

# Change Management

Lerngebiet 7

## Inhaltsverzeichnis

Lernende Organisation .....	2
Change-Management-Prozess Modelle .....	3
3-Phasen-Modell von Kurt Lewin .....	3
8 Stufen Modell nach Kotter .....	3
Verschiedene Begriffe.....	4
Vision .....	4
Mission.....	4
Unternehmenskultur .....	4
Unternehmensleitbild.....	4
Business Process Reengineering .....	4
Aktuelle Lage.....	4
4 Grundaussagen .....	4
8 Bausteine .....	4
Vorgehensweise.....	5
Probleme .....	5
Ziel .....	5
Geschäftsprozesse .....	5
ereignisgesteuertes Prozesskettendiagramm (EPK).....	6
Lean Management.....	6
globale Vernetzung von Unternehmen .....	7
Strategische Allianz .....	7
Joint Venture .....	8
Fusion, Konsortien, Kartelle .....	8
Total Quality Management .....	9
KAIZEN-Philosophie.....	9
KANBAN-System .....	9
Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) .....	9
Total Productive Management (TPM) .....	9
Poka Yoke.....	9
Produktionsplanungs- und Steuerungssystem (PPS).....	9

## Lernende Organisation

**Kerngedanke:** Lernen ist ein Kernprozess, Wissen ein Produktionsfaktor und der Wandel im Unternehmen erfolgt aus dem Selbstverständnis (evolutionär) heraus (der Mensch will immer etwas lernen / sich weiter entwickeln).

**Ziel:** Wissen einer/s für alle nutzbar machen sowie komplexere Zielerreichungsgrade mit Einbeziehung des humanen Lern- und Wissenspotential realisieren.

- Wissen ist ein entscheidender Produktionsfaktor,
- dessen systematische Erarbeitung und Weiterentwicklung unverzichtbar ist, um auch zukünftig erfolgreich zu sein.
- Unternehmensphilosophie ist Grundlage
- Ziel: individuell Gelerntes für alle Mitarbeiter nutzbar zu machen.

**implizit:** existiert in den Köpfen, ist schwer zu verbalisieren und oft entscheidender Wissensvorsprung zur Konkurrenz. Bsp.: langjähriger Mitarbeiter kennt alle Einzelheiten und Tücken jedes Prozesses aus Erfahrung, dass er intuitiv anwendet.

**explizit:** bereits verschriftlicht z. B. in Büchern und dadurch leicht übertragbar

Dies ist die organisationale Wissensbasis, die in vier Grundmustern umgewandelt wird:

- **von implizit zu implizit** (Sozialisation): Mitarbeiter (z. B.) Auszubildender lernt individuell durch Erfahrung Denk- und Handlungsweisen oder situationsbezogene Fähigkeiten und Fertigkeiten
- **von implizit zu explizit** (Externalisierung): erst wird durch intensive Kommunikation implizites individuelles Wissen im Team verbalisiert und dann Wesensmerkmale und Verallgemeinerungen herausgearbeitet und dokumentiert
- **von explizit zu explizit** (Kombination): unterschiedliche Quellen werden zu einem neuen Ganzen zusammengefügt
- **von explizit zu implizit** (Internalisierung): alle Mitarbeiter akzeptieren und verinnerlichen Wissen wodurch eigener Wissensschatz vergrößert, vertieft oder neu geordnet wird und es entsteht eine neue organisationale Wissensbasis

Entscheidend ist die Umwandlung von implizit zu explizit und umgekehrt. Die Spirale des Wissens also von implizit zu explizit und für alle zu implizit sorgt mit jedem Durchgang für einer komplexere und lückenlosere Dokumentation.

Lernen in Organisationen: Erfahrungen werden ständig überprüft und in ein allgemein zugängliches Wissen übertragen, welches für die Ziele der Organisation bedeutsam ist. Lernen ist ein Kernprozess → die Trennung zwischen Lernen und Arbeiten ist somit aufgehoben.

