

Inhalt

Kapitel 1: Standpunkt

Die 25 häufigsten Ausreden der Fachbereiche in Controlling- erlebnissen <i>Albrecht Deyhle</i>	13
--	----

Kapitel 2: Grundlagen & Konzepte

Soft Skills – soziale und persönliche Kompetenzanforderungen an Controller <i>Marion Kellner-Lewandowsky</i>	19
Psychologie für Controller: Wie Bias zu Fehlentscheidungen führen können <i>Hanno Drews</i>	45
Controller im Wandel der Zeit – Was zeichnet sie aus? <i>Rosita Blaha</i>	59

Kapitel 3: Umsetzung und Praxis

Controller und Kommunikator – Wie geht das? <i>Katrin Kuhls, Lothar Kuhls</i>	75
Wirksam präsentieren, moderieren und kommunizieren <i>Matthias Hettl</i>	97
Akzeptanz in Projekten schaffen: Mit weichen Faktoren harte Erfolge erzielen <i>Alexandra Schichtel</i>	113
Controller als „führende Kraft“: Tipps zur Führung in Veränderungsprozessen mit und ohne Macht <i>Norbert Albert</i>	133
Kommunikation mit Mind Mapping ¹ – kreativ vereinfachen und trotzdem die Übersicht behalten <i>Michael Gadow</i>	151

Kapitel 4: Organisation & IT

Flexibles Change Management: Projektorganisation für Veränderungsprozesse unter volatilen Rahmenbedingungen <i>Robert Paust, Jan Philipp Dörner</i>	169
Innovative Formen der Arbeitsorganisation <i>Bernd G. Jaenicke</i>	183
Zeitmanagement (Teil 1): Hintergründe, Fakten und Analyse <i>Heinz-Josef Botthof</i>	199
Zeitmanagement (Teil 2): Lösungen und Instrumente <i>Heinz-Josef Botthof</i>	219
Big Data und Visual Analytics: Neue IT-Werkzeuge für Controller <i>Matthias Nagel, Matthes Nagel, Robert Janetzko, Bastian Schneider</i>	237

Kapitel 5: Literaturanalyse

Literaturanalyse	260
Stichwortverzeichnis	270

Flexibles Change Management unter volatilen Rahmenbedingungen

- Veränderungsprojekte (Change-Projekte) sind oft zentrale Hebel für die Steigerung der Produktivität von Unternehmen. Doch viele dieser Projekte scheitern.
- Das Scheitern kann im Einzelfall sehr unterschiedlich begründet sein. Als allgemeines Problem stellt sich aber vor allem die begrenzte Fähigkeit der klassischen Change-Ansätze dar, sich auf fluktuierende Rahmenbedingungen und wechselnde Situationen im Projekt einzustellen.
- Vorgestellt wird die Idee eines flexiblen Rahmenkonzepts für Change-Projekte, das „ideologische“ Festlegungen vermeidet und trotzdem Orientierung bis hin zu konkreten Vorschlägen für Teamstrukturen und Prozesse bieten soll.
- Das Konzept konnte in einem Pilotprojekt erfolgreich überprüft werden.

Inhalt	Seite
1	Praktische Grenzen der klassischen Ansätze unter volatilen Rahmenbedingungen 171
1.1	Change-Management-Ansätze, Ideologien und die erschreckende Erfolglosigkeit von Change-Projekten 172
1.2	Klassische Change-Management-Ansätze sind nur eingeschränkt flexibel 174
2	Rahmenkonzept für flexibles Change Management (FCM) 175
2.1	Die FCM-Prinzipien 175
2.2	Prozess und Teamstruktur 178
2.2.1	Kernteam 178
2.2.2	I-Teams 179
2.2.3	U-Teams 179
2.3	Erfolge und Erkenntnisse – der Praxis-Case 180
3	Literaturhinweise 182

■ **Die Autoren**

Dr. Robert Paust, leitet das IfGO – Institut für die Gestaltung von Organisationsprozessen in München (www.ifgo.eu). Er bekleidet diverse Dozenturen für wirtschafts- und organisationswissenschaftliche Themen u.a. an der Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt und der Hochschule München.

Jan Philipp Dörner, Projektleiter bei Batten & Company Deutschland.

1 Praktische Grenzen der klassischen Ansätze unter volatilen Rahmenbedingungen

Schon Kant sagte, dass nichts beständig sei, außer der Unbeständigkeit.¹ In ähnlicher Form („Die einzige Konstante ist der Wandel.“) wird diese Aussage auch von Wissenschaftlern und Führungskräften bemüht, um den stetigen Wandel von Organisationen zu charakterisieren. Unternehmen müssen sich ständig verändern, um mittelfristig am Markt erfolgreich zu sein.

Bewusstes und gezieltes Planen, Steuern und Kontrollieren von Veränderung – Change Management – zählt dabei noch immer zu den herausforderndsten Aufgaben für Manager, Stäbe und Projektleiter. Denn Change ist selten ein Selbstläufer und bedeutet meist, im/neben dem laufenden Betrieb Verbesserungen der Prozesse, Systeme, Strukturen oder Kulturen umsetzen zu müssen, welche die Leistungsfähigkeit der Organisation spürbar steigern sollen. Dabei ist fast grundsätzlich mit Widerstand Betroffener zu rechnen – geradezu ein Muss-Merkmal von Change.

