der Mitarbeiteranzahl in der Zielgruppe befinden. Weiters wurde ein Branchen- und Unternehmensmix als Basis der Auswahl zu Grunde gelegt.

Interview-Nr.	Unternehmenstyp	Anzahl Mitarbeiter	Bemerkungen	Change-Management-Erfahrungen im Bereich		
				Individuum	Team	Organisation
G1	Dienstleistung	15	Sehr erfolgreich	X		
G2	Produktion	300	Existenz-Krise		X	
G3	Handel	450	Turnaround geschafft			X
G4	Produktion	21	Sehr erfolgreich	X	X	
G5	Produktion und Handel	50	Verliert immer mehr Marktanteile	X	X	

**Abbildung 2: Auswahl der Interviewpartner**

Quelle: Bearbeitung durch den Verfasser

Im Vergleich zu quantitativen Untersuchungen müssen die Verallgemeinerungen in qualitativen Untersuchungen immer begründet werden. Es gilt also Argumente zu finden, warum die Ergebnisse auch für andere Situationen und Zeiten gelten. Bei der Entwicklung des Leitfadens wurde einiges an Literatur aufgearbeitet und daran ausgehend wurde ein sensibleres Konzept erarbeitet, welches die Basis für den Leitfaden war. Zum Abschluss wurden drei Probeläufe mit verschiedenen Personen gemacht, um Verbesserungspotentiale des Leitfadens zu erkennen. Diese Interviews wurden aber nicht ausgewertet, sondern hatten lediglich den Zweck der Leitfadenverbesserung. Der Leitfaden besteht lediglich aus sieben Kategorien, welche im Punkt 2.3 ersichtlich sind. Aufgrund des sehr kurzen Leitfadens wurde versucht so offen als möglich zu kommunizieren.

Sämtliche Interviews wurden mit Tonband aufgezeichnet, um dem Interviewten die volle Aufmerksamkeit zukommen lassen zu können.

## **2.2. *Qualitative Bewertung der Interviews - Theorie***

Zur Auswertung der Interviews wird das sechs-stufige pragmatische Auswertungsverfahren nach Mühlfeld verwendet. Nach dem schriftlichen Erfassen der Interviews wurden alle relevanten Textstellen markiert, die Antworten auf die Fragen geben. In der zweiten Stufe wird das Interview sozusagen zerlegt, indem der Text in ein vorliegendes Kategorienschema eingeordnet wird. Als nächster Schritt wird eine innere Logik erarbeitet bzw. geht es um die Herstellung der Logik innerhalb der Einzelinformationen. Als vierter Schritt erfolgt die schriftliche Niederlegung der inneren Logik und die einzelnen Passagen werden noch weiter detailliert, differenziert und präzisiert. Der vorletzte Schritt beinhaltet die Erstellung der Auswertung durch Verbindung des Textes mit den Interviewausschnitten. Abschließend wird ein Bericht generiert, der die Auswertung detailliert darstellt.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Vgl. Mayer 2004, S. 36 bis S. 49

## **2.3. Qualitative Bewertung der Interviews - Praxis**

Nach den Schritten eins bis drei, folgt nun der Schritt vier. Es geht um die Herstellung innerer Logik aller Einzelinformationen der Interviews. Wie bereits erwähnt wird dafür wieder der Interview-Leitfaden verwendet:

- Erkennen von Veränderungsbedarf in strategischer Hinsicht
- Erkennen von Veränderungsbedarf in organisatorischer Hinsicht
- Planung von Veränderungsbedarfen
- Wie erfolgt die Implementierung der Veränderungen
- Wie erfolgt die Prüfung auf Wirksamkeit der Maßnahmen
- Präventiver Umgang mit Widerstand in Veränderungsprozessen
- Reaktiver Umgang mit Widerstand in Veränderungsprozessen

### **2.3.1. Erkennen von Veränderungsbedarf strategisch**

Beim Unternehmen G1 gibt es keine Möglichkeit Veränderungsbedarf zu identifizieren, obwohl das Unternehmen sehr erfolgreich am Markt agiert.

G1: "Unsere Strategie wurde vor ca. zwanzig Jahren mit einer Vision festgelegt. Unser Gewerbe kann nicht neu erfunden werden. Wir wollen 100 % Marktanteil und sind schneller, flexibler und besser. Was wir allerdings machen, ist in regelmäßigen Abständen unsere Konkurrenten zu analysieren."

Bei den anderen Unternehmen gestaltete sich dieser Punkt wesentlich anders. Das Unternehmen G4 ist hier besonders hervorzuheben. Der Geschäftsführer hat lange Jahre in der Strategieberatung gearbeitet und somit einen sehr engen Bezug dazu. Das Unternehmen ist sehr erfolgreich auf einem hart umkämpften Markt tätig.

G4: "Wir haben jeden Monat eine Geschäftsleitungs-Sitzung. Da bringt jeder Informationen vom Wettbewerb mit. Weiters sehe ich als Geschäftsführer mir quartalsweise die Zahlen aus dem PIMS an. Hier geht es mir vor allem um die Parameter relativer Marktanteil, relative Qualität und Wertschöpfung pro Mitarbeiter."

Das PIMS-Projekt wird an späterer Stelle näher erläutert. Das Unternehmen G2 schlitterte in eine existenzielle Krise. Nicht aber aufgrund eines Substitutionsproduktes, sondern durch Bedrohung attraktiverer Anbieter aus

neuen Beschaffungsmärkten des Kunden. Das Unternehmen ist nicht mehr in der Lage diese Entwicklung abzufangen.

G2: “Wir waren so beschäftigt mit Geld verdienen, dass wir vergaßen uns auf die strategischen Leitplanken zu konzentrieren. Das Tagesgeschäft war uns wichtiger. Nach meiner Übernahme starteten wir ein Projekt, in welchem wir eine Strategie definierten. In diesem Rahmen machten wir eine Stärken-Schwächen-Analyse, um die neue Strategie zu definieren.“

Ähnlich ergeht es dem Unternehmen G5. Hier handelt es sich um ein Nischenunternehmen mit langjähriger Marktführerschaft. Das Unternehmen agiert in Märkten, die politisch sehr instabil sind. Die Folge sind Lieferschwierigkeiten und der Verlust einiger wichtiger Kunden.

G5: “Wir hätten die Entwicklungen beobachten müssen. Die Situation wurde von Jahr zu Jahr prekärer. Wir waren allerdings in Projekten, um neue Produkte auf den Markt zu bringen und haben dabei das Kerngeschäft vergessen.“

Ein Unternehmen, welches beide Positionen kennt, ist G3. Dieses Unternehmen war sehr lange erfolgreich. Im Laufe der Zeit ging der Marktanteil aber immer mehr zurück, was zur Folge hatte, dass ein neuer Geschäftsführer eingestellt wurde. Dieser brachte den Turnaround innerhalb von nur zwei Jahren.

G3: “Als ich das Unternehmen übernommen habe, konnte ich keinerlei Richtung erkennen. Wir starteten also mit einer Situationsanalyse, in welcher wir unseren Markt, die Kunden und den Wettbewerb definierten. Darauf aufbauend definierten wir die neue Strategie.“

### **2.3.2. Erkennen von Veränderungsbedarf in Organisation**

Wie die Interviews belegen, sind Besprechungen aller Art ein oft verwendetes Werkzeug, um Veränderungsbedarf in Organisationen zu identifizieren. Großteils wird mit Mitarbeiter- bzw. Geschäftsleitungsbesprechungen in gewissen Zeiträumen gearbeitet. Ein weiteres beliebtes Werkzeug ist das klassische Ideenmanagement, in welchem die Belegschaft Veränderungsbedarf meldet. Auch

Kundenreklamationen bzw. Mitarbeiterzufriedenheitschecks werden oft als Anstoß für organisatorische Veränderung verwendet.

G3: “Bei uns werden Mitarbeiterbesprechungen verwendet, um Probleme in den Abteilungen zu identifizieren. Der Abteilungsleiter hat diese in den Abteilungsleiter-Sitzungen zu behandeln und Verbesserungen mit den zuständigen Personen einzuleiten. Sollte es in Abteilungen Kommunikationsschwierigkeiten geben, so besteht die Möglichkeit Ideen oder Probleme im Ideenmanagement anonym zu lösen.“

G2: “In meinem Unternehmen erfolgt die Kommunikation zuerst top-down und anschließend bottom-up. Somit ist der Kommunikationsfluss im Unternehmen geschlossen. Weiters wird jede Kundenreklamation behandelt und im Rahmen des ISO 9001 müssen entsprechende Korrekturmaßnahmen bzw. Prozess-Änderungen durchgeführt werden.“

G4: “Ich führe jährliche Mitarbeitergespräche mit jedem Mitarbeiter persönlich. Es werden seine Ziele des vergangenen Jahres bewertet und neue Ziele definiert. Weiters erhält der Mitarbeiter Feedback in definierten Bereichen. Ein zweites Hilfsmittel sind die Mitarbeiter-Zufriedenheits-Checks. Die werden auf anonymer Basis durchgeführt und es werden Maßnahmen gesetzt für alle Bereiche, die unter den Zielwerten liegen.“

### **2.3.3. Planung von Veränderungsbedarfen**

Hier kommen überwiegend zwei Verfahren zur Anwendung. Zum einen das klassische Projektmanagement und zum anderen Management by Objectives.

G1: “Unsere Mitarbeiter sind am Unternehmenserfolg beteiligt und jede Veränderung wird entsprechend mit Zielen für die verschiedenen Mitarbeiter hinterlegt. Das stellt sicher, dass die Mitarbeiter die Veränderungsvorhaben in die Praxis umsetzen.“

G4: “Unser Unternehmen ist starken Veränderungsanforderungen unterworfen. All diese Veränderungen konnten nicht mehr gemanagt werden, da kein systematisierter Ablauf im Hintergrund war. Resultat waren haufenweise Baustellen, die teilweise nicht mehr umgesetzt wurden. Weiters waren die Mitarbeiter maßlos überlastet und es mussten viele Überstunden gemacht werden. Dadurch wurde der Ruf nach einem Werkzeug laut, um diesen Missstand zu beseitigen. Wir entschieden uns für Projektmanagement. Alle Mitarbeiter genossen die gleiche Schulung und verwenden dieselbe Software.“

G2: "Wir arbeiten nur in großen Veränderungsvorhaben mit Projektmanagement kombiniert mit einem Maßnahmenkatalog. Kleinere Veränderungen werden mittels Maßnahmenkatalog geplant."

### **2.3.4. Wie erfolgt die Implementierung der Veränderungen**

Im Folgenden wird auf die Implementierung von Veränderungen eingegangen. Dies auf Organisations-, Team-, oder Individuums-Ebene, um später eine Verknüpfung zu den Werkzeugen zu schaffen. Jedes der ausgesuchten Unternehmen ist Spezialist auf einer der drei Ebenen.

Die beiden erfolgreichen, aber etwas kleineren Unternehmen G1 und G4 setzen Veränderungen mittels MbO um, was auf die Individuums-Ebene abzielt, da der einzelne Mitarbeiter im Mittelpunkt dieser Methode steht.

G1: "Meine Mitarbeiter sind am Unternehmenserfolg beteiligt. Es werden Ziele mit dem Mitarbeiter definiert und anschließend analysiert und gesteuert."

Beim Unternehmen G5 erfolgt auch die Implementierung der Veränderungen über Projektmanagement. Es wird nach Fertigstellung des Projektes eine Art Nachbetrachtung durchgeführt, um auch die Umsetzung durch die Mitarbeiter zu prüfen. Diese Methode zielt sowohl auf das einzelne Individuum, sprich also den Mitarbeiter, als auch auf die Team-Ebene ab.

G5: "Ich machte die Erfahrung, dass Projekte in der Umsetzungsphase wohl durchgeführt und umgesetzt wurden, allerdings nach Beendigung des Projektes die verschiedenen Ergebnisse im Tagesgeschäft nicht zur Anwendung kamen. Dies war der ausschlaggebende Punkt, um eine Projektnachbetrachtung durchzuführen."

Im Unternehmen G2 wird mittels eines Maßnahmenkatalogs gearbeitet. Jedes Projekt bzw. kleinere Veränderungsmaßnahme wird in einen Maßnahmenkatalog aufgenommen. Dieser wird nach Abteilungen gewartet und auch die Nachverfolgung wird von einer zentralen Stelle verwaltet. Durch die zentrale Verwaltung werden die Veränderungsprozesse auch in festgelegten Zeiträumen wieder begutachtet. Weiters erfolgt eine ständige Prüfung in internen Audits. Für die Umsetzung ist der Abteilungsverantwortliche zuständig. Somit kann dieses Werkzeug sowohl auf Individuums-Ebene, als auch auf Team-Ebene verwendet werden.

G2: “Durch die sehr guten Jahre waren Veränderungen nicht wirklich notwendig. Unsere Kunden estimierten den klaren Wettbewerbsvorteil der Vertikalität. Nachdem wir diesen entscheidenden Vorteil nur noch begrenzt nutzen konnten, sahen wir uns in der Situation, dass die notwendigen Veränderungen nicht von den Mitarbeitern umgesetzt wurden. Es wurden Projekte abgeschlossen, aber nicht in der Praxis gelebt. Folglich entstanden immer wieder die gleichen Reibungspunkte bzw. Reklamationen, welche das Unternehmen sehr viel Geld kosteten. Mit dem Maßnahmenkatalog waren wir in der Lage, alle Veränderungen bzw. Maßnahmen regelmäßig zu prüfen und Adaptierungen bzw. Änderungen vorzunehmen. Der entscheidende Punkt ist für uns sicher die zentrale, aber vor allem konsequente Nachverfolgung der Arbeitspakete. Es hat sehr lange gedauert, aber mittlerweile ist sich jeder Mitarbeiter bewusst, dass Maßnahmen, die mit ihm definiert wurden, auch umgesetzt werden müssen.“

### **2.3.5. Wirksamkeitsprüfung der Maßnahmen**

Damit Maßnahmen auch mit den ursprünglichen Zielen abgeglichen werden können, sollte auch eine Wirksamkeitsprüfung erfolgen. Ansonsten kann ein Unternehmen nicht nachvollziehen, ob die durchgeführten Veränderungen wirklich den gewünschten Effekt hatten. Auch hier wurde wieder nach dem Individuums-, Team- und Organisations-System gearbeitet. Im Unternehmen G1, welches mittels MbO arbeitet, wird auch die Wirksamkeit mittels diesem System vorgenommen. Im Unternehmen G2 wird wie bereits beschrieben, die Wirksamkeit bzw. der erhoffte Output im Maßnahmenkatalog festgelegt und analysiert bzw. gesteuert. Im Unternehmen G5 wird keine Nachbetrachtung durchgeführt.

G5: “Aufgrund meiner Entscheidungsfreudigkeit werden viele Projekte in der Umsetzung geändert. Dies hatte eine Änderung der Unternehmenskultur zur Folge. Früher hatte ich viel weniger Mitarbeiter und alles war überschaubar. Veränderungen werden heute nicht mehr oder nur beschränkt umgesetzt.

Ich mache immer wieder die Erfahrung, dass von mir beschlossene Punkte nicht in der Praxis zur Anwendung kommen. Das wird einer der größten Herausforderungen für das neue Geschäftsjahr sein.

Dann allerdings wird dies durch eine eigens installierte Stelle geschehen.“

Das Unternehmen G4 arbeitet mit Projektmanagement. Hier wird jedes Projekt mittels Projektcontrolling überwacht und nachkalkuliert. Dabei werden sowohl die Kosten, als auch die Erträge geprüft und entsprechend bewertet.

Das ist auch eine Möglichkeit, um Veränderungen im Team- bzw. Mitarbeiter-Bereich auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen.

G4: "Ich als Unternehmensleiter muss wissen, ob die versprochenen Angaben des Projektantrags wirklich eingehalten wurden. Erstens ist dadurch für mich ersichtlich, ob wir richtig mit dem Personalaufwand lagen und zweitens ob die erhofften Einsparungen eingetreten sind. Falls nicht, will ich Begründungen haben, warum diese Einsparungen nicht herausgekommen sind. Das hat auch für den Mitarbeiter und das Unternehmen den Vorteil einer Lernkurve."

Das Unternehmen G3 arbeitet mit entsprechenden Kennzahlen, welche auf jedes größere Projekt angesetzt werden. Das Controlling übernimmt die Analyse und Steuerung der Kennzahlen während des Projektes. Dies kann sowohl auf Individuums- als auch Team-Ebene angewendet werden.

G3: "Wir haben ein Kennzahlen-System, welches vom Controlling gepflegt wird. Befinden sich Mitarbeiter bzw. Abteilungen außerhalb der Ziele, so sind Maßnahmen zu treffen."

### **2.3.6. Umgang mit Widerstand bei Veränderungen präventiv**

Ein integraler Bestandteil von Veränderungsprozessen ist der Umgang mit Widerständen, wie bereits in der Auswertung von Hr. Dr. Ederhof bemerkt (siehe Punkt 1.1). Hier zeigen die Interviews folgendes Ergebnis. In den Unternehmen G1 und G4 wird sehr viel Zeit auf Kommunikation und Konsens mit den Mitarbeitern verwendet, um Widerstand vorzubeugen.

G1: "Veränderungen werden mit dem gesamten Team diskutiert. Wir unterhalten eine sehr offene Kommunikationskultur und wenn Veränderungen durchgeführt werden, dann stehen wirklich alle Mitarbeiter dahinter. Insofern kennen wir die Widerstands-Thematik nicht wirklich, was vielleicht auch auf unsere Personalsituation zurückzuführen ist."

G4: "Es gibt zwei Seiten dieser Frage. Die erste ist Veränderungen durch Markt- bzw. Mitarbeiter-Anforderung. Diese werden mit der gesamten Crew diskutiert und definiert. Folglich zieht auch das ganze Team mit. Die zweite Seite sind Veränderungen, welche ich für sinnvoll erachte. Da wird im Rahmen meines Ermessens diskutiert und umgesetzt. Auch hier entstehen nur in den seltensten Fällen Widerstände. Das kann aber auch auf meinen Führungsstil zurückzuführen sein."

Die Unternehmen G3 und G5 setzen keine Aktivitäten, um Widerstand präventiv auszuschalten. Ebenso verhält es sich teilweise im Unternehmen G2.

G2: “Durch den Maßnahmenkatalog wird jeder Mitarbeiter in den neuen Ablauf eingebunden. Er muss sich selbst Termine für die Bearbeitung setzen und folglich auch voll und ganz hinter dem neuen Ablauf stehen. Großteils erfolgt sogar die Lösung seitens des Mitarbeiters und dadurch sollten Widerstände ausgeräumt sein.“

### **2.3.7. Umgang mit Widerstand bei Veränderungen reaktiv**

Da Mitarbeiter teilweise nicht in der Lage sind ihre Meinung zu äußern, besteht auch hier eine Gefahr, dass Veränderungen nicht in aller Konsequenz umgesetzt werden. Dies kann zurückgeführt werden auf die Unternehmenskultur, die Führungskraft bzw. den persönlichen Charakter des Betroffenen.

Oft ist es so, dass Veränderungen nach einer gewissen Zeit nicht mehr gelebt werden. Vor allem, wenn die Veränderungen mit Widerwillen implementiert wurden. In den kleineren Unternehmen zeichnet sich hier ein anderes Bild ab, als in den größeren Unternehmen.

G1: “Wir binden die Mitarbeiter von Beginn an mit in Veränderungsprozesse ein. Es wird versucht ein Sinngefühl zu vermitteln und vor allem werden Teamentscheidungen angestrebt. Durch die Verknüpfung mit den Zielen des Mitarbeiters haben wir das Problem nicht. Falls es trotzdem auftauchen würde, wären wir natürlich bemüht diesen Umstand zu ändern. Falls auch das nichts nützt, müsste der Mitarbeiter das Unternehmen verlassen.“

G4: “Wir sind sehr teamorientiert. Wenn jemand im Team sich nicht um die festgelegten Abläufe kümmert bzw. diese nicht einhält, wird sich das Team selbst darum kümmern. Das heißt, der Mitarbeiter kommt auf Kurs, oder wird vom Team aussortiert. Der Druck ist also sehr groß, wenn Veränderungen vom Team gewünscht werden.“

Beim Unternehmen G3 werden neue Prozesse mittels Kennzahlen hinterlegt. Diese werden in festgelegten Zeiträumen kontrolliert und Maßnahmen zur Steuerung gesetzt.

G3: “Bei uns wird jedes Projekt mit entsprechenden Projektzielen hinterlegt. Diese Ziele gehen in das Kennzahlen-System ein und werden folglich dauernd analysiert und gesteuert. Somit sollte sichergestellt werden, dass die Veränderungen auch in der Praxis Anwendung finden.“

Im Unternehmen G2 gibt es aufgrund der schwierigen Geschichte immer wieder Probleme mit reaktivem Widerstand.

G2: “Dies war unter anderem der Grund für die zentrale Verwaltung der Veränderungsprozesse. Falls doch Widerstände auftreten, werden diese im ersten Step mit dem Mitarbeiter gelöst. Es wird das Gespräch mit dem Mitarbeiter gesucht und die Gründe für das Scheitern der Veränderung besprochen und Maßnahmen gesetzt. Sollte sich nach einer angemessenen Nachfrist keine Besserung ergeben, so wird der Vorgesetzte involviert.“

## **2.4. *Signifikante Erkenntnisse aus den Interviews***

Bei der Auswahl der Interviewpartner wurde auf die wirtschaftliche Situation des Unternehmens Rücksicht genommen. So ist es möglich Rückschlüsse auf die Qualität der Veränderungsprozesse zu ziehen. Weiters wurden kleine und große Unternehmen interviewt, um eventuelle Zusammenhänge in Bezug auf die Führung erkennen zu können.

### **2.4.1. Strategie erfolgsentscheidend**

Unternehmen welche eine Strategie haben und diese auch konsequent nachverfolgen bzw. in regelmäßigen Abständen auf ihre Aktualität prüfen, sind erfolgreicher. Vor allem die Unternehmen G1 und G4, welche außerordentlich erfolgreich auf ihrem Gebiet sind, bleiben als Beispiel zu nennen. Weiters sind die Unternehmen G2 und G3 zu erwähnen. Hier ist zu erkennen, dass jeweils die Strategie-Definition für den Turnaround verantwortlich ist.

Natürlich ist eine Strategie keine Gewährleistung für Erfolg, jedoch hat eine Studie, an der 275 Vermögensverwalter beteiligt waren, ergeben, dass die

Fähigkeit eine Strategie umzusetzen, wichtiger ist, als die Qualität der Strategie an sich.<sup>4</sup>

Wöhe definiert Strategie bzw. strategische Planung im Übrigen mit einer Zeitdauer ab fünf Jahren. Alles was in den Planungszeitraum unter fünf Jahren fällt, definiert er als operative und taktische Planung.<sup>5</sup>

### **2.4.2. Organisationsveränderungen wenig beachtet**

Es gibt in keinem Unternehmen einen wirklich systematisierten Prozess, wie organisatorische Veränderungen identifiziert werden können. Einzig die stattfindenden Besprechungen könnten so definiert werden. Hier gestaltet sich allerdings die Problematik, dass nicht jede Führungskraft eine offene Kommunikationspolitik unterhält. Mit anderen Worten werden teilweise Informationen vom mittleren Management nicht weiter gegeben werden.

Ein signifikanter Punkt ist jedoch, dass lediglich das Unternehmen G2 den Kunden mit einbindet; dies zwar nur bei Reklamationen, aber dennoch eine Kundenintegration. Im Unternehmen G1 wird teilweise die Konkurrenz analysiert, um Organisationsveränderungen zu erkennen.

### **2.4.3. Veränderungstreiber Involvierung**

Sowohl in der Planung des Veränderungsbedarfes, als auch in der Implementierung spielt die Involvierung der Mitarbeiter eine entscheidende Rolle. Wichtig dabei ist zu erwähnen, dass jene Unternehmen, die mit entsprechend konsequenten und kommunikationsbereiten Führungskräften arbeiten, kein bzw. wenig Widerstand erfahren.

In den kleinen Unternehmen G1 und G4 erfolgt die Planung der Veränderung mittels Management by Objectives – im folgenden MbO genannt. In den größeren Unternehmen wird meist das klassische Projektmanagement verwendet. Im Rahmen dieser Arbeit wird jedoch nicht auf das

---

<sup>4</sup> Vgl. Kaplan 2001, S. 3

<sup>5</sup> Vgl. Wöhe 2002, S. 106

Projektmanagement eingegangen, da das Thema zu umfangreich ist und bereits in zahlreichen anderen Publikationen erarbeitet wurde. Das Unternehmen G2 arbeitet mit einem Maßnahmenkatalog, der eine Art Zwischenlösung beider Werkzeuge ist. Auf den Maßnahmenkatalog wird später konkret eingegangen.

Der Grundsatz aller Werkzeuge ist die Involvierung der Mitarbeiter, was die Abbildung 1 von Hr. Dr. Alfred Ederhof bestätigt (siehe Punkt 1.1). Wie bereits der französische Schriftsteller Antoine de Saint-Exupéry sagte:

“Wenn du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer!“  
Antoine de Saint-Exupéry, 1900-1944 fr. Schriftst.

#### **2.4.4. Erfolgsfaktor Nachverfolgung**

In den kleineren Unternehmen G1 und G4 sind die Mitarbeiter erfolgsbeteiligt und die Nachverfolgung erfolgt mittels MbO. Hier funktioniert die Umsetzung in der Praxis sehr gut. Auch die Nachhaltigkeit der beschlossenen Veränderung ist gewährleistet, da die Ziele für ein Jahr definiert werden. Hier können sicher Rückschlüsse auf die straffe Führung gezogen werden, da der Unternehmer selbst hinter den Veränderungen steht.

Im Unternehmen G5 erfolgt keine Nachverfolgung. Durch den raschen Mitarbeiterzuwachs und die fehlende Konsequenz des Geschäftsführers hat eine Wandlung der Unternehmenskultur stattgefunden. Veränderungsvorhaben werden zum Teil nicht ernst genommen und folglich auch nicht umgesetzt.