**Realisierungsaufwand:** Setzt eine aktiv lebende humane Unternehmensphilosophie und Mitarbeiterorientierung für die Umsetzung voraus.

### Probleme:

- Mitarbeiter erkennen ihr Potential nicht
- implizites Wissen in explizites wandeln
- Mitarbeiter leisten Widerstand
- Konzept kann schwer vermittelt werden

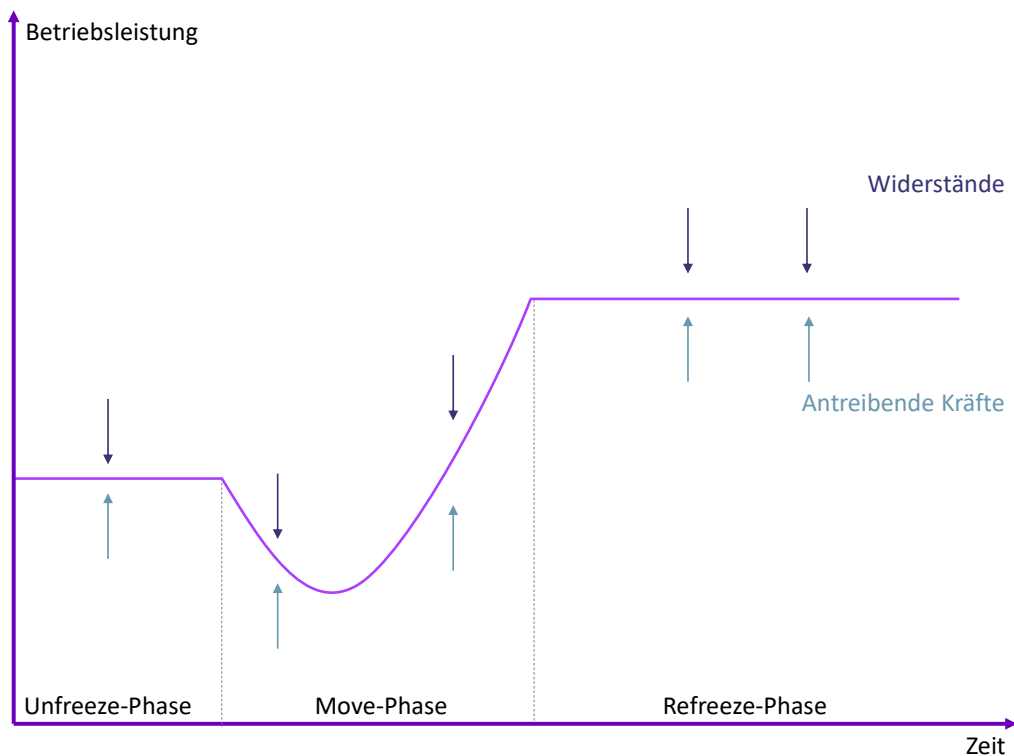
**Kritik:** Konzept steckt noch "in den Kinderschuhen".

## 5 Säulen nach Peter Senge

1. Personal Mastery - die Disziplin der Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung
2. Mentale Modelle
3. Eine gemeinsame Vision entwickeln
4. Team-Lernen / Teamkultur
5. Systemdenken

## Change-Management-Prozess Modelle

### 3-Phasen-Modell von Kurt Lewin



1. Ist-Situation, Widerstände abbauen, Informationen geben, Aufbruchstimmung schaffen
2. Evtl. Rückschläge, sinkende Effizienz, Erfolge erhöhen Akzeptanz
3. Stabilisierung, Verordnung dokumentiert, gefestigt

### 8 Stufen Modell nach Kotter

1. Dringlichkeit erzeugen	schaffen ein Klima für den Wandel
2. Führungskolalition aufbauen	
3. Eine Vision und Strategie des Wandels entwickeln	
4. Vision kommunizieren	binden und aktivieren die gesamte Organisation
5. Mitarbeiter befähigen und Hindernisse beseitigen	
6. Schnelle Erfolge erzielen	
7. Erfolge konsolidieren, weitere Veränderungen einführen	führen die Veränderungen
8. Neue Ansätze in der Kultur verankern	