Wenn es keinen Widerstand gibt, ist es wahrscheinlich kein Change

In den letzten Jahren trat als weiterer problematischer Aspekt neben die ohnehin hohe Dynamik der Rahmenbedingungen in vielen Branchen ein weiterer Trend: Die Volatilität der Finanzmärkte bewirkte ein unvorhersehbares und damit unplanbares Auf- und Ab der Konjunktur. Grundsätzlich sind solche Konjunkturdellen nicht neu – ihre Häufigkeit und Intensität allerdings schon.

Für Manager, die Change-Projekte planen, steuern und ihren Erfolg kontrollieren sollen, bedeuten diese permanenten Veränderungen eine zusätzliche Herausforderung: Die Rahmenbedingungen für Change-Projekte, die bis zu mehreren Jahren dauern, können sich von einem Tag auf den anderen drastisch ändern. Plötzliche Budgetkürzungen, verschobene Meilensteine (meist in die „unangenehme“, verkürzende Richtung) oder Ausfälle wichtiger Projektmitarbeiter, die anderweitig vermeintlich dringender gebraucht werden, sind nur einige Beispiele. Und gerade, wenn der Profitabilitätsdruck steigt und in den Budgets „Streichkandidaten“ gesucht werden, wird reflexartig an externen Beratern gespart. Change-Projekte, die aufgrund der oben beschriebenen Herausforderungen überdurchschnittlich häufig mit externer Unterstützung durchgeführt werden, verlieren damit oft entscheidende Ressourcen.

Beraterbudgets als typische Streichkandidaten

¹ „Es ist nichts beständig als die Unbeständigkeit.“ (Immanuel Kant, 1798).

1.1 Change-Management-Ansätze, Ideologien und die erschreckende Erfolglosigkeit von Change-Projekten

Forschung und Praxis haben im Laufe vor allem der vergangenen 6 Jahrzehnte verschiedenste Konzepte und Methodensammlungen zum Management des Wandels hervorgebracht.² Diese sollen Manager oder Berater in die Lage versetzen, Veränderungen erfolgreicher umzusetzen. Dabei waren vor allem die klassischen Konzepte wie z.B. die Organisationsentwicklung (OE), das Konzept der Lernenden Organisation, das Business Process Reengineering (BPR) oder das sog. „Bombenwurf-Konzept“ oft „Kinder ihrer Zeit“, d.h., sie folgten gesellschaftlichen Strömungen, die zur Zeit ihrer Entwicklung besonders relevant erschienen.

OE mit humanistischen Ansätzen

So war und ist die nach dem 2. Weltkrieg entstandene und vor allem in den 60er Jahren sich etablierende OE einem humanistischen Weltbild verpflichtet. Der Humanismus zeigt sich in Prinzipien wie bspw. der möglichst weitgehenden Einbeziehung Betroffener oder der Wahl eines am Menschen und seinen Möglichkeiten orientierten Tempos der Veränderung.³ Die Organisationsentwicklung wurde u.a. durch den Ansatz der Lernenden Organisation⁴ weiterentwickelt, die ebenfalls am lernenden Menschen und an gemeinsamen Reflexionsprozessen ansetzt, jedoch neue Schwerpunkte setzt.⁵

Dimension	Ausprägung	
Intensität der Veränderung	Evolutionär (graduell)	Revolutionär (tiefgreifend)
Gestaltungsfokus	Weich (humanorientiert)	Hart (organisationsorientiert)
Forcierung des Wandels	Mäßiges Tempo	Hohes Tempo
Interventionsrichtung	Bottom-up	Top-down
Zeitliche Anlage des Wandels	Langfristig-dauerhaft	Einmalig-temporär
Einbindung der Betroffenen	Partizipativ	Autokratisch

Abb. 1: Einordnung der Organisationsentwicklung⁶

Abb. 1 zeigt, wie die OE bezüglich diverser Kriterien zur Unterscheidung von Change-Management-Ansätzen eingeordnet werden kann. Dabei muss einschränkend gesagt werden, dass die OE durchaus unterschied-

² Vgl. Kristof, 2010.

³ Vgl. Inversini, 2005, S. 77.

⁴ Vgl. u.a. Greif et al., 2004, S. 65ff.

⁵ Vgl. die Leitlinie der Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE, <http://www.goe.org/aktives-netzwerken/der-verein/leitlinien/> (Abruf am 24.06.2013).

⁶ Vgl. Inversini, 2005, S. 77.

lich interpretiert wird. Daher ist die vorgenommene Einordnung nicht universell anwendbar.

Fast schon als „Gegenschlag“ des pragmatischen, machtorientierten Managements gelten die sich ab Mitte der 80er Jahre entwickelnden Ansätze z.B. des Business Process Reengineering oder des sog. Bombenwurfs⁷. Diese sollen in zunehmend turbulenten Zeiten wieder höhere Reaktionsgeschwindigkeiten bieten. Sie gehen daher mit Widerstand machtorientiert um oder beziehen den Faktor „Mensch“ erst gar nicht in ihre Überlegungen mit ein. Die stellvertretende Einordnung des Bombenwurf-Konzepts wird in Abb. 2 deutlich.

Der Bombenwurf-Ansatz als radikaler Gegenentwurf

Dimension	Ausprägung	
Intensität der Veränderung	Evolutionär (graduell)	Revolutionär (tiefgreifend)
Gestaltungsfokus	Weich (humanorientiert)	Hart (organisationsorientiert)
Forcierung des Wandels	Mäßiges Tempo	Hohes Tempo
Interventionsrichtung	Bottom-up	Top-down
Zeitliche Anlage des Wandels	Langfristig-dauerhaft	Einmalig-temporär
Einbindung der Betroffenen	Partizipativ	Autokratisch

Abb. 2: Einordnung des „Bombenwurf-Ansatzes“⁸

Hinweis: Der Bombenwurf-Ansatz

Das Konzept des Bombenwurfs bezeichnet die revolutionäre, top-down initiierte Umsetzung organisatorischer und struktureller Veränderungen bei reaktiver Einbindung von Betroffenen.