Unternehmen G2 hat mit der gleichen Problematik zu kämpfen. Aufgrund der Größe des Unternehmens gab es immer wieder Probleme, sowohl in den Abläufen, als auch bei der Qualität der Produkte. Aufbauend darauf wurden Projekte und Ablaufverbesserungen eingeführt, aber nicht gelebt. Die Mitarbeiter wurden weder involviert, noch kontrolliert. Dies hatte zur Folge, dass immer wieder die gleichen qualitativen Mängel entstanden. Mit Einführung der zentralen Stelle konnten viele dieser Probleme in den Griff

bekommen werden, allerdings leidet der Bereich nach wie vor an der teilweise mangelnden Umsetzung.

Das letzte größere Unternehmen G3 arbeitet mit einem einfachen Kennzahlensystem, welches ebenfalls von einer zentralen Stelle analysiert und gesteuert wird. Allerdings sind die Mitarbeiter nicht unternehmensbeteiligt. Trotzdem funktioniert das System, was auf die Unternehmenskultur zurückzuführen ist. Das mittlere Management wird in die Zielvereinbarungen mit einbezogen und steht so hinter den Zielen.

#### **2.4.5. Präventiver Umgang vernachlässigt**

Die Interviews belegen, dass keine Werkzeuge für den präventiven Umgang mit Veränderungen vorhanden sind. Dies ist insofern kritisch, als das immer nur reaktiv auf Widerstände eingegangen werden kann.

In den Unternehmen G1 und G4 werden die notwendigen Mitarbeiter in den Prozess mit einbezogen. Kombiniert mit einer offenen Kommunikationskultur entkräftet das sehr viele Widerstände vorab. Im Unternehmen G5, welches sehr große Probleme mit der Umsetzung hat, wird auf diese Problematik keinerlei Rücksicht genommen.

Im Unternehmen G2 werden nun die Mitarbeiter ebenfalls in die Lösung und den fälligen Termin einbezogen. Das noch sehr neu eingeführte System bringt erste Erfolge, auch wenn noch ein gewisses Potential besteht.

#### **2.4.6. Zusammenfassung der Interviews**

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Unternehmen, welche eine Strategie haben bzw. verfolgen und diese immer wieder hinterfragen, erfolgreicher sind, als jene ohne Strategie.

Der Großteil der organisatorischen Änderungen wird durch die Organisation selbst bestimmt. Lediglich ein Unternehmen bindet den Kunden mit ein; dies aber nur im Rahmen des Qualitätsmanagements.

Bei der Planung des Veränderungsbedarfs werden hauptsächlich die Werkzeuge MbO und Projektmanagement verwendet. Die kleineren Unternehmen, welche mit MbO arbeiten, haben laut eigenen Aussagen kein Problem mit der Planung und Umsetzung des Veränderungsbedarfs. Es ist zu vermerken, dass bei beiden Unternehmen eine Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg erfolgt. Auf das Thema MbO wird im Kapitel 3.9 noch näher eingegangen. Eine Wirksamkeitsprüfung wird von den Unternehmen nur teilweise gemacht. Speziell in den größeren Unternehmen ist dies immer wieder problembehaftet. Wie bereits erwähnt fehlt es in den Unternehmen an systematisierten Abläufen zum präventiven Umgang mit Veränderungen. Es wird zwar mit den Mitarbeitern kommuniziert, allerdings birgt dies auch Gefahren, wenn die Kommunikationskultur im Unternehmen, oder auch der Bezug zum jeweiligen Projektleiter fehlt.

Im reaktiven Umgang mit Widerständen sind die Unternehmen etwas besser aufgestellt. Die kleineren Unternehmen arbeiten auch hier mittels MbO. Das größte Unternehmen verwendet ein Kennzahlen-System, welches zentral verwaltet wird. Beide Systeme funktionieren sehr gut. Das Unternehmen G2 arbeitet mittels Maßnahmenkatalog. Nach der schwierigen Vergangenheit des Unternehmens, lassen sich erste Erfolge nachweisen. Hier gilt es vor allem die zentrale Steuerung und Kontrolle durch eine Stabstelle zu erwähnen.

Das Unternehmen G5, welches sich weder präventiv noch reaktiv um Veränderungsvorhaben bemüht, hat gleichzeitig auch die größten Schwierigkeiten in der Umsetzung.

### 3. Methoden und Werkzeuge für KMU

Im Rahmen der Interviews wurde auf einige Werkzeuge eingegangen. Im Punkt drei sollen nun einige im Detail beschrieben werden. Die Beschreibung erfolgt in der Reihenfolge des Interview-Leitfadens. Zusätzlich wird eine Einteilung anhand der Kategorien Individuum, Team und Organisation vorgenommen. Damit sollen KMU die Möglichkeit gegeben werden, auf einen Blick zu erkennen, welches Hilfsmittel für welchen Bedarf verwendet werden kann.

Bereich	Werkzeuge	Individuum	Team	Organisation
Wie wird bei Ihnen im Unternehmen Veränderungsbedarf in Bezug auf die Strategie identifiziert (Organisation)?	Konkurrenz-Analyse		x	x
	PIMS			x
	SWOT		x	x
	Situationsanalyse		x	x
	Porter's five forces		x	x
Wie werden Veränderungen in Bezug auf die Organisation identifiziert?	Mitarbeiter-Gespräche	x		
	Konkurrenz-Analyse	x	x	x
Wie werden solche Bedarfe geplant?	Projektmanagement (wird allerdings nicht behandelt)	x	x	
	PDCA	x	x	
	Maßnahmen-Katalog inkl. Ziele	x	x	
Wie erfolgt die Implementierung der Veränderungen?	Projektmanagement (wird allerdings nicht behandelt)	x	x	
	PDCA	x	x	
	Maßnahmen-Katalog	x	x	
	MbO	x		
Wie erfolgt die Prüfung auf Wirksamkeit der Maßnahmen?	MbO	x		
	Maßnahmen-Katalog	x	x	
	PDCA	x	x	
	Projektmanagement	x	x	
Wie wird mit Widerstand präventiv umgegangen?	Kommunikation	x	x	
	Mitarbeiter-Gespräche	x	x	
	Maßnahmen-Katalog	x	x	
Wie wird mit Widerstand reaktiv umgegangen?	Maßnahmen-Katalog	x	x	
	Kennzahlen		x	

Abbildung 3: Werkzeuge im Rahmen der Interviews

Quelle: Bearbeitung durch den Verfasser

In Abbildung 3 sind die Werkzeuge gelistet, welche im Rahmen der Interviews erwähnt wurden. Spalte 1 zeigt den Interviewleitfaden. In Spalte 2 finden sich die verwendeten Werkzeuge und die Spalten 3 bis 5 erklären den Anwendungsbereich. Anwendungsbereich bedeutet in diesem Kontext, ob die Werkzeuge im Individuumsbereich, Team- oder auch Organisationsbereich eingesetzt werden können.

### 3.1. Konkurrenzanalyse – Team und Organisation

Damit sich ein Unternehmen von seinen Konkurrenten differenzieren kann, muss es seine Konkurrenten kennen. Um wirklich kundenorientierte Entscheidungen treffen zu können, muss das Unternehmen also die Stärken und Aktivitäten der relevanten Marktbegleiter verstehen. Weiters muss das Unternehmen in der Lage sein, diese Aktivitäten aus Kundensicht zu beurteilen. Ein wesentlicher Bestandteil ist zu entscheiden, wer als Konkurrent anzusehen ist. Hier empfiehlt es sich mit dem Kunden Rücksprache zu halten, um vom Kunden die Alternativen zum eigenen Unternehmen zu erfahren.<sup>6</sup>

Eine Möglichkeit zur Konkurrenzanalyse bietet sich in einer Gegenüberstellung der stärksten Konkurrenten.

Erfolgsfaktoren		Leistungsausprägung				Erfolgswichtigkeit		
		große Stärke	kleine Stärke	kleine Schwäche	große Schwäche	hoch	mittel	gering
Vertrieb/Marketing/Organisation								
1	Bekanntheitsgrad und Ansehen	U	A; B			X		
2	Relativer Marktanteil	A	B; U			X		
3	Ruf in Bezug auf Qualität		A; B	U		X		
4	Ruf in Bezug auf Kundendienst	A	B; U					X
5	Distributionskosten	B	A		U			X
6	Verkaufsorganisation	A	B		U	X		
7	Effektivität in F+E	U	A; B					X
8	Unternehmerisch dynamische Ausrichtung	B	U	A			X	
9	Standortvorteile	A	B		U	X		
10	Beschaffungsvorteile		B		A; U			X

**Abbildung 4: Konkurrenz-Analyse**

Quelle: Ludolph, Fred, Sabine Lichtenberg (2001): Der Businessplan. Econ Verlag. Berlin S.56 [Bearbeitung durch den Verfasser]

In o.g. Abbildung wird eine Möglichkeit zur Gegenüberstellung von Marktbegleitern bzw. Konkurrenten dargestellt. Es werden verschiedene Kriterien nach Unternehmensbereichen gelistet. Die Kriterien werden in Spalte 2 eingetragen.

Danach wird die Leistungsausprägung in vier Kategorien eingeteilt. Laut Fred Ludolph wäre auch eine Einteilung in 5 Kategorien möglich. Diese

<sup>6</sup> Vgl. Kamenz 1997, S. 32

Vorgehensweise birgt allerdings das Risiko, dass in der Praxis immer wieder die mittlere Kategorie (ohne Leistung) gewählt wird und so auch keine Informationen generiert werden. Die Erfolgswichtigkeit für den Markt in dem das Unternehmen arbeitet, bildet den letzten Punkt. Dieser Punkt ist unbedingt mit Kunden abzuklären, da die kritischen Abweichungen des Unternehmens zum Wettbewerb dadurch definiert werden. Oft werden in der Praxis Kriterien selbstständig vom Unternehmen als wichtig bewertet, obwohl das Kriterium für den Kunden keine Relevanz hat.

Zuerst werden sämtliche Unternehmensbereiche auf deren Erfolgswichtigkeit bewertet. Diese Vorgehensweise soll eine objektivere Bewertung ermöglichen, da hier noch keine Bewertungen in Bezug auf das Unternehmen bzw. die Konkurrenten erfolgte. Im zweiten Schritt wird das eigene Unternehmen anhand der Unternehmensbereiche bewertet. Dies erfolgt im vorgegebenen Schema, also z.B. eine große Stärke bis hin zu einer großen Schwäche.

Nachdem das Unternehmen selbst bewertet wurde, folgt nun die Analyse der Konkurrenten. Auch diese werden – wie schon das eigene Unternehmen – auf die Leistungsausprägung bewertet. Hier kann mittels Farben, oder auch wie im o.g. Beispiel mit Buchstaben gearbeitet werden. Das U steht für das eigene Unternehmen und die Konkurrenten A und B sind als solche gekennzeichnet.<sup>7</sup>

Aus der Abbildung kann entnommen werden, dass das eigene Unternehmen zum Beispiel im Bereich Distributionskosten immense Wettbewerbsnachteile gegenüber Wettbewerber B hat. Nun muss das Unternehmen entscheiden, ob Maßnahmen gesetzt werden, da die Erfolgswichtigkeit mit gering eingestuft wurde. In Bezug auf die Verkaufsorganisation allerdings muss das Unternehmen Maßnahmen setzen, da hier im Vergleich zu Unternehmen A klare Wettbewerbsnachteile definiert wurden und die Erfolgswichtigkeit des Marktes hoch ist. Diese Darstellung ist also ein probates Mittel, um auf einen

---

<sup>7</sup> Vgl. Ludolph, Fred 2001, S. 56

Blick Handlungspotentiale zu identifizieren und entsprechende Veränderungsbedarfe zu identifizieren.

### **3.2. PIMS - Organisation<sup>8</sup>**

Das Grundprinzip des Profit Impact Market Strategies-Programm – im folgenden PIMS genannt – besteht darin aus den Fehlern anderer Organisationen zu lernen, um eigene Fehler zu vermeiden. Durch die vielfältigen empirischen Erfahrungen in den PIMS-Datenbanken kann PIMS einen wesentlichen Beitrag zur Absicherung von Entscheidungen leisten. Einerseits kann das Problem der Unsicherheit reduziert werden und andererseits kann das Management erkennen, worauf es sich konzentrieren sollte. In der Datenbank sind Unternehmen verschiedenster Größe gespeichert, Märkte in Nordamerika, Europa und anderen Teilen der Welt. Dies in einer Vielzahl an Produkten und Dienstleistungen – von Süßwaren über Güter bis hin zu Finanzdienstleistungen.

Die Vorgehensweise des PIMS-Programms besteht darin, die tatsächlichen Erfahrungen zahlreicher Unternehmen in unterschiedlichen Markt- und Wettbewerbssituationen zu erfassen. Für jedes Unternehmen werden Daten aus drei Informationsbereichen gesammelt:

- Marktbedingungen: Vertriebskanäle, Anzahl Kunden, Größe und Wachstums- bzw. Inflationsrate des bedienten Marktes
- Wettbewerbsposition: Marktanteil, Qualität, Preise und Kosten, sowie der vertikale Integrationsgrad im Verhältnis zur Konkurrenz
- Indikatoren der Rentabilität und Betriebseffizienz auf jährlicher Basis über einen Zeitraum von zwei bis zwölf Jahren.

Laut den Autoren gibt es Prinzipien, mit deren Hilfe Führungskräfte verstehen und voraussagen können, inwieweit sich Marktbedingungen und die Wahl einer Strategie auf den Erfolg einer Geschäftseinheit auswirken. Weiters wird auf die sechs wichtigsten Beziehungen zwischen Strategie und Erfolg eingegangen. Wie bereits erwähnt, arbeitet lediglich das Unternehmen G4

---

<sup>8</sup> Vgl. Buzzell 1989, S.3-13

mit den PIMS-Datenbanken und hier vor allem mit den Parametern relativer Marktanteil, relative Qualität und Wertschöpfung pro Mitarbeiter.

### **3.2.1. Relative Qualität**

Relative Qualität ist definiert mit der Qualität der Produkte des Unternehmens verglichen mit der Qualität der Produkte der Konkurrenten. Dies wird als der wichtigste Einzelfaktor zum Erfolg einer Geschäftseinheit auf lange Sicht gesehen. Der Qualitätsvorteil kurbelt den Erfolg in zweierlei Hinsicht und zwar einerseits kurz- und andererseits langfristig an. Kurzfristig führt überlegene Qualität zu einer Gewinnsteigerung durch Premiumpreise. PIMS-Unternehmen, die in Bezug auf relative Qualität im obersten Drittel rangieren, können ihre Produkte oder Dienstleistungen im Durchschnitt zu 5 – 6% höheren Preisen verkaufen als Unternehmen, die im unteren Drittel lagen. Langfristig ist überlegene und/oder steigende Qualität der wirksamste Weg für ein Unternehmen zu wachsen. Qualität führt dabei sowohl zu Marktausdehnung als auch zum Gewinn von Marktanteilen. Investitionen, die zu einer Qualitätsverbesserung führen, vorausgesetzt sie sind erfolgreich, haben als Ergebnis eine Mengensteigerung zu verzeichnen. Dies führt wiederum zu steigenden Economies of Scale.

### **3.2.2. Marktanteil und Rentabilität verbunden**

Der Hauptgrund für die positive Beziehung zwischen Marktanteil und Rentabilität liegt in den steigenden Economies of Scale bei steigendem Marktanteil. Die Stückkosten durch höhere Produktion werden einfach niedriger, als die der Wettbewerber.

### **3.2.3. Hohe Investmentintensität versus Rentabilität**

Investmentintensive Organisationen sind Unternehmen, die ein hohes Maß an Kapital pro Dollar an Umsätzen, pro Dollar an Wertschöpfung oder pro Arbeitnehmer einsetzen. Egal welche dieser Kennzahlen verwendet wird, hohe Investmentintensität, ob nun auf Anlage- oder Umlaufvermögen bezogen, führt in der Regel zu niedrigerer Rentabilität. Weil sich hohe Investmentintensität negativ auf die Rentabilität eines Unternehmens

auswirkt, bedeutet das nicht, dass Manager neue Kapitalinvestitionen vermeiden sollten. Auch ein starker Zuwachs zur Investmentgrundlage einer Geschäftseinheit muss sich nicht unbedingt nachteilig auf die Investmentintensität auswirken, wenn Umsatz und Wertschöpfung in gleichem Umfang wachsen.

### 3.2.4. Marktwachstums/-anteils-Matrix nicht aussagekräftig

Die Analysen einiger PIMS-gestützten Forschungen zeigen, dass Marktwachstum und relativer Marktanteil zwar wohl mit Cashflows verknüpft sind, dass aber noch zahlreiche andere Faktoren den Gesamterfolg beeinflussen.

Das Konzept der Marktwachstums/Marktanteils-Matrix wurde sehr durch die Unternehmensberatung Boston Consulting Group geprägt. Es ist eine Portfolio-Technik für das strategische Management eines Unternehmens. Diese Technik soll den Zusammenhang zwischen dem Produktlebenszyklus und der Kostenerfahrungskurve verdeutlichen.

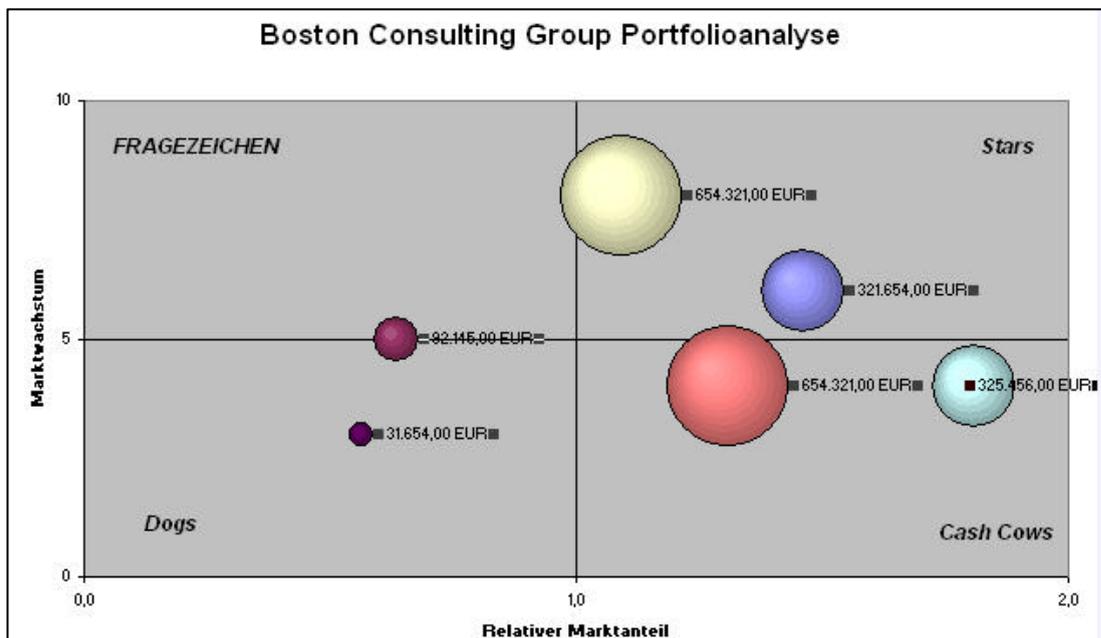


Abbildung 5: Boston Consulting Group Portfolioanalyse

Quelle: Wikipedia 2006, Online im Internet: URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/BCG-Matrix> Zugriff am 16. Mai 2006

In o.g. Abbildung wird eine Portfolioanalyse gezeigt. Auf der Y-Achse wird der Marktwachstum dargestellt und spiegelt somit das Unternehmensumfeld wider. Auf der X-Achse hingegen wird die Unternehmensdimension

abgetragen. Der Hintergrundgedanke dabei ist, dass ein Unternehmen, welches im Vergleich zur Konkurrenz einen höheren Absatz aufweist, an Erfahrungen gewinnt. Dies führt zu einer Kosten-Degression. Am Rande gilt zu vermerken, dass sich der relative Marktanteil errechnet, indem das Unternehmen den eigenen Marktanteil durch den Marktanteil des stärksten Konkurrenten dividiert. Der typische Weg eines Produktes führt optimalerweise vom Status der Question Mark über den Star hin zur Cash Cow und wird schlussendlich zum Poor-Dog.

Natürlich gibt es auch Ausnahmen und ein Produkt kann den Status der Question-Mark überspringen und direkt zu einem Star werden und umgekehrt.

- **Question Mark:** sind meist Nachwuchsprodukte und haben ein hohes Wachstumspotential, aber nur geringe Marktanteile. Das Management steht hier vor der Entscheidung, ob Geld investiert wird oder das Produkt vom Markt genommen wird. Falls investiert wird, braucht das Produkt sehr viel liquide Mittel, die es zu Beginn nicht selbst erwirtschaftet werden können. Deshalb wird eine offensive Selektions-Strategie empfohlen.
- **Stars:** hier handelt es sich um die Sternchen des Unternehmens. Sie haben beides, sowohl einen hohen Marktanteil, als auch ein hohes Marktwachstum. Durch den hohen Marktwachstum ergibt sich meist auch ein hoher Investitionsbedarf. Der deckt sich allerdings mit dem bereits vorhandenen hohen Cashflow. Die Strategie-Empfehlung lautet daher Investition.
- **Cash-Cows:** wie der Name schon sagt, handelt es sich hier um die Geldmaschinen des Unternehmens. Sie besitzen den größten Marktanteil, haben aber nur geringes Marktwachstum. Dem Unternehmen bringen diese Produkte allerdings die größten Cashflows ohne weitere Investitionen. Es kann die Abschöpfungsstrategie angewendet werden.
- **Poor Dogs:** werden die Auslaufprodukte bezeichnet, die weder ein hohes Marktwachstum, noch einen hohen relativen Marktanteil besitzen. Es kann sogar die Gefahr bestehen, dass sich der Verlustbringer etabliert. Deshalb sollte eine Portfolio-Bereinigung

durchgeführt werden. Hier sollte die Desinvestitionsstrategie zur Anwendung kommen.<sup>9</sup>

Das Ergebnis der PIMS-Forschungen ist, dass Voraussagen über Cashflows, die sich einzig auf die Marktwachstums/Marktanteils-Matrix stützen, sehr oft irreführend sind.

### **3.2.5. Wertschöpfungstiefe eine Frage der Branche**

Es gibt Unternehmen, für die ist eine hohe Wertschöpfungstiefe eine lohnende Strategie, für andere dagegen nicht. Je nach Branche bzw. Markt ist diese Frage für das Unternehmen zu entscheiden. Hier handelt es sich um eine komplexe Beziehung zwischen Wertschöpfungstiefe und Rentabilität. Zum einen führt eine erhöhte Wertschöpfungstiefe normalerweise zu höherer Investmentintensität. Somit sehen sich die Geschäftseinheiten mit kleinem Marktanteil vor größeren Problemen, da sie Schwierigkeiten haben, eine mindest-effiziente Unternehmensgröße auf jeder von mehreren vertikal verbundenen Stufen zu erreichen.

### **3.2.6. ROI-Erhöhung = Sicherung des Unternehmenswertes**

Ein Großteil der Arbeit des PIMS-Projektes ist darauf gerichtet, Unterschiede der Rentabilität von Geschäftseinheiten zu erklären. Die Messung kann entweder anhand des ROI, oder anhand von Umsatzrenditen gemessen werden. Der Wertsteigerungsmaßstab bei PIMS bewertet den Erfolg auf der Grundlage von abgezinsten Cashflows zuzüglich der Netto-Veränderung des Marktwertes einer Geschäftseinheit (Aktienkurse an der Börse). So ist es möglich Geschäftseinheiten richtig zu bewerten, welche in neue Produkte oder Qualitätsverbesserungen investiert haben und damit die kurzfristigen Gewinne reduzierten.

---

<sup>9</sup> Vgl. Oetinger 2000, S. 347 - 364

### **3.3. SWOT – Team und Organisation**

Eine SWOT-Analyse beinhaltet einerseits die Stärken und Schwächen, sowie andererseits die Chancen bzw. Gefahren eines Unternehmens. Die Abkürzung setzt sich dabei aus den Englischen Anfangsbuchstaben zusammen; folglich also strenghts, weaknesses, opportunities und threats. Die Stärken/Schwächen-Analyse kann auch mit „Ermittlung der Geschäftsfeldstärke“ untertitelt werden, während die Chancen/Gefahren-Analyse mit „Beurteilung der Marktattraktivität“ betitelt werden könnte.

Es gibt unterschiedliche Kriterien, anhand Stärken und Schwächen festgemacht werden können. Es wird dabei immer relativ bewertet. Das heißt im Verhältnis zum stärksten Mitbewerber. Beginnend bei der Unternehmenscharakteristika wie zum Beispiel Umsatz, Marktanteile, Personalstand und Standorte, werden alle Bereiche durchgearbeitet und relativ bewertet. Weitere Kriterien können sein:

- Angebotspotential
- Distribution
- Marktkommunikation
- Preise und Konditionen
- Dienstleistungen
- Produktion inkl. Produktionslogistik
- F&E Potential
- Beschaffung
- Finanzen
- Personal
- Kostenstruktur
- Management und Organisation
- Informationsmanagement

Der zweite Teil der SWOT-Analyse beschäftigt sich mit den Chancen und Gefahren des Unternehmens. Dies wird nicht relativ, sondern absolut getan, da es sich um externe Einflüsse handelt. Kriterien hierfür können sein:

- Marktstrukturen
- Marktpotential / Marktvolumen

- Kundenstruktur / Kundenwünsche
- Wettbewerb / Konkurrenz
- Gesetzliche Rahmenbedingungen
- Gesellschaftliche Rahmenbedingungen
- Ökologische Rahmenbedingungen
- Technologische / Technische Entwicklung<sup>10</sup>

Nachdem die Kategorisierung vorgenommen wurde, wird versucht, den Nutzen aus Stärken und Chancen zu maximieren bzw. die Verluste aus Schwächen und Gefahren zu minimieren. Folglich kann aus der Kombination der Stärken/Schwächen mit der Chancen/Gefahren-Analyse eine ganzheitliche Strategie für die weitere Ausrichtung des Unternehmens und der Entwicklung der Geschäftsprozesse entstehen.

SWOT-Analyse		Interne Analyse	
		Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
E x t e r n e  A n a l y s e	<b>Chancen (Opportunities)</b>	S-O-Strategien: Verfolgen von neuen Möglichkeiten, die gut zu den Stärken des Unternehmens passen.	W-O-Strategien: Schwächen eliminieren, um neue Möglichkeiten zu nutzen.
	<b>Gefahren (Threats)</b>	S-T-Strategien: Stärken nutzen, um Bedrohungen abzuwenden.	W-T-Strategien: Verteidigungen entwickeln, um vorhandene Schwächen nicht zum Ziel von Bedrohungen werden zu lassen.