## Verschiedene Begriffe

### Vision

Eine Vision ist nicht das eigentliche Ziel des Unternehmens, sondern eine Richtung bzw. Orientierung. Steve Jobs hatte die Vision der "Demokratisierung des Computers". Die Gründung von Apple führte zu dem neuen Industriezweig für 'Personal Computer'.

### Mission

Eine Mission ist die Konkretisierung des Unternehmenszweck (bzw. auch der Vision), die eine Handlungsrichtung vorgibt. Sie beantwortet die Fragen, was das Unternehmen ist, was es tut und wofür es steht.

### Unternehmenskultur

Weltanschauung bzw. Orientierung des Unternehmens sowie Denkhaltung, Normen welchen die Mitarbeiter folgen in der Öffentlichkeit.

### Unternehmensleitbild

- Wird auch als Unternehmensphilosophie bezeichnet
- sind die Vorgaben denen das Unternehmen folgt
- der angepeilte Idealzustand
- Katalog aller Kriterien, die das Handeln und Verhalten der Mitarbeiter bestimmen

## Business Process Reengineering

### Aktuelle Lage

Die Märkte sind gesättigt wodurch verschärfter Wettbewerb herrscht. Zudem ist der Markt intransparent. Infolge haben Produkte kürzere Vermarktungs- und Lebenszyklen sowie Entwicklungs- und Produktionszeiten. Früher wurden nur einzelne Vorgänge in klare Aufgaben unterteilt waren. Heute wird der gesamte Geschäftsprozess (bestehend aus Prozessen und Teilprozessen) betrachtet. Prozesse, die häufige Wechsel der Organisationseinheiten und Hierarchien beinhalten und damit Kommunikationslücken und Wartezeiten anfällig sind können so herausgefiltert und umstrukturiert werden.

Im Gegensatz zur Geschäftsprozessoptimierung wird nicht nur ein Prozess optimiert, sondern alle Elemente (Menschen, Aufgaben, Abteilungen, Prozesse, Strukturen) werden radikal neugestaltet.

### 4 Grundaussagen

- es behandelt die Kernprozesse
- die Prozesse müssen auf die Kunden ausgerichtet werden
- das Unternehmen muss sich auf die Kernkompetenz konzentrieren
- es muss aktuelle Informationstechnologie zur Prozessunterstützung stark genutzt werden

### 8 Bausteine

Die Bausteine lassen sich aus den Grundaussagen schlussfolgern: Das Unternehmen wird radikal umgestaltet zu einer ganzheitlichen Prozessstruktur (**Redesign**) und orientiert sich damit an den Prozessen (**Prozessorientierung**). Der Kunde steht im Mittelpunkt (**Kundenorientierung**) und es wird sich auf

die **Kernkompetenzen** fokussiert. Die restlichen unwirtschaftlichen Prozesse werden **outgesourct**. Zusätzlich erlauben **flache Hierarchien** und damit auch **Eigenverantwortung** mehr Projektorientierung. Der Einsatz von Multimedia und anderen **Informationstechnologien** bietet einen entschiedenen Vorteil, wenn richtig eingesetzt, da er neue Daten erzeugt und ihre Verarbeitung einfacher macht, um weitere Potentiale und Probleme zu finden.