Ziel dieses Ansatzes ist die zügige, effizienzorientierte Bewältigung tiefgreifender Veränderungen. Dies ist im Sinne einer Bombenwurf-Strategie jedoch nur möglich, wenn die oft schon hohe Komplexität von Wandelprozessen an sich nicht durch die Einbindung aller Betroffenen weiter erhöht wird.

Da im Rahmen von tiefgreifenden Veränderungen häufig Konflikte entstehen, sollen die Mitarbeiter durch den „Bombenwurf“ überrascht und damit möglicher Widerstand geradezu „gelähmt“ werden.

Der Veränderungsprozess des Bombenwurf-Konzepts wird daher durch die obere Führungsebene angestoßen, nachdem der Veränderungsbedarf erkannt und eine kurzfristige Reaktion beschlossen wurde. Das neue Grobkonzept wird daraufhin unter maximaler Geheimhaltung in einem kleinen Projektteam aus Top-Management und externen Beratern ausgearbeitet. Dies ermöglicht eine zügige und effektive Konzeptphase.

⁷ Kirsch et al., 1979, S. 180 f.

⁸ Vgl. Inversini, 2005, S. 77.

Das ausgearbeitete Grobkonzept wird dann schlagartig umgesetzt und somit wie eine „Bombe“ in die Organisation geworfen. Es wird davon ausgegangen, dass durch das Grobkonzept belassene Gestaltungsspielräume durch die Betroffenen mit eigenen Lösungen ausgefüllt werden.

Der Bombenwurf wird deshalb nur für revolutionäre Change-Management-Projekte genutzt, die einen harten, schnellen und einmaligen Wandel der Organisation bewirken sollen.

Andere Ansätze meist weniger radikal und doch festgelegt Die beiden beschriebenen Change-Management-Ansätze lassen sich als Extrempunkte eines ganzen Spektrums von Ansätzen verstehen. Andere Ansätze wie z.B. die qualifizierende Arbeitsgestaltung, das Transformationsmanagement oder das Business Process Reengineering (BPR) zeigen sich weniger radikal, beziehen aber dennoch eine klare Position bezüglich der beschriebenen Dimensionen und sind dementsprechend ebenfalls festgelegt.⁹

Erfolgsrate von Veränderungsprojekten erschreckend niedrig Trotz dieser Vielfalt des Know-hows und der vielen diesbezüglichen Beratungsangebote bleibt die Erfolgsquote von Veränderungsprojekten erschreckend gering. Studien belegen, dass 60 bis 80 % der Projekte nicht zum gewünschten Ziel führen.¹⁰ Obwohl dies seit Jahren bekannt ist fehlen in Wissenschaft und Praxis noch immer Erfolg versprechende Lösungsansätze, wie man dieser Situation Herr werden könnte. Change Management bleibt also trotz aller strategischen Bedeutung vorerst eine Kunst – Erfolgs Garantien können nicht gegeben werden.

1.2 Klassische Change-Management-Ansätze sind nur eingeschränkt flexibel

Eingeschränkte Flexibilität bedingt die Anwendbarkeit Wir sehen als eine zentrale Ursache für die niedrige Erfolgsquote von Change-Projekten die begrenzte Anwendbarkeit der zur Verfügung stehenden Ansätze des Veränderungsmanagements angesichts der heutigen sehr volatilen Rahmenbedingungen. Aufgrund der jeweiligen ideologischen Orientierung werden bestimmte Methoden und Maßnahmen eingesetzt und andere bewusst ausgelassen. Diese einseitige, eher unflexible Behandlung von Veränderungsprojekten bietet wertvolle Orientierung, erscheint aber in Zeiten fluktuierender Rahmenbedingungen kaum mehr praktikabel.

Der **Bombenwurf-Ansatz** präsentiert sich unflexibel aufgrund seines strikt direktiven Projektmanagements:

- Die **Vernachlässigung des Wissens der Mitarbeiter** unterer Hierarchieebenen kann dazu führen, dass wichtige Details von Prozess- und Arbeitsabläufen übersehen werden.

⁹ Vgl. Inversini, 2005.

¹⁰ Vgl. Philipp et al., 2004, S. 8f.

- Bei der Implementierung herrschen häufig trotz oder gerade wegen des bewirkten Überraschungseffekts **Widerstände, mangelnde Akzeptanz oder Angst** bei Mitarbeitern und dem mittleren Management vor.

Auch Projekte, die der **OE-Philosophie** folgen, sind problematisch bezüglich ihrer Flexibilität:

- Die OE kann nur **langsam** auf Veränderungen des Projektziels und der Situation reagieren – was gerade in volatilen Zeiten entscheidend ist.
- Den Bock zum Gärtner machen: Es kann von Mitarbeitern nicht erwartet werden, im Sinne des Unternehmens Entscheidungen zu treffen, die ihnen persönlich schaden, z.B. wenn betriebsbedingte Kündigungen ausgesprochen werden müssen.
- OE-Projekte sind zeitaufwendig und **teilweise ineffektiv** aufgrund von Feedback-Prozessen, Gruppenarbeiten oder Mitarbeiterbefragungen.
- Problematisch ist zudem die **eingeschränkte Planbarkeit** der Lernprozesse und der dadurch ausgelösten Wandelprozesse, die von verschiedensten Stellen der Organisation beeinflusst werden können.¹¹

Es bleibt festzuhalten, dass die klassischen Ansätze der OE oder des Bombenwurfs sich aufgrund ihrer Festlegung auf bestimmte Instrumente, Prozesse und Prinzipien kaum an volatile Rahmenbedingungen anpassen lassen. Diese Festlegung gibt andererseits wertvolle Orientierung, weshalb diese Ansätze in der richtigen Situation unbestreitbar erfolgreich eingesetzt werden können. Ändern sich jedoch die Rahmenbedingungen, stoßen sie u.U. schnell an ihre Grenzen.