**Abbildung 6: Matrixdarstellung einer SWOT-Analyse inklusive Erkenntnisse der Strategien**  
 Quelle: Wikipedia 2006, Online im Internet: URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/SWOT> Zugriff am 4. Mai 2006

In obiger Abbildung wird aufgezeigt, wie eine solche Ausrichtung aussehen kann. Es wird die interne und externe Analyse gegenüber gestellt und daraus resultierend können mögliche Strategien abgelesen werden. Bei

<sup>10</sup> Vgl. Höft 2001

Entscheidung für eine Strategie werden entsprechende Initiativen und Maßnahmen abgeleitet. Es können durchaus mehrere Stärken zur Realisierung einer Chance bzw. Vermeidung einer Gefahr definiert werden. Im Umkehrschluss bedeutet das, dass die größten Bedrohungen auch dort zu vermuten sind, wo eine Kombination von Schwächen einer oder mehreren Gefahren gegenübersteht. Für diese Kombinationen müssen dann passende Strategien entwickelt und aufeinander abgestimmt werden, welches sicher der anspruchsvollste Teil des Vorgehens ist.<sup>11</sup>

### **3.4. Situationsanalyse – Team und Organisation<sup>12</sup>**

Die Situationsanalyse umfasst mehrere intensive Bereiche und dient dem Zweck das gesamte Unternehmen sowie dessen Umfeld zu identifizieren und entsprechende Potentiale zu erkennen. Dabei werden der Markt, die Kunden, das Unternehmen, der Wettbewerb und die Umwelt definiert. In den folgenden Seiten soll auf die einzelnen Punkte näher eingegangen werden.

#### **3.4.1. Marktdefinition**

Bei der Marktdefinition geht es darum zu entscheiden welcher Markt vom Unternehmen bedient werden soll. Der Markt sollte kunden- und vor allem nutzenorientiert definiert und abgegrenzt sein. In der Praxis ist aber weitgehend die produktorientierte Marktabgrenzung vorzufinden. Ein weiteres, aber sehr wichtiges Kriterium der Marktabgrenzung sind die Einteilung in lokal – national – international – global. Um den Markt zu definieren sollte mit Marktkennzahlen gearbeitet werden. Marktkennzahlen sind zum Beispiel:

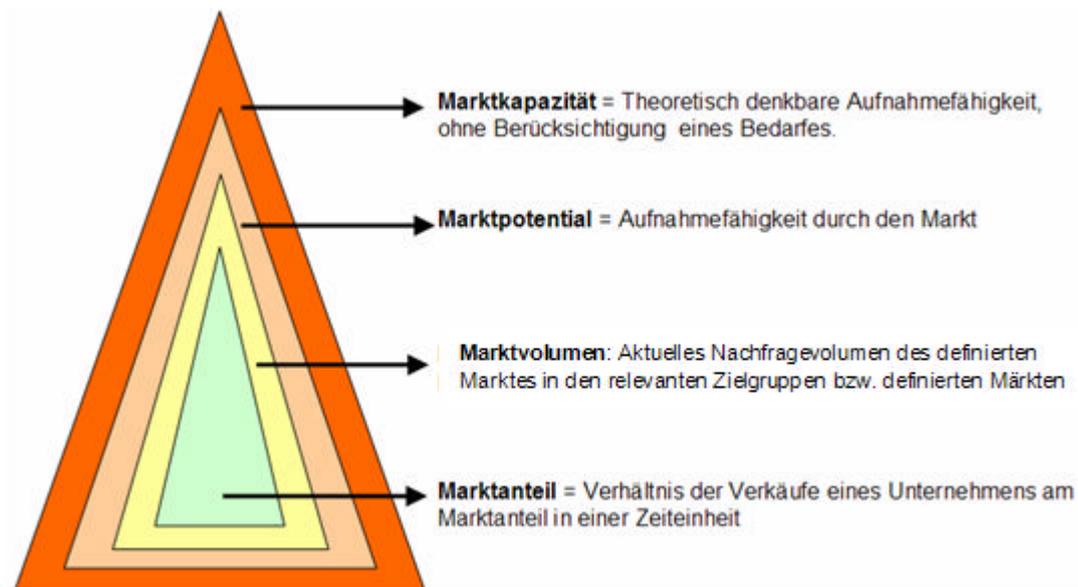
- Theoretische Marktkapazität: theoretisch denkbare Aufnahmemöglichkeit des Marktes, wenn alle Marktteilnehmer ihren Bedarf befriedigen.
- Langfristiges Marktpotential: langfristige, maximale Aufnahmefähigkeit durch den Markt (Summe der Bedürfnisträger multipliziert mit dem Durchschnittsbedarf pro Zeiteinheit).

---

<sup>11</sup> Vgl. Wikipedia 2006

<sup>12</sup> Vgl. Kamenz 1997, S. 25 - 35

- Kurzfristiges Marktpotential: kurzfristige, maximale Aufnahmefähigkeit durch den Markt
- Marktvolumen: aktuelles Nachfragevolumen, welches sämtliche Anbieter in einer Zeiteinheit tätigen
- Marktanteil: Verhältnis der Verkäufe eines Unternehmens am Marktvolumen in einer Zeiteinheit



**Abbildung 7: Visualisierung Marktkapazität, Potential, Volumen und Anteil**

Quelle: Bearbeitung durch den Verfasser

- Relativer Marktanteil: Verhältnis des Absatzes eines Unternehmens und dem Marktanteil des stärksten Marktbegleiters
- Marktausschöpfung: Quotient von Marktvolumen und Marktpotential und somit als Restgröße das mögliche Wachstumspotential des Marktes oder Sättigungsgrad.
- Absatzpotential: Anteil am Marktpotential, welches die Unternehmung für realistisch hält.
- Marktsättigung: Kennzahl die definiert, inwieweit das Marktvolumen bereits ausgeschöpft ist.
- Marktdurchdringung: Kennzahl welche aufzeigt, wie viel offene Steigerungspotentiale für ein Unternehmen am Markt sind. Ist also eine Relation zwischen Absatzvolumen und Absatzpotential.

### **3.4.2. Kunde**

Im Mittelpunkt des Unternehmens muss immer der Kunde stehen. Er kauft die Produkte bzw. Dienstleistung. Das Unternehmen muss zu 100% in der Lage sein, seine Kunden zu bestimmen. Um das zu gewährleisten, sollte das Unternehmen Kenntnisse haben über Quantität und Qualität der bestehenden bzw. potentiellen Kunden haben.

### **3.4.3. Unternehmen**

Der Bereich des Unternehmens beschäftigt sich vor allem mit der wirtschaftlichen Situation. Es geht dabei um die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, Alter der Produkte, Produktionsanlagen und deren Möglichkeiten, Auslastung der unternehmensinternen Produktionsanlagen, Marktpotentiale, Möglichkeit für Investitionen, bestehendes Zielsystem und die langfristig definierten Strategien. Weiters wird das Image und die Bekanntheit des Unternehmens mit einbezogen.

### **3.4.4. Konkurrenz**

Dieser Punkt wurde im Rahmen der Arbeit bereits mit der klassischen Konkurrenz-Analyse abgedeckt.

### **3.4.5. Umwelt**

Auch der Bereich Umwelt gehört in die Situationsanalyse. Diese Analyse hat in den 90er Jahren stark an Bedeutung gewonnen und wird in den nächsten Jahren noch mehr an Bedeutung gewinnen. In die Kategorie der Umweltfaktoren gehören staatliche, rechtliche, technische, soziale, gesamtwirtschaftliche und ökologische Rahmenbedingungen. Nicht zuletzt beeinflussen die Punkte den Markt und die Entscheidungen des Unternehmens. Vor allem der ökologische Aspekt gewinnt bei den Kunden immer mehr an Bedeutung und auch die Politik – sowohl national als auch international – verspürt einen Drang durch staatliche Regulierung. Beispiele dafür sind unter anderem Besteuerung ökologisch ungünstiger Produkte.

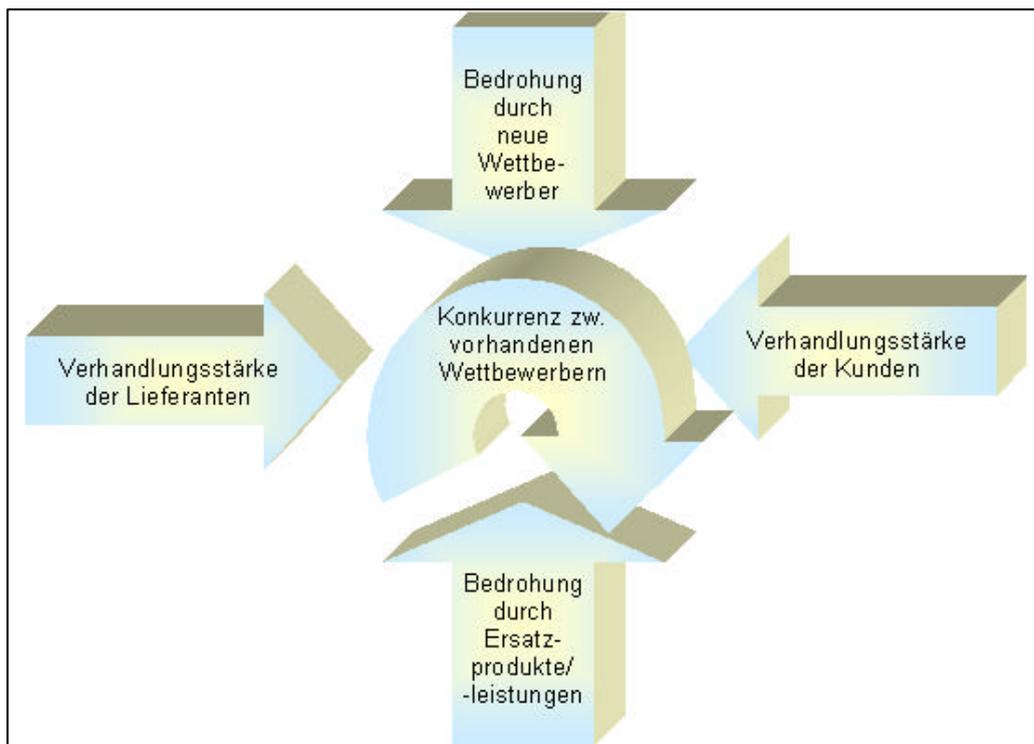
Nicht zu verachten sind die technischen Basisinnovationen, wie zum Beispiel die Leistungsverbesserungen elektronischer Bauteile, oder die Vernetzung aller Haushalte mit Telekommunikation. Dadurch sehen die Märkte von morgen anders aus, als die Märkte von heute.

Ein Barometer ist weiters die makroökonomische Sicht folgender Faktoren:

- Entwicklung aus weltwirtschaftlicher Sicht
- Entwicklung aus volkswirtschaftlicher Sicht: entweder in den operierenden Märkten, oder auch global
- Entwicklung der Branche des Unternehmens, auch in Bezug zur Gesamtwirtschaft
- Konjunkturelle Daten, wie das Bruttosozialprodukt
- Warenkorb bzw. Kaufkraftkennziffern
- Inflationsraten: entweder in den operierenden Märkten, oder auch global
- Arbeitslosigkeitsquoten: entweder in den operierenden Märkten, oder auch global

### 3.5. Fife forces nach Porter<sup>13</sup> – Team und Organisation

Porter rückt die Struktur der Branche in den Mittelpunkt der Betrachtung und geht davon aus, dass die Strukturmerkmale der Branche, die Intensität und die Dynamik des Wettbewerbs bestimmen. Davon wiederum ist die Rentabilität einer Branche abhängig. Es kann also analysiert werden, ob die gegenwärtigen Strategien noch Gültigkeit haben. In Abbildung acht wird die Branchenanalyse dargestellt und im Anschluss erklärt.



**Abbildung 8: Fünf Wettbewerbskräfte nach Porter**

Quelle: Recklies Management Project GmbH, Online im Internet: URL: <http://www.themanagement.de/Ressources/P5F.htm> Zugriff am 28. Juni 2006

#### 1. Verhandlungsmacht der Lieferanten

Je höher die Verhandlungsstärke des Lieferanten, desto geringer ist der Gewinnspielraum des Abnehmers auf der Einkaufsseite. Dies hängt wiederum mit den Substitutionsmöglichkeiten zusammen.

#### 2. Gefahr durch potentielle Markteindringlinge

Dieser Punkt hängt laut Porter mit den Markteintrittsbarrieren zusammen; deren Höhe wird bestimmt von den Economies of Scale (Fixkostendegressionseffekt), unternehmenseigenen Produktunterschieden,

<sup>13</sup> Vgl. Bea 2001, S. 95 - 97

Markenidentität, Käuferloyalität, Kapitalbedarf, Umstellungskosten (Kosten des Produktwechsels), Distributionszugänge, absolute Kostenvorteile, vertragliche Bindungen der Abnehmer und staatliche Regulierung. Eine weitere Möglichkeit könnte auch die Androhung von Vergeltungsmaßnahmen darstellen.

### 3. Verhandlungsmacht der Kunden

Große Verhandlungsmacht der Abnehmer minimiert die Rentabilität und damit die Attraktivität eines Marktes. Dies ist der Fall, wenn Abnehmerkonzentration und das Abnahmevolumen einzelner Abnehmer hoch ist.

### 4. Gefahr durch Substitute

Die Bedrohung durch Substitute ist umso größer, je stärker sich deren Preis-/Leistungsverhältnis im Vergleich zu den Branchenproduzenten verbessert bzw. je größer die Neigung der Kunden zum Produktwechsel ist. Eine Abwehr könnte durch Werbekampagnen, Besetzen von Vertriebswegen, Preispolitik, oder Schaffung einheitlicher Produktstandards erreicht werden.

### 5. Rivalität der Wettbewerber innerhalb der Branche

Die Intensität des Wettbewerbsverhaltens hängt unter anderem von der Kapazitätsauslastung, dem Differenzierungsgrad der Produkte, den Umstellungskosten, den Marktaustrittsbarrieren und der Branchenkultur ab.

## **3.6. Mitarbeiter-Gespräche - Individuum**

In allen interviewten Unternehmen wurden entweder Mitarbeiter-Gespräche oder MbO kombiniert mit Mitarbeitergesprächen verwendet. Es gibt hier verschiedene Systeme. An dieser Stelle wird ein solches System aus der Praxis des Verfassers als Referenz beschrieben. In den Mitarbeitergesprächen – im Folgenden MAG genannt – wird versucht eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten aufzubauen. Gehaltserhöhungen sind bei diesem Gespräch kein Thema. Es ist ein Vier-Augen-Gespräch, dass sich bewusst vom Alltagsgespräch unterscheidet. Grundlegend wird das Konzept in folgende Phasen gegliedert:

- Vorbereitung auf das MAG

Ungefähr zwei Wochen vor dem stattfindenden MAG, erfolgt eine Einladung der Führungskraft an den Mitarbeiter. Die Räumlichkeit muss neutral gewählt werden, um eine angenehme Gesprächskulisse zu schaffen. Jede Führungskraft bzw. Mitarbeiter bereitet sich unabhängig voneinander auf das Gespräch vor. Das erfolgt mittels einer Vorlage, um beiden Parteien einen gewissen Rahmen zu geben. Die Vorbereitung durch beide Parteien ist der Grundstock des Erfolgs.

- Durchsprache des Rollenprofils und Eintragung von Neuigkeiten

Das MAG wird mit einer Dokumentenvorlage dokumentiert und wird somit als Protokoll verwendet. Jeder Mitarbeiter hat ein Rollenprofil, welches klar die Aufgaben, Befugnisse und Kenntnisse der Rolle des Mitarbeiters im Unternehmen regelt. Die Einleitung jedes MAG beinhaltet zuerst die Durchsprache des Rollenprofils, um Änderungen in der Rolle zu erkennen und die Rollenprofile aktuell zu halten. Weiters soll dadurch transparent werden, ob eventuell Schulungsbedarf beim Mitarbeiter besteht.

- Entwicklung des Mitarbeiters in Bezug auf Arbeitsqualität, Engagement und Verhalten

Das Ergebnis soll Auskunft über Selbst- und Fremdbild des Mitarbeiters geben. Diese Phase ist eine der Wichtigsten, denn der Mitarbeiter erhält Auskunft über seine Arbeitsleistung durch den Vorgesetzten bzw. kann sich selbst beurteilen. Nicht so sehr die Eigenbewertung durch den Mitarbeiter, viel mehr die Kommunikation, also der Weg dahin sind das bereichernde Ergebnis für beide Seiten.

- Rückblick auf das vergangene Jahr in Bezug auf Ziele

Hier wird das System mit dem später folgenden MbO-Ansatz vermischt. MbO funktioniert zwar mit einem kompletten Top-Down-Ansatz, der meist mit strategischen Zielen arbeitet. Hier werden aber Ziele vom Vorgesetzten mit dem Mitarbeiter definiert. Ein integraler Bestandteil von Führungsarbeit und Personalentwicklung.

- Neue Zielvereinbarungen

Es werden auch für das nächste Jahr wieder Ziele definiert bzw. neu angepasst und in den Katalog aufgenommen. Natürlich werden Unterstützungsmaßnahmen diskutiert und beschlossen, falls diese notwendig sind.

- Anregungen des Mitarbeiters an die Führungskraft

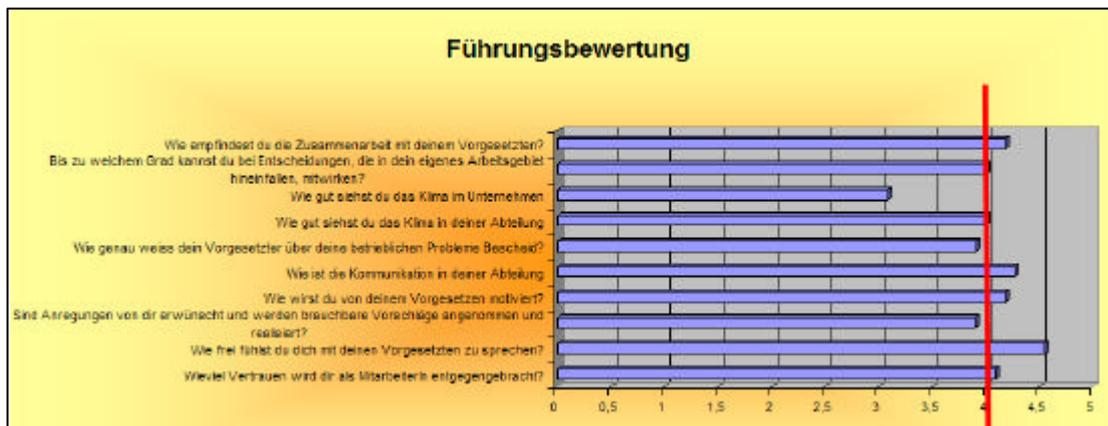
Damit auch die Anliegen des Mitarbeiters im Gespräch behandelt werden, umfasst der letzte Punkt des MAG die Wünsche, Kritikpunkte und Anregungen des Mitarbeiters. Die Mitarbeiter sind sich im Klaren, dass auch dieser Punkt im MAG-Protokoll zur Dokumentation gelangt. Die Personalabteilung kann somit Rückschlüsse auf das Führungsverhalten schließen und falls nötig Schulungs- bzw. Weiterentwicklungsmaßnahmen definieren.

- Protokoll des MAG

Im Protokoll zum MAG werden alle o.g. Punkte festgehalten. Änderungen des Rollenprofils werden von der Personalabteilung durchgeführt und auch Unterstützungsmaßnahmen koordiniert. Zum Schluss erhalten der Mitarbeiter und die Führungskraft eine Kopie des Protokolls und des neuen Rollenprofils.

Um eine 180 Grad-Bewertung zu erhalten, wird in vielen Unternehmen eine Führungsbewertung durchgeführt. Damit soll die Personalabteilung auf Schwächen in den Führungsreihen reagieren bzw. gezielte Maßnahmen zur Verbesserung treffen können. Es werden standardisierte Fragebögen ausgegeben und anonymisiert durch die Mitarbeiter ausgefüllt. Anschließend werden die Fragebögen ausgewertet und grafisch dargestellt.

Die Ergebnisse werden mit der Führungskraft durchgesprochen und falls notwendig Maßnahmen gesetzt. Diese Auswertung fließt dann in das MAG der Führungskraft ein.



**Abbildung 9: Führungsbewertung**

Quelle: Bearbeitung durch den Verfasser

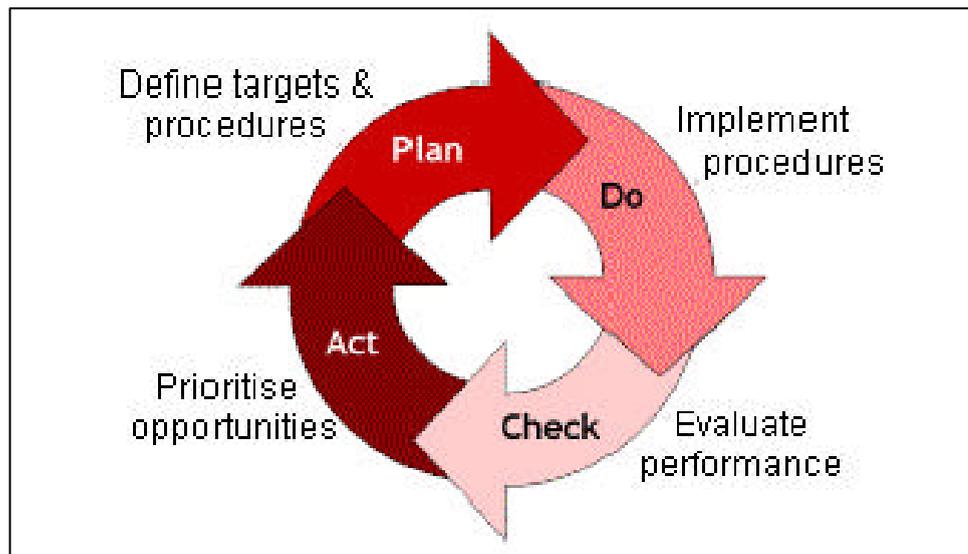
Vor der Umfrage werden Ziele mit den Führungskräften beschlossen. Das System funktioniert umgekehrt dem Schulnotensystem. Das jeweilige Ziel ist mit dem roten Balken markiert. Nachdem die Fragebögen ausgewertet sind, werden für alle Punkte, die unter dem Ziel liegen, Maßnahmen zur Entwicklung der Führungskraft definiert. Diese Maßnahmen werden ebenfalls mit zukünftigen Zielwerten hinterlegt und fließen in das MAG der Führungskraft ein.

### **3.7. Plan Do Check Act – Individuum und Team**

Dieser Ansatz geht auf W.E. Deming zurück und wird in der Praxis meist PDCA-Zyklus genannt. Im Rahmen von Kaizen wird dieses Werkzeug zur kontinuierlichen Verbesserung eingesetzt. Der Ablauf wird in vier Grundelemente unterteilt:

- **Plan:** Die Ausgangssituation wird analysiert und es werden Informationen über Probleme und Verbesserungsoptionen gesammelt. Danach werden spezifische Verbesserungsmaßnahmen untersucht und ausgewählt. Weiters werden Zielwerte festgelegt.
- **Do:** Definierte Verbesserungsmaßnahmen werden umgesetzt und Informationen über Ihre Wirksamkeit gesammelt.
- **Check:** Nun findet die Wirksamkeitsprüfung statt und es werden die gesammelten Erfahrungen ausgewertet. Das wird anhand der bereits festgelegten Ziele gemacht.

- Act: Nach erfolgreicher Änderung wird die Verbesserungsmaßnahme umgesetzt, oder der Zyklus startet wieder bei Punkt „Plan“.<sup>14</sup>



**Abbildung 10: Deming-Kreis**

Quelle: Hagedorn, Pascal 2006, Online im Internet: URL: [http://www.wagse.informatik.uni-kl.de/teaching/qsm/ws2005/material/07%20-%2001\\_02\\_2006%20-%20Qualitaetsmanagement%20-%20Hagedorn.pdf](http://www.wagse.informatik.uni-kl.de/teaching/qsm/ws2005/material/07%20-%2001_02_2006%20-%20Qualitaetsmanagement%20-%20Hagedorn.pdf) Zugriff am 15. Mai 2006

Gewöhnlich wird der Prozess allerdings etwas detaillierter durchgegangen.

- Plan

Im ersten Schritt wird das Problem analysiert. Es werden ganz klare Rahmenbedingungen bzw. eine Problembeschreibung erstellt. Anschließend wird ein Wunschzustand inklusive messbarem Ziel definiert. Im zweiten Schritt werden alle Prozesse identifiziert, die unmittelbar auf das Problem einwirken. Der ganze Prozess wird dokumentiert und eine Prozess-Landkarte erstellt. Anschließend wird diese Landkarte durch die involvierten Personen geprüft. Nun kann das Problem bzw. die Herausforderung identifiziert werden. Sind die Probleme gefunden, so werden diese nochmals mit den ursprünglichen Problemdefinitionen gegengecheckt. Gibt es Übereinstimmungen, werden die Ursachen des Problems gesucht. Auch hier ist es wieder wichtig, dass wirklich die Ursachen und nicht nur die Auswirkungen evaluiert werden (siehe Maßnahmenkatalog).

- Do

Hier geht es um die Entwicklung von Lösungen. Es werden Kriterien festgelegt, um eine Entscheidung für eine Lösung treffen zu können. Anschließend werden potentielle Lösungen erarbeitet, die auf die Wurzel des Problems abzielen. Mit den involvierten Personen/Abteilungen wird dann

<sup>14</sup> Vgl. Hagedorn 2006

eine Lösung gewählt und die Umsetzung geplant. Auch die Implementierung der Lösung fällt noch unter diesen Punkt. Zuerst sollte die Lösung als Versuch bzw. Pilot-Projekt implementiert werden. Es geht also um eine Umsetzung im Kleinen, um eventuelle Schwachstellen frühzeitig zu eliminieren.

- Check

Zuerst müssen Daten erhoben werden, um Veränderungen zu erkennen. Wenn diese Daten vorhanden sind, kann mit der Analyse begonnen werden. Wenn die gewünschten Ziele erreicht wurden, kann mit dem Act fortgefahren werden. Falls nicht, wird mit dem Punkt „Plan“ von vorne begonnen.

