



Österreichische
Vereinigung
für Organisation
Und Management



Change Management

Geschäftsprozessmanagement und Unternehmenskultur

Mag. Andrea Amberger

Space to Lead Business Consulting e.U.

Wien, 18. November 2011

Space to Lead Business Consulting e.U.



amberger space to lead

your business | your people | your life

Executive Business Sparring,
HR Management Beratung,
Leadership Development

www.spacetolead.at

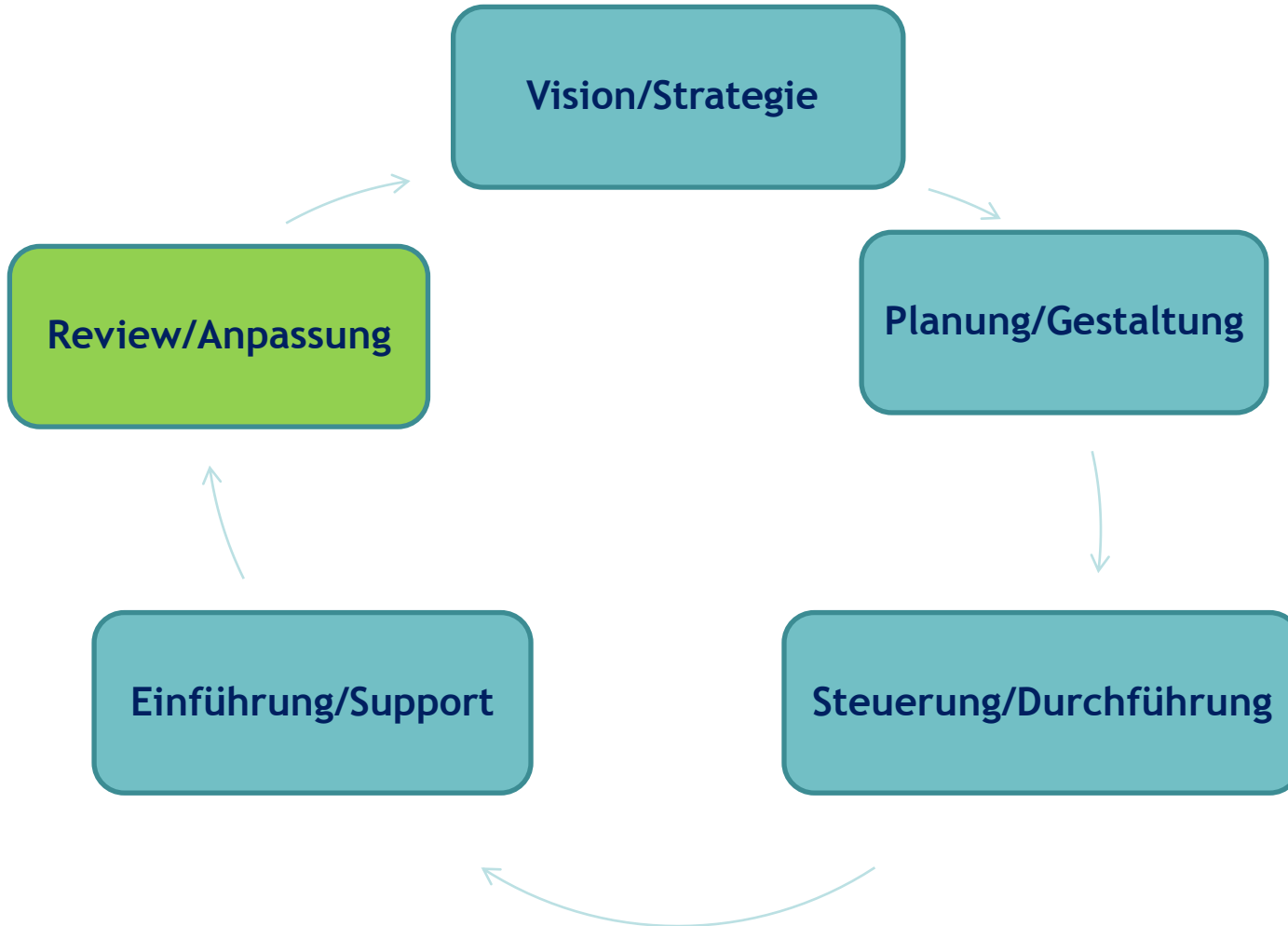
+43 664 241 73 97

info@spacetolead.at



"It is not the strongest of the species
that survives,
nor the most intelligent,
but the one most responsive to
change..." (Charles Darwin)