2 Rahmenkonzept für flexibles Change Management (FCM)

Im Rahmen eines Change-Management-Beratungsprojekts bei einem mittelständischen Konsumgüterhersteller wurde ein flexibler Ansatz entwickelt, der im Gegensatz zu den etablierten Ansätzen eine Festlegung auf ein zu eingeschränktes Set an Instrumenten und Methoden vermeidet. Durch eine situationsabhängige Kombination von Instrumenten ermöglicht er adäquate Reaktionen auf Veränderungen der Rahmenbedingungen. Der Ansatz wurde in der Praxis getestet und hält für viele Situationen Ideen und erprobte Vorgehensweisen bereit, kann hier allerdings nur überblickartig dargestellt werden.

2.1 Die FCM-Prinzipien

FCM ist in erster Linie dem Grundsatz der Flexibilität verpflichtet. Die Beachtung der 3 strategischen FCM-Prinzipien Pragmatismus, Ganz-

Ansatzpunkte

¹¹ Vgl. Schreyögg/Noss, 1995, S. 180.

heitlichkeit und Nachhaltigkeit stellt diese Flexibilität sicher, ohne dass auf Vorteile anderer Ansätze wie z.B. die Nachhaltigkeit der Projektergebnisse verzichtet werden muss.

1. Das Prinzip des **Pragmatismus** bedeutet eine Konzentration auf unternehmensintern unter Einbeziehung der Mitarbeiter entwickelte Problemlösungen, um den Umfang extern entworfener Konzepte zu begrenzen. Dadurch wird eine höhere Verträglichkeit und Akzeptanz der Lösungen erreicht, auch wenn dies im Einzelfall mehr Zeit kostet oder nicht die Qualität einer zugekauften Lösung erreicht werden kann. Daneben ermöglicht das Prinzip den in anderen Konzepten nicht selbstverständlichen Wechsel der Geschwindigkeit im Vorgehen oder zwischen dem Einbeziehen und dem Nichteinbeziehen der Betroffenen nach situativen Gesichtspunkten.
2. Das Prinzip der **Ganzheitlichkeit** bedeutet, dass die unterschiedlichen *Problembewertungen* auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen beachtet werden. Diese sind möglichst in Einklang zu bringen. Zum anderen sollen Maßnahmen immer an den sich gegenseitig beeinflussenden Problemebenen der Skills, der Organisation, der Mind Sets sowie der Kultur ansetzen (vgl. Abb. 3).
3. Das Prinzip der **Nachhaltigkeit** bezieht sich auf die Implementierung einer Veränderungskultur, um die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber dem Wandel zu verändern. Nachhaltigkeit wird ganz wesentlich durch den Multi-Ebenen-Ansatz erreicht.

Ziel des FCM ist die Innovation der Organisation. Sie erfolgt durch eine situationsadäquate Kombination von evolutionären und revolutionären Maßnahmen in den Bereichen Organisation und Kultur (kollektive Ebene) sowie Skill und Mindset (individuelle Ebene).

Flexibilität:
Möglichkeit des
Wechsels
zwischen
revolutionärer
Veränderung der
Organisation...

Für Veränderungen z.B. im Bereich der Organisation können – wie im Bombenwurf-Ansatz – zu Projektbeginn revolutionäre Maßnahmen eingesetzt werden. Unumgängliche und nicht „demokratisch legitimierbare“ Neustrukturierungen werden schnell umgesetzt, auch gegen den Widerstand von Betroffenen. In einem integrierenden Entwicklungsprozess zur Festigung von neuen Strukturen und Aufgaben werden später die Betroffenen intensiv mit einbezogen. Bei Bedarf kann es im weiteren Projektverlauf – und dies unterscheidet FCM vom Bombenwurf-Konzept – auch wieder zu revolutionären Phasen kommen.