- Act

Falls die Lösung auch die erwünschten Resultate bringt, steht einer Standardisierung nichts mehr im Wege. Es werden systematische Veränderungen und Trainingsbedarfe evaluiert, um die Veränderung umsetzen zu können. Danach wird die Veränderung unternehmensweit umgesetzt und auch die Analyse wird systematisiert. In geplanten Abständen sollte die Lösung immer wieder stufenweise – durch neue Zielwerte – verbessert werden.<sup>15</sup>

### **Praxisbeispiel:**

Um dieses Werkzeug noch veranschaulichen zu können, wird hier auf ein Praxisbeispiel eingegangen. In einem Unternehmen bestand zwar ein System zur Qualitätssicherung, allerdings wurde dies nicht gelebt. Die Verantwortlichen waren sich klar darüber, dass hier was verändert werden musste. Der Status quo war eher Qualitätskontrolle – also reaktiv und somit sehr geldintensiv. Es wurden verschiedene Gründe in einem Brainstorming erarbeitet und anhand Metaplantchnik priorisiert. Dann wurde das Problem mit den meisten Stimmen mittels PDCA-Zyklus bearbeitet. Als erster Schritt wurde eine Wunschvorstellung inklusive den Zielen definiert. Im Anschluss daran wurde der Ist-Zustand bzw. die Prozess-Abfolge dokumentiert. Im Rahmen der Plan-Phase evaluierte man also, dass der Grund für die schlechte Qualität die mangelnden Zwischenprüfungen in der Produktionsstätte waren. Dabei ging es aber nicht um die Zwischenprüfungen selbst, sondern um das System der Datenerfassung. Es

---

<sup>15</sup> Vgl. Office of Organizational Excellence 2002

wurden Daten via Handschrift notiert, aber nicht ausgewertet und auch keine Maßnahmen zur Verbesserung gesetzt. Dies hatte zur Folge, dass immer wieder die gleichen Fehler gemacht wurden. Eine Komplexität war hier also nicht so sehr gegeben, da es sich um einen abteilungsinternen Ablauf handelte.

In der Do-Phase definierte das Unternehmen einen Kriterien-Katalog mit Muss- und Kann-Kriterien und begann damit mögliche Lösungen zu generieren. Im Laufe dieser Ursachen-Analyse wurden immer mehr Ideen gefördert und vor allem das Arbeiten mit allen involvierten Personen machte diesen Part sehr wichtig und fruchtbar. Aufgrund dieser Basis konnte eine Entscheidung für eine Lösung getroffen werden und die Umsetzung wurde in einer kleineren Produktionsstätte geplant und durchgeführt. Die Erkenntnisse wurden dann in einem Follow-up-meeting diskutiert und für eine standardisierte Umsetzung in alle Produktionsstätten vorbereitet.

Das Unternehmen hatte bereits in der Do-Phase definiert, wie die Check-Phase abzulaufen hatte. Es wurden ständig Daten ausgehoben und somit konnte unmittelbar eine Veränderung festgestellt werden. Durch die Zielwerte konnte auch erkannt werden, ob sich die Produktionsstätte auf Kurs befindet.

In der letzten Phase – der Act-Phase – wurde die Lösung standardisiert umgesetzt. Die Zielwerte werden natürlich in geplanten Abständen gecheckt und jedes Jahr neu definiert. Eine ständige Verbesserung ist dabei der Kernpunkt dieses Werkzeugs. Das Unternehmen konnte in den ersten drei Monaten eine Reduktion des zweite Wahl-Anteils aus dieser Produktionsstätte um 38% verzeichnen.

### **3.8. Maßnahmenkatalog – Individuum und Team**

Zum Teil wird in Unternehmen mit einem Maßnahmenkatalog gearbeitet. Aus dem Projektmanagement ist dieses Hilfsmittel auch als To-do-Liste bekannt. Auch dieses Werkzeug wurde vom Verfasser in der Praxis adaptiert. Auf eine Literatur-Angabe wird deshalb verzichtet. Der Maßnahmenkatalog – im Folgenden MNK genannt – wird zentral von einer Abteilung verwaltet. Es sollte dies die Abteilung sein, die den Großteil der Veränderungsvorhaben

mit den involvierten Abteilungen in die Praxis umgesetzt. Durch die zentrale Verwaltung ist sicher gestellt, dass die Veränderung auch in der Praxis erfolgt. Der Ablauf gestaltet sich wie folgt:

Zuerst wird ein Problem bzw. eine ungelöste Aufgabe definiert. Der nächste Punkt ist eine Ursachenanalyse mit den involvierten Abteilungen bzw. Personen. Dies ist der wichtigste Punkt des MNK. Wenn die Ursache falsch definiert wird, kann keine korrekte Maßnahme definiert werden. Wenn z.B. ein Zubehör eines Artikels in der Produktion falsch verwendet wurde, dann ist nicht die Kontrolle in der Produktion die Ursache. Natürlich hätte die Qualitätskontrolle den Fehler entdecken müssen, aber die Ursache liegt bereits im Wareneingang des Unternehmens. Wenn also die Ursache nicht wirklich klar ist, wird das Unternehmen auch nicht in der Lage sein adäquate Lösungen zu generieren. In der Praxis werden sehr oft nur Maßnahmen für Auswirkungen gesetzt, statt die wirklichen Ursachen zu suchen.

Anhand der Ursache werden Maßnahmen bzw. Verbesserungsvorschläge und Verantwortlichkeiten mit den Mitarbeitern definiert. Zum Abschluss gibt die verantwortliche Person einen Termin für die Umsetzung vor. Der Termin wird also nicht einfach definiert, sondern vom Mitarbeiter festgelegt. Somit kann auch davon ausgegangen werden, dass die Umsetzung bis zu diesem, von ihm definierten Datum, erledigt ist. Zumindest ist der Mitarbeiter verantwortlich dafür. Weiters hat es sich in der Praxis bewährt so genannte KNV-Punkte zu setzen. Das ist die Abkürzung für kurzfristige und konsequente Nachverfolgung, um zu sehen, ob die definierten Veränderungen wirklich in der Praxis umgesetzt werden.

Bereich	Herausforderung	Ursache (nicht Auswirkung)	Lösung (für die Ursache, NICHT für die Auswirkung)	Verantwortlich	Bis	Wirksamkeitsprüfung
Einkauf	Immer wieder neue Lieferanten ohne vorherige Prüfung dieser Lieferanten. Dadurch immer wieder Probleme mit der Qualität der Lieferungen.	Keine Lieferantenbewertung bzw. Lieferantenaudits durchgeführt.	Einführung einer systematisierten Bewertung vor der ersten Lieferung und Freigabe neuer Lieferanten durch den Einkaufsleiter.	Leitung Einkauf	1. Mai 2006	✓
Verkauf	Lieferterminquote sinkt ständig und Kunden werden unzufrieden	Sehr viele Gründe. Prozessmessung anhand des Auftragsdurchlaufs muss vorgenommen werden, damit Gründe evaluiert werden können.	Prozessmessung und anschließend Definition von Maßnahmen. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess der Kennzahlen.	Leitung Qualitätsmanagement	1. Juli 2006	

**Abbildung 11: Mögliche Darstellung eines Maßnahmenkatalogs**

Quelle: Bearbeitung durch den Verfasser

In Abbildung 11 wird ein Maßnahmenkatalog dargestellt. Durch die entsprechende Formatierung wird, anhand der Kennzeichnung im Feld

„Wirksamkeitsprüfung“, sofort erkennt welche Maßnahmen noch offen und welche bereits durchgeführt wurden. Es gibt Handlungsgrundsätze, wie mit Maßnahmenkatalogen zu verfahren ist, um den Erfolg sicher zu stellen:

1. Termine werden nie diktiert (d.h. der Verantwortliche sucht sich den Termin aus). Ansonsten kann man den Verantwortlichen nur bedingt dafür verantwortlich machen, wenn er den Termin nicht einhält.
2. Personen, die nicht anwesend sind, dürfen nicht als Verantwortliche angeführt werden. Wenn jemand etwas machen soll, aber nicht bei der Besprechung anwesend ist, heißt die Maßnahme: „Rücksprache mit XY, dass er ...“. Verantwortlich dafür ist einer der Anwesenden. Ansonsten kann man den Verantwortlichen wieder nur bedingt verantwortlich machen.
3. Es werden immer „KNV“ Punkte aufgenommen (kurzfristig / konsequent Nachverfolgung), z.B. einen Monat nach Vereinbarung einer neuen Vorgehensweise wird ein KNV-Punkt gesetzt, dass jemand überprüft, ob die neue Vorgehensweise auch wirklich von dem Mitarbeiter eingehalten wird
4. Termine werden nicht verschoben. Offene überfällige Punkte bleiben als offen und überfällig im Maßnahmenkatalog stehen. Somit erhält die verantwortliche Stelle einen Überblick, wie lange die Aufgabe schon überfällig ist.

### **3.9. *Management by Objectives*<sup>16</sup> – Individuum**

Übersetzt bedeutet MbO das Führen mit Zielen. Es werden Ziele mit den Mitarbeitern definiert und im Rahmen des Geschäftsjahres auf deren Einhaltung geprüft. Im Mitarbeiter-Gespräch werden jährlich die Ziele und deren Einhaltung geprüft. Folgende Arten von Zielen können definiert werden:

- Strategische Ziele: Ziele, die insbesondere mit der Gesamtausrichtung des Unternehmens und mit der Ausrichtung des eigenen Bereichs in Zusammenhang stehen. Es geht hier um Ziele, die mittel- und langfristig den Erfolg des Bereichs oder des Unternehmens sichern.

---

<sup>16</sup> Vgl. Wildenmann 2002, S. 143 - 154

- **Kosten- und Leistungsziele:** Diese Ziele orientieren sich in erster Linie am operativen Betrieb des Unternehmens.
- **Service- und Qualitätsziele:** Hier geht es um den Verhaltensbereich, wie zum Beispiel Kompetenz und Freundlichkeit und die Bereitschaft, höchste Qualitätsmaßstäbe zu entwickeln.
- **Führungsziele / Kommunikationsverbesserungsziele:** Diese Ziele betreffen den Führungsbereich bzw. die Verbesserung von Führungsleistung und abteilungsübergreifender Kommunikation und Zusammenarbeit.
- **Persönliche Entwicklungsziele:** Ziele zur Entwicklung bzw. Verbesserung der persönlichen Kompetenz.

### **3.9.1. Ablauf der Einführung**

Im ersten Schritt wird der Aufbau des Systems definiert. Gewöhnlich geht es um Ziele, welche von strategischer Relevanz sind. Es erfolgt eine Information an die Führungskräfte. Im nächsten Schritt erfolgt eine Information an die Mitarbeiter und Training der Vorgesetzten in Punkto Zielformulierung und Gesprächsführung. Im Top-Down-System werden Ziele auf Abteilungen herunter gebrochen. Jeweils die nächste Hierarchie-Ebene ist für die Definition und Umsetzung der Ziele in der eigenen Abteilung zuständig. Anschließend erfolgen die ersten Zielvereinbarungsgespräche. Dabei wird meist im PDCA-Zyklus gearbeitet (siehe Kapitel 3.7. PDCA). Im abschließenden Punkt erfolgt die Überprüfung der Zielerreichung. Dies wird meist mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse für das gesamte Unternehmen erreicht.

### **3.9.2. Zieldefinitionen**

Eines der wichtigsten Punkte ist die Zieldefinition. Ziele sollten SMART definiert sein.

- **S = simpel:** einfache mit wenigen Worten ausgestaltete Formulierung, die leicht verständlich ist.
- **M = messbar:** Angabe von Erfolgskriterien, welche vor allem quantitativ und somit messbar sein müssen.

- A = akzeptiert bzw. als-ob-jetzt: zum Einen muss die Zielvereinbarung von beiden Parteien akzeptiert werden und zum Anderen sollte die Zielvereinbarung ergebnisbeschreibend formuliert werden; also als ob das Ziel heute schon erreicht ist.
- R = realistisch: das Ziel darf keinesfalls über- oder unterfordern und muss positiv formuliert sein. Es sollte also nicht mit Verneinungen, oder Vergleichen gearbeitet werden.
- T = terminiert: Zielerreichungen sind immer mit realistischem Datum zu hinterlegen.

Dieses Werkzeug bietet Vorteile für Führungskraft, Mitarbeiter und Unternehmen.

### **3.9.3. Vorteile für die Führungskraft**

Meist wird mit Einzelanweisungen gearbeitet. Abgesehen davon, dass die Umsetzung dieser Einzelanweisungen von der Unternehmenskultur bzw. den Führungsfähigkeiten abhängt, erfolgt eine Erhöhung der Effizienz durch MbO. Da die Mitarbeiter ebenfalls in die Zielvereinbarung involviert sind, erfolgt eine Verbreiterung der Entscheidungsbasis und das Fehlerrisiko wird dadurch minimiert. Durch die Zielvereinbarungen verschafft sich die Führungskraft einen Überblick über die einzelnen Ziele und Prioritäten. Weiters hat die Führungskraft die Möglichkeit Über- bzw. Unterbelastungen zu erkennen. Alles in allem ermöglicht das System eine qualifizierte Führung der Mitarbeiter und auch die Bewertung der Mitarbeiter kann objektiver vorgenommen werden.

### **3.9.4. Vorteile für die Mitarbeiter**

Der Mitarbeiter erhält eine klare Orientierung über die Ziele seines Arbeitsbereiches und den eigenen Beitrag zum Unternehmenserfolg. Durch die Involvierung des Mitarbeiters erfolgt eine Zunahme der Eigeninitiative und Eigenverantwortung. Die gegenseitigen Erwartungen werden kommuniziert und transparent gemacht. Je nachdem wie oft die Mitarbeiter-Gespräche durchgeführt werden, erfolgt ein Feedback für den Mitarbeiter. Dies auf einer objektiven Basis.

### **3.9.5. Vorteile für das Unternehmen**

Eines der grundlegenden Vorteile für das Unternehmen stellt die Konzentration auf die konsequente Realisierung der Kernaufgabe – sowohl des Mitarbeiters als auch der Führungskraft – dar. Weiters ist das System eine Unterstützung der zielorientierten Steuerung und Vereinfachung der Erfolgskontrolle. Nicht zuletzt ist das System eine Unterstützung der strategischen Personalentwicklung und es hat weiters den Zusatznutzen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses im gesamten Unternehmen.

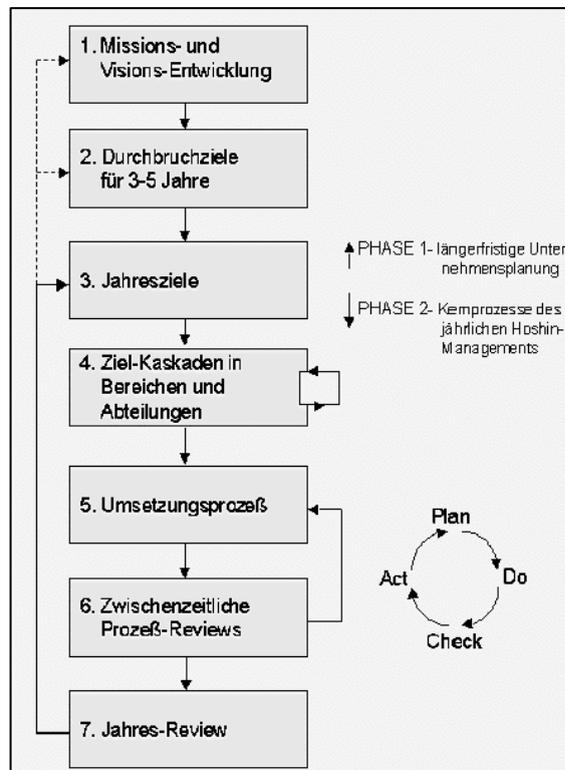
### **3.10. *Hoshin Kanri*<sup>17</sup> – Organisation und Team**

Der Ursprung dieser Methode stammt aus China, wurde aber in Japan zur Perfektion ausgereift. In amerikanischen Quellen wird oft mit den Begriffen „Policy development“, „management by planning“ und insbesondere „Policy Deployment“ bzw. „Management by Policy“ gearbeitet. In der deutschen Literatur ist nur wenig mit den Begriffen Hoshin Kanri oder Management by policy publiziert. Meist wird es als Komponente des Total Quality Management angesehen, da hier der Ursprung des Hoshin Kanri liegt. In Wahrheit ist das Hoshin-Management aber weit mehr.

---

<sup>17</sup> Vgl. Jochum 1999, S. 3 - 5, 15 - 18

Der Prozess besteht aus zwei Phasen. Zuerst wird eine Missions- und Visions-Entwicklung vorgenommen. Auf Basis der Mission wird eine Vision definiert, welche wiederum die Unternehmensziele ableitet. Bei Hoshin wird mit Durchbruchzielen gearbeitet, die sich auf 3 bis 5 Jahre beschränken.



**Abbildung 12: Prozess des Hoshin Kanri**

Quelle: Jochum, Eduard 1999, S.15, Hoshin-Kanri. Management by Policy, Online im Internet: URL: <http://www.hfb.de/Dateien/Arbeitsbericht14.pdf> Zugriff am 21. Feb 06

In Phase zwei werden auf Basis der Durchbruchziele Jahresziele generiert und daraus mit Ziel-Kaskaden für Bereiche und Abteilungen weiter gearbeitet. Unter Umsetzungsprozess wird das tägliche Geschäft verstanden.

Während des Geschäftsjahres müssen zwischenzeitliche Prozess-Reviews durchgeführt werden, um entsprechend zu analysieren und steuern zu können. Die Zeitabstände dieser Reviews können in Anbetracht der Sensibilität der jeweiligen Kennzahl durch das Unternehmen gewählt werden. Dies wird meist mit dem Deming-Kreis bzw. PDCA-Zyklus durchgeführt. Am Ende jedes Geschäftsjahres wird ein Jahres-Review erstellt, um erkennen zu können, ob das Unternehmen auf Plan in Bezug auf die Durchbruchziele liegt.

## 4. Umgang mit Widerstand im Change Management

Der Begriff Widerstand hat je nach Schule verschiedene Bedeutungen. In dieser Arbeit wird darunter eine prinzipielle Haltung gegen Regeln, Befehle, Anweisungen, Normen oder Veränderungen verstanden.

Wie bereits zu Beginn der Arbeit erwähnt, scheitern sehr viele Veränderungsvorhaben nicht an den Werkzeugen, sondern an den dafür verantwortlichen Stellen. An dieser Stelle soll besonders auf den ausgelösten Widerstand durch Veränderungen eingegangen werden. In aller Regel sind es nicht die Informationsdefizite, sondern die Mängel in der Kommunikation, die eine Analyse erschweren und die strategische Umsetzungen blockieren. Weitere Gründe für das Entstehen von Widerständen können sein:

- Keine gemeinsame Kommunikationsbasis
- Kein gemeinsames Wertesystem
- Kein gemeinsames Problembewusstsein
- Die Veränderung wird als persönliche Abwertung erlebt
- Mangel an Vertrauen zu den Initiatoren des Veränderungsprozesses
- Entstehende Verunsicherung wird zu groß und damit nicht mehr tragbar
- Die Veränderung kommt zu früh bzw. zu spät, oder zu schnell bzw. zu langsam

Die Erscheinungsformen gehen von sachlichen Einwänden, gefühlsmäßigen Vorwänden, unfairen Angriffen, passivem Widerstand (z. B. innere Kündigung), aktivem Widerstand (z.B. Verweigerung) bis hin zur Rebellion. Widerstand hat allerdings auch etwas Positives. Er verhindert, dass zu hektisch, unkontrolliert oder zu euphorisch verändert wird und sorgt damit auch für die Überlebensfähigkeit eines Menschen bzw. einer Organisation.<sup>18</sup>

Erfolgsentscheidend ist hier vor allem, dass Lernen als ein Anpassungsprozess beschrieben wird, der sowohl das Unternehmen als auch alle Mitarbeiter und Führungskräfte gleichermaßen einbezieht. Das

---

<sup>18</sup> Vgl. Steinmann 2000, S. 83

Lernen von Organisationen in Veränderungsprozessen wurde von Fatzer in sieben Phasen unterteilt.

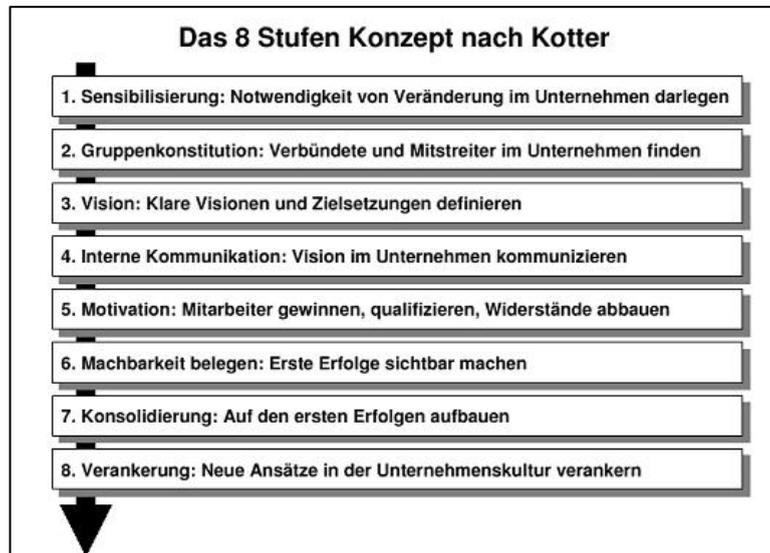


**Abbildung 13: Sieben Phasen der Veränderung**

Quelle: Fatzer, Gerhard. (2001): Lernende Organisation und Dialog als Grundkonzepte der Personalentwicklung. Hohengehren: Schnieder Verlag.

In Phase eins führt die Feststellung, dass eine Lücke zwischen wahrgenommener und tatsächlicher Kompetenz besteht, zu einem Schock. Die logische Schlussfolgerung ist eine Verneinung bzw. Blockierung der Veränderung, da die Person sich in Sicherheit wiegt, weil die Prozesse bis zu diesem Zeitpunkt immer so gehandhabt wurden und scheinbar funktionierten. Anschließend erfolgt der Eintritt in die dritte Phase, welche sich durch Einsicht kennzeichnet. Die Person wird unsicher und gelangt zur Einsicht, dass die Veränderung notwendig ist. Danach werden erst Blockaden aufgegeben und die Akzeptanz der Veränderung nimmt Überhand. Im Anschluss folgt die Phase fünf und Veränderungen werden ausprobiert, was unmittelbar mit Erfolgen und Misserfolgen verbunden ist. Im Vorfeld ist es wichtig auf Misserfolge hinzuweisen, da Veränderungen zu Beginn ständig auf Verbesserungen geprüft werden müssen und das bei den Mitarbeitern für Frustration sorgen kann. Nach der Erkenntnis, dass die Veränderung wichtig war und ein Mehrwert geschaffen wird, erfolgt die Integration in das aktive Verhaltensrepertoire.

Das 8-Stufenkonzept nach Kotter beschreibt den Prozess der Veränderung in einem Unternehmen in acht aufeinander folgenden Phasen, welche sich ebenfalls überwiegend mit den Mitarbeitern beschäftigen. Kotter macht deutlich, dass ein aktiver Einbezug der Mitarbeiter im Vordergrund steht. Weiters wird ein kooperativer Führungsstil als erfolgsentscheidend für die Umsetzung von Veränderungsprozessen genannt.



**Abbildung 14: 8-Stufenkonzept nach Kotter**

Quelle: Kotter, John P. (1997): Chaos, Wandel, Führung – Leading Change. Düsseldorf: ECON Verlag

Die erste Stufe ist von Überzeugungsarbeit geprägt, die nach dem Top-down-Prinzip durchgeführt werden muss. Mit anderen Worten soll die Veränderung im Top-Management ihre größten Befürworter finden, um erfolgreich umgesetzt zu werden. Kotter betont dabei, dass sowohl unternehmensinterne, als auch externe Sachverhalte aus dem Unternehmensumfeld ein auslösender Grund für Sensibilisierungsarbeit sein können. Der Sinn dieser Phase soll sein, die Notwendigkeit einer Veränderung zu begründen und eine Art Leidensdruck zu erzeugen, der den Veränderungsprozess argumentiert und unumstößlich macht.

Im zweiten Schritt – der Gruppenkonstitution – wird eine Gruppe von Führungskräften und Mitarbeitern benannt, die als Managementausschuss den Veränderungsprozess entwickeln. Weiters erfolgt die Kommunikation innerhalb des Unternehmens und die Kontrolle der Erfolge durch dieses Gremium. Durch die Formulierung einer klaren Vision und zeitlich definierten Zielsetzungen wird die Vorbereitungsphase des eigentlichen Veränderungsprozesses abgeschlossen.

Anschließend sollen Vision, Ziele und die Strategie zur Erreichung der Ziele im Unternehmen kommuniziert werden. Nachdem die Mitarbeiter diese Informationen haben, müssen sie zur Umsetzung der Ziele motiviert, qualifiziert und eventuell Widerstände abgebaut werden. Durch die Schritte sechs und sieben sollen erste Erfolge der Strategieumsetzung systematisch dargestellt und konsolidiert werden. Die ersten sichtbaren Verbesserungen im Rahmen der Umsetzung dieser Veränderungen werden genutzt, um weitere Veränderungen abzuleiten und so die Gunst der Stunde zur Ausweitung des Veränderungsprozesses zu nutzen. Zuletzt werden Veränderungserfolge formuliert und im Unternehmen bzw. in der Unternehmenskultur verankert.

In u.g. Abbildung werden die Erfolgskriterien im Veränderungsprozess eines Unternehmens nach Doppler & Lauterburg dargestellt. Auch hier ist der Mitarbeiter im Mittelpunkt bzw. als kritischer Erfolgsfaktor bezeichnet und nicht die verwendeten Werkzeuge.