Prozessmanagement = Change



Definition Change Management

Organisational Development (Wandel 1.Ordnung)

eine Modifikation der Arbeitsweise einer Organisation ohne Veränderung des Bezugsrahmens (quantitativ, Wandel des Inhalts, gleiche Richtung)

Organisational Transformation (Wandel 2. Ordnung)

eine einschneidende Änderung der Arbeitsweise einer Organisation mit Änderung des Bezugsrahmens.
(qualitativ, Wandel im Kontext, Paradigmenwechsel)

(vgl. Staehle, 1991, S829)

Modelle des Wandels

Entwicklungsmodelle:

Lebenszyklusmodelle, stellen Phasen der Entwicklung der Organisation dar

Selektionsmodelle:

Organisation ist viel zu komplex und unsicher, als dass sie antizipativ angepasst werden könnte; die Umwelt selektiert und passt an

Lernmodelle:

Organisationen haben prinzipielle Fähigkeit zur Anpassung, Entwicklung und Lernen (vgl. Türk, 1989, S58ff)

Entwicklungsmodelle

Phase 1: Unternehmertum

Gründungsphase; Gründer im Mittelpunkt;
Orientierungsmuster = Open Systems Modell

Phase 2: Gemeinschaft

bildet sich Commitment/Motivation; informelle Struktur;
Orientierungsmuster = Human Relation Modell

Phase 3: Bürokratisierung

Reifungsphase; formale Regeln/Strukturen; Effizienz;
Orientierungsmuster = Rational Goal Modell

Phase 4: Restrukturierung

erste Reorganisation/Dezentralisierung; Orientierungsmuster = Open System Modell (vgl. Quinn/Cameron, 1983)

Entwicklung

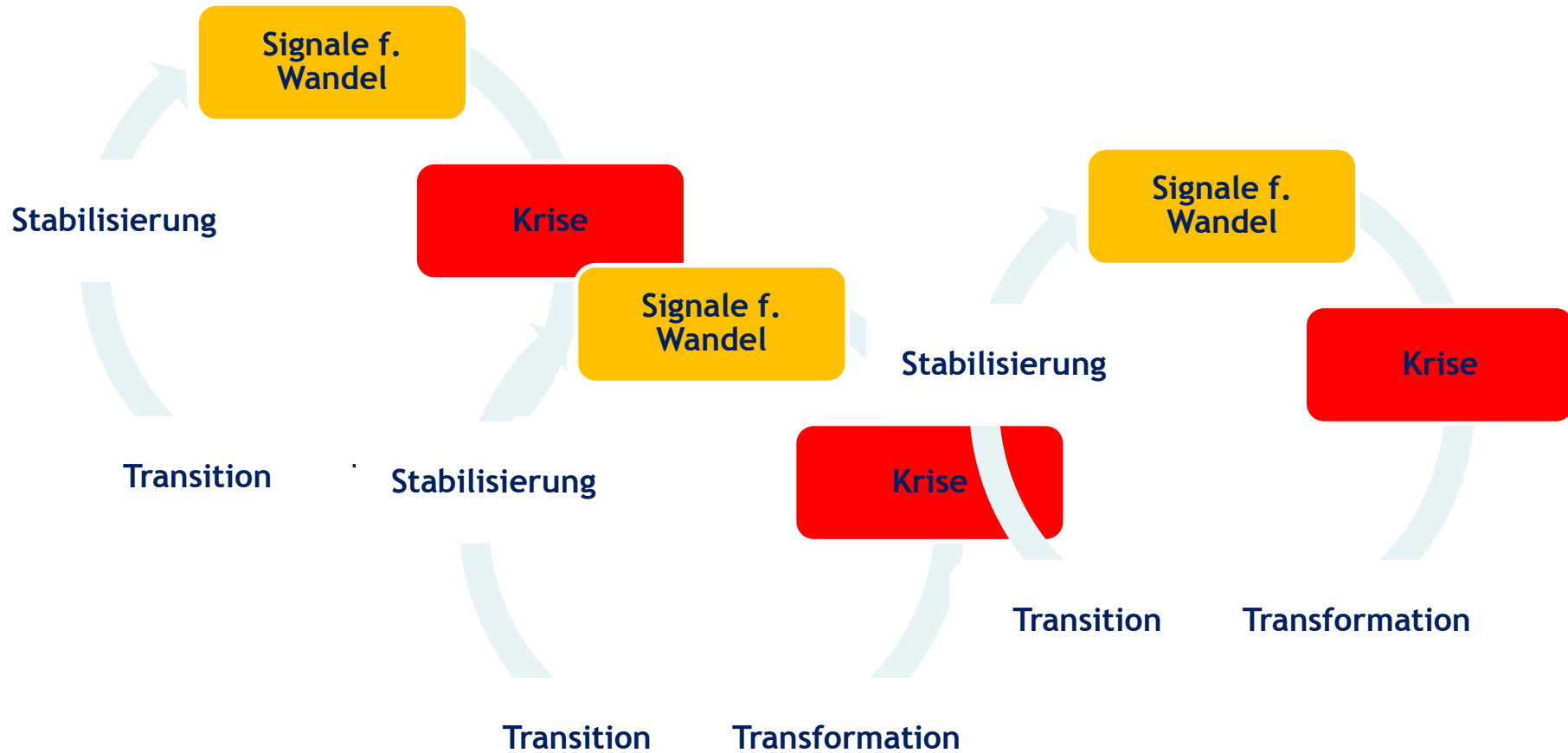
Bis dato:

Die Organisation ist die „Grenze“ nach außen, innerhalb der der Change Prozess stattfindet = überschaubares Umfeld, das selbst gesteuert werden kann.

Aber jetzt:

Die Organisationsgrenzen verschwimmen - der Wandel bekommt neue Dimensionen - Zusammenhänge Ursachen und Wirkung sind intransparent

KRISEN: Auslöser für Wandel 2.Ordnung



Die heutigen und zukünftigen Veränderungen

werden schneller, tiefgründender, umfassender und globaler sein, als je zuvor:

- Visionen auf 2-7 Jahre sind fast nicht mehr formulierbar
- Budgetpläne halten oft nicht einmal ein Quartal
- Unternehmensstrategie heute erfolgreich - über Nacht überholt
- Märkte entstehen, verschwinden oder werden neu aufgeteilt
- Technologien kaum am Markt - schon nicht mehr Up to Date
- Der Dynamik von gestern wird heute noch eins daraufgesetzt

Wandel der Rahmenbedingungen

- des nationalen/globalen Wirtschaftens
- der Staatsführungen
- der Machtverteilungen
- des gesellschaftlichen Lebens

Die Unternehmen werden von den globalen Veränderungen beeinflusst, radikal und unmittelbar. „business as usual“ wird zum Ausnahmefaktor.

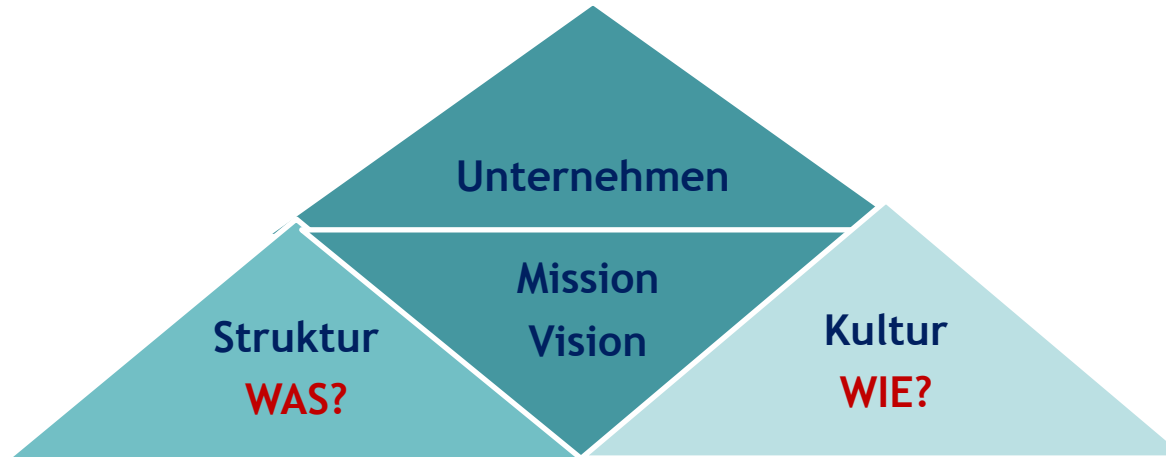
Organisationsstrukturen im Wandel

„..... Erforderlich sind flexible und intelligente Organisationen, die Robustheit und Anpassungsfähigkeit vereinen. Am Ende zählt, ob es den Unternehmen gelingt, ihre Organisation insgesamt so zu verändern und gestalten, dass sie in einem turbulenten Umfeld die drei ... Kernerfolgsfaktoren trägt und stützt: Kundenorientierung, Qualitätsführerschaft und Prozessexzellenz.“

„...Und „Behavior“ muss umfassend adressiert, gepflegt, verändert und gestaltet werden. Schlussendlich wird die Ausbildung weicher Kompetenzen die wirksamen Unterscheidungsmerkmale im Wettbewerb schaffen und über den Erfolg entscheiden“

(BCG/ÖVO; Organisation 2015)

Was/Wer macht das Geschäft?