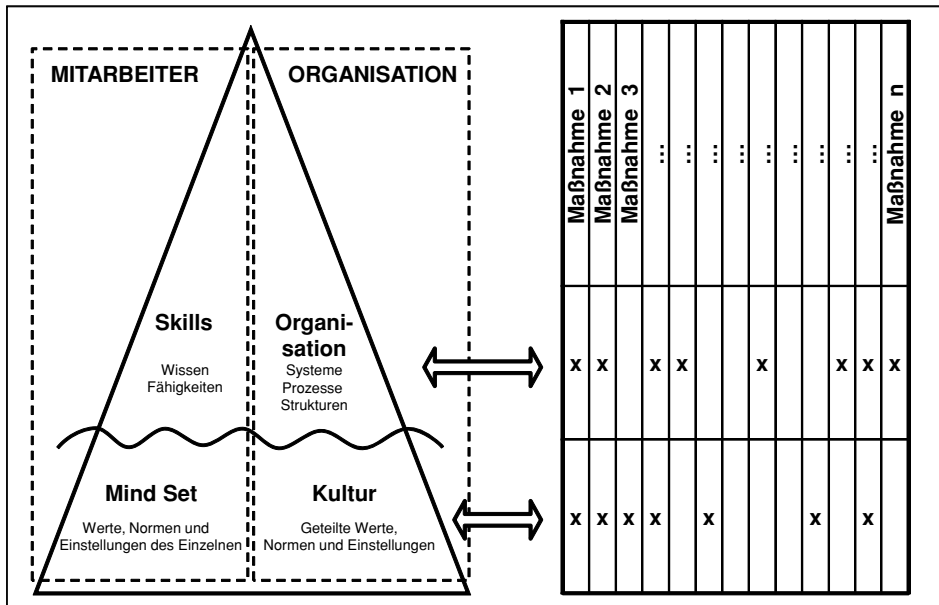


Abb. 3: Der Multi-Ebenen-Ansatz des flexiblen Change Managements

Die Veränderung von Kultur und Mind Sets der Betroffenen ist der 2. Hebel des Ansatzes. Hierbei wird ein evolutionärer Prozess angestoßen, da solche Veränderungen vor allem Zeit beanspruchen.¹² Bestehende Denkmuster der Individuen sowie Verhaltensnormen der Gruppe werden aufgebrochen, um die Kommunikation und Prozesseffizienz zu verbessern. Zusätzlich soll eine neue Veränderungskultur Mitarbeiter animieren, die Innovation der Organisation selbständig voranzutreiben und zu verankern. Nach einer meist mehrjährigen Lernphase sollen die Mitarbeiter Ideen und Veränderungen eigenständig reflektieren und lösen. Insgesamt stellt sich das FCM damit als flexibel bezüglich aller zuvor schon für die etablierten Ansätze beschriebenen Kriterien dar (vgl. Abb. 4).

... und evolutionäre Veränderung der Kultur

Dimension	Ausprägung	
Intensität der Veränderung	Evolutionär (graduell)	Revolutionär (tiefgreifend)
Gestaltungsfokus	Weich (humanorientiert)	Hart (organisationsorientiert)
Forcierung des Wandels	Mäßiges Tempo	Hohes Tempo
Interventionsrichtung	Bottom-up	Top-down
Zeitliche Anlage des Wandels	Langfristig-dauerhaft	Einmalig-temporär
Einbindung der Betroffenen	Partizipativ	Autokratisch

Abb. 4: Einordnung des flexiblen Change Managements

¹² Vgl. Krüger, 2004, S. 1610.

2.2 Prozess und Teamstruktur

Auftraggeber/ Sponsoren Zunächst definiert ein kleines Team aus der Führung der fokalen Organisation in einem mehrstufigen Prozess die Ziele des Projekts. Zu diesem Zeitpunkt können bereits erste, grundsätzliche Veränderungen wie z.B. ein Personalabbau ohne weiteren Einbezug von Betroffenen gemäß einer Bombenwurf-Strategie in die Organisation eingeführt werden.

Die Leitung des betroffenen Bereichs agiert im flexiblen Change Management nicht nur als Auftraggeber des Veränderungsprojekts. Sie nimmt auch an der weiteren Projektdurchführung teil, u. a. als Sponsor und Ermöglicher des Veränderungsprozesses z.B. im Rahmen regelmäßiger Kommunikationsmaßnahmen.

2.2.1 Kernteam

Nach der Zielfindung wird das Kernteam aus Personen der 1. und 2. Führungsebene geformt. Zusätzlich können im Laufe des Projekts temporär die Projektleiter sog. Innovationsteams (I-Teams) sowie dauerhaft die Leiter der sog. Umsetzungsteams (U-Teams) ins Kernteam aufgenommen werden. Das Kernteam ist das zentrale Steuerungs- und Überwachungsorgan für das Projekt, definiert Teilziele und die Vision.

