

# Den Wandel gestalten

## Konzepte eines umfassenden Veränderungs-Managements

Bernd Ebel,  
Neunkirchen-Seelscheid

Die Komplexität von Lebens- und Arbeitsverhältnissen stellt das Management in Unternehmen und Institutionen von zunehmend anspruchsvollere Aufgaben. Vor allem die ständig steigende Dynamik der Veränderungen in diesem Umfeld bei gleichzeitiger Verknappung der Ressourcen Geld und Zeit erfordert neue Wege, um die derzeitigen Entwicklungen zu beherrschen.

In diesem Zusammenhang bestimmen wesentliche Trends das Managementumfeld:

- ▶ die Erschließung neuer Märkte durch Internationalisierung und Globalisierung,
- ▶ die Zunahme von Fusionen und Übernahmen,
- ▶ der technologische Fortschritt durch Produkt- und Produktionsinnovation, Organisationsentwicklung, Informations- und Kommunikationssysteme,
- ▶ die Notwendigkeit zur Rationalisierung, um den Anforderungen des Shareholder-Value-Prinzips zu genügen,
- ▶ die Schwankungen von Wachstum und Rezessionen sowie
- ▶ die Veränderungen in Demographie und Werthaltung.

Ziel des Change-Managements oder der Gestaltung des Wandels ist dabei, diese Herausforderungen mit neuen Denkansätzen zu überwinden. Traditionelle Aufgaben, Rollen und Methoden des Managements sind auf den Prüfstand zu stellen. Die grundsätzlichen Anschauungen über soziale Systemgestaltung und ihre Lenkung durch das Management sind zu hinterfragen.

Wettbewerbsvorteile werden in der Zukunft weitgehend durch ein effizientes Management von Veränderungen erzielt. Somit sind Veränderungsprozesse derzeit ein selbstverständlicher Bestandteil im Management geworden. Die Einführung einer TQM-Philosophie kann in diesem Zusammenhang ein erfolversprechender Ansatz sein. Dabei gilt es zunächst, die vorliegenden Konzepte zu vergleichen und hinsichtlich einer spezifischen Unternehmenssituation einen entsprechenden Ansatz festzulegen.



Bild 1. Die Veränderungsmodelle lassen sich nach der Intensität der Veränderung und nach dem Grad des Führungseinflusses einordnen

### Management des Wandels

In seinen Grundformen gestaltet sich der Wandel als

- ▶ Strategiewandel (z. B. Kundenorientierung, Kernkompetenzen oder Konversion),
- ▶ Ressourcenwandel (Umweltschonung, weltweite Kommunikation oder Telearbeit),
- ▶ Strukturwandel (Prozeßorganisation, Hierarchieabbau oder Netzwerke) oder als
- ▶ Unternehmenswandel (flächendeckende und ganzheitliche Veränderungskonzepte oder Veränderung der Unternehmenskultur) [1].

Der Wandel in Unternehmen sollte somit im Mittelpunkt stehen, obgleich die Zusammenhänge einhergehen mit Veränderungen in der Gesellschaft (Trend zur Informations-, Dienstleistungs- und Freizeitgesellschaft sowie

demographische Veränderungen) und im persönlichen Bereich (Familienstand, Lebenszyklus, Ausbildung oder Gewohnheiten).

Veränderungsprozesse können in Teilbereichen eines Unternehmens, beispielsweise als Neuausrichtung im Marktauftritt oder unternehmensweit wie bei Fusionen oder bei der Überleitung bisher staatlicher Organisationen in privatwirtschaftliche Unternehmen auftreten. Ihre Ausprägung kann als schmerzlicher Schnitt mit der Freisetzung oder der Abgabe von Geschäftsbereichen beobachtet werden. Sie kann ferner als langsamer Prozeß, beispielsweise bei der Neuausrichtung eines Konzerns auf neue Geschäftsfelder, sichtbar sein. Unterschiedliche Ansätze von Change-Konzepten differieren entsprechend den Inhalten der Veränderung sowie der Umgebung, den Randbedingungen und der Geschwindigkeit (Bild 1).