Strategie
Prozesse
Quantität
Komplexität
Anordnen
Geschwindigkeit
Effizienz
Aufgaben

Werte
Qualität
Entwicklung
Beteiligung
Veränderungspotenzial
Veränderungsfähigkeit
Effektivität
Menschen

„Structure follows Strategy“

„Behavior drives Business“

Erfolgsfaktoren der Zukunft:

- Wer reagiert schneller auf Veränderungen?
- Wer erkennt Chancen früher?
- Wer betreibt das beste Innovationsmanagement?
- Wer mobilisiert die eigenen Ressourcen effektiver?
- Wer verabschiedet veraltete Konzepte konsequenter, öffnet sich dem Neuen?
- Wer setzt konsequenter um?
- Wer hält bei allen Turbulenzen und Unwägbarkeiten die eigenen Truppen disziplinierter zusammen?
- Wer kann individuelle Frustration, Überforderung und Verunsicherung trotz der steigenden Anforderungen effektiver auffangen bzw. vermeiden?

(BCG/ÖVO, Organisation 2015)

Organisationales Verhalten

Verhalten = best. Haltung einnehmen

Haltung = Konsequenz von inneren Glaubenssätzen und Denkweisen

Menschen verhalten sich in Unternehmen so, wie sie über sich selbst und andere denken.

Kollektive Verhalten im Unternehmen ergibt Erfolg bzw. Misserfolg

GPM & Change

Jede Prozessänderung führt zur Verhaltensänderung, zu einer Änderung der Beziehungen sowie zu einer Änderung der Art & Weise der unternehmerischen Zusammenarbeit.

Was können wir als Berater im GPM tun, um Unternehmen verstärkt in diesen Fragen zu unterstützen und das „Business Behavior“ zu adressieren?