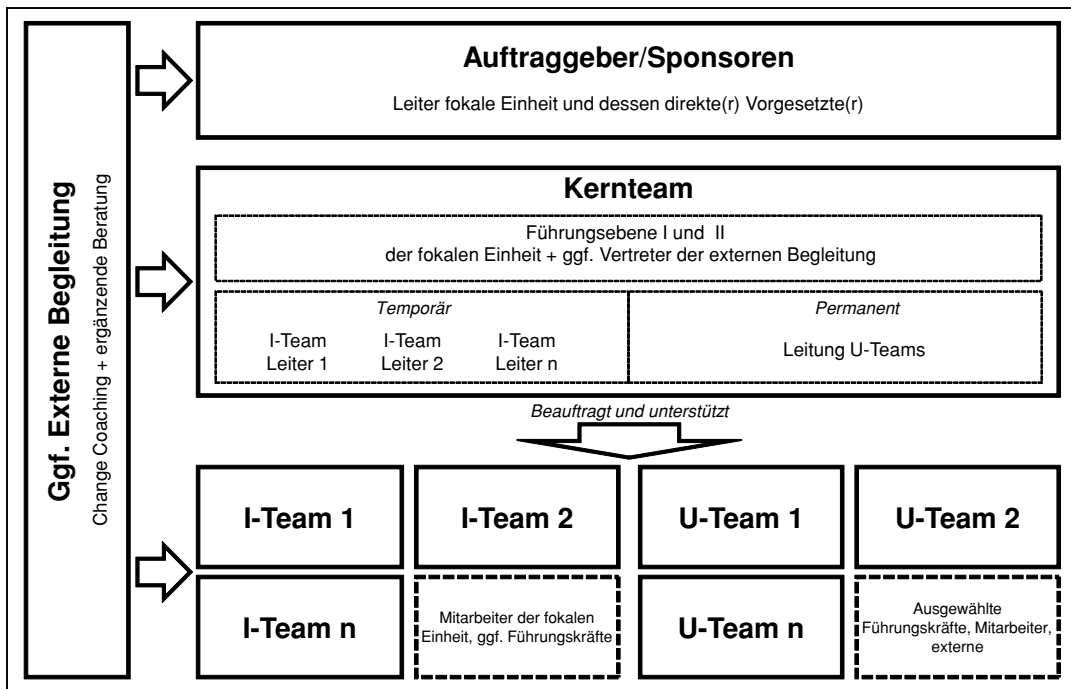


Abb. 5: Projektorganisation des FCM

2.2.2 I-Teams

Innovationsteams (I-Teams) analysieren und bearbeiten die durch das Kernteam ausgewählten Ziele und Aufgaben. Sie setzen sich aus Mitarbeitern und Führungskräften zusammen. Mitarbeiter können sich für einen Platz in einem ausgeschriebenen I-Team bewerben oder werden gezielt durch Mitglieder des Kernteams angesprochen. Aufbauend auf der Problemanalyse entwickeln die I-Teams Maßnahmenvorschläge, die das Kernteam bewertet (vgl. Abb. 5 und 6).

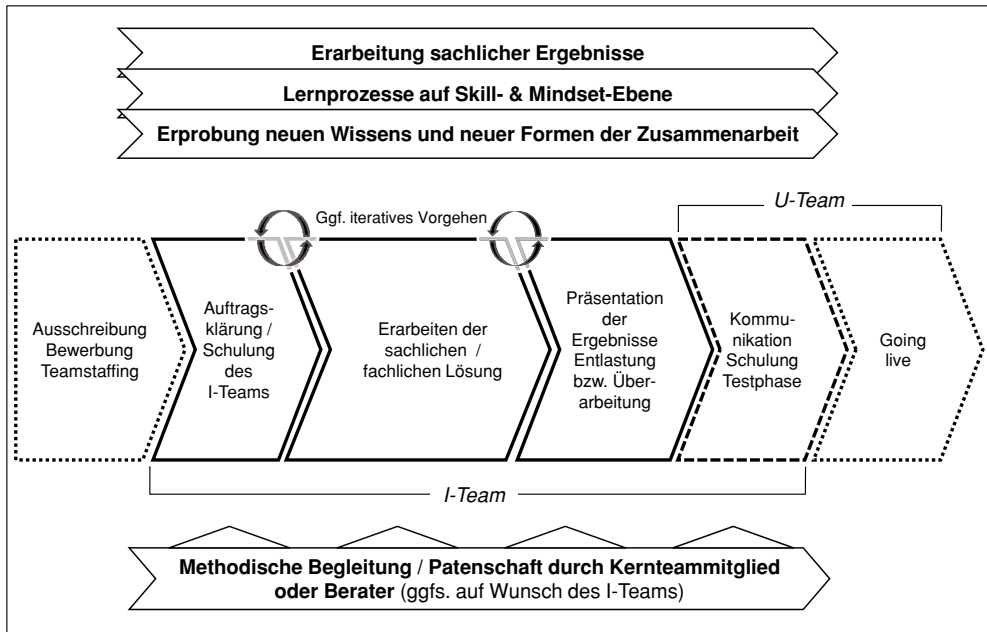


Abb. 6: Der I-Team-/U-Team-Prozess des FCM

Die I-Teams helfen dabei, die Projektziele immer wieder abzustimmen und zu überprüfen. Durch den vornehmlichen Einsatz von internen und betroffenen Mitarbeitern in den I-Teams werden diese intensiv an Diagnose, Zielsetzung und Maßnahmenplanung beteiligt. Ängste und Bedenken der Beteiligten sollen so zerstreut werden. Teilweise engagieren sie sich als glaubwürdige Promotoren des Wandels. Somit ergänzt dieser Bottom-up-Prozess das zunächst top-down gesteuerte Vorgehen; das Wissen der Mitarbeiter der unteren Hierarchieebenen wird für den Veränderungsprozess genutzt.

2.2.3 U-Teams

Umsetzungsteams (U-Teams) setzen die durch die I-Teams ausgearbeiteten Maßnahmen um. Sie setzen sich aus Mitarbeitern und Führungskräften der fokalen Organisation sowie ggf. Beratern zusammen. Wäh-

rend jedes neue I-Team i.d.R. aus immer neuen Mitarbeitern geformt wird, um möglichst viele Mitarbeiter einzubinden, greifen U-Teams auf einen kleineren Kreis interner oder externer Umsetzungsexperten mit hohem Prozessverständnis zurück. U-Teams werden zudem immer auch mit Personen der ersten Führungsebene besetzt, um die nötige Entscheidungsmacht sicherzustellen. Für kleine Organisationen genügt meist ein einziges Umsetzungsteam, das psychologisch und methodisch geschult wird.

Die Veränderungen in der Organisationsstruktur lösen mit hoher Wahrscheinlichkeit Widerstände der Betroffenen aus. Dadurch entstehende Konflikte werden grundsätzlich anerkannt und von Beginn an einkalkuliert. Im Rahmen des flexiblen Change Managements werden die Hintergründe des Widerstands gründlich analysiert. So können ernst zu nehmende fachliche Bedenken und unbegründete oder Widerstand aus egoistischen Motiven wie Besitzstandsdenken unterschieden werden. Begründete Kritik wird bei der Entscheidungsfindung im Kernteam vor dem Hintergrund der konkreten Situation berücksichtigt. Das Kernteam behält sich eine Durchsetzung von Maßnahmen gegen den Widerstand immer vor.