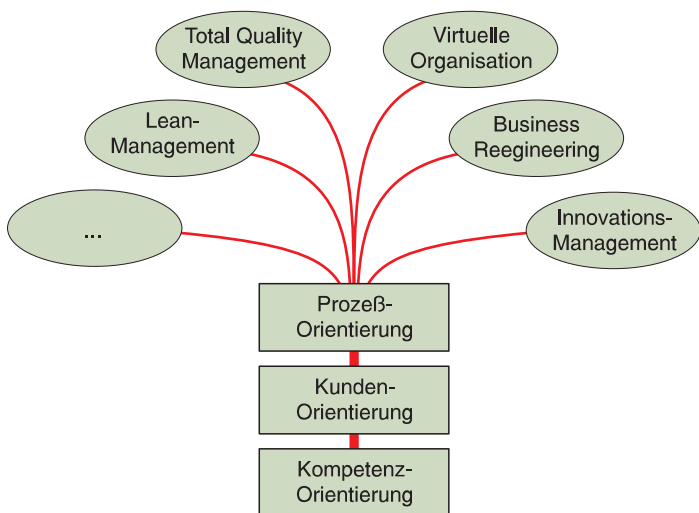


Bild 2. So unterschiedlich die Konzepte des Change-Managements manchmal dargestellt werden, bestehen doch grundsätzliche Gemeinsamkeiten in der Orientierung an Prozessen, Kunden und Kompetenz

### TQM methodisch einordnen

Die thematische Einordnung von TQM resultiert im ersten Schritt aus einer Definition der benachbarten Disziplinen.

**Business (Process) Reengineering** stammt aus den 70er Jahren und beschäftigt sich mit der unternehmerischen Wertschöpfung und dem Erzielen vergleichbarer Wettbewerbsvorteile. Dabei wird eine revolutionäre Veränderung der Ablauforganisation angestrebt, mit großen Sprüngen und ohne jegliche Tabus. Ergebnisverbesserungen bis zu 50 Prozent lassen sich dabei erzielen. Business Reengineering erscheint zuweilen als ein derber Restrukturierungsprozeß, zuweilen als die letzte Möglichkeit für Unternehmen, ihr Bestehen zu sichern. Nur wenigen Großunternehmen weltweit ermöglicht diese Methode den Sprung in die nächste Leistungsklasse.

Das Verfahren kommt einem Neuaufbau auf der grünen Wiese nahe. Aufgrund einer starken Prozeßorientierung lassen sich scheinbar divergierende Interessen mit dem Ziel des Gesamtoptimums hinsichtlich Kundenzufriedenheit, Wettbewerbsstärke und Mitarbeiterorientierung zusammenfassen.

Die Gefahren des Prozesses liegen in den Widerständen der Organisation begründet, der leicht überbordenden Komplexität und der Unterschätzung der auftretenden Spannungsfelder. Im Rahmen des Change-Managements stellt Business Reengineering eine ergiebige Methode dar, wenn es mit einer strengen Projektorganisation durchgeführt wird und sich auf die Kernprozesse eines Unternehmens konzentriert. In den Zwischenräumen zweier Innovationssprünge bieten sich zur Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung der Leistungsfähigkeit

Verbesserungsmethoden wie das Kaizen an.

Das Prinzip des **Lean-Managements** erweist sich in erster Linie hinsichtlich der Reduzierung und Vermeidung unnötiger Ausgaben (die Hälfte der Mitarbeiter, Flächen, Bestände, Zeiten oder Kosten) als geeignet. Das Konzept ist logistikorientiert und erreicht eine systematische Reduzierung der Fertigungstiefe. Begriffe wie Teamwork, Prozeßorientierung, Zulieferernetzwerke und permanentes Lernen kennzeichnen diese Methode. Der Mitarbeiter soll hier zum Mit-Unternehmer werden, der Chef als Coach fungieren. Oft entwickeln sich Lean-Projekte aus Ansätzen des Total Quality Managements wie Kundenorientierung oder ständige Verbesserung.

Nachteile ergeben sich aus der Überbetonung des Begriffs „schlank“ (lean). Damit nimmt die Anfälligkeit gegen externe Einflüsse zu, und es erfolgt eine Weitergabe des Drucks auf Zulieferanten, was zu Motivationseinbrüchen und Unzuverlässigkeiten führen kann.