Die 10 Erfolgskriterien im Veränderungsprozess eines Unternehmens (nach Doppler und Lauterburg)	
Transparente Projektziele und plausible Begründungen entwickeln 1	Kreativität und Kompetenz aller Mitarbeiter nutzen 6
Sorgsame Auswahl des Managementteams 2	Sensible und flexible Steuerung des Prozesses 7
Beteiligung aller Betroffenen bei der Erarbeitung von Lösungen 3	Konstruktiver Umgang mit Widerständen 8
Formulierung eines realistischen Zeitrahmens, innerhalb dessen Teilziele erreicht werden können 4	Konflikte offen legen und bearbeiten 9
Sorgfältige Vorbereitung mit einer „Kick-Off“ Veranstaltung 5	Offene Informationen und lebendige Kommunikation 10

**Abbildung 15: 10 Erfolgskriterien im Veränderungsprozess**

Quelle: Doppler, Klaus; Christoph Lauterburg (2002). Change Management. 10. Aufl. Frankfurt am Main: Campus Verlag

Nachdem hier überwiegend auf das Verhalten der Organisation in Veränderungsprozessen eingegangen wurde, wird nun etwas detaillierter auf den Faktor Mensch Bezug genommen.

Soll eine Veränderung beim Menschen stattfinden, so muss diesem die Gelegenheit gegeben werden die Sinnhaftigkeit der Veränderung zu erkennen. Meist sind die Veränderung beim Management bekannt und logisch nachvollziehbar. Weiters wird die Logik auch beim Mitarbeiter vorausgesetzt, was nur sehr selten der Fall ist. Aus der Verhaltenspsychologie ist bekannt, dass Verhaltensänderungen einen stufenweisen Bewusstseinsbildungs-, aber vor allem Identifikationsprozess benötigen.

In u.g. Abbildung werden die einzelnen Stufen dargestellt. Begonnen wird die Verhaltensänderung mit dem Wissen bzw. dem Verständnis um die Veränderung. Ein Problem wird bewusst und in seinen Zusammenhängen erkannt. Anschließend erfolgt die persönliche Betroffenheit bzw. die Überzeugung. Erst dann kann eine Einstellungsveränderung stattfinden, da Motivation zur Veränderung geschaffen wird. Wird dem Mitarbeiter das Rüstzeug mitgegeben, um diese Motivation auch in Akzente zu setzen, erfolgt der Vollzug der Veränderung und die Einstellung verändert sich in Verhalten.

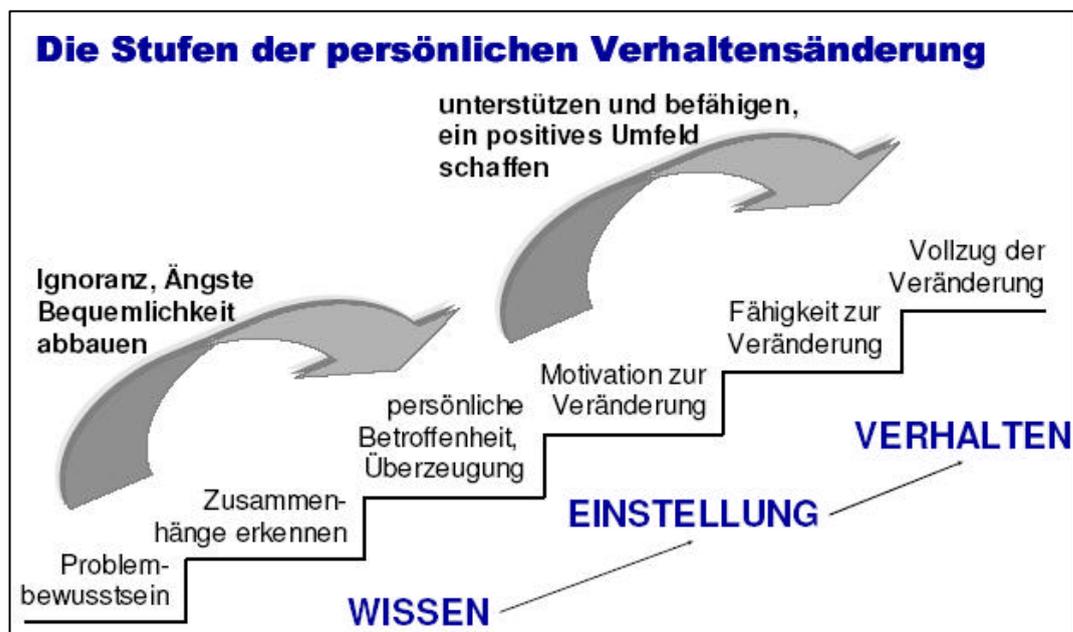


Abbildung 16: Stufen der Verhaltensänderung

Steger, Armin: Unterlagen für den Unterricht am MCI. Widerstand gegen Veränderungen

Der Unterschied zwischen Einstellung und Verhalten ist einfach erklärt. Erst wenn der Change-Manager in der Lage ist, das Verhalten beim Mitarbeiter zu ändern, wird die Veränderung nachhaltig sein. Einstellungsveränderungen

können auch durch Druck erreicht werden, was die Nachhaltigkeit allerdings sehr beeinträchtigt.

#### **4.1. Motivationstheorien<sup>19</sup>**

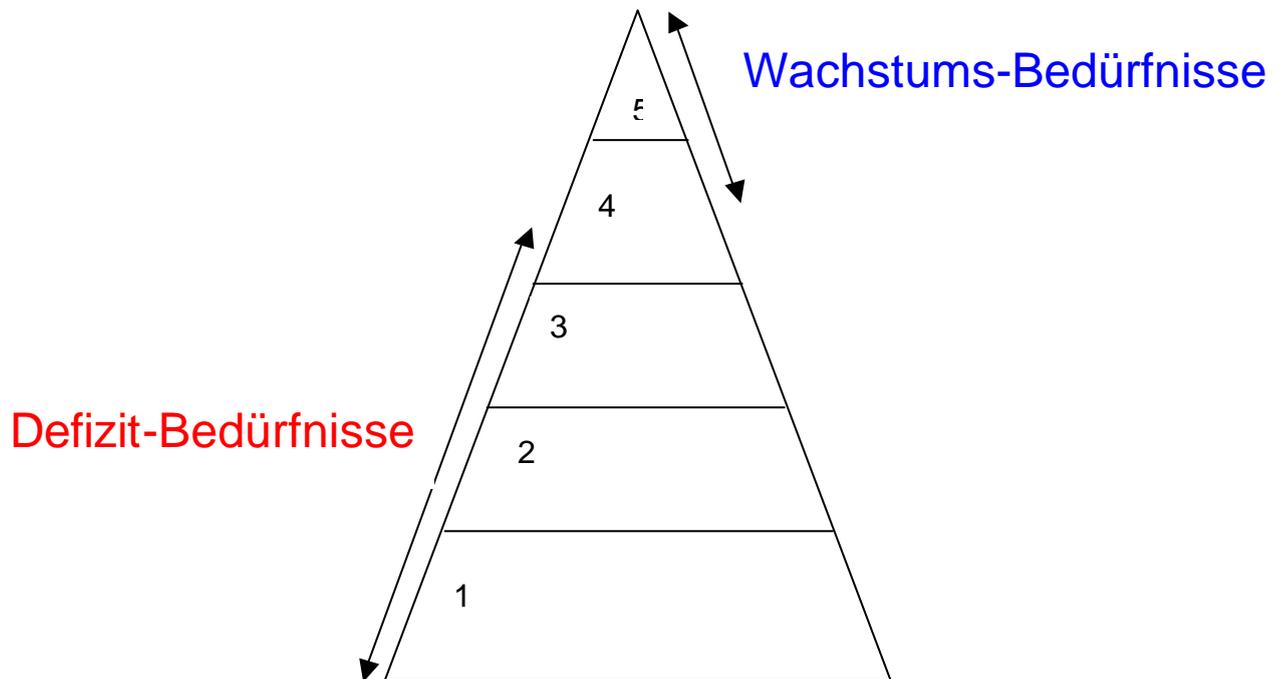
Motivationstheorien sollen der Beschreibung, Erklärung und Vorhersage menschlichen Verhaltens in Unternehmen dienen. Das Mitglied einer Organisation wird heute als kritische Ressource betrachtet, dessen Motivation, Kreativität und Kooperation einen wesentlichen Faktor für den betrieblichen Erfolg darstellt. Einzig wenn die Bedingungen, dem Mitarbeiter die Befriedigung seiner Motive ermöglichen, kann seine Kraft effizient, aber vor allem effektiv eingesetzt werden. Zwei der wohl bekanntesten Vertreter von Motivationstheorien sind Abraham Maslow und Frederick Herzberg.

---

<sup>19</sup> Vgl. Fachhochschule Potsdam 2006

Abraham Maslow:

Laut Maslow wird die Bedürfnis-Pyramide in fünf Stufen unterteilt.



**Abbildung 17: Darstellung der Bedürfnispyramide nach Maslow**

Quelle: Klinikum der Universität München. Online im Internet: URL: <http://pflege.klinikum-grosshadern.de/campus/manage/motivat2/motivat.html> Zugriff am 30. Juni 2006 [Bearbeitung durch den Verfasser]

In o.g. Abbildung wird die Bedürfnis-Pyramide dargestellt. Sie enthält folgende Stufen:

1. Physiologische Bedürfnisse: beinhalten das fundamentale Verlangen nach Essen, Kleidung, Wohnung und Sexualität. Sie nehmen im Vergleich zu den anderen Bedürfnisarten eine Vorrangstellung ein, die sich aus der Natur des Menschen ergibt.
2. Sicherheitsbedürfnisse: zeichnen sich durch das Verlangen nach Schutz vor den unvorhersehbaren Ereignissen im Leben aus, die die Befriedigung der physiologischen Bedürfnisse gefährden können, wie zum Beispiel Unfall, Invalidität oder Krankheit.
3. Soziale Bedürfnisse: beinhalten das Streben nach Gemeinschaft, Zusammengehörigkeit und Befriedigung in sozialen Beziehungen.
4. Wertschätzungsbedürfnisse: spiegeln den Wunsch nach Anerkennung und Achtung wieder. Der Wunsch umfasst sowohl die Fremdanerkennung durch andere Personen, wie auch die Selbstachtung und das Selbstvertrauen. Es ist das Bedürfnis sich nützlich und notwendig zu fühlen.

5. Selbstverwirklichungsbedürfnisse: bezeichnen die höchste der Kategorien. Sie beinhalten das Streben nach Unabhängigkeit, nach Entfaltung der eigenen Persönlichkeit und gestaltenden Aktivitäten.

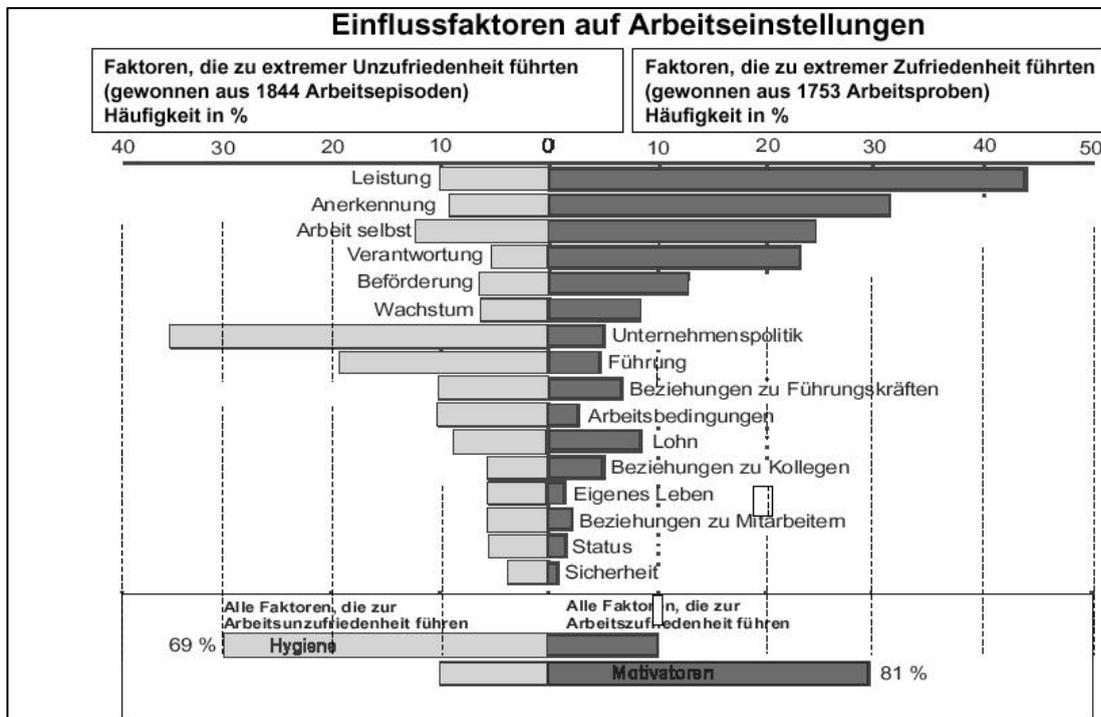
Maslows Ansatz stützt sich dabei auf zwei Thesen, nämlich auf das Defizitprinzip und das Progressionsprinzip.

- Defizitprinzip: geht von der Annahme aus, dass Menschen danach streben, unbefriedigte Bedürfnisse zu befriedigen. Sofern eine Person die dauerhafte Befriedigung einer der oben erwähnten Bedürfnisse als weitgehend sichergestellt ansieht, verliert diese Bedürfniskategorie ihre motivierende Wirkung. Allerdings können Veränderungen der Lebenssituation wie Krieg, Arbeitslosigkeit etc. dazu führen, dass ein ehemals befriedigtes Bedürfnis erneut als unbefriedigt angesehen wird und somit eine erneut motivierende Bedeutung erhält.
- Progressionsprinzip: geht von der Annahme aus, dass menschliches Verhalten prinzipiell durch das in der Hierarchie niedrigste angeordnete, unbefriedigte Bedürfnis motiviert wird. Mit anderen Worten bedeutet das, dass der Mensch zunächst bestrebt ist, seine physiologischen Bedürfnisse zu befriedigen. Sobald diese Bedürfnisse befriedigt sind, wirken sie sich nicht weiter handlungsmotivierend aus. Danach setzt eine Aktivierung des nächsten Motivs, dem Sicherheitsbedürfnis ein. Dieser Motivationsprozess wird bis zur Kategorie der Selbstverwirklichung fortgeführt. Allein diese Kategorie, so der Anspruch der Bedürfnistheorie, kann niemals endgültig befriedigt werden, weshalb sie auch einen Bedürfnistypus besonderer Art darstellt. Maslow bezeichnet sie als Wachstumsbedürfnisse im Unterschied zu den anderen, welche als Defizitbedürfnisse bezeichnet werden.

Frederick Herzberg:

Diese Theorie ist auch unter der Zwei-Faktoren-Theorie bzw. Motivations-Hygiene-Theorie bekannt. Sie ist auf der Grundlage empirischer Untersuchungen entwickelt worden. Es wird dabei in Faktoren, welche Arbeitsunzufriedenheit (Hygiene-Faktoren) verhindern können und Faktoren,

welche Arbeitszufriedenheit (Motivatoren) erzeugen können. Wird also der Bereich der Hygiene-Faktoren verbessert, so führt das „nur“ zur Vorbeugung von Arbeitsunzufriedenheit. Es wird dadurch aber noch keine Zufriedenheit dadurch erzeugt.



**Abbildung 18: Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie**

Quelle: Naumann Sandra, Claudia Franko: Theorie des Managements. Erklärung individuellen Verhaltens. Online im Internet: URL: <http://www.euba.sk/nemeckofonne/doc/Motivation.pdf> Zugriff am 31. Mai 2006

In o.g. Abbildung wird die Zwei-Faktoren-Theorie dargestellt. Die wichtigsten Hygiene-Faktoren sind Personalpolitik und Verwaltung, Beschwerde-Wege, fachliche Kompetenz des Vorgesetzten, Entlohnung und Beziehung zu Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern.

In die Kategorie der Motivatoren gehören Leistungserlebnisse, Erfolgserlebnisse, Anerkennung für die geleistete Arbeit bzw. die Arbeit selbst, Verantwortung, Aufstieg und Möglichkeiten der Persönlichkeitsentfaltung. Die Entlohnung nimmt dabei eine Sonderstellung ein, da sie kurzfristig zu einer höheren Zufriedenheit führen kann. Dies wird aber nur kurze Zeit so sein, da der Lohnreiz alleine noch keine dauerhafte Motivationswirkung erzeugt. Dies ist der Grund warum die Entlohnung den Hygiene-Faktoren zuzuordnen ist. Eine tatsächliche Motivationskraft können

also nur Faktoren hervorrufen, die sich auf den Arbeitsinhalt und die Wachstumsmotive beziehen.

Die Hygiene-Faktoren wiederum beziehen sich auf den Arbeitskontext. Ihre Verhaltenswirkung besteht darin Arbeitsleid zu vermeiden. Eine Verbesserung der äußeren Arbeitssituation beseitigt deshalb auch nur das Arbeitsleid, ohne das es eine wirkliche Zufriedenheit nach sich zieht. Die Intention der Motivatoren, nämlich die Entfaltung bei der Arbeit, als zentrale Voraussetzung für Zufriedenheit und somit leistungsanimierende Kraft, kann nur auf der Grundlage garantierter Hygiene-Faktoren zur Wirkung kommen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass für eine hohe Motivation und Arbeitsleistung, Hygiene-Faktoren und Motivatoren gleichermaßen zum Einsatz gebracht werden müssen.

Werden die beiden Theorien verglichen so weisen sie eine gewisse Übereinstimmung auf. Sowohl Herzberg als auch Maslow gehen davon aus, dass zuerst die Defizitbedürfnisse befriedigt werden müssen, bevor eine Aktivierung des Selbstverwirklichungsmotivs erfolgen kann. Der Unterschied besteht allerdings in Bezug auf die Funktionen der Bedürfnisse. Nach Maslow kann jedes Bedürfnis, wenn es befriedigt ist, eine Motivator-Funktion übernehmen. Herzberg lässt nur den höchstrangigen Bedürfnissen diese Funktion zukommen

## **4.2. Action learning**

Widerstand hat immer eine Begründung. Für den Change-Manager ist es daher unerlässlich diese Gründe in Erfahrung zu bringen. Nur wenn alle Personen am Veränderungsprozess aktiv mitwirken, kann dieser erfolgreich umgesetzt werden. Ein Werkzeug um den Prozess voran zu treiben ist Actionlearning. Es handelt sich hier um eine Form des Projektlernens und kann übersetzt werden mit Lernen während des Tuns. Der Begründer dieser Methode ist der Wissenschaftler Reginald Revans. Er wurde vom Verband für Kohlebergwerke beauftragt, eine Effizienzsteigerung durchzuführen, um mehr aus den Stollen heraus zu holen. Revans entdeckte, dass die effektivste Art der Weiterbildung von den Bergleuten selbst durchgeführt

wurde. Die erfahrenen Mitarbeiter brachten den Neulingen nicht nur bei Tage die Techniken des Bergbaus bei, sondern halfen ihnen auch die Ängste zu überwinden. Die Quintessenz dabei war, dass Menschen am schnellsten lernen, wenn sie ergebnisorientiert in der Praxis reale Probleme bewältigen. Wichtig ist aber eine Begleitung während der Lernaktivitäten durch Reflektionen mit Lernpartnern.

Solch ein Programm hat den Zweck, einen Lerngang zu gestalten. Ziel des Lerngangs ist es, die Lernkräfte der Lernpartner zu mobilisieren, um am Schluss nicht nur die notwendigen Veränderungen, sondern auch eine persönliche Weiterentwicklung der Akteure zu erreichen. Wenn das Projekt erfolgreich war, kann sogar eine Erweiterung der Lernkultur des Unternehmens erfolgen.<sup>20</sup>

Dieses Konzept setzt also da an, wo traditionelle Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen aufhören. Es genügt nicht nur, Wissen zu vermitteln, sondern es muss auch in der Praxis angewendet werden. Es werden Selbst-lernende-Teams gebildet, wodurch lernende Netzwerke im Unternehmen entstehen. Diese Teams werden je nach Ziel des Action-learning-Programms gebildet (zum Beispiel nur Manager oder auch gemischte Teams). Die Mitglieder sind gewöhnlich aus unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens, um eine Vielfalt an Ideen und Erfahrungen zu erhalten. Gewöhnlich wird mit einem Kick-off-Meeting gestartet, in welchem die Spielregeln geklärt und die übergeordneten Ziele für die zukünftigen Treffen beschlossen werden. Es wird definiert, wie gewährleistet werden soll, dass erfolgsorientiert und zielgerichtet gearbeitet wird. Das Team legt auch selbstständig fest, wie und ob weitere Treffen notwendig sind, sowie welche Themen aus dem Arbeitsumfeld der einzelnen Personen behandelt werden. Im Veränderungsprozess ist solch ein Regelkreis mehr als nur empfehlenswert, da jede Veränderung eine Interaktion der Betroffenen erfordert.<sup>21</sup>

Die Akteure des Action learning setzen sich wie folgt zusammen:

---

<sup>20</sup> Vgl. Klett 2006

<sup>21</sup> Vgl. Doberstein 2006

- Team: Hier ist es wichtig, Mitglieder zu finden, die den Willen haben, Neues zu lernen, ihr Verhalten als Führungspersönlichkeit und Team-Mitglied effektiver zu gestalten und auch das Umfeld besser zu verstehen bzw. persönliche Möglichkeiten in den Veränderungen zu entdecken.
- Moderator: unterstützt das Team bei der Reflexion und Auswertung der Erfahrungen, die im Projekt gemacht werden. Hier sollte eine neutrale und geschulte Person herangezogen werden.
- Auftraggeber: ist an der Lösung der Aufgabe unmittelbar interessiert. Das Team schließt mit dem Auftraggeber eine Projektvereinbarung, die alle wichtigen Punkte enthält. Zum Beispiel, welches Ergebnis erzielt werden soll, auf welche Weise, mit welchen Ressourcen dies geschehen wird und wer wofür verantwortlich ist.<sup>22</sup>

Die kritischen Erfolgsfaktoren werden wie folgt definiert:

- Top-Management muss hinter der Einführung stehen und involviert sein
- Die Ziele des Action-learning-Teams müssen klar definiert und der Strategie des Unternehmens folgen. Die Aufgaben dürfen nicht zu weitläufig formuliert sein
- Das Team sollte nur Mitglieder haben, die hinter dem Team und den Aufgaben stehen. In jeder Gruppe sollte auch jemand sein, der in der Lage ist, die Änderungen an das Top-Management weiter zu geben
- Es muss eine Ausgeglichenheit zwischen „action“ und „learning“ geben
- Explizite Ziele für das einzelne Mitglied, Team und das Lernen der Organisation müssen definiert werden
- Dauerhafte Kommunikation des Team-Fortschritts<sup>23</sup>

### **4.3. Appreciative Inquiry**

Appreciative Inquiry – im folgenden AI genannt – stammt aus Amerika und stellt eine Art Motivationsmethode dar. Die Methode wird auch von Großkonzernen zur Organisationsentwicklung verwendet und kann ebenso

---

<sup>22</sup> Vgl. Wikipedia 2006

<sup>23</sup> Vgl. Nauheimer 2005, S. 62

im Umgang mit Widerstand angewendet werden. Sie arbeitet mit einer wertschätzenden Befragung und wurde in den 80er Jahren durch David Cooperrider in den USA entwickelt. AI ist eine einfache Methode, deren Grundgedanke darin liegt, dass man sich auf die Stärken, das Positive und das Potential eines Unternehmens bzw. Organisation konzentriert und ausrichtet. Die negativen Punkte werden also nicht in den Vordergrund gestellt. Negative Elemente werden umformuliert. Das übergeordnete Ziel dieser Methode ist, Menschen anzuregen, ihre positiven Eigenschaften zu erkennen und weiterzuentwickeln. Es werden im Prozess vier Phasen durchlaufen:

1. Discovery: Entdeckungsphase, in welcher im Rahmen von Interviews das Beste erkannt und verstanden werden soll.
2. Dream: der „best-case“ wird simuliert, also eine Art Vision
3. Design: hier wird der Weg zum Traum definiert. Mit anderen Worten eine Art Strategie zur Erreichung des Traumes.
4. Destiny: dies ist die Umsetzungsphase und es wird festgelegt, was geschehen wird.<sup>24</sup>

Nauheimer sagt, dass von allen neuen Werkzeugen und Methoden für Veränderungen AI herausragt. AI setzt auf die Kraft und die Erfahrung der Beteiligten und geht davon aus, dass die Mitarbeiter einen Beitrag leisten möchten. Weiters verändert es die geistige Haltung der involvierten Personen, weil der Fokus der Aufmerksamkeit verändert wird.<sup>25</sup>

AI fragt, was Menschen in Bewegung bringt, ob ein Glas halb voll, oder eben halb leer ist. Unterscheidungen werden nicht aus der problemorientierten, sondern der potentialorientierten Perspektive vorgenommen. Cooperrider und Srivastva folgen dem Gedanken, dass Unternehmen sich dahin entwickeln, auf was geachtet bzw. sich konzentriert wird. Unternehmen wachsen in eine bestimmte Richtung, nämlich in die Richtung des Aufmerksamkeitsfokus. In Veränderungsprozessen wird der Fokus meist auf die Analyse von Problemen gelegt. Cooperrider und Srivastva nehmen an, dass dadurch diese Prozesse eher blockiert, als gefördert werden.

---

<sup>24</sup> Vgl. Wikipedia 2006

<sup>25</sup> Vgl. Nauheimer 2005, S. 66

Eine der Ursachen für Blockaden und Widerstände wird als den inneren Dialog bezeichnet. Der innere Dialog eines Unternehmens ist das, was die Mitarbeiter einander in kleinen vertrauensvollen Gruppen sagen, die Geschichten, die erzählt werden bzw. die handlungsleitenden Muster der Organisation. Somit handelt es sich auch um die Sollbruchstelle für Veränderungsstrategien, die rein rational ansetzen. Die Veränderungsstrategien scheitern also am „inneren Dialog“ der Organisation.

AI entwirft die Vision einer positiven Zukunft bei den Mitarbeitern. Weiters werden diese eingeladen zu partizipieren und dabei wird eine systematisierte Involvierung des Mitarbeiters erreicht. Die Aufmerksamkeit wird bei Veränderungen nicht auf direkte Probleme gelegt, sondern auf die Vision, die Dinge in Bewegung bring. Widerstand wird mit der Betonung des Positiven und Wünschbaren umgangen und so das Objekt plötzlicher Veränderung. Je positiver die jeweilige Frage gestellt ist, desto erfolgreicher und länger anhaltend wird die Veränderungsanstrengung sein. Solche Fragen könnten unter anderem sein:

- Was schätzen Sie am meisten in Ihrem Unternehmen?
- Was waren Ihre persönlichen Höhepunkte im Unternehmen?
- Geben Sie ein Beispiel für einen Zeitpunkt, zu dem Sie sich am Wohlsten gefühlt haben und die Zusammenarbeit optimal funktioniert hat.
- Was hat dieses Unternehmen erfolgreich gemacht?

