

**Modul P 4-3
LV. Nr. 267012**

„Change-Management & Beratung“

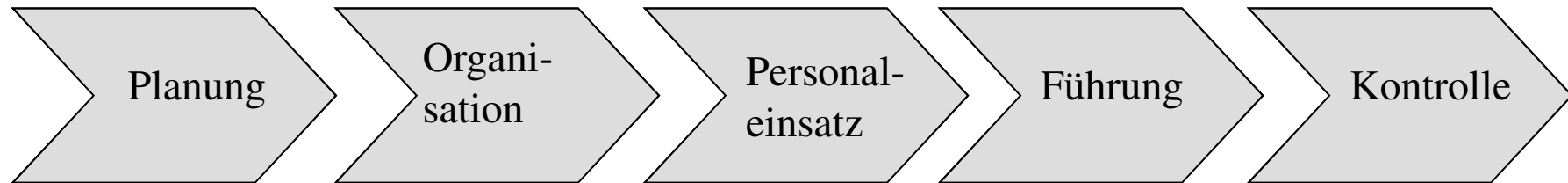
**JKU Linz
Institute of Human Resource and Change
Management**

Dr. Rupert Hasenzagl

cotg@aon.at

Der Managementprozeß

Der funktionale Ansatz liefert die zu Teilprozessen gebündelten Aktivitäten, die Manager verantworten müssen



- Entscheidung und Koordination ist nach diesem Ansatz teilprozeßübergreifend
- Gleiches gilt nach anderen Modellen für die Kommunikation
- Die Teilprozesse werden üblicherweise iterativ durchlaufen

Wandel

Wandel hat für Organisationen eine zentrale Bedeutung: Einerseits wandeln sich Organisationen ständig, andererseits wird geplanter (radikaler) Wandel zunehmend unternehmerischer Alltag

➤ **UNGEPLANTER WANDEL**

nicht intendierter, zufälliger und weitgehend unbemerkter Wandel

➤ **GEPLANTER WANDEL**

bewusste Entscheidung des Systems, einen Veränderungsprozess einzuleiten um seine Arbeits- bzw. Funktionsweise zu ändern

➤ **WANDEL 1. ORDNUNG**

inkrementelle Modifikation der Arbeitsweise ohne Veränderung des Bezugsrahmens oder des dominanten Interpretationsschemas