### TQM für Spitzenleistungen

Ursprünglich stammt das Konzept des Total Quality Managements wie auch der Lean-Gedanke aus Japan und wurde in den USA zum Standard für Qualitätsmanagement als Führungskonzept entwickelt. TQM basiert auf den Grundannahmen moderner Management-Konzepte (Bild 2):

- ▶ Kundenorientierung,
- ▶ Prozeßorientierung,
- ▶ Kompetenzorientierung und
- ▶ Ganzheitlichkeit.

TQM ist ein Führungskonzept, das neue Sichtweisen des Managements in bezug auf Mitarbeiter und Führungsstil bietet. Die zentralen, innovativen Komponenten lauten:

- ▶ alle Aktivitäten konsequent an den Qualitätsanforderungen der Kunden orientieren,
- ▶ die Qualitätsverantwortung übergreifend bei allen Interessengruppen etablieren und
- ▶ eine qualitätsorientierte Unternehmenskultur schaffen.

Dabei wird Qualität nicht ausschließlich als technische oder prozeßbezogene Qualität verstanden, sondern umfaßt insbesondere auch den zwischenmenschlichen Bereich (Bild 3).

Die Stärken des TQM-Ansatzes liegen in der auf Effektivität ausgerichteten ganzheitlichen Betrachtungsweise aller

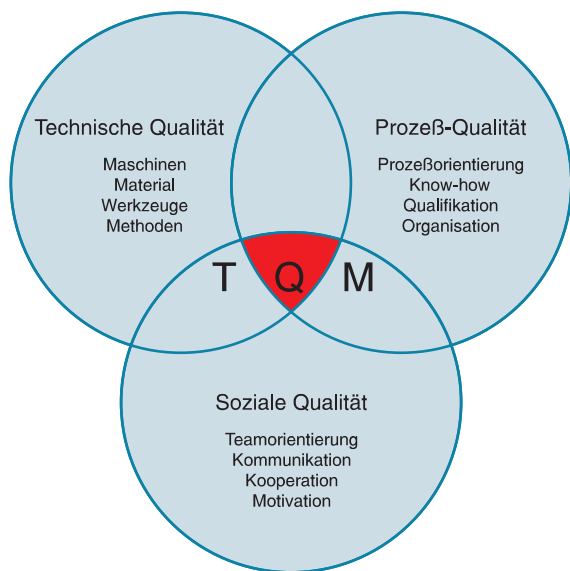


Bild 3. Im Vordergrund der TQM-Bemühungen stehen vermehrt Fragen der „Sozialen Qualität“ wie Teamarbeit und Führung

Prozesse im Unternehmen. Die Ausweitung des Kundenbegriffs auf den internen Kunden und die damit verbundenen Zielvereinbarungen führen zu einer verstärkten Identifikation mit dem Unternehmen. Über die Förderung der Effektivität hinaus erfolgt gleichzeitig eine Steigerung der Effizienz, die sich in Produktivitätssteigerung und Senkung der Kosten der Nichtqualität bemerkbar macht.

Dennoch weist das Konzept Schwächen auf. Übertriebene Kundenorientierung kann durch ständige Forderung nach neuen Produkten oder Leistungen bei deren Umsetzung zu einer Minderung der Erträge aus laufenden Produkten führen und somit die Finanzkraft eines Unternehmens gefährden. Ebenso können Zielkonflikte zwischen Qualität und Produktivität auftreten, die oft aus kurzfristigen wirtschaftlichen Überlegungen zu Ungunsten des Null-Fehler-Gedankens des TQM entschieden werden.

Die Wirksamkeit von Change-Management-Methoden hängt darüber hinaus stark von der Position der Unternehmen und dem damit zusammenhängenden Markt- und Wettbewerbsdruck ab. Je nach aktueller Notwendigkeit einer Veränderung und der Fähigkeit eines Unternehmens bieten sich jeweils andere Methoden an (Bild 4).