2.3 Erfolge und Erkenntnisse – der Praxis-Case

Herausforderung In dem realen, hier anonymisierten Beispielprojekt sollten eine Restrukturierung sowie eine Veränderung der Bereichskultur sowohl die Serviceorientierung stärken als auch die Produktivität eines Bereichs steigern. Dieser hatte ca. 100 Mitarbeiter und bediente interne Kunden im Unternehmen (Supportprozess). Der Change-Prozess wurde mit externer Begleitung durchgeführt. Im 3. Projektjahr prüfte ein studentisches Forschungsprojekt den Projekterfolg. Hierzu wurden Interviews mit Mitarbeitern und Führungskräften des Bereichs geführt.

Mit der Umstrukturierung und Neuverteilung von Kompetenzen gingen erhebliche Machtverschiebungen im Bereich einher. Das revolutionäre Top-down-Verfahren führte anfangs zu (erwarteten) Widerständen und Spannungen zwischen Mitarbeitern. Diese wurden wahr- und ernst genommen und aufmerksam analysiert. Punktuelle Mediationen halfen dabei, die kurzfristige Arbeitsfähigkeit aufrechtzuerhalten. Die langfristige Akzeptanz auch der noch folgenden Struktur- und Prozessveränderungen wurde durch die intensive Einbindung der Betroffenen in das Projekt angestrebt. So konnten die Mitarbeiter die Veränderungen intensiv diskutieren und mitgestalten, deren Notwendigkeit hinterfragen und so langsam zu einer positiveren Einstellung gegenüber der Veränderung der Organisation gelangen.

Die Einbindung und Mitgestaltung beseitigte jedoch nicht alle Ängste und Widerstände. Einzelne Personen und Gruppen, die viel zu verlieren bzw. schon verloren hatten, ließen sich nicht oder nur scheinbar einbinden. Die Absenzen, ein typisches Zeichen passiven Widerstands, stiegen aber insgesamt nur sehr verhalten an. Nur ein Mitarbeiter verließ das Unternehmen explizit als Reaktion auf die vorgenommenen Veränderungen im Unternehmen. Dies lag angesichts des Ausmaßes der notwendigen Zumutungen im erwarteten Rahmen.

Nach ca. 1-jähriger Projektlaufzeit besserte sich die Stimmung spürbar. Nach 3 Jahren war immerhin die Hälfte der beteiligten Mitarbeiter der Meinung, dass eine spürbare Steigerung der Effektivität der Arbeitsprozesse erreicht wurde. Die Effizienz der Arbeitsprozesse konnte ebenfalls deutlich verbessert werden. Es bestand die Notwendigkeit, die Kosten für Leistungen des Bereichs zu senken, aber zugleich das Leistungsniveau beizubehalten. Ein I-Team überarbeitete und standardisierte die Prozesse. Ein weiteres entwickelte ein neues, zentral geführtes Projektmanagement. Beide Maßnahmen sorgten nach Einschätzung der Befragten für eine deutlich professionellere und effizientere Projekt- und Prozessabwicklung.

Bewertung des
Pilotprojekts

Generell wurde die Problemdiagnose und Maßnahmenfindung durch I-Teams als erfolgreich beurteilt. Die fachlichen Zielsetzungen der I-Teams wurden fast immer sehr gut erfüllt, obwohl kaum externes Know-how dazugekauft wurde.

Zum Zeitpunkt der Evaluierung beurteilten Mitarbeiter und Führungskräfte das flexible Change Management als überwiegend erfolgreich und dies, obwohl sich evolutionäre und revolutionäre Phasen sowie Einbeziehung und Nichteinbeziehung der Mitarbeiter mehrfach abwechselten. Wir sind überzeugt, dass dies der Transparenz des Prozesses sowie der Ankündigung solcher Wechsel geschuldet war. So konnten die Mitarbeiter sich darauf einstellen und mussten sich nicht „betrogen“ fühlen.

Fazit

Wir interpretieren dies als Hinweis auf die Möglichkeit eines flexiblen Change Managements, das ohne ideologische Begrenzungen in der Lage ist, auch bei volatilen Rahmenbedingungen einen positiven Projektverlauf zu ermöglichen. Da sich derzeit eine Beruhigung der konjunkturellen „Unruhe“ nicht andeutet, scheint die Existenzberechtigung eines flexiblen Change-Management-Ansatzes weiterhin gegeben.

3 Literaturhinweise

- Deuringer, Organisation und Change Management. Ein ganzheitlicher Strukturansatz zur Förderung organisatorischer Flexibilität, 2000.
- French/Bell, Organisationsentwicklung, 1994.
- Häfele, Systemische Organisationsentwicklung. Eine evolutionäre Strategie für kleine und mittlere Organisationen, 1993.
- Gabele, Die Einführung von Geschäftsbereichsorganisationen, 1981.
- Greif/Runde/Seeberg, Erfolge und Misserfolge beim Change Management, 2004.
- Inversini, Wirkungsvolles Change Management in Abhängigkeit von situativen Anforderungen, 2005.
- Kieser/Ebers, Organisationstheorien, 2006.
- Kirsch/Esser/Gabele, Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, 1979.
- Klimecki/Gmür, Personalmanagement, 2001.
- Kristof, Models of Change, 2010.
- Krüger, Implementierung als Kernaufgabe des Wandlungsmanagements, in Hahn/Taylor (Hrsg.), Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung. Stand und Entwicklungstendenzen, 1999, S. 863–891.
- Krüger, Management des Wandels (Change Management), in Schreyögg/Werder (Hrsg.), Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 2004, S. 1605–1614.
- Osterloh/Frost, Prozessmanagement als Kernkompetenz. Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können, 2006.
- Philipp/Osmetz/Winter, Change Management. Die Macht, Unternehmen nachhaltig zu verändern, 2004.
- Schreyögg/Noss, Organisatorischer Wandel. Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation, DBW 55/1995, S. 169-185.
- Trebesch, Die Entwicklung der Organisationsentwicklung, in Trebesch (Hrsg.), Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien, 2000, S. 9-16.