## Vorgehensweise

1. Eine Unternehmensstrategie entwerfen, die für das Unternehmen klare Märkte und deren Kundenkreise definiert aus der oben beschriebenen intransparenten Lage
2. Vision, um Kundennutzen in den Mittelpunkt zu stellen.
3. gesamten Prozess analysieren, Informationsmedien und Kontrollprozesse einbauen, unwirtschaftliche Prozesse entfernen (outsourcen)
4. die jetzt neue Prozessstruktur umsetzen und Testläufe machen
5. Kommunikationslöcher/-schranken beseitigen und neuen Abläufe trainieren um implizites Wissen zu schaffen
6. neuen Prozesse verankern und Prozesscontrolling festlegen

## Probleme

Das radikale umstrukturieren kann kostenintensiv werden, der Erfolg des Ganzen ist ungewiss (Alles-oder-nichts-Entscheidung) und solch eine radikale Umstrukturierung ist auch für Mitarbeiter nicht einfach (siehe 3 Stufen Modell). Dazu gehört Veränderungsangst, Schlüsselpersonen leisten Widerstand und / oder es gibt kein klares Vorgehen.

## Ziel

- neue Form der Arbeitsteilung, die nicht verrichtungs- sondern prozessorientiert ist
- schnellere Entscheidungen, durch flachere Hierarchien
- Teamstruktur (keine Einzelkämpfer)
- kürzere Durchlaufzeiten also geringere Kosten








## Geschäftsprozesse

Eine Reihe an miteinander verbundene Wertschöpfungsaktivitäten die zur Bereitstellung einer Dienstleistung oder eines Produktes führen.

Geschäftsprozesse fördern die Wertschöpfung eines Unternehmens und werden aus den Unternehmenszielen abgeleitet.

1. bestehen aus einer Vielzahl von betrieblichen Tätigkeiten, die durch Verzweigungen und Bedingungen miteinander verknüpft sind.
2. sind ziel- und ergebnisorientiert, d. h. die Leistungen müssen messbar und kontrollierbar sein
3. Ein Hauptprozess (Kerngeschäftsprozess) besteht aus mehreren Teilprozessen
4. alle Unternehmensprozesse sind die Prozessstruktur eines Unternehmens
5. Funktionen (betriebliche Tätigkeiten) werden durch Ereignisse angestoßen und abgeschlossen, in Organisationseinheiten (Stellen) ausgeführt und durch Informationsobjekte unterstützt.
6. beginnt und endet mit mindestens einem Ereignis meist durch den Abnehmer mit der Nachfrage

## ereignisgesteuertes Prozesskettendiagramm (EPK)

	<b>Ereignisse:</b> lösen Prozesse aus und beenden sie.
	<b>Funktion:</b> eine von einer Organisationseinheit durchzuführende Tätigkeit.
	<b>Organisationseinheit:</b> eine Stelle oder Abteilung, die für die Funktionsausführung notwendig ist.
	<b>Informationsobjekt:</b> ist die Datengrundlage des Prozesses oder Teilprozesses.
	„Entweder-Oder-Operator“ verknüpft ein Ereignis mit mehreren Funktionen oder eine Funktion mit mehreren Ereignissen
	„Und-Operator“ verknüpft eine Funktion mit mehreren Ereignissen oder umgekehrt. Beide müssen zutreffen
	„Oder-Operator“ verknüpft ein Ereignis mit mehreren Funktionen oder eine Funktion mit mehreren Ereignissen. Die eine Sache schließt die andere nicht aus.

(siehe Beispiel)

## Lean Management

- Grundgedanke: „Verschlankung“ der gesamten Unternehmensstruktur, allumfassend
- Teil ist die Lean Produktion
- Kontinuierliche Perfektion der Geschäftsprozesse
- Mitarbeiterorientierung
- Absolute Kundenorientierung / Aktivitäten auf Kunden abstimmen
- flache Hierarchien und dezentrale Strukturen
- Erwartete Qualität am günstigsten
- Dazu Effizienzsteigerung
- Mehr Wertschöpfung durch Verschwendung vermeiden
  - o Maschinenausfälle, Überproduktion
  - o Unbrauchbare/überflüssige Teile herstellen
  - o überflüssige Bewegungen
  - o unnötige Warte-/Stillstandzeiten
- weitere Merkmale: strategische Allianzen, Outsourcing, Lernprozesse, Ausrichtung am Kunden
- Umfasst ALLE Beteiligten
- Ständige Überprüfung der Situation zur Anpassung