In der Praxis erfolgt in der Regel die Kombination mehrerer Methoden. Ferner unterliegt die Definition einzelner Inhalte und von deren Auswirkung in der Literatur und bei Praktikern unterschiedlichen Interpretationen. Eine Anzahl von TQM-Projekten ist jedoch in der praktischen Umsetzung gescheitert. Als wesentliche Gründe sind zu nennen:

- ▶ falsche Hoffnung,
- ▶ falsche Durchführung,
- ▶ fehlende Motivation,
- ▶ Unkenntnis und Unfähigkeit und
- ▶ Angst vor Transparenz, Kosten, Bürokratie.

### Veränderungskonzepte einführen

Neben der Komplexität der Einführungsaufgabe bestehen oftmals Unklarheiten über die gegenseitige Beeinflussung verschiedener Maßnahmen im Rahmen des Anliegens. Auch die im allgemeinen unklare Vorstellung über Ziele und Wege kann zu Fehlentwicklungen, Doppelarbeiten bis zum Stillstand und sogar Abbruch des Vorhabens führen.

Deshalb ist ein straffes Projektmanagement für eine erfolgreiche Einführung der Veränderungen notwendig. Der Top-down-Ansatz, mit dem die Unternehmensführung zunächst den Willen zur Veränderung demonstriert, führt zu einer eindeutigen Zielsetzung. Nur mit Unterstützung der Verantwortlichen hat ein solch komplexes und in der Anfangsphase auch kostenintensives Projekt Erfolgchancen. Anschließend ist in einem Bottom-up-Ansatz die Integration aller Beteiligten anzustreben.

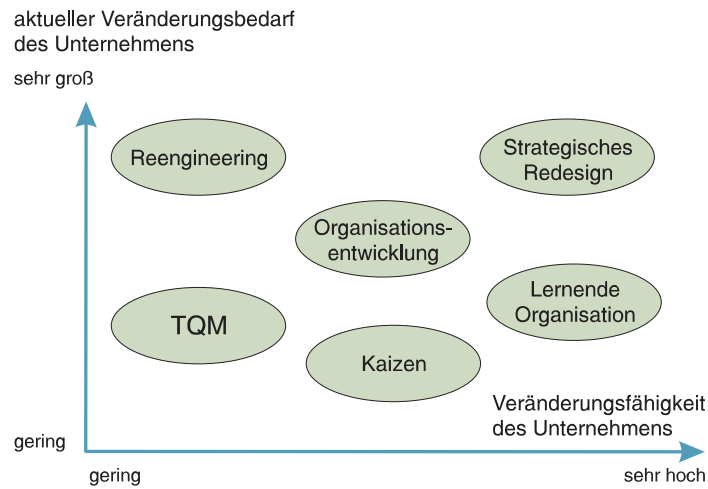


Bild 4. Je nach Unternehmenssituation bieten sich unterschiedliche Konzepte der Veränderung an. TQM eignet sich besonders für stabile Unternehmen, die noch am Anfang einer Kulturentwicklung stehen

Dabei stellen insbesondere die Übergänge vom Gewohnten zum Neuen ein Hindernis bei der Durchführung dar. Hier müssen mit entsprechendem Hintergrundwissen und Gespür für die ungeschriebenen Gesetze des Unternehmens behutsam neue Wege gewiesen werden und es muß ein Gemeinschaftsgefühl bei der Umsetzung angestrebt werden.

Erfolgreiche Lösungen komplexer Probleme lassen sich neben der benötigten Fach- und Methodenkompetenz nur durch Einsatz sozialer Kompetenz dauerhaft erzielen. In der praktischen Umsetzung hängt der Erfolg stark davon ab, wie die beteiligten Personen miteinander umgehen. Nur die Bereitschaft zur Teamarbeit verspricht eine erfolgreiche Teamarbeit. Gleichzeitig müssen engagierte Mitarbeiter das Vorhaben durch persönlichen Einsatz und Durchsetzungsvermögen gegenüber den Bedenkträgern vorantreiben. Auch die Akzeptanz für Veränderungsprojekte spielt für den Erfolg eine entscheidende Rolle. Sind Ziele klar erkennbar und der Nutzen für alle Beteiligten ersichtlich, läßt sich Zustimmung erzielen.