Immer mehr Unternehmen verwenden AI, sowohl KMU, als auch große Unternehmen, wie zum Beispiel Mc Donalds oder British Airways. Ein weiteres Beispiel für AI ist ein Unternehmen mit 67.000 Beschäftigten, welches seinen Veränderungsprozess auf der Grundlage von AI durchführte. Das Unternehmen erhielt den Preis der American Society for Training and Development (ASTD) für das beste Organisationsentwicklungsprogramm in den USA. Im Stadtentwicklungsprojekt „Imagine Chicago“ wurden über 100.000 Interviews von Kindern und Jugendlichen und Menschen aller Generationen durchgeführt.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Vgl. Pelzer & AP 2006

## 5. Rollenprofil Change-Manager

Aufgrund der vielen Stolpersteine eines Veränderungsvorhabens ist nach Ansicht des Autors der Change-Manager – im folgenden CM genannt – der kritische Erfolgsfaktor. Der CM ist von Beginn an für die Umsetzung verantwortlich. Das beginnt bei der Zielklärung mit dem Management und endet beim Abschluss des Veränderungsprozesses. Wenn der CM nicht in der Lage ist, Teammitglieder einzubinden, sich mit den Entscheidungsträgern auszutauschen, Change-Management-Werkzeuge anzuwenden etc., dann wird die Veränderung nur durch Zufall erfolgreich sein. Man könnte hier den Vergleich mit einer Fußball-Mannschaft anstellen. Der Trainer ist zwar nicht aktiv auf dem Platz, allerdings setzt er die Stärken der Spieler so ein, dass das Team zum Erfolg kommt. Weitere Indizien dafür können in den Interviews gefunden werden. Die Unternehmen welche einen entsprechenden CM zur Verfügung haben (meist der Unternehmer selbst) erfahren nahezu keine Probleme mit der Umsetzung von Veränderungen. Greif schreibt in seinem Buch ebenfalls, dass der CM (in seinem Buch nennt er die Position Change-Agent) eine entscheidende Rolle spielt.<sup>27</sup>

Es gibt noch weitere Autoren, welche definieren, dass dem CM eine entscheidende Bedeutung zukommt, weil sehr viele Probleme und Risiken bei Veränderungsprozessen zu Tage treten können. Die Fähigkeiten des CM haben also erheblichen Einfluss auf Erfolg oder Misserfolg bzw. das Ausmaß der unerwünschten Nebeneffekte.<sup>28</sup>

Daraus schließt der Autor, dass der Change-Manager eine der wichtigsten Rollen im Veränderungsprozess spielt. Hier wird nun versucht eine Art Rollenprofil „des“ Change-Managers zu formulieren. Dabei ist es wichtig festzuhalten, dass dies keine Musskriterien, sondern reine Hilfestellungen sind. Das Rollenprofil ist sehr anspruchsvoll und vermutlich kaum zur Perfektion erlernbar, da jede Persönlichkeit aufgrund der Erfahrungen geprägt ist und dadurch die Stärken und Schwächen bereits sehr ausgereift sind. Nichtsdestotrotz muss sich auch der Change-Manager – im Folgenden

---

<sup>27</sup> Vgl. Greif 2004, S. 59

<sup>28</sup> Vgl. Recklies Management Project GmbH 2006

CM genannt – durch seinen Beruf immer wieder verändern bzw. verbessern. Damit ist gewährleistet, dass er dem „Optimum“ ständig näher kommt. Zuerst werden die Hard-skills eines Change-Managers beleuchtet, um anschließend mit den Soft-skills fortzufahren. Dabei wird eine Art Matrix verwendet, welche vier Felder beinhaltet und gegen den Uhrzeigersinn arbeitet. Die erste Kategorie stellt 100 % dar und bedeutet, dass dies ein absolutes Muss-Kriterium ist. Kategorie Nummer 2 bedeutet 75 % und stellt demnach ein wichtiges Kriterium dar. In der dritten Kategorie werden 50 % angeführt und bedeuten Kenntnisse über dem Level von Grundkenntnissen. Die vierte und somit letzte Kategorie wird mit 25 % definiert und werden mit Grundkenntnissen umschrieben.

Muss-Kriterium		Wichtig		Über Grundkenntnissen		Grundkenntnisse	
100%							25%
		75%			50%		

Abbildung 19: Level der Kenntnisse  
Bearbeitung durch den Verfasser

## 5.1. *Hard-skills*

	100%	
Grundkenntnisse Psychologie und Betriebswirtschaftslehre		

Psychologische Qualifikation ist eine der entscheidenden Erfolgsfaktoren für einen CM, weil die Arbeit mit Menschen im Vordergrund steht. Ein Studium im Bereich der Psychologie ist demnach ein guter Nährboden, um Change-Management betreiben zu können. Natürlich ist nicht jeder Psychologe ein CM, allerdings wird Change-Management ohne psychologischen Kenntnisse nicht von Erfolg gekrönt sein. Es ist dabei nicht ausreichend ein Buch von zum Beispiel Schultz von Thun zu lesen. Eine fundierte Ausbildung im Bereich der Gruppendynamik bzw. eine „systemische“ Ausbildung bei einem seriösen Institut wäre sicher empfehlenswert.

Unter Psychologie wird hier auch verstanden, dass der CM in der Lage ist sich sukzessive weiter zu entwickeln. Methoden und Werkzeuge zu kennen ist eine Sache, aber diese in der Praxis anzuwenden, eine völlig andere. Wer mit dem Hammer auf eine Schraube schlägt, wird nicht das Ergebnis

erreichen, das gewünscht ist. Auch nicht wenn der Hammer elektronisch geregelt, hydropneumatisch verstärkt ist und sämtliche Zertifikate renommierter Unternehmen besitzt.

Nicht zuletzt bestimmt das Wahrnehmungsgefühl und vor allem die Wahrnehmungsbereitschaft, seine Fähigkeit und sein Mut die richtigen Schlüsse zu ziehen (ohne falsche Rücksicht auf soziale Erwünschtheit) den Erfolg der Veränderung. Nun liegt es aber oft in der Natur des Menschen seine Ansichten für die Richtigen zu halten. Die eigene Position wird oft nicht in Frage gestellt und gleichzeitig werden andere Sichtweisen nicht für gleichberechtigt gehalten. Der Gedanke, dass die eigene Einstellung, Grundhaltung bzw. Sichtweise unvollkommen sein könnte, wirkt für viele Menschen bedrohlich.

Die Wahrnehmung jedes Menschen wird durch das Umfeld, Erziehung, Erfahrung und die persönliche Lebens- und Lerngeschichte stark geprägt. Wenn also ein CM ein zynisches Weltbild hat, wird er anders mit Veränderungsprozessen umgehen, als ein CM dessen Charakter eher von Naivität geprägt ist. Der Zyniker wird die Einbindung der Mitarbeiter mitunter als Trick sehen, um seine Sicht der Dinge umzusetzen. Der Naive hingegen wird an das Gute im Menschen appellieren. Beide Wege sind sicherlich nicht das Optimum. Hier ein optimales Szenario zu definieren wäre, ist nur schwer möglich, da dies von der Organisation, den Teams und verschiedenen Menschen abhängig ist. An der „eingefärbten“ Wahrnehmung ist nichts verwerfliches, so lange der CM seine Muster kennt und nicht Spielball dieser wird. Empfehlenswert wäre es sogar die Muster nicht nur zu kennen, sondern auch ihre Auswirkungen und den lebensgeschichtlichen Hintergrund dazu.

Der letzte Punkt im Rahmen der Grundkenntnisse der Psychologie stellt die Person in den Mittelpunkt. Viele Führungskräfte sind sehr auf sich bezogen. Wenn Vorschläge eingebracht werden neigen sie oft dazu diese nicht aufzugreifen, da sie fürchten ihre Führungsautorität zu verlieren. Wer als CM (oder auch Führungskraft) erfolgreich sein will, muss in der Lage sein, sich zurück zu stellen. Die Aufgabenstellung ist die Veränderung und nicht eine Huldigung an den CM. Diese Ausführungen klingen sehr lapidar, sind aber in

der Praxis nur schwer umzusetzen. Empfehlenswert wäre eine Art Erfahrungsaustausch-Gruppe, um die eigenen „blinden Flecken“ zu beleuchten. Abschließend gilt zu sagen, dass die Arbeit als CM ein lebenslanger Lernprozess ist. Jede Veränderung kann einen CM an die Grenzen führen, um diese durch Bewältigung wieder ein Stück weit zu verschieben.<sup>29</sup>

Ebenso verhält es sich mit der Betriebswirtschaftslehre. Da der CM sich in sehr vielen unterschiedlichen Bereichen aufhält, wäre es sicher von Vorteil, wenn er über Erfahrung im entsprechenden Bereich, aber auch über grundlegendes betriebswirtschaftliches Know-how verfügt. Unter diesen Begriff fallen alle Begriffe, wie z.B. Logistik, Kostenrechnung, Controlling, Marketing, Verkauf und sonstige Wertschöpfungsprozesse.

	100%	
Erfahrungen in Change-Mangement		

Es liegt auf der Hand, dass mit jedem Veränderungsprozess der Erfahrungsschatz des CM wächst. In strategisch wichtigen Veränderungsprojekten ist es daher nur wenig sinnvoll ein „Greenhorn“ an die Aufgabe zu lassen. Erfahrungen beschränken sich nicht einfach auf das Alter oder die Anzahl der erlebten Veränderungsprozesse, sondern auf das was der CM aus den Erfahrungen gelernt hat. Meist lernt der CM aus den Misserfolgen mehr, als aus den erfolgreichen Veränderungsprozessen. Voraussetzung dafür ist die Reflexion bzw. vordergründig die Selbstreflexion des CM und die Bereitschaft es beim nächsten Mal besser zu machen.<sup>30</sup>

Change-Management-Werkzeuge	75%	

Es gibt sehr viele unterschiedliche Werkzeuge im Bereich Change-Management. Wichtig ist nicht jedes neue Werkzeug zu kennen und sofort umzusetzen, sondern sich auf erfolgsbewährte Hilfsmittel zu verlassen. Sollte nämlich dieses „neue“ Werkzeug nicht funktionieren, ist das Risiko für ein

<sup>29</sup> Vgl. Winfried Berner + Kollegen 2006

<sup>30</sup> Vgl. Winfried Berner + Kollegen 2006

scheitern des Veränderungsprozesses groß. Trotzdem muss der CM natürlich ständig auf dem Laufenden sein, was neue Management-Werkzeuge angeht, um nicht den „State of the Art aus den Augen zu verlieren.

Rhetorik	75%	

Nicht nur unterschiedliche Unternehmen benötigen unterschiedliche Lösungen, auch unterschiedliche Personen benötigen verschiedene Arten der Kommunikation. Im Bereich des Top-Managements muss ein CM sich anders ausdrücken, als im Gespräch mit Mitarbeitern der Produktion. Hier ist es wichtig wertungsfrei zu agieren. Es geht nicht um die Definition eines Kommunikationslevels, sondern die Art der Sprache. Wird die Kommunikation zum Beispiel nicht angepasst, so könnte eine Präsentation, die an die Geschäftsleitung gerichtet ist und in der Produktion gehalten wird, sehr überheblich und nicht nachvollziehbar wirken. So haben die Mitarbeiter in der Produktion nicht den gleichen Wissensstand oder Ausbildung, wie die Führungsebene. Das kann zu Missverständnissen und damit verbunden auch zu Demotivation führen.

Kenntnisse der Organisation		50%

Unterschiedliche Branchen haben unterschiedliche Lösungen. Es kann deshalb nicht jede Lösung bzw. Methode auf jedes Unternehmen angewendet werden. Der CM sollte deswegen auch Branchenerfahrung vorweisen können, um etwaige Besonderheiten zu kennen. Dies gilt natürlich auch für Abteilungen. Ein CM kann wahrscheinlich kein Change-Projekt in der Fertigung leiten, wenn er noch über keine Erfahrungen in diesem Bereich verfügt.

Aufbauend darauf muss der CM in der Lage sein, die Strategie des Unternehmens zu verstehen und im Change-Projekt einfließen zu lassen. Eine Prüfung, ob die Strategie vernünftig bzw. realistisch ist, gehört zum Rüstzeug für einen CM. Es geht dabei nicht um Strategieberatung, sondern lediglich um Grundkenntnisse. Wichtig bei der Kenntnis der Organisation sind

aber nicht nur die Struktur und die Strategie, sondern vor allem auch die „Zugpferde“ des Unternehmens. In jedem Projekt oder auch Unternehmen gibt es beinahe unersetzbare Personen, welche enorme Ressourcen für das Unternehmen darstellen. Wenn der CM diese Personen nicht kennt bzw. nicht einbindet, kann es leicht passieren, dass solche wichtigen Mitglieder das Projekt blockieren, negative Propaganda machen, Widerstände aufbauen, oder sogar das Unternehmen verlassen. Meist sind es die guten Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen, da diejenigen andere Perspektiven haben. Somit bleibt das Unternehmen auf den weniger guten Mitarbeitern „sitzen“. Auch die negative Propaganda ist nicht zu unterschätzen, da es meist diese Mitarbeiter sind, die Anspruch auf Meinungsbildung haben, weil sie von den Kollegen geschätzt werden.<sup>31</sup>

Präsentationstechniken		50%

Wie bereits im Modell der persönlichen Verhaltensänderung beschrieben, muss ein Veränderungsbedarf zuerst bewusst gemacht werden. Da der CM sowohl im Bereich des Top-Managements, als auch in den Ebenen des mittleren Management bis hin zu den Mitarbeitern in der Produktion tätig ist bzw. Ergebnisse vermitteln darf, ist es sehr wichtig, dass der CM im Bereich Präsentationstechniken geschult ist. Hier geht es nicht darum eine Power-Point-Präsentation vorzuführen, sondern das geeignete Medium inklusive der notwendigen Rhetorik (siehe Punkt Rhetorik) auszuwählen. Nicht zuletzt ist es ein Erfolgskriterium, ob jemand auch in der Lage ist, die erarbeiteten Ergebnisse adäquat zu präsentieren.

Moderationstechniken und Workshop		50%

Die Moderationsmethode stammt aus den 70er Jahren abgeleitet von der Metaplan-Methode von Eberhard und Wolfgang Schnelle. Heute ist diese Methode bereits ein Standardwerkzeug der Organisationsentwicklung und wird auch in den Bereichen Gruppenmoderation, Pädagogik und Erwachsenenbildung eingesetzt.<sup>32</sup>

<sup>31</sup> Vgl. Winfried Berner + Kollegen 2006

<sup>32</sup> Vgl. Wikipedia 2006

Wie bei fast jeder Aufgabe steht und fällt der Erfolg mit der ausführenden Person. Die Inhalte werden zwar von der Gruppe eingebracht, die Struktur und Dokumentation ist aber die Aufgabe des Moderators. Er klärt die Zieldefinition, übernimmt die Führung, stellt die richtigen Fragen, ist für die Organisation und somit für das Ergebnis verantwortlich.

Hier nun die Aufgaben eines Moderators<sup>33</sup>

1. Moderationsauftrag: muss klar und durchführbar sein. In der Praxis kann der Auftraggeber das nur sehr schwer definieren, deswegen ist es die Arbeit des Moderators diesen klar und deutlich zu formulieren. Es empfiehlt sich den Moderationsauftrag schriftlich zu verfassen und durch den Auftraggeber bestätigen zu lassen. Wichtig ist noch zu erwähnen, dass der Auftrag immer nur ein Papier-Produkt ist. Zum Beispiel ist es kein Ziel, wenn es um die Verbesserung des Betriebsklimas geht. Hier wäre der Auftrag: Vorschläge zur Verbesserung des Betriebsklimas.
2. Dramaturgie erarbeiten: dies kann als Ablaufplan bezeichnet werden. Sie umfasst im Einzelnen die Einstiegs-, die Folgefrage und alle weiteren Folgefragen. Bei den Fragen ist es empfehlenswert, diese einer nicht beteiligten Person vorzulegen. Nur wenn die Antworten zum gewünschten Arbeitsergebnis passen, können die Fragen verwendet werden. In dieser Planung wird weiters definiert mit welchem Werkzeug gearbeitet wird (Kartenabfrage, Zurufabfrage, These, Punktabfrage ), wie lange dafür geplant und welcher Mitarbeiter verantwortlich ist.
3. Organisation der Moderation: hier geht es um einfache und logische Dinge, die aber in der Praxis oft vergessen werden. Gefüllte Flipchart-Stifte, Markierstifte, Kleber, Moderationskarten, Packpapier, Flipcharts oder Pintafeln sind solche Arbeitsmaterialien. Weiters ist die Raumwahl nicht zu vernachlässigen. Der Raum sollte hell, belüftbar und optimalerweise neutral gewählt werden.
4. Anmoderation: ist eine sehr schwierige Aufgabe, denn es muss eine Beziehung zur Gruppe hergestellt werden. Normalerweise beinhaltet

---

<sup>33</sup> Vgl. Stangl 2006

die Anmoderation eine Vorstellung der eigenen Person und die Möglichkeit der Vorstellung durch die Teilnehmer. Danach erfolgt eine sachliche Einführung in das Thema und die Klarstellung des Moderationsziels.

5. Einzelne Arbeitsschritte: jetzt werden die in der Dramaturgie (Planung) festgelegten Schritte abgearbeitet. Es sollte unbedingt mit Thesenpapieren pro Frage gearbeitet und auch die Ergebnisse auf diesen angebracht werden. Folgende Methoden können verwendet werden:
  - a. These: dient zur Stimmungsabschätzung in der Gruppe. Meist wird dies durch vier Kategorien (sehr gut bis sehr schlecht) erledigt. Bringt diese Abfrage ein anderes Ergebnis als erwartet, so sollten Alternativen in der Dramaturgie festgelegt sein.
  - b. Kartenabfrage: alle Teilnehmer erhalten Karten, auf denen Antworten zu der gestellten Frage vermerkt werden. Der Moderator sammelt die Kärtchen ein und mischt diese durch. Anschließend werden die Karten an eine Pinwand gehängt und anschließend wird versucht eine Struktur zu finden.
  - c. Zurufabfrage: ähnlich der Kartenabfrage, allerdings werden die Teilnehmer persönlich gefragt. Die Aufgabe des Moderators bzw. Co-Moderators ist es die gegebenen Antworten in wenigen Worten auf einer Karte zu vermerken. Anschließend werden die Kärtchen wieder auf der Pinwand in eine Struktur gebracht.
  - d. Punkteabfrage bzw. Gewichtungfrage: probates Mittel um eine Entscheidung herbei zu führen. Hier wird die Entscheidungsfrage formuliert und vom Moderator auf ein separates Thesenpapier angebracht. Jeder Teilnehmer bekommt dann z.B. drei Punkte und kann diese entsprechend an den auswählbaren Optionen anbringen. Wenn nur die wichtigste Alternative gesucht wird, dann sollte auch nur einen Punkt ausgeteilt werden.
  - e. Tätigkeitslisten: siehe Maßnahmenkatalog (Punkt 3.8.)

6. Abschluss-Präsentation: nach jedem in der Dramaturgie festgelegten Schritt wird eine Zwischenpräsentation abgehalten. Hier wird nochmals die Aufgabe wörtlich vorgelesen und die erarbeiteten Ergebnisse präsentiert. Die Abschluss-Präsentation sollte fünf bis acht Minuten nicht übersteigen.
7. Dokumentation: dies kann mittels Fotografien erfolgen, falls andere Interessensgruppen die Informationen benötigen. Allerdings bedarf es einer Präsentation durch den Moderator, da es sonst zu Verwirrungen kommen kann. Aufgaben sollten mittel Maßnahmenkatalog bzw. Tätigkeitslisten vorgenommen werden. Jedenfalls muss der Auftraggeber mit den Ergebnissen vertraut gemacht werden.

Natürlich ist dies nur ein Leitfaden. Ebenso wichtig sind die verbalen bzw. non-verbalen Steuerungsmittel eines Moderators. Die verbalen Steuerungsmittel sind unter anderem die Fragestellungen, das aktive Zuhören und Zusammenfassungen. Bei den Fragestellungen ist es wichtig, die Fragearten (offene, geschlossene etc.) richtig zu wählen, aber vor allem die Fragen präzise zu stellen. Doppelfragen sollten vermieden werden, da meist nur auf die zweite Frage geantwortet wird. Aktives Zuhören ermöglicht die Lenkung in fast jede Richtung. Es signalisiert Aufmerksamkeit, Wertschätzung und eigene Konzentration. Das aktive Zuhören mündet meist in eine Zusammenfassung. Dies steigert die Merkfähigkeit der Teilnehmer und steigert die Motivation, da bereits erreichtes nochmals veranschaulicht wird.

#### Workshops<sup>34</sup>

Sehr viele Veränderungsprozesse werden mit Hilfe von Workshops erarbeitet, um möglichst alle Beteiligten zu involvieren. Oftmals reichen einfache Sitzungen nicht aus, um einen wirklichen Sprung nach vorne zu machen. Vor allem wenn sich viel Material und Diskussionsbedarf angesammelt hat, kann es sehr nützlich sein, sich einmal für ein bis zwei Tage zurückzuziehen, um sich voll auf das Projekt zu konzentrieren. Empfehlenswert ist es, den Workshop außerhalb, eventuell sogar in einem Hotel abzuhalten. Dann können auch am Abend soziale Kontakte gepflegt

---

<sup>34</sup> Vgl. Winfried Berner + Kollegen 2006

und die Zusammenarbeit intensiviert werden. Der Unterschied zu einem Seminar liegt darin, dass keine vorgegebenen Lehrinhalte vermittelt werden, sondern Lösungen erarbeitet werden sollen.

Es gibt verschiedene Bedingungen, die erfüllt sein müssen, um einen Workshop durchzuführen. Es geht hier immerhin um Kosten und Ressourcen, die vom Unternehmen zur Verfügung gestellt werden müssen. Ein Workshop ist zum Beispiel keine geeignete Methode, für eine gründliche Bestandsaufnahme. Gewöhnlich sind dafür zu viele Informationen nicht verfügbar und die Gefahr besteht, dass diese durch Erfahrungen, Vermutungen oder sogar Annahmen ersetzt werden. Hier wäre eine Einzelarbeit empfehlenswert. Deshalb ist ein idealerer Zeitpunkt, wenn alle wesentlichen Fakten auf dem Tisch liegen und es nun darum geht, sie zu bewerten, die richtigen Schlussfolgerungen abzuleiten und sich gemeinsam zu Lösungsansätzen durchzuringen. Optimalerweise ist das Ergebnis ein Maßnahmenkatalog, um diese Lösungsansätze zu verfeinern. Das sollte allerdings wieder in Einzelarbeit oder Klein-Teams durchgeführt werden.

Danach folgt der Start der Umsetzung. Ein Workshop ist zum Beispiel eine gute Methode, wenn es darum geht, Mitarbeiter, die bislang wenig mit dem Projekt zu tun hatten, mit den erarbeiteten Lösungen vertraut zu machen. Fragen, Einwände und Vorbehalte sollen diskutiert und eventuell ins Projekt aufgenommen werden.

Für die Gestaltung des Workshops ist es wichtig Offenheit und Struktur vorzugeben. Eine strikt vorgegebene Organisation wäre allerdings der falsche Weg, weil der kreative Geist dadurch eingeschränkt wird. Eine Vorbereitung ist allerdings unerlässlich, da der CM sonst Gefahr läuft, viel Zeit und Energie für unergiebiges Diskussionsmaterial zu vergeuden. Frustration bei allen Beteiligten ist die logische Schlussfolgerung.

Die typischen Erfolgskriterien eines Workshops können wie folgt definiert werden:

1. Vorbereitung: Es ist nicht ideal, dass der CM sich einen Ablauf ausdenkt, diesen von der Gruppe bestätigen lässt und beginnt. Meist wird die Struktur nach ein paar Stunden durch den Gang der

Ereignisse überrollt und die Gefahr besteht, wichtige Punkte zu übergehen. Es ist daher ratsam sich vor dem Workshop folgende Fragen zu überlegen:

- a. Wo stehen wir?
  - b. Was ist die größte Schwierigkeit/Herausforderung, die wir im Moment vor uns haben?
  - c. Was soll das Ergebnis des Workshops sein? Wichtig ist, dass der Erfolg möglichst konkret formuliert wird. An welchen Faktoren kann der Erfolg gemessen/beobachtet werden?
  - d. Was ist die Strategie, um die definierten Ziele des Workshops zu erreichen?
2. Gelegentlicher Methodenwechsel: im Laufe des Workshops sollte der Verantwortliche auch von Zeit zu Zeit einen Methodenwechsel durchführen. Es ist nicht empfehlenswert zwei Tage lang nur in einem Raum zu sitzen und zu diskutieren. Ein Methodenwechsel fördert nicht nur die Konzentration, sondern auch die Kreativität. Zudem können mittels Klein-Gruppen-Arbeit auch die sozialen Kontakte gepflegt werden. Eingesetzt werden könnten Brainstorming, Kärtchen-Technik mit Metaplan-Technik oder auch Klein-Gruppen-Aufgaben.
3. Prozess-Moderation: die Moderation muss nicht so straff durchgezogen werden wie vielleicht eine Sitzung. Der Moderator muss einfach in der Lage sein einzugreifen, wenn der Prozess stockt. Er darf aber keinesfalls wichtige Diskussionen abbrechen. Hier ist sehr viel Intuition, Erfahrung und Gefühl gefordert.