Struktureller versus Culture Change

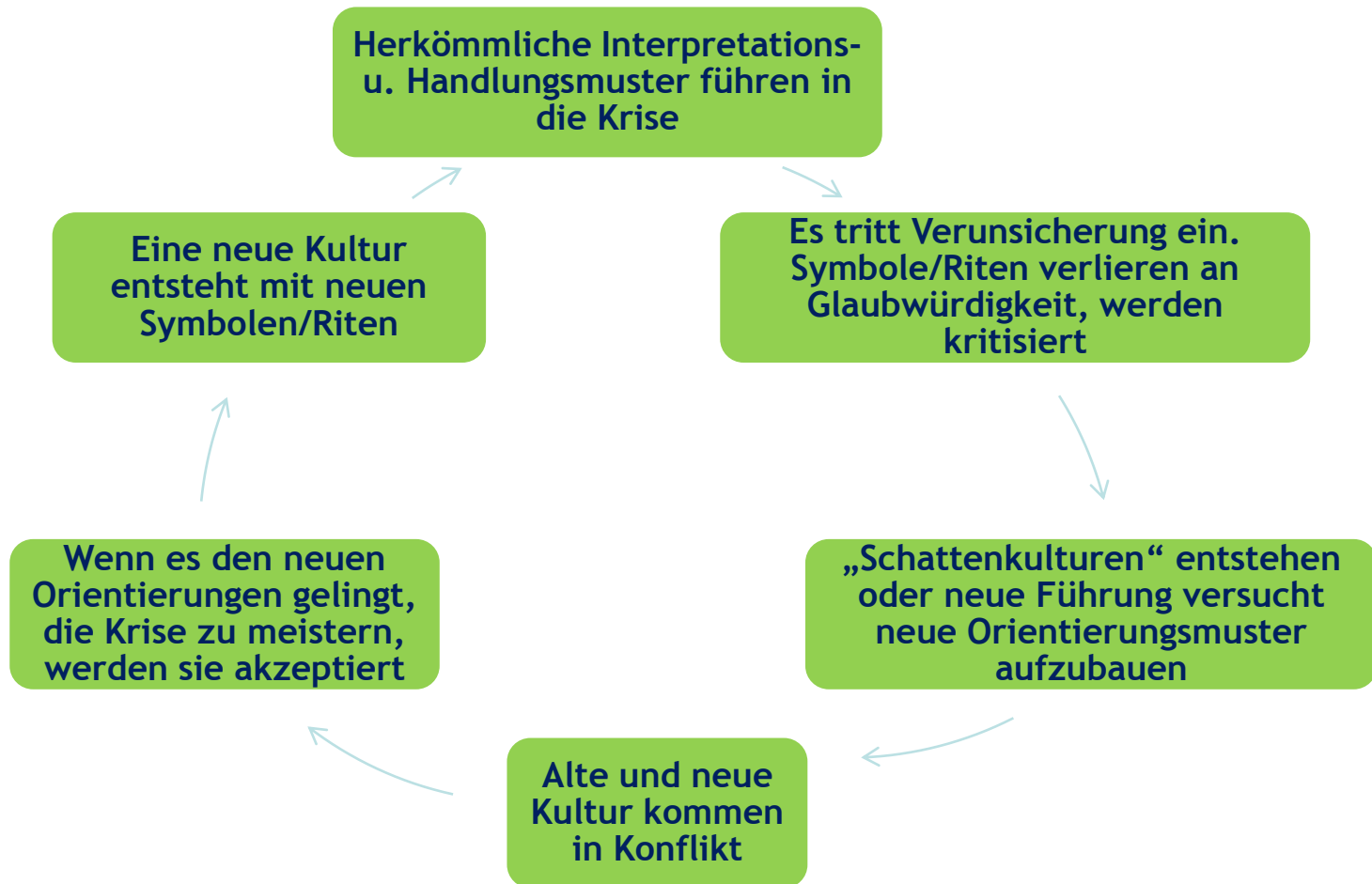
system change

- Problemorientiert
- Grundsätzlich steuerbar
- Effizienz- und Outputorientiert
- Analyse von Störungen in der Organisation
- Führung bleibt meist erhalten