## globale Vernetzung von Unternehmen

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>- schaffen neue Arbeitsplätze</li> <li>- einfacher und schnellerer Handel</li> <li>- bessere Datenfluss dank neuer Technologien</li> <li>- soziale Mobilität (Internet, internationale Arbeitsmöglichkeiten)</li> <li>- kostengünstige Produktionsmöglichkeiten</li> <li>- Möglichkeit aus Konkurrenz Partner zu machen</li> <li>- Zugang zu differenzierten Produkten</li> <li>- Profit von unterschiedlichen Verbraucherverhalten</li> <li>- Bessere Beschaffungsmöglichkeiten</li> <li>- Logistikbranchen ermöglichen weltweite Handelsströme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- für kleinere Unternehmen ist es schwer mit den Global Playern mit zuhalten</li> <li>- Wettbewerbsdruck steigt</li> <li>- Einfluss globaler Unternehmen wird größer (Umweltverschmutzung durch niedrige Standards und Transport)</li> <li>- (Ausbeutung von Menschen (niedrige Standards, Kinderarbeit))</li> <li>- (Ausbeutung von Ressourcen (dritter Welt Länder))</li> </ul>

Im Rahmen der Globalisierung kooperieren immer Unternehmen Konkurrenten werden zu Partnern, um Kostensenkungspotentiale, Technologien und verschiedene ressourcenorientierte Vorteile der Arbeitsteilung ausnutzen.

## Strategische Allianz

ist eine Form der Zusammenarbeit zwischen mehrerer Unternehmen mit individuell vereinbarten Regeln. Ziel ist der Erhalt und Ausbau von Wettbewerbsvorteilen, wobei eigene Schwächen durch Stärkepotentiale der Allianzpartner kompensiert werden.

- horizontal: einer Branche
- vertikal: in Produktionskette also z. B. Lieferant, Kunde wie Einzelhandel
- diagonal: betriebsfremde Branche

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konzentration auf Kernkompetenzen und Ergänzung von fehlendem Knowhow (Schwächen ausgleichen)</li> <li>- gemeinsame Nutzung (F &amp; E, Produktionsanlagen, Personal) <ul style="list-style-type: none"> <li>o niedrigere Investitionsaufwendungen, Kosten</li> <li>o höhere Erträge</li> </ul> </li> <li>- Nutzung globaler Chancen</li> <li>- Wettbewerbsvorteile (Position sichern, verbessern)</li> <li>- wirtschaftliche, rechtliche Selbstständigkeit bleibt erhalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Probleme durch unterschiedliche Unternehmenskulturen / nationale Kulturen</li> <li>- nötige Offenheit ist oft schwer <ul style="list-style-type: none"> <li>o konkurrierende Unternehmen</li> <li>o Angst vor zu viel Transparenz / Wissenstransfer</li> </ul> </li> <li>- Selbstständigkeit im Geschäftsbereich der strategischen Allianz muss aufgegeben werden</li> <li>- (zu viel Marktmacht kann zu monopolartigen Verhältnissen führen)</li> </ul>

## Joint Venture

mehrere Unternehmen bilden eine wirtschaftliche und rechtliche selbständige gemeinsame Gesellschaft (, die Zusammenarbeit bezieht sich hauptsächlich auf die Kooperation mit ausländischen Geschäftspartnern). Tragen zusammen das finanzielle Risiko.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reduzierung des Unternehmensrisikos</li> <li>- Abbau von internationalen Markteintrittsbarrieren</li> <li>- Ausschaltung von Markthemmnissen</li> <li>- Gewinnung von Kenntnissen unterschiedlicher Märkte und Kulturen</li> <li>- Förderung des Aufbaus durch Gastländern</li> <li>- Imagegewinn durch unmittelbare und eigenständige Präsenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hohe Kapital- und Management-Ressourcen erforderlich</li> <li>- Eingeschränktes selbstständiges Entscheiden und Handeln</li> <li>- Betriebsgeheimnisse werden offen gelegt</li> <li>- hoher Koordinations-Aufwand bei Entscheidungen</li> <li>- Risiko der falschen Partnerwahl selbst bei intensiven Recherchen und Analysen</li> </ul>