Konfliktlösung und Krisenmanagement		50%

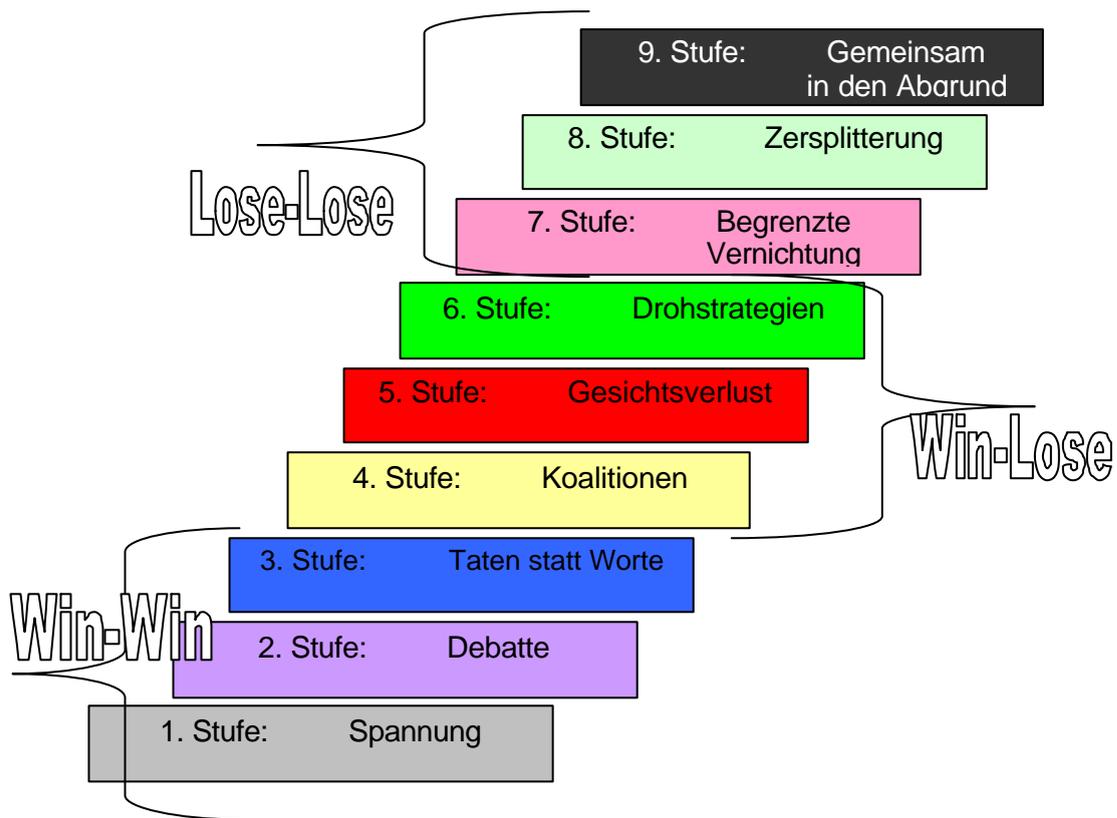
Konflikteskalation nach Glasl<sup>35</sup>

Zu Beginn wird das Modell der Konflikteskalation von Glasl erklärt. Das Modell kann in neun Stufen unterteilt werden. Es beginnt mit der Stufe 1: Spannung. Meist entsteht dies durch Meinungsverschiedenheiten. Das ist bereits alltäglich geworden und wird nicht mehr als Beginn eines Konflikts wahrgenommen.

---

<sup>35</sup> Vgl. Wikipedia 2006

Die Meinungsverschiedenheit an sich könnte allerdings tiefere Ursachen haben. In u.g. Abbildung wird versucht das Modell grafisch darzustellen.



**Abbildung 20: Konflikteskalation nach Glasl**

Quelle: Alpen-Adria-Universität. Online im Internet: URL: <http://www.uni-klu.ac.at/~gossimit/phorum/download.php/69,60,4/Report23Eskalationen.doc> Zugriff am 30. Juni 2006 [Bearbeitung durch den Verfasser]

In der zweiten Stufe – der Debatte – werden Strategien gesucht um den Konfliktpartner zu überzeugen. Meinungsverschiedenheiten führen meist zu einem Streit, wenn man den anderen unter Druck setzen möchte.

Die Konfliktpartner verstärken den Druck, um sich bzw. ihre Meinung durchzusetzen. Dies ist gleichzeitig die dritte Stufe der Konfliktsituation, nämlich Taten statt Worte. Ab hier wird die erste Ebene (Win-Win) verlassen und die Konfliktpartner wechseln in die zweite Ebene (Win-Lose). Diese zweite Ebene wird durch Stufe vier eingeleitet: Koalitionen.

Die einzelnen Konfliktpartner suchen sich Gleichgesinnte bzw. Sympathisanten. Hier geht es nicht mehr um die Sache, sondern lediglich darum den Konflikt zu gewinnen bzw. damit der Gegner verliert.

In Stufe fünf – Gesichtsverlust – soll der Gegner im wahrsten Sinne des Wortes vernichtet werden. Dies wird mit Unterstellungen oder ähnlichem erreicht und der vollständige Vertrauensverlust ist nicht mehr aufzuhalten.

Die sechste und letzte Stufe in der zweiten Ebene wird mit Drohstrategien betitelt. Mit Drohungen versuchen die Konfliktparteien die Situation absolut zu kontrollieren. Machtveranschaulichungen bzw. die Androhung von Sanktionen werden als Werkzeug dafür verwendet. Dies ist somit die letzte Stufe der Win-Lose-Ebene und der Wechsel in die dritte Ebene erfolgt: Lose-Lose.

Wie der Name schon sagt, gibt es hier keine Möglichkeit mehr, dass eine der Parteien als „Sieger“ hervorgeht. Eingeleitet wird die dritte Ebene durch die Stufe sieben: begrenzte Vernichtung. Es wird mit allen möglichen Mitteln gearbeitet. Eigene Verluste werden in Kauf, ja sogar als Gewinn angesehen, so lange der Schaden des Gegners größer ist.

In der Stufe acht wird die Zersplitterung erreicht. Der Gegner soll bewusst mit Vernichtungsaktionen besiegt werden.

Wenn bis dahin der Konflikt weiter besteht, dann erfolgt Stufe neun: gemeinsam in den Abgrund. Dies ist auch die letzte Stufe des Modells von Glasl, indem die eigene Vernichtung mit einkalkuliert wird, um den Gegner zu besiegen.

Konfliktlösung nach dem Harvard-Konzept<sup>36</sup>

Menschen haben über die Dauer der Zeit gelernt Motive für Konflikte geschickt hinter Rationalisierungen zu verbergen. Bei Konflikten geht es daher immer darum, sowohl die sachliche Seite, als auch die emotionale Auseinandersetzung zu beleuchten. Meist werden allerdings die analytischen Fähigkeiten durch die persönlichen Gefühle beeinträchtigt. Deswegen ist es gut, ein entsprechendes Hilfsmittel zu suchen. Eines dieser Hilfsmittel kann das Harvard-Konzept sein. Die Methode mit dem Namen „Harvard Negotiation Project“ wurde in den 70er Jahren von der Harvard University ins

---

<sup>36</sup> Vgl. SEEBOTH Human Resource Development & Training 2006

Leben gerufen. Sie kam unter anderem bei den Nahost-Friedensverhandlungen im Camp David zum Einsatz. Die wichtigsten Parameter sind:

- Empfehlung einer erfolgsversprechenden Grundhaltung der Beteiligten: Win-Win-Strategie mit strengem Blick auf die Interessen, aber nicht die Positionen.
- Beobachtung psychologischer Faktoren bei der Betrachtung von Motivation und Verhalten bei den Konfliktparteien: Trennung von Sache und Beziehung bzw. Problem und Mensch.
- Nutzung von praxiserprobten und erfolgreichen Verhandlungsschritten
- Fokus auf realistische Umsetzbarkeit

Die Methode basiert auf vier Säulen.

#### 1. Säule Trennung von persönlicher Beziehung und Sachfrage

Persönliche Beziehungen müssen getrennt von der Sachlage betrachtet werden. Menschen fühlen, denken und handeln auf verschiedene Art und Weise. Die Gefühlsseite ist meist die machtvollste, aber gleichzeitig auch die Schwierigste zu identifizieren. Meist werden die Gefühle nicht ausgesprochen, sondern hinter Rationalisierung verborgen und sind damit schwer zu beseitigen. Das Harvard-Konzept bietet hier einige konkrete Hilfestellungen.

- Die Welt aus den Schuhen des anderen betrachten, aber nicht die eigenen Interessen aus den Augen verlieren.
- Immer wieder die eigenen Annahmen bestätigen lassen, damit keine Missverständnisse entstehen.
- Absichten der Gegenpartei müssen für die eigene Partei klar definiert sein und dürfen nicht einfach vermutet werden. Meist bauen die vermuteten Absichten auf eigenen Befürchtungen auf.
- Die „Schuld“ an den eigenen Problemen sollte nicht einfach auf die Gegenpartei projiziert werden.
- Partizipierung der Gegenseite am Ergebnis. Der Verhandlungsprozess wird nur erfolgreich sein, wenn beide Parteien teilnehmen.
- Aktives Zuhören und Wiederholung des Gesagten bzw. Rückmeldung sind ein Zeichen der Wertschätzung und dienen der eigenen Klarheit.

## 2. Säule Konzentration auf die dahinterliegenden Interessen und Bedürfnisse

Der CM sollte sich nicht auf Positionen bzw. Personen konzentrieren, sondern auf die dahinterliegenden Interessen und Bedürfnisse. Die zweite Säule stellt somit eine Änderung des Fokus auf die Interessen im Gegensatz zu den Positionen dar. Die klassischen Verhandlungen um Positionen sind eine langwierige Angelegenheit und führen zu einem hartnäckigen Kampf darum, wessen Wertesystem das „Richtige“ ist. Implizit heißt das auch, wer gewinnt und wer verliert, denn es ist schwierig eine hart verteidigte Position ohne Verlust auf Glaubwürdigkeit zu ändern. Durch den Fokus auf Interessen vermeidet man das zeitraubende Positionengerangel und erkundet gleich das Feld der potentiellen Lösungsalternativen. Ein signifikanter Punkt der Harvard-Methode ist, dass gleichermaßen die Unterschiede, aber auch die Gemeinsamkeiten herausgearbeitet werden. Hier muss nochmals erwähnt werden, dass es unabdingbar ist, dass die Konfliktparteien keine vorher festgelegten Verhandlungslinien verfolgen und ein aktives Bemühen um das Verständnis der Gegenseiten an den Tag legen.

## 3. Säule Erzeugung von Win-Win-Optionen

Es müssen Win-Win-Situationen erzeugt werden, die für beide Partner Vorteile bringen. Die dritte Säule befasst sich mit der Erarbeitung entsprechender Wahlmöglichkeiten. Meist zeichnen sich vier Haupthindernisse bei der Erarbeitung alternativer Entscheidungsmöglichkeiten ab. Nämlich

1. Vorschnelles urteilen der Konfliktparteien.
2. Fokus auf eine richtige Lösung.
3. Annahme, dass der „Kuchen“ begrenzt ist, wobei gilt, dass die Landkarte ist nicht das Gebiet ist.
4. Die Einstellung, dass die andere Konfliktpartei ihre Probleme selbst lösen sollte

Hier kann wieder ein Brainstorming unter Berücksichtigung der oben definierten Parameter Abhilfe schaffen.

#### 4. Säule      Aufbau auf objektiven Kriterien

Das Ergebnis sollte auf objektiven Kriterien und nicht auf persönliche Präferenzen aufbauen. Kriterien wie Marktwert, frühere Vergleichsfälle, wissenschaftliche Gutachten, Kosten, Kriterien von Sachverständigen, Gegenseitigkeit etc könnten verwendet werden. Wird dies vernachlässigt, so ist die Gefahr groß, dass die Konfliktlösung langfristig nicht Bestand hat, da sich die persönlichen Präferenzen ändern können.

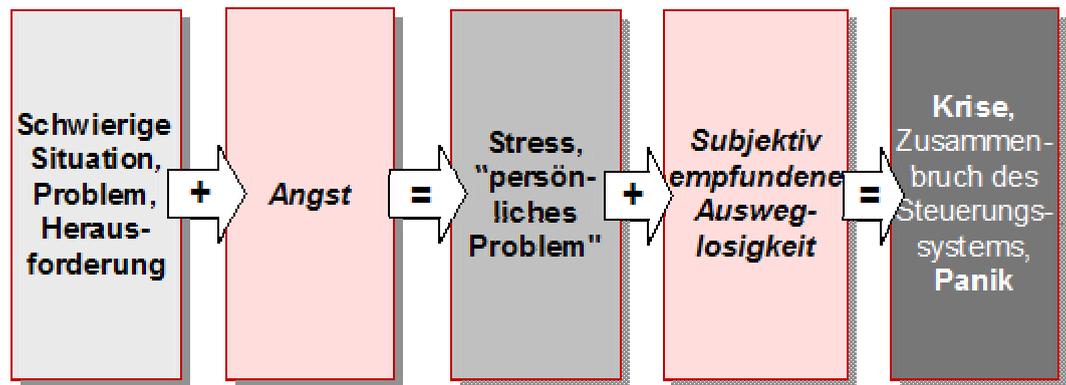
Begonnen werden sollte mit einer gegenseitigen Darlegung der eigenen Sicht. Dabei gilt keine Unterbrechung der anderen Partei, außer es handelt sich um Verständnisfragen. Als nächster Punkt erfolgt die gemeinsame Definition des Problems. Es ist ratsam hier mit der Suche nach objektiven Kriterien zu suchen, welche im Anschluss zur Entwicklung von Lösungsansätzen verwendet werden können. Ist Einigkeit über die gemeinsame Definition des Problems gegeben, bilden beide Konfliktparteien – jede für sich – eine Arbeitsgruppe. Durch Einsatz von „kreativen“ Methoden wie z.B. Brainstorming werden alternative Lösungen entwickelt. Hier zählt die quantitative Anzahl und nicht die Qualität der Lösungen.

Im Anschluss werden die Ergebnisse der Arbeitsgruppen präsentiert und von den Konfliktparteien bewertet. Alle Ansätze mit der größten gemeinsamen Akzeptanz werden in die nächste Runde aufgenommen und weiter entwickelt. Am Ende steht eine Lösung, die für beide Seiten tragbar und umsetzbar ist.

#### Krisenmanagement:

Eine allgemeine Beschreibung für das Wort „Krise“ ist schwer zu definieren. Was für einen Menschen eine Krise darstellt, kann für einen anderen Menschen „normal“ sein. Es hängt also auch mit den persönlichen Grenzen eines Menschen zusammen, ob die Situation als Krise bezeichnet werden kann, oder nicht. Change-Management bedeutet nicht zuletzt mit einem komplexen sozialen System umzugehen, dessen Reaktionen niemals zu 100% vorhersagbar sind. Meist begibt sich der CM auf Neuland und deshalb sind Ergebnisse nur schwer vorhersehbar. Erfahrung und Selbstreflexion können dabei helfen einen Erfahrungsschatz aufzubauen, jedoch Garantie

kann wohl kein CM geben. Hier gilt es, nicht mit Panik und Rückzug zu reagieren, sondern mit Mut und Verantwortungsbewusstsein.



**Abbildung 21: Die Subjektivität von Problemen nach Dr. Hermann Bayer**

Quelle: Winfried Berner + Kollegen 2006. Online im Internet: URL:

<http://www.umsetzungsberatung.de/krisen/krisen.php> Zugriff am 2. Juni 2006

In o.g. Abbildung wird eine schlüssige Darstellung zur Entstehung einer Krise gezeigt. Zu Beginn steht ein schwieriges Sachproblem. Das bedeutet eine Diskrepanz zwischen einem Ist-Zustand und einem definierten Soll-Zustand. Dies ist noch kein Grund zur Sorge, denn erst wenn der Faktor Angst hinzukommt, verändert sich die immer noch gleiche Situation in ein persönliches Problem. Auch jetzt ist noch keine Krise entstanden, weil erst durch die „subjektive Ausweglosigkeit“ die Krise eingeleitet wird. Der CM weiß, dass er dringenden Handlungsbedarf hat, aber kennt keine Alternativen, um diesen einzuleiten. Die Panik wird noch größer und die Krise ist entstanden.

Zusammenfassend lässt sich nochmals feststellen, dass die Krise sich nicht aus objektiven Merkmalen zusammensetzt, sondern hauptsächlich durch die subjektive Wahrnehmung, Bewertung der Situation und die hinzukommende Hilflosigkeit. Dies ist einer der Dreh- und Angelpunkte einer Krise. Der CM muss sich damit befassen, ob die Lage wirklich aussichtslos erscheint, oder er nur nicht alle zur Verfügung stehenden Mittel ausgeschöpft hat.

Drei Dinge können in Krisensituationen hilfreich sein. Erstens, Verantwortung für den weiteren Verlauf übernehmen und diese nicht an Team-Mitglieder oder ähnliches abtreten. Zweitens muss das Team zusammenhalten. Dies zu gewährleisten, ist die Aufgabe des CM. Ohne Team wird der Veränderungsprozess zum Scheitern verurteilt sein. Der dritte Punkt ist eine

saubere Bestandsaufnahme. Es kann nur ein Problem gelöst werden, wenn der Ursprung bekannt ist. An dieser Stelle wieder der Hinweis, dass der CM sich auf das Problem konzentrieren sollte und nicht auf die Auswirkung. Oftmals hilft es auch alle Beteiligten an einen Tisch zu holen und offen über die wahrgenommene Krise zu sprechen und an die Intelligenz sowie Kreativität der Team-Mitglieder zu appellieren. So können gemeinsam Lösungen gesucht werden und niemand muss versuchen Druck zu machen, andere zu beschuldigen oder sich zurück zu ziehen. Hier kann es für den CM auch hilfreich sein, externe Meinungen einzuholen, um den „blinden Fleck“ etwas auszuleuchten.<sup>37</sup>

		25%
Marketing		

Jeder CM sollte zumindest über Grundkenntnisse des Marketings verfügen. Ohne entsprechendes Marketing können keine Erfolge kommuniziert werden. Es geht hier überwiegend um die Darstellung des Projektes im Unternehmen. Werkzeuge hierfür könnten sein:

- E-Mail-Newsletter bzw. Werkszeitung
- Diskussionsforum im Internet
- Mailing
- Schulungen und Einzelgespräche
- Erfolge feiern



**Abbildung 22: Werkzeuge der Veränderung**

Quelle: Winfried Berner + Kollgen BDU 2006, Online im Internet: URL: <http://www.umsetzungsberatung.de/methoden/methoden.php> Zugriff am 2. Juni 2006

<sup>37</sup> Vgl. Winfried Berner + Kollegen 2006

In der dargestellten Abbildung werden Methoden zur Veränderung aufgezeigt. Auf der Y-Achse wird die Reichweite an Personen angegeben und auf der X-Achse die Wirkungstiefe. Unter Wirkungstiefe werden dabei die unterschiedlichen Effekte gemeint, die von einem oberflächlichen Impuls bis hin zu einer Verhaltensänderung gehen können. Die Kunst besteht darin, das richtige Werkzeug für den richtigen Zweck zu wählen.

## 5.2. *Soft-skills*

	100%	
Konsequenz und Disziplin		

Wie bereits in den Interviews festgestellt ist Konsequenz und Disziplin ein Erfolgsfaktor in der Nachhaltigkeit eines Veränderungsprozesses. Während des Veränderungsprozess muss konsequent an den definierten Aufgaben gearbeitet werden. Merken die Projektteilnehmer, dass dies bei einzelnen Mitgliedern nicht der Fall ist, könnte das auf andere Teammitglieder abfärben. Es ist allerdings mit sehr viel Sensibilität vorzugehen, da Veränderungsprojekte meist eine Zusatzbelastung für die Mitglieder darstellen.

Um auch Nachhaltigkeit zu erreichen, sollte eine Art Task-Force implementiert werden. Diese Person/Abteilung muss die Einhaltung der Veränderungen sukzessive überprüfen und kontinuierlich an einer Verbesserung arbeiten. Sonst besteht die Gefahr, dass die Umsetzung im Sand verläuft und die Kosten keinem Nutzen gegenüber stehen.

	100%	
Teamfähigkeit		

Dieser Begriff hat sehr viel Inflation erlebt. In jeder Stellenanzeige wird das Wort verwendet und auch in der täglichen Praxis wird dieser gerne verwendet. Der Autor versteht unter Teamfähigkeit grundlegend die Fähigkeit alle Team-Mitglieder ins Projekt einzubinden. Es muss ein Ausgleich der verschiedenen Mitglieder vorhanden sein, da sonst die Gefahr besteht, einzelne Personen im Laufe des Prozesses zu verlieren. Eine weitere Gefahr ist die Entstehung von Machtpositionen und damit verbunden der Verlust von

Potential in der Gruppe. Der CM muss in der Lage sein einzelne Phasen der Teamentwicklung zu beeinflussen und somit die Performance des Teams zu steigern. Weiters wird unter dem Begriff die Akzeptanz des CM im Team verstanden. Es ist wichtig, dass der CM Respekt und Ansehen in der Gruppe genießt und dies auch der Gruppe zuteil werden lässt.

Aktives Zuhören		50%

Der CM sollte in der Lage sein, jedem Gesprächspartner aktiv zuzuhören. In einem Gespräch sollte der Gesprächspartner ungeteilte Aufmerksamkeit erfahren. Wiederholung des Gesagten mit eigenen Worten signalisiert Interesse und Wertschätzung beim Gesprächspartner und sorgt für Klarheit beim CM. Es sind oft scheinbar kleine Details, die bei näherer Betrachtung wichtig für den Verlauf des Veränderungsvorhabens sein können.

Motivationsfähigkeit		50%

In jedem Projekt gibt es Situationen, in denen man die Mitglieder motivieren muss. Ein Projekt hat Stolpersteine und Zeitpunkte, bei denen man scheinbar nicht mehr weiter kommt. Dann ist es wichtig das Team bzw. einzelne Teilnehmer zu motivieren. Dies kann mittels Aufzeigen des bereits Erreichten, mit einer kleinen Feier oder auch mittels Coaching gemacht werden. Nähere Infos siehe Motivationstheorien (Punkt 4.1.).

Durchsetzungsvermögen		50%

Selbst wenn der CM immer auf einen Konsens bedacht sein sollte, gibt es doch auch Situationen in denen Durchsetzungsvermögen gefordert ist. Vor allem wenn der Veränderungsprozess in eine „falsche“ Richtung läuft, muss der CM eingreifen. Übereinstimmung ist erstrebenswert, aber nicht um jeden Preis, lautet die Devise. Es ist allerdings unerlässlich zu prüfen, ob dies dem Prozess förderlich ist, oder nur der Selbstbestätigung des CM dient.

Auffassungsgabe		50%

Wie bereits öfters beschrieben handelt es sich bei Change-Prozessen überwiegend um komplexe soziale Zusammenhänge. Der CM sollte deshalb sehr auffassungsbegabt sein. Er muss in der Lage sein komplexe Sachverhalte aufzunehmen, zu verstehen und sie zu verarbeiten. Ist dies nicht der Fall, so wird der Veränderungsprozess womöglich scheitern, da der CM dafür verantwortlich ist, in die richtige Richtung zu lenken. Er muss also erkennen können, wenn die „Lösungen“ nicht auf die Ursache, sondern lediglich auf die Auswirkung abzielen.

Ganzheitliches Denken		50%

Wiederum gilt hier, dass die Landkarte nicht das Gebiet darstellt. Was für einen Bereich bzw. Gruppe gut sein kann, könnte im Ganzen große Schäden anrichten. Der CM muss in der Lage sein, dass große Ganze in die Überlegungen mit einzubeziehen. Hier fallen die vor- und nachgelagerten Abteilungen genauso mit hinein, wie die Strategie des Unternehmens.

## 6. Konzept zur Umsetzung für KMU

In diesem Kapitel soll ein Konzept zur Umsetzung von Veränderungen für KMU erarbeitet werden. Veränderungen sollen nicht nur implementiert, sondern auch nachhaltig umgesetzt werden. Dieses neue Konzept basiert auf der Basis des bereits erarbeiteten Materials, aber auch den Erfahrungen des Autors. Das Veränderungs-Konzept umfasst 10 Stufen.

1. Zielsetzung des Auftraggebers für die Veränderung
2. Entscheidung Change-Manager
3. Akzeptierte Zielsetzung Auftraggeber und CM
4. Identifikation Teilnehmer
5. Identifikation Schlüsselpersonen
6. Identifikation Stakeholder
7. Marketing-Strategie
8. Kick-off-Meeting

9. Projektplan

10. Abschluss



Abbildung 23: Konzept zur Umsetzung von Veränderungen

Bearbeitung durch den Verfasser

### 1. Zielsetzung für die Veränderung seitens Auftraggeber klären

Damit ein CM überhaupt entscheiden kann, ob eine Veränderung Bestand hat, muss sich der Auftraggeber über die Zielsetzung im Klaren sein. Darüber hinaus sollte sich der Auftraggeber ebenfalls klar sein, was die Veränderung für einen Einfluss auf das Unternehmen hat. Die Zielsetzung muss ebenfalls in SMARTer Art und Weise definiert und damit messbar sein. In der Praxis ist sich oft die Geschäftsführung bzw. Bereichsleitung selbst nicht klar, was das Ziel des Veränderungsprozesses sein soll. Heißt der Ablauf z.B. „Betriebsklima soll verbessert werden“, muss überlegt werden, wie solche Ziele vom CM umgesetzt bzw. erreicht werden können. Ohne Kennzahlen ist das beinahe unmöglich, weil es sich um Subjektivitäten handelt. Der CM sollte sich jedenfalls sehr gut mit dem Auftraggeber befassen und abschätzen, ob das Vorhaben realistisch ist bzw. ob der Auftraggeber eine klare Vorstellung vom Ergebnis hat.

## 2. Entscheidung für einen Change-Manager

Wie bereits im Rollenprofil vermerkt, ist die Wahl des CM einer der kritischen Erfolgsfaktoren. Wird eine „falsche“ Person ausgewählt, so kann das eine Gefahr für den gesamten Veränderungsprozess darstellen. Auch an dieser Stelle sei wieder vermerkt, dass es vermutlich nicht den „optimalen“ CM gibt. Es soll hier aber nicht weiter auf das Rollenprofil im Detail eingegangen werden. Was nach Meinung des Verfassers wichtig ist, sind Branchen- bzw. Abteilungskenntnisse. Es geht dabei nicht zwingend um Change-Management, sondern Berufserfahrungen. Damit hat der CM zumindest ein Grundverständnis des Problems. Voraussetzung ist weiters der Umgang mit Change-Management-Werkzeugen.