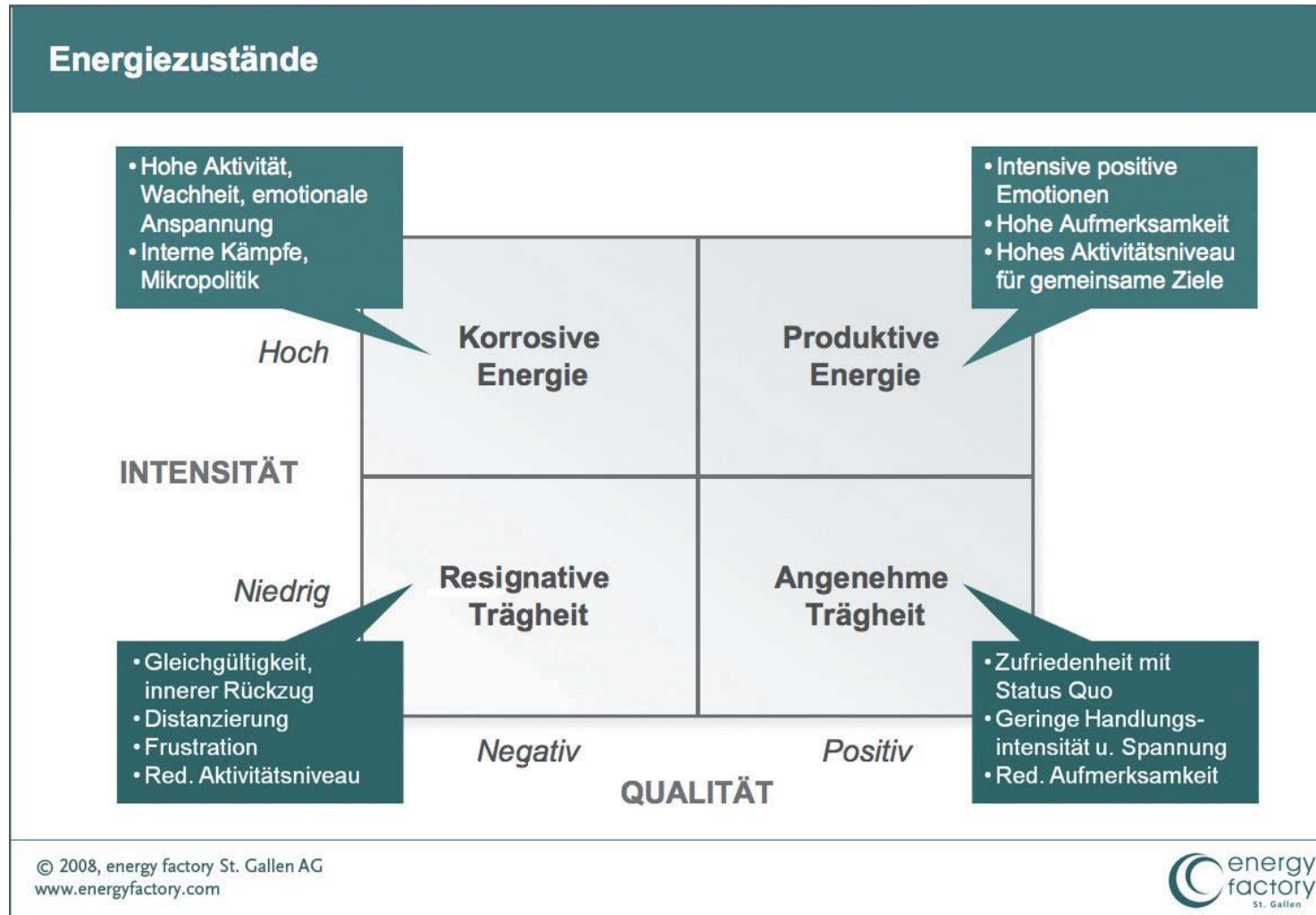
culture change

- Wertorientiert
- Weitgehend nicht steuerbar
- Qualitativ u. Kontextorientiert
- Analyse der negativen Folgen des vorhandene Wertesystems
- Führungswechsel zwingend

Verlauf des Kulturwandels (Dyer; 1985,S211)



Wer hat Energie im Change



Gründe für Widerstände im Change

- Zielkonflikte zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterzielen
- Fehlendes Problembewusstsein und „sense of urgency“
- Angst vor Prestigeverlust, Verlust an Kompetenzen
- Unzureichende Kommunikationsstrategie
- Vertrauensmangel an Kompetenz der GL, Führungskräfte, Berater
- Mitarbeiter werden nicht ausreichend einbezogen
- Befürchteter/echter Mehraufwand ohne Nutzenverständnis
- Konkurrenz der Unternehmensbereiche
- Schlechtes Unternehmensklima

Einbeziehung des Veränderungszyklus



Die Phasen im Veränderungszyklus

1. Schock: Erstarrung

Passivität, Sprachlosigkeit, Unverständnis, innere Unbeweglichkeit

2. Verneinung: Ablehnung

Erste Aktivphase, Aggressivität (versteckt/offen), Sturheit; neg. Sabotage

3. Resignation:

Passivität, Erkenntnis, MA kann durch Ablehnung Veränderung nicht beeinflussen; Ohnmacht, abwehrend, depressiv

4. Auseinandersetzung:

Aktivphase, Erkenntnis, dass Veränderung nicht aufzuhalten ist; fragend; diskutierend, suchend; neg. Oppositionsbildung

5. Akzeptanz:

Passiv, Veränderung + persönliche Einstellung werden überdacht; Einsicht; Verständnis; Zustimmend; neg. ohne Eigeninitiative

6. Unterstützung: Einverständnis

Aktivphase; Identifikation mit Veränderung; kreativ; anregend; unterstützend

Wie können wir als Berater im GPM den kulturellen Wandel verstärkt unterstützen?

- GPB als Teil des permanenten und kulturellen Wandels zu verstehen
- Den Prozess im Rahmen der unternehmerischen Komplexität begreifen
- Den Bogen vom Prozess zum Menschen spannen: Verständnis für den „inneren Prozess“ der Mitarbeiter entwickeln und schaffen
- Betroffene zu Beteiligten machen: Sinn, Nutzen und Aufwand erklären
- Berücksichtigung und Beeinflussung der Kooperations- und Kommunikationskultur
- Errichten von Rahmenbedingungen für Information und Beteiligung
- Mut zur Vereinfachung entwickeln: Support bei Reduktion von Komplexität
- Sicherstellung von Feedback-Orientierten-Vorgehens
- Unterstützung der Menschen „Überholtes“ über Bord zu werfen

VIEL ERFOLG..... & CHANGE



Unternehmensberater-Expertentag