## Fusion, Konsortien, Kartelle

### Fusion

- Zusammenschluss mehrerer Unternehmen zu einer rechtlichen Einheit
- die Unternehmen verlieren dabei ihre wirtschaftliche und rechtliche Selbstständigkeit
- Arten
  - o Fusion durch Aufnahme
  - o Fusion durch Neugründung

### Konsortien

- Zusammenschluss mehrerer rechtlich und wirtschaftlich unabhängig bleibender Unternehmen zur zeitlich begrenzten Durchführung eines vereinbarten Geschäftszweck (Projekt)
- Zweck
  - o dieselbe Branche für ein **großumiges** Geschäft mit beziffertem Anteil am Risiko und Gewinn beteiligt
  - o verschiedene Branchen für eine große komplexe Industrieanlage o. ä.
- Art
  - o Konsortialvertrag zwischen allen Konsortien und gemeinsamen Kunden
  - o Konsortialführer wird festgelegt (bei Innenkonsortien nicht)

### Kartelle

- vertragliche Absprachen zwischen horizontaler Unternehmen
- rechtlich Selbstständig
- Absprachen wie z. B. fixe Kosten werden getätigt und erzeugen so einen Nachteil für Wettbewerber
- daher anmeldepflichtig und häufig verboten
- Bsp. von erlaubten Kartellen in der Autobranche



## Total Quality Management

- Ziel: 100-prozentige Erfüllung des Kundenwunsches durch einen ganzheitlichen, kontinuierlichen Verbesserungsprozess
- Dauerhaftes, durchgängiges QM
- Systematische Herangehensweise um optimale, bestmögliche Qualität zu liefern
- Leitlinien der TQM-Philosophie
  - o ALLE Mitarbeiter in allen Bereichen erarbeiten „Qualität“
  - o Dimensionen von Qualität zusammenführen und überprüfbar machen
  - o Qualität ist ein unendlicher Kreislauf
  - o Qualität definiert durch Produkte, Dienstleistungen, Prozesse
- Nicht Menschen, sondern Prozesse führen zu Fehlern
- Alle sind für Fehler verantwortlich
- „Null-Fehler-Produktion“, mit langen Lieferantenpartnerschaften

## Konzepte

### KAIZEN-Philosophie

jeder Mitarbeiter soll seine Arbeit und seinen Arbeitsplatz kritisch hinterfragen, um ihn kontinuierlich zu verbessern.

### KANBAN-System

- Wertschöpfungskette kostenoptimal steuern.
- Pufferlager entlang der Produktion für kürzere Wege
- Nachliefern nicht während der Entnahme also asynchron

### Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

- stetige Verbesserungen in kleinen Schritten
- In Produkt-, Prozess- und Servicequalität

### Total Productive Management (TPM)

- Optimierung der Anlageeffizienz zum Schutz vor ungeplanten Ausfällen
- Ziele
  - o Erhöhung der Kennzahl der Gesamtlageeffektivität
  - o "Doppelarbeit" vermeiden
  - o Verluste minimieren

### Poka Yoke

- Annahme: kein System / Mensch kann Fehler völlig vermeiden
- Fehler in der Produktion sollen nicht für Fehler am Endprodukt sorgen
- mit einfachen, wirkungsvollen, kostengünstigen Systemen

### Produktionsplanungs- und Steuerungssystem (PPS)

System zur Unterstützung:

- des kurzfristigen Produktionsmanagement
- der Gestaltung des Produktionsprogramms
- des Produktionsvollzugs