Das Power-Paket für Ihr Controlling!



Haufe Controlling Office
DVD-Version, inkl. Zugang zur stets aktuellsten Online-Version
Bestell-Nr. A01422
108,00 € zzgl. MwSt.
Updates nach Bedarf
à 56,00 € zzgl. MwSt.

auch als Online-Version erhältlich:

Bestell-Nr.: A01426VJ01
monatlich 20,75 € zzgl. MwSt.
Jahresbezugspreis
249,00 € zzgl. MwSt.

Mit *Haufe Controlling Office* haben Sie alle Informationen zur Hand, die Sie zum zuverlässigen Planen, erfolgreichen Steuern und sicheren Kalkulieren brauchen. Die Software informiert Sie über alle Trends und aktuellen Entwicklungen im Controlling, damit Sie Ihre Rolle als strategischer Partner im Unternehmen perfekt wahrnehmen können.

Leistungsmerkmale:

- **Operatives und strategisches Controlling:** Trends und aktuelle Entwicklungen sowie umfassende Fachbeiträge und Arbeits-hilfen zur erfolgreichen Umsetzung, z. B. Budgetierung, Kalkulation oder Liquiditätssteuerung
- **Best-Practice-Lösungen:** Erfahrungsberichte von Experten aus der Praxis, Fallbeispiele und Praxishinweise von der Einführung eines Risikomanagements bis zur Optimierung Ihrer Kostenstellenrechnung
- **Nützliche Arbeitshilfen:** praktische Tools, wie z. B. Businessplaner, Investitionsrechner, Rating-Tool, Checklisten, Vorlagen, Mustertexte und Excel-Makros für die tägliche Arbeit

Der *Controlling-Berater* informiert Sie in jedem Band ausführlich über ein relevantes Controlling-Schwerpunktthema. Die Inhalte kombinieren aktuelles Grundlagenwissen, empirische Erkenntnisse und Fallbeispiele aus der Praxis.

Leistungsmerkmale:

- Ausführliche, umsetzungsorientierte Fachinformationen zu zentralen Aufgabenstellungen des Controllers
- Praxisberichte aus Unternehmen als Möglichkeit zum Benchmarking
- Inkl. Zugang zur stets aktuellen Online-Version *Haufe Controlling Office*



Der Controlling-Berater
Broschur, inkl. Zugang zur stets aktuellsten Online-Version *Haufe Controlling Office*
Bestell-Nr.: A01401
56,00 € zzgl. MwSt.
Aktualisierung 5 Bände pro Jahr

Ja, ich teste kostenlos und unverbindlich 4 Wochen lang:

Anz.	Titel	Best.-Nr.	Preis
<input type="checkbox"/>	Haufe Controlling Office DVD-Version, inkl. Zugang zur stets aktuellsten Online-Version	A01422	108,00 € zzgl. MwSt. (128,52 € inkl. MwSt.) zzgl. Versandpauschale 6,90 €
<input type="checkbox"/>	Haufe Controlling Office Online-Version	A01426VJ01	monatlich 20,75 € zzgl. MwSt. (24,69 € inkl. MwSt.) Jahresbezugspreis zzgl. MwSt. 249,00 €
<input type="checkbox"/>	Der Controlling-Berater Broschur inkl. Zugang zur Online-Version <i>Haufe Controlling Office</i> ; 5 Bände pro Jahr	A01401	56,00 € zzgl. MwSt. (59,92 € inkl. MwSt.) zzgl. Versandpauschale 3,00 €

Darauf können Sie vertrauen. Garantiert! Bei der Haufe Gruppe bestellen Sie immer ohne Risiko zum unverbindlichen Test mit 4-wöchigem Rückgaberecht. Sie bezahlen nur, was Ihnen auch wirklich zuzugibt. Andernfalls schicken Sie das Produkt einfach portofrei zurück und die Sache ist für Sie erledigt. Bei der Online-Version genügt eine kurze Mitteilung per Post oder E-Mail. Unser Aktualisierungsservice gewährleistet, dass Ihre Produkte gesetzlich, inhaltlich und technisch stets auf dem neuesten Stand bleiben. Sie können ihn jederzeit beenden – bei Jahresbezügen mit einer Frist von 4 Wochen zum Ende des Bezugszeitraums. Die Nutzung der Online-Version ist auf den Bezugszeitraum begrenzt.

Datum Unterschrift

Firma

Herr Frau

Vorname Ansprechpartner

Name Ansprechpartner

Straße/Postfach

PLZ Ort

Branche

E-Mail

Per Internet:
www.haufe.de/bestellung

Per E-Mail:
bestellung@haufe.de

Per Fax:
0800 50 50 446*

Per Telefon:
0800 50 50 445*

*kostenlos

Vielen Dank für Ihre Bestellung!