Noch ein Kriterium ist der Spaß am Umgang mit Menschen. Die Menschen füllen ein Unternehmen mit Leben und sind auch für die Umsetzung der erwünschten Veränderung verantwortlich. Der CM muss in der Lage sein den Veränderungsprozess sensibel und flexibel zu gestalten, konstruktiv mit Widerstand umzugehen und Konflikte auf den Tisch zu bringen bzw. lösen zu können. Zusammenfassend könnte man sagen, dass der CM eine hohe Sozialkompetenz mitbringen muss.

## 3. Akzeptierte Zielsetzung zwischen Auftraggeber und CM

Wenn der Punkt 1 vom Auftraggeber vernünftig durchdacht wurde, sollte es hier zu keinen Problemen kommen. Wie bereits erwähnt, sollten die Ziele SMART definiert sein. Mit anderen Worten simpel, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert. Im Rahmen dieser Phase ist die Kommunikation zwischen Auftraggeber und CM sehr intensiv, da hier der Grundstein für den Erfolg gelegt wird. Wenn sich der Auftraggeber oder der CM nicht im Klaren sind was das Ziel sein soll, dann ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass das erhoffte Ziel des Auftraggebers nicht erreicht wird. Die Zielsetzung schriftlich zu verfassen und beiderseits zu unterschreiben ist empfehlenswert, um wirklich alle Missverständnisse zu beseitigen.

Eine weitere Handlungsempfehlung für den CM bzw. das Unternehmen ist alle Aufgaben und Befugnisse ebenfalls in der schriftlichen Zielsetzung zu hinterlegen. Es könnte z.B. sein, dass einzelne Projektmitglieder in der

täglichen Arbeit so sehr gefordert sind, dass Meetings nicht wahrgenommen bzw. Aufgaben nicht erledigt werden können. Es ist also zu regeln was Vorrang hat, welche Aufgaben der CM hat, aber auch welche Befugnisse dieser hat. Weiters ist zu definieren, welche Aufgaben das Management wahrzunehmen hat. Vor allem wenn das Projekt ins Stocken gerät, ist der CM auf die Rückendeckung der Entscheidungsträger angewiesen. Der CM tut gut daran sich vorher mit den Entscheidungsträgern zu unterhalten und den Willen zur Veränderung zu analysieren. Steht nicht das ganze Team hinter der Entscheidung, kann es unter Umständen zu Schwierigkeiten im weiteren Verlauf kommen.

#### 4. Identifikation der Projektteilnehmer

Um ein erfolgreiches Veränderungsprojekt durchzuführen ist die Auswahl des Teams mitentscheidend. Werden wichtige Personen vergessen, so wird die Veränderung nicht von Erfolg gekrönt sein. Der vergessene Mitarbeiter fühlt sich übergangen und wird alles tun, um sich Recht zu geben. Erst wenn er bestätigt ist, dass das Projekt nicht funktioniert, weil er nicht mitgearbeitet hat, wird er zufrieden sein.

Natürlich ist das etwas überspitzt formuliert, aber der CM ist hier sehr großen Gefahren ausgesetzt. Es wird daher geraten eine gründliche Analyse durchzuführen, um alle relevanten Prozesse, Schnittstellen und dazugehörigen Personen zu identifizieren und einzubinden.

#### 5. Identifikation der Schlüsselpersonen

Wie bereits unter Kenntnisse der Organisation vermittelt, sollte der CM auch in der Lage sein die Schlüsselpersonen zu identifizieren. Dies sind nicht immer die Abteilungsleiter oder die ältesten Mitarbeiter. Oft herrschen inoffizielle Strukturen welche es für den CM aufzudecken gilt. Nachdem die Schlüsselpersonen für den CM definiert sind, muss er in der Lage sein besonders sensibel auf diese einzugehen. Je nach Charakter kann der CM auf die Bedürfnisse der jeweiligen Person eingehen und so einen Grundstein für den Erfolg legen.

Durch diese Auswahl soll es keinesfalls zu Diskriminierungen kommen, sondern lediglich gewährleistet sein, dass alle Meinungsbildner mit

einbezogen werden. Ist dies nicht der Fall, können die Auswirkungen weit reichend sein.

Schlüsselpersonen können also bildlich als Türöffner für Veränderungen gesehen werden.<sup>38</sup>

## 6. Identifikation der Stakeholder

Bevor der CM ein Kick-off-Meeting hält, sollte er sich auch über den Einfluss der Veränderung auf die Stakeholder Gedanken machen. Folgende Gruppen werden zu den Stakeholdern gezählt:

- Lieferanten
- Mitarbeiter und Führung
- Unternehmen (Strategie etc.)
- Kunden
- Staat
- Gesellschaft
- Eigentümer

Eine Veränderung in den bestehenden Abläufen der Beschaffung kann auch Auswirkungen auf Lieferanten haben. Weiters können Änderungen in den internen Abläufen Einfluss auf den Kunden bzw. die Kundenzufriedenheit haben. Der CM sollte Risiken für das Unternehmen abschätzen können. Wird zum Beispiel eine Betriebsverlagerung ins Ausland beschlossen und die Existenzberechtigung des Unternehmens liegt in dem Aspekt, dass nur in Österreich produziert wird, so hat das der CM zu erkennen. Unter den Bereich der Gesellschaft fallen zum Beispiel auch die Familie der Angestellten. Eine Verlagerung einer Betriebsstätte ins Ausland könnte ebenso Auswirkungen auf die Gesellschaft und damit die Reputation des Unternehmens haben. Hier wird also präventiv über Risiken der Veränderung nachgedacht, was sich in der Praxis bereits bewährt hat.

Risiko-Management:

Das Risiko-Management ist ein systematischer Ansatz und wird auch im Qualitätsmanagement meist als Vorbeugemaßnahme verwendet. Dieses

---

<sup>38</sup> Vgl. Greif 2004, S.166

Hilfsmittel wurde bereits in etlichen Publikationen behandelt. Auf eine Literaturangabe wird aus diesem Grund verzichtet.

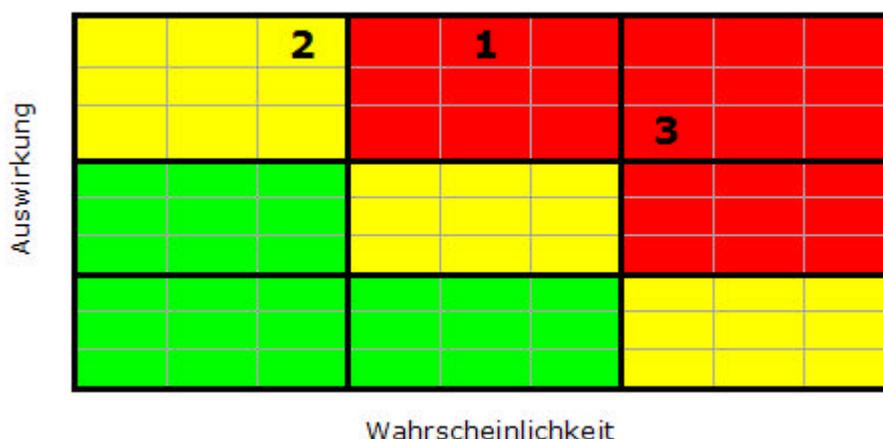
Es werden mögliche Risiken in einem Brainstorming gelistet. Dabei empfiehlt sich eine Aufteilung in die relevanten Stakeholder. Anschließend werden die Punkte auf Wahrscheinlichkeit des Eintretens und Auswirkung bewertet. Dabei kann z.B. mit einer Skala von eins bis neun gearbeitet werden. Je höher die Zahl, desto höher die Wahrscheinlichkeit bzw. die Auswirkung. Die Bewertung unterliegt dem Team und ist somit subjektiven Einflüssen unterworfen. Am Beispiel einer Betriebsverlagerung könnte das folgendermaßen durchgeführt werden:

Stakeholder	Arbeitspaket-Nr.	Risiko	Wahrscheinlichkeit des Eintretens	Auswirkung
Kunde	1	Lieferzeiten verlängern sich	5	9
	2	Produktqualität nimmt ab	3	9
Management	3	Befürchtungen des Jobverlustes	7	7

**Abbildung 24: Risikobewertung Wahrscheinlichkeit/Auswirkung**

Bearbeitung durch den Verfasser

Nun werden die bewerteten Risiken in eine Matrix eingefügt und somit kann das Risiko-Potential identifiziert werden. Für Risiken im roten Bereich müssen Maßnahmen definiert werden und für Risiken im gelben Bereich können Maßnahmen vorgeschlagen werden.



**Abbildung 25: Risiko-Matrix**

Quelle: Roland Lenz 2006, Online im Internet: URL:

[http://www.2cool4u.ch/business\\_it/risikoanalyse\\_risikomgmt/risikoanalyse\\_management.htm](http://www.2cool4u.ch/business_it/risikoanalyse_risikomgmt/risikoanalyse_management.htm) Zugriff am 14. Juni 2006. [Bearbeitung durch den Verfasser]

Das Ergebnis der Risiko-Matrix ist ein Maßnahmenkatalog, der auf die identifizierten Risiken abgestimmt ist und Vorbeugewirkung haben soll.

Risiko	Maßnahme	Arbeitspaket-Nr.
Lieferzeiten verlängern sich	Vor-Ort-Unterstützung	5
	Produktionsplanung	4
	Produktionsprüfung	4
	Optimierung Logistik	3
	(Lieferzeit)	

Meist wird die Maßnahme und eine Arbeitspaket-Nr. definiert. Diese sagt aus, in welchem Projektteam bzw. Arbeitspaket die Maßnahme angedacht werden muss. In der Praxis werden konkrete Arbeitspaket-Nr. erst im Punkt neun – Projektplanung – vergeben.

Der Umgang mit Risiken wird immer wichtiger. Vor allem im Umgang mit Veränderung und den involvierten Stakeholdern. Es ermöglicht den proaktiven Umgang mit Risiken, um nicht ein hoffnungsloser Spielball der Risiken zu werden. Ein weiterer Vorteil ist die Ersparnis von Kosten. Hat der CM sich vorher Gedanken über die Risiken und mögliche Szenarien überlegt, kann schneller und effizienter reagiert werden. Ein Nachteil ist allerdings, dass die Bewertung subjektiven Einflüssen unterliegt.

## 7. Marketing-Strategie

Hier geht es darum eine Akzeptanz nicht nur beim Veränderungsteam, sondern auch bei den Stakeholdern (falls nötig) zu schaffen. Dadurch erhält der CM die Motivation bei allen Beteiligten. Weiters ermöglicht die Marketing-Strategie auch eine Qualitätssicherung zu betreiben. Der Unterschied zwischen Qualitätssicherung und Qualitätskontrolle liegt darin, dass Qualitätssicherung präventiv arbeitet. Qualitätskontrolle arbeitet reaktiv, so dass bei Abweichungen meist nur noch Korrekturen vorgenommen werden können. Darüber hinaus macht eine gut durchdachte Marketing-Strategie auch eine Verbesserung des Arbeitsklimas in der Gruppe möglich.

In der betrieblichen Praxis ist es wichtig immer mit visuellen und emotionalen Zielsetzungen zu arbeiten. Mit anderen Worten gestaltet der CM die konkreten Zielvorstellungen in Bilder und Emotionen zu packen, um damit ein gemeinsames, visuelles und emotionales Bild zu schaffen. Ein zweiter Grundpfeiler der Marketing-Strategie sind fixierte Besprechungen, um den Projektverlauf darzustellen. Dabei werden nicht nur Entscheidungen kommuniziert, sondern auch der Weg dahin. So soll ein gemeinsames Verständnis im Projektteam erreicht werden. Vom CM werden auch die Vorteile der jeweiligen Entscheidung präsentiert und auch die Gründe dafür, wieso andere Alternativen nicht zur Anwendung kamen. Hier gilt zu bemerken, dass es nicht um eine Selbstdarstellung des CM geht, sondern um die Ergebnisse der Gruppe. Weitere Hilfsmittel zur Kommunikation können auch E-Mail-Newsletter, Diskussionsforen, Mailings, das schwarze Brett oder Info-Tage sein.

Oft werden die fixierten Besprechungen ausgelassen, da die Zeit dafür nicht vorhanden zu sein scheint. Kommunikation ist allerdings ein wichtiger Erfolgsfaktor und sollte deshalb in persönlicher Art und Weise gestaltet werden.

#### 8. Kick-off-Meeting

Der wichtigste Punkt für den Erfolg ist Vorbereitung! Im Kick-off-Meeting werden zuerst alle Beteiligten inklusive CM vorgestellt. Danach trägt der CM die zuvor erarbeiteten Punkte (Ziel und Ausmaß etc.) vor. Er muss unbedingt in der Lage sein den Sinn für die Veränderung begreifbar zu machen. Das kann mittels Ist-Zustand und Visualisierung des Soll-Zustandes erreicht werden. Erst wenn das Problembewusstsein vorhanden ist, kann mit den Teilnehmern gearbeitet werden. Als nächsten wichtigen Punkt sollte der CM die Lage im Team abklären. Wie stehen die Teammitglieder zu der Veränderung. Werden Widerstände oder Unwissen bei den Mitgliedern bemerkt, so sollte mit der neuerlichen Erklärung begonnen werden. Kommt im Kick-off zu Tage, dass es keiner Veränderung bedarf, so sind die Auftraggeber zu kontaktieren. Es darf keine Diskrepanz zwischen Ziel und Auffassung im Team geben.

Ein weiterer Punkt im Kick-off-Meeting ist die Erklärung der „Spielregeln“ während des Projektes. Wie oft finden follow-up-Besprechungen statt? Wie ist mit Aufgaben zu verfahren und gibt es Prioritäten (Veränderung VS Tagesgeschäft)? Sinnvoll wäre auch eine Einbindung des Managements, um Einigkeit zu symbolisieren. Sind all diese Punkte erledigt, so kann mit den ersten Arbeitspaketen begonnen werden. Je nach Wichtigkeit ist es sinnvoll, die Kick-off-Veranstaltung außerhalb des Unternehmens abzuhalten.

### 9. Veränderungsprojektplanung

Selbst wenn alle zuvor genannten Schritte in Perfektion ausgeführt wurden, so wird die Veränderung zum Scheitern verurteilt sein, wenn nicht eine entsprechende Planung vorgenommen wird. Es wird empfohlen auf die Stufen der persönlichen Verhaltensänderung (Wissen – Einstellung – Verhalten) Rücksicht zu nehmen und sich Gedanken über die Umsetzung im Projekt zu machen. Weiters sollten alle Arbeitspakete, Ergebnisse und entscheidungsrelevante Punkte dokumentiert werden. Damit können später Entscheidungen transparent dargestellt werden. Der CM ist für das Projekt verantwortlich und muss regelmäßig Rede und Antwort stehen können. In der Praxis hat es sich bewährt mit Maßnahmenkatalogen bzw. To-do-Listen zu arbeiten.

Ab wann?	Arbeitspaket	Verantwortlich	Gespräch geführt	Kennzahl Ist	Kennzahl Soll	Check am	Gepflicht	Erledigt bis	Erledigt	Bemerkungen
14. Februar 2006	Optimierung Logistik	Leiter Logistik	✓	17 Tage	7 Tage	31.05.2006	✓	15. Juni 2006	✓	Leistungs-Qualität der Lieferanten muss noch verbessert werden. 7 Tage zu 33% eingekauft.

**Abbildung 26: Beispiel eines Maßnahmenkataloges für CM**

Bearbeitung durch den Verfasser

Im o.g. Beispiel wird ein Maßnahmenkatalog anhand des vorher definierten Arbeitspaketes „Optimierung der Logistik“ im Bereich Lieferzeit dargestellt. Verantwortlich ist der Leiter der Logistik, mit dem bereits ein Gespräch geführt wurde. Teilweise haben Programme auch die Möglichkeit der benutzerdefinierten Formatierung. Durch das Abhaken färben sich die einzelnen Bereiche rot, gelb oder auch grün. Nach dem Ampelsystem erkennt der CM also auch den Status des jeweiligen Arbeitspaketes. Der Ist-Zustand der Lieferzeit war laut Kennzahl 17 Tage und der Soll-Zustand müsste sieben Tage Lieferzeit sein. Es ist empfehlenswert einen Zwischencheck zu machen, um auf dem Laufenden zu sein und die

Erreichung der Ziele zu gewährleisten. Es ist Aufgabe des CM ständig zu kontrollieren, zu analysieren und zu steuern. Dies natürlich nur als unterstützende Funktion bei Problemen, aber auch als Motivator, um das bereits Erreichte dem Logistik-Leiter vor Augen zu führen. Am 31. Mai wurde eine Zwischenprüfung durchgeführt, welche positiv verlief. Am 15. Juni wurde das Arbeitspaket positiv abgeschlossen. Während der verschiedenen Besprechungen werden immer wieder Bemerkungen eingegeben, um später noch Information zu haben. Auch hier wieder der Hinweis: jedes Arbeitspaket sollte ebenfalls SMART für die Mitglieder definiert sein.

In der Praxis ist es aber eher der Fall, dass sich Maßnahmen nicht sofort auf dem gewünschten Kurs befinden. Es ist also ratsam – im Sinne des PDCA – bei wichtigen Arbeitspaketen einige Momentaufnahmen zu machen, um den Verlauf zu begutachten. Laufende Kontrolle, Analyse und Steuerung, sowie die Kommunikation mit dem entsprechenden Teammitglied sind Erfolgsgaranten.

#### 10. Abschluss

Wird ein Veränderungsprozess abgeschlossen, gibt es zwei Varianten. Bei positivem Abschluss sollte jedenfalls eine Präsentation in großem Rahmen und eine Feier erfolgen. Erstens ist das eine Belohnung für die Teilnehmer und zweitens wird die Arbeit der Teilnehmer dadurch gewürdigt. Hier besteht eine große Chance die Veränderungskultur zu beeinflussen. Der CM als solcher sollte in der Lage sein Selbstreflexion durchzuführen, um Verbesserungen, Erkenntnisse und Fehler zu erkennen. Nur durch dauerhaftes reflektieren kann sich auch der CM weiter entwickeln. Oftmals ist es schwieriger heraus zu finden, warum der Veränderungsprozess funktioniert hat. Schafft das der CM aber, so kann ihn das im Bereich Change-Management sehr förderlich sein.

Bei negativem Ausgang ist die Selbstreflexion des CM noch wichtiger. Hier können enorme Verbesserungspotentiale erkannt werden. In Bezug auf das Unternehmen ist es natürlich bedauernd, allerdings ist es elementar nicht die Teilnehmer dafür verantwortlich zu machen. Es könnten Hindernisse in der zukünftigen Vorgehensweise bei Veränderungsprojekten aufgebaut

werden, die nur schwer wieder zu beseitigen sind. Es ist wichtig die Gründe zu erkennen und aus diesen zu lernen. Erst wenn die Ursache eindeutig definiert ist (und nicht die Auswirkung), können Maßnahmen, also eine Art „lesson learnt“ gesetzt werden.

### **Fazit:**

In kleinen und mittleren Unternehmen fehlt es sehr oft an Werkzeugen, Konzepten und auch Ressourcen, um Change-Management nachhaltig betreiben zu können.

Abschließend kann gesagt werden, dass es sich hier um ein völlig neues Konzept handelt. Es basiert einerseits auf qualitativen Interviews und andererseits auf den praktischen Erfahrungen des Autors. Durch die Interviews konnten Werkzeuge aufgearbeitet werden, die in der Praxis der KMU zur Anwendung kommen.

Weiters wurde mit dem Rollenprofil den Unternehmen ein Hilfsmittel geschaffen, um Veränderungen in die richtigen Hände zu legen.

Um den Kreis zu schließen wurde ein Handlungskonzept erarbeitet, dass die Erfolgsquote für die nachhaltige Implementierung mit Sicherheit steigen lässt.

## Erklärung

Ich erkläre hiermit ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Dornbirn, im Juni 2006

Unterschrift:

## 7. Literaturverzeichnis sortiert nach Fußnoten

- 1.) Wikipedia (2006): Online im Internet: URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/KMU> Zugriff am 18. April 2006
- 2.) Axod GmbH (2006): Online im Internet: URL: <http://www.Soft-skills.com/sozialkompetenz/index.php> Zugriff am 22. Juni 2006
- 3.) Mayer, Horst O. (2004): Interview und schriftliche Befragung. 2., verbesserte Auflage. München Wien: R. Oldenbourg Verlag
- 4.) Kaplan, Robert; David Norton (2001): Die strategiefokussierte Organisation: Führen mit der Balanced Scorecard. Aus dem amerikanischen übersetzt von Péter Horváth und Damir Kralj. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- 5.) Wöhe, Günter (2002): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 21., neubearb. Aufl. München: Vahlen
- 6 + 12.) Kamenz, Uwe (1997): Marktforschung. Einführung mit Fallbeispielen, Aufgaben und Lösungen/Kamenz Uwe. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- 7.) Ludolph, Fred, Sabine Lichtenberg (2001): Der Businessplan. Berlin: Econ Verlag
- 8.) Buzzel, Robert (1989): Das PIMS-programm: Strategien und Unternehmenserfolg. Aus dem amerikanischen übersetzt von Dorothee Meyer. Mit fachwiss. Überarb. durch Hans-Herbert-Greif. Wiesbaden: Gabler
- 9.) Oetinger von, Bolko (Hrsg.) (2000): Das Boston Consulting Group Strategie-Buch. 7., völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage. Düsseldorf: Econ Verlag
- 10.) Höft, Uwe (2001): SWOT-Analyse. Online im Internet: URL:

<http://www.fh-brandenburg.de/~hoeft/toolbox/swot.htm#Inhalt> Zugriff am 4. April 2006

11.) Wikipedia (2006): Online im Internet: URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/SWOT> Zugriff am 4. Mai 2006

13.) Bea, Franz Xaver, Jürgen Haas (2001): Strategisches Management. 3. neu bearb. Aufl. Stuttgart: Lucius und Lucius

14.) Hagedorn, Pascal (2006): Quality Management (Part 2) Improvement approaches. Online im Internet: URL: [http://www.wagse.informatik.uni-kl.de/teaching/qsm/ws2005/material/07%20-%2001\\_02\\_2006%20-%20Qualitaetsmanagement%20-%20Hagedorn.pdf](http://www.wagse.informatik.uni-kl.de/teaching/qsm/ws2005/material/07%20-%2001_02_2006%20-%20Qualitaetsmanagement%20-%20Hagedorn.pdf) Zugriff am 15. Mai 2006

15.) Office of Organizational Excellence (2002): Plan-Do-Check-Act. Online im Internet: URL: <http://quality.enr.state.nc.us/tools/pdca.htm> Zugriff am 15. Mai 2006

16.) Wildenmann, Bernd (2002): Die Faszination des Ziels. 2., veränd. Aufl. Neuwied; Kriftel: Luchterhand

17.) Jochum, Eduard (1999): Hoshin Kanri. Management by policy. Online im Internet: URL: <http://www.hfb.de/Dateien/Arbeitsbericht14.pdf> Zugriff am 21. Februar 2006

18.) Steinmann, Horst; Georg Schreyögg (2000): Management, Grundlagen der Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler

19.) Fachhochschule Potsdam (2006): Online im Internet: URL: <http://forge.fh-potsdam.de/~Sozwes/projekte/qm/tt-02-03-03.html> Zugriff am 16. Mai 2006

20.) Michael Klett (2006): Online im Internet: URL: [http://www.klett-cotta.de/management\\_buecher\\_a.html?&tt\\_products=448&backPID=200&seite=rezensionen](http://www.klett-cotta.de/management_buecher_a.html?&tt_products=448&backPID=200&seite=rezensionen) Zugriff am 24. Mai 2006

21.) Doberstein, Steffen (2006): Online im Internet: URL: [http://www.community-of-knowledge.de/cp\\_artikel.htm?artikel\\_id=1](http://www.community-of-knowledge.de/cp_artikel.htm?artikel_id=1) Zugriff am 24. Mai 2006

22.) Wikipedia (2006): Online im Internet: URL: [http://de.wikipedia.org/wiki/Action\\_Learning](http://de.wikipedia.org/wiki/Action_Learning) Zugriff am 24. Mai 2006

23 + 25.) Nauheimer, Holger (2005): Taking stock. A survey on the practice and future of Change Management. Vertrieb als Buch über das Internet: URL: <http://www.change-management-toolbook.com>

24.) Wikipedia (2006): Online im Internet: URL: [http://de.wikipedia.org/wiki/Appreciative\\_Inquiry](http://de.wikipedia.org/wiki/Appreciative_Inquiry) Zugriff am 30. Mai 2006

26.) Pelzer & AP (2006): Online im Internet: URL: [http://www.pelzerap.de/download/doc/power\\_to\\_the\\_people.doc](http://www.pelzerap.de/download/doc/power_to_the_people.doc) Zugriff am 1. Juni 2006

27 + 38.) Greif, Siegfried, Bernd Runde, Ilka Seeberg (2004): Erfolge und Misserfolge beim Change-Management. Göttingen: Hogrefe Verlag

28.) Recklies Management Project GmbH (2006): Online im Internet: URL: [http://www.themanagement.de/Ressources/change\\_agent.htm](http://www.themanagement.de/Ressources/change_agent.htm) Zugriff am 22. Juni 2006

29 + 30 + 31.) Wilfried Berner & Kollegen (2006): Online im Internet: URL: <http://www.umsetzungsberatung.de/veraenderungsstrategie/anforderungen-change-manager.php> Zugriff am 2. Juni 2006

32.) Wikipedia (2006): Online im Internet: URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Moderation> Zugriff am 12. Juni 2006

33.) Stangl, Werner (2006): Online im Internet: URL:  
<http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/KOMMUNIKATION/moderation.shtml>  
Zugriff am 12. Juni 2006

34.) Wilfried Berner & Kollegen (2006): Online im Internet: URL:  
<http://www.umsetzungsberatung.de/methoden/workshops.php> Zugriff am 2.  
Juni 2006

35.) Wikipedia (2006): Online im Internet: URL:  
[http://de.wikipedia.org/wiki/Konflikteskalation\\_nach\\_Friedrich\\_Glasl](http://de.wikipedia.org/wiki/Konflikteskalation_nach_Friedrich_Glasl) Zugriff  
am 12. Juni

36.) Seeboth Human Resource Development & Training (2006): Online im  
Internet: URL: [www.hrtd.de](http://www.hrtd.de) Zugriff am 30. Mai 2006

37.) Wilfried Berner & Kollegen (2006): Online im Internet: URL:  
<http://www.umsetzungsberatung.de/krisen/krisen.php> Zugriff am 2. Juni  
2006