### Transformation

Der Transformationsprozeß kann in fünf Stufen gegliedert werden [2]. Nach dem Entwurf eines Transformationsplans, in dem nach Prioritäten geordnet eine abgestimmte Vorgehensweise festgelegt wird, erfolgt eine Umfeldanalyse, in der Trends und Kernprobleme bestimmt werden. Nachdem eine Unternehmensvision als strategische Identität entwickelt wurde, werden daraus Leitlinien für die geplanten Veränderungen generiert. Erst dann

sollte die eigentliche Neuerung initiiert werden, bei der alle Beteiligten die konkreten Programme und Arbeitsinhalte zusammenstellen (Bild 5). Im Rahmen dieser Aktivitäten kann somit ein veränderter Umgang der Mitarbeiter und ein neuer Führungsansatz entstehen.

Ferner sind die benötigten Ressourcen nicht außer acht zu lassen. Im allgemeinen müssen Veränderungsaktivitäten neben dem bestehenden Tagesgeschäft erledigt werden, und Faktoren wie persönlicher Streß, Unsicherheiten und Konflikte sind zu berücksichtigen.

### Kosten und Nutzen bestimmen

Setzen Unternehmen zwei- bis dreistellige Millionenbeträge für die Kosten von Umstrukturierungen an, so ergibt sich die Frage nach der Wirtschaftlichkeit. Die Kosten lassen sich noch verursachergerecht ermitteln, obgleich die Bewertung des zusätzlichen Arbeitsaufwands beim Umschalten von Projekt auf Tagesgeschäft oder von Opportunitätskosten, wie sie bei Qualifikationspro-

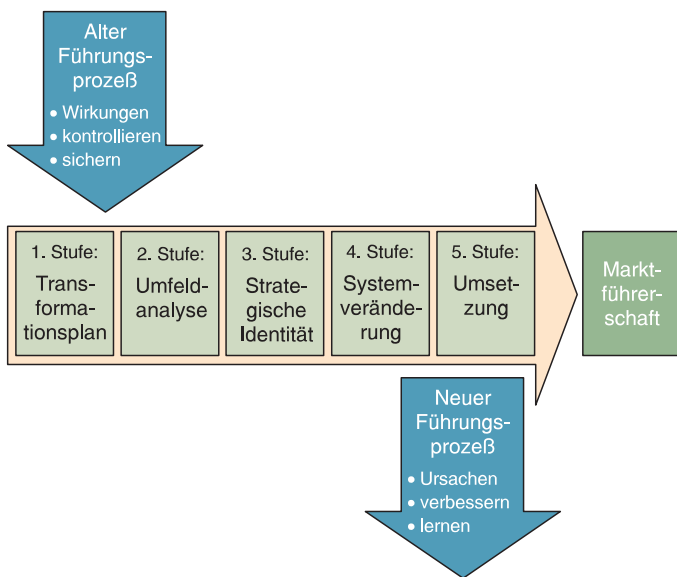


Bild 5. Um einen eingefahrenen Führungsprozess zu verändern, bedarf es einer genauen Planung und Abstimmung. Nur so sind demotivierende Mißerfolge zu vermeiden

grammen entstehen, sich als problematisch erweisen. Der effektive Nutzen läßt sich anhand von Ergebnisverbesserungen ermitteln. Hierzu zählen Kennzahlen aus unterschiedlichen Bereichen:

- ▶ der Abbau von Aktivitäten mit ungünstigem Verhältnis von Aufwand und Nutzen (u.a. Sortimentsbereinigung, Anpassung des Leistungsumfangs),
- ▶ der Ausbau von Aktivitäten mit günstigem Verhältnis von Aufwand und Nutzen (u.a. Zusatzleistungen, Neukquisitionen, Verrechnung bisher kostenfreier Leistungen),
- ▶ die Effizienzsteigerung durch Rationalisierung (u.a. Strukturoptimierung, kundenorientierte Organisation, Vereinfachungen, Vereinheitlichungen, Führungsinstrumente, Selbstorganisation, Hierarchieabbau) sowie