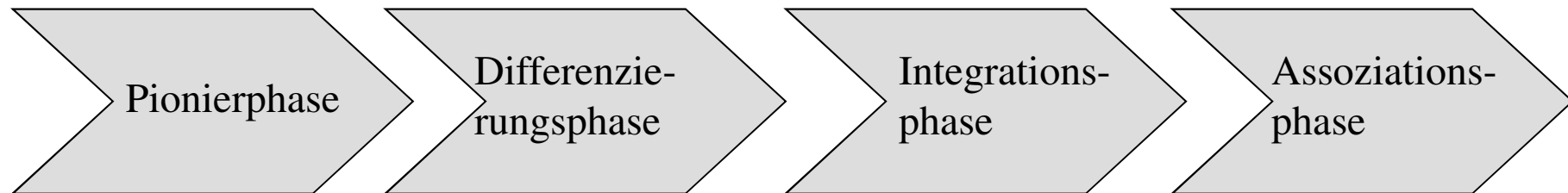
➤ **WANDEL 2. ORDNUNG**

einschneidende, paradigmatische Änderung

Nach: Staehle: Management. Vahlen 1999

Modelle des Wandels

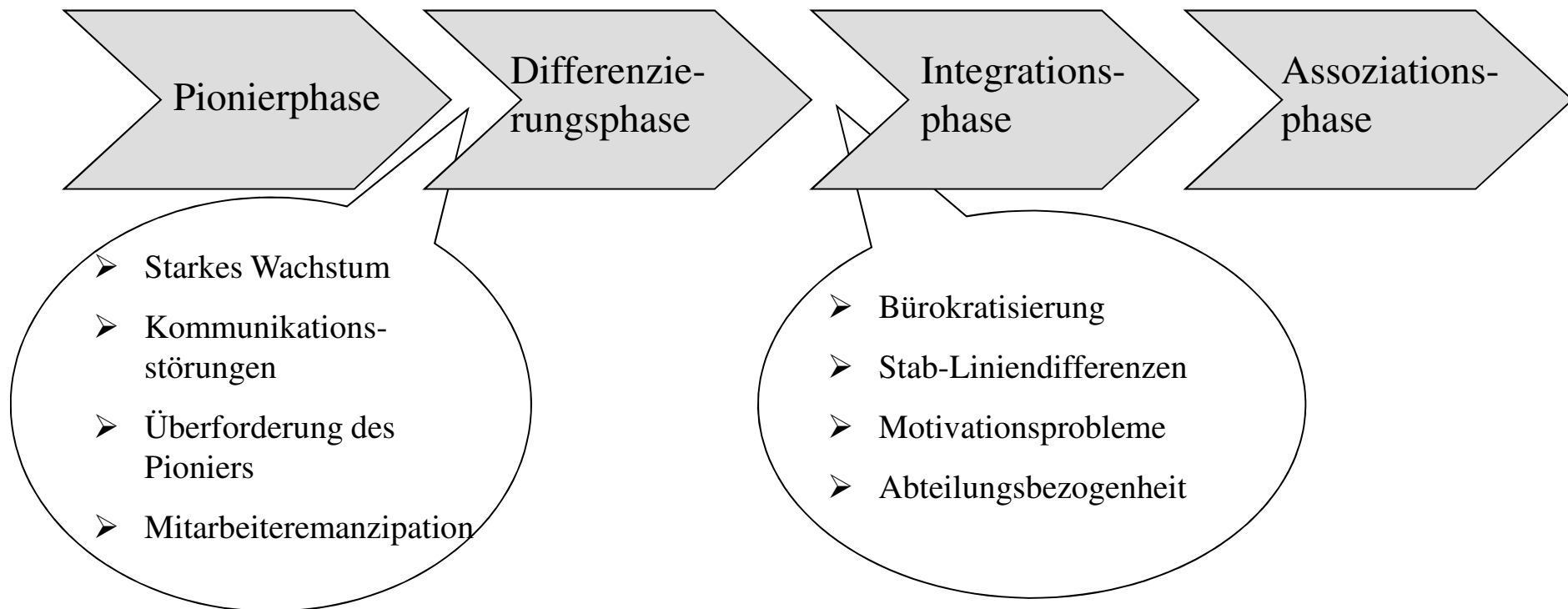
Lievegoeds Modell findet als Erklärungsmodell in der Beratung häufig Anwendung



➤ Autoritäre Führung	➤ Mechanisierung	➤ Marketingorientierung	➤ Vernetzung mit Umwelten
➤ direkte Kommunikation	➤ Standardisierung	➤ Orientierung am Kundenproblem	➤ Denken in Geschäftsprozessen, Selbststeuerung
➤ Improvisation	➤ Spezialisierung	➤ Kollegiale Führung	➤ Personalentwicklung, auch org.übergreifend
➤ enge Kundenbeziehung	➤ anonymer Markt	➤ gemeinsames Selbstverständnis ausgeprägt	
	➤ Klare Strukturen und Berichtswesen		

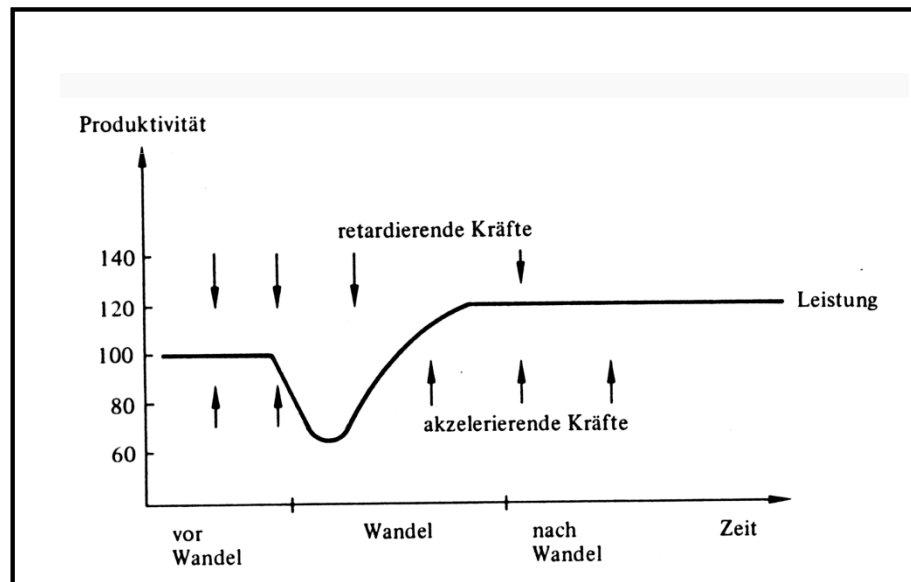
Modelle des Wandels

Auch bei dem Modell von Lievegoed stehen am Übergang zwischen zwei Phasen meist krisenhafte Erscheinungen



Phasenmodell des Wandels

Kurt Lewin geht in seiner Kräftefeld- Analyse von einem Gleichgewichtszustand der verändernden (akzelerierenden) Kräfte und der bewahrenden (retardierenden)