### Die Unternehmenskultur ändern

Durch den hohen Partizipationsgrad im Total-Quality-Management-Ansatz ist ein Kulturwandel möglich, der durch die Basis getragen wird. Verbesserungen in der Kommunikation und die Erfahrungen aus Gruppenarbeit und KVP-Projekten fördern nicht nur die Kundenzufriedenheit, sondern führen zu einem engeren Zusammenhalt unter den Mitarbeitern. Beim Aufbau einer qualitätsorientierten Unternehmenskultur lassen sich positive Beispiele aus einzelnen Bereichen auf andere Anwendungen übertragen. So spornt der Erfolg in der Kommunikationsverbesserung unter den Außendienstmitarbeitern durch die Einführung regelmäßiger Informationstreffen

- ▶ die Effizienzsteigerung durch Kommunikationsverbesserung (u.a. Informationsfluß, Entscheidungswege, Kooperationen).

Trotz zunehmender Leistungsfähigkeit von Controllinginstrumentarien besteht dabei stets eine Unsicherheit hinsichtlich der Zurechnung zu den Verursachern. Steigende oder sinkende Erträge können ebenfalls durch Veränderungen des Markts, der politischen Randbedingungen oder des Verhaltens von Wettbewerbern bedingt sein.

auch den Logistikbereich zu ähnlichen Maßnahmen an, oder die leistungsbezogene Entlohnung der Verkäufer kann sinngemäß auf den Einkauf übertragen werden. Ein gemeinsames Qualitätsverständnis erleichtert die zielgerichtete Zusammenarbeit aller Mitarbeiter und kann den Grundstein für eine lernende Organisation legen.

Durch ein verändertes Managementverhalten lassen sich langfristig Verbesserungen in der Mitarbeitermotivation und im Problemlösungsprozeß erzielen.

Die Reihenfolge in der Entwicklung eines Unternehmens und in seiner zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit ergibt sich durch

- ▶ das Beherrschen von Methoden und Techniken,
- ▶ das Optimieren der Organisation im Aufbau und in den Abläufen,
- ▶ das Ändern des Verhaltens aller Mitarbeiter und
- ▶ die Neuausrichtung der Einstellung aller Beteiligten.

Jedes Unternehmen sollte zunächst für sich ermitteln, in welchem Stadium des Prozesses es sich befindet. In der Regel wird das von Teilbereich zu Teilbereich unterschiedlich sein. Erst dann läßt sich eine abgestimmte und zielorientierte Gesamtstrategie für das Unternehmen entwerfen. Konzepte und Methoden können hier nur Hilfestellung anbieten. Es bleibt die Aufgabe der Beteiligten im Unternehmen, die Veränderungen aktiv zu gestalten.

### Literatur

- 1 Reiß, M. (Hrsg.): Change Management. Programme, Projekte und Prozesse. Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1997
- 2 Große-Oetringhaus, Wiegand F.: Strategische Identität – Orientierung im Wandel. Springer, Berlin, Heidelberg 1996

### Der Autor dieses Beitrags

Prof. Dr. Bernd Ebel, geb. 1946, studierte Elektrotechnik an der RWTH Aachen, wo er 1976 promovierte. Anschließend war er bei Robert Bosch in Erbach als Abteilungsleiter Qualitätswesen tätig. Von 1985 bis 1992 war er als Geschäftsführer bei dem Antriebstechnikhersteller Berger Lehr, Lahr, für die Bereiche Produktion und Verwaltung verantwortlich. Er ist seit 1993 selbständiger Berater mit den Schwerpunkten Unternehmensstrategien, Rekonstruktion, Einführung von QM-Systemen und Vorbereitung auf die Zertifizierung. Später folgte der Ruf zum Professor für Material und Produktionswirtschaft, Logistik an die Fachhochschule Rhein-Sieg, Rheinbach, Fachbereich Wirtschaft.

### Content in Short

**Managing the Process of Change.** Comprehensive concepts for managing the process of change and the introduction of a total quality management (TQM) policy. In the future, competitive advantages will largely be achieved through efficiency in implementing changes. That this has become an essential management function is now taken as a matter of course. In this connection, the introduction of a TQM policy may constitute a promising start. First, however, it is necessary to compare proposed ideas and to establish an approach appropriate to the company's particular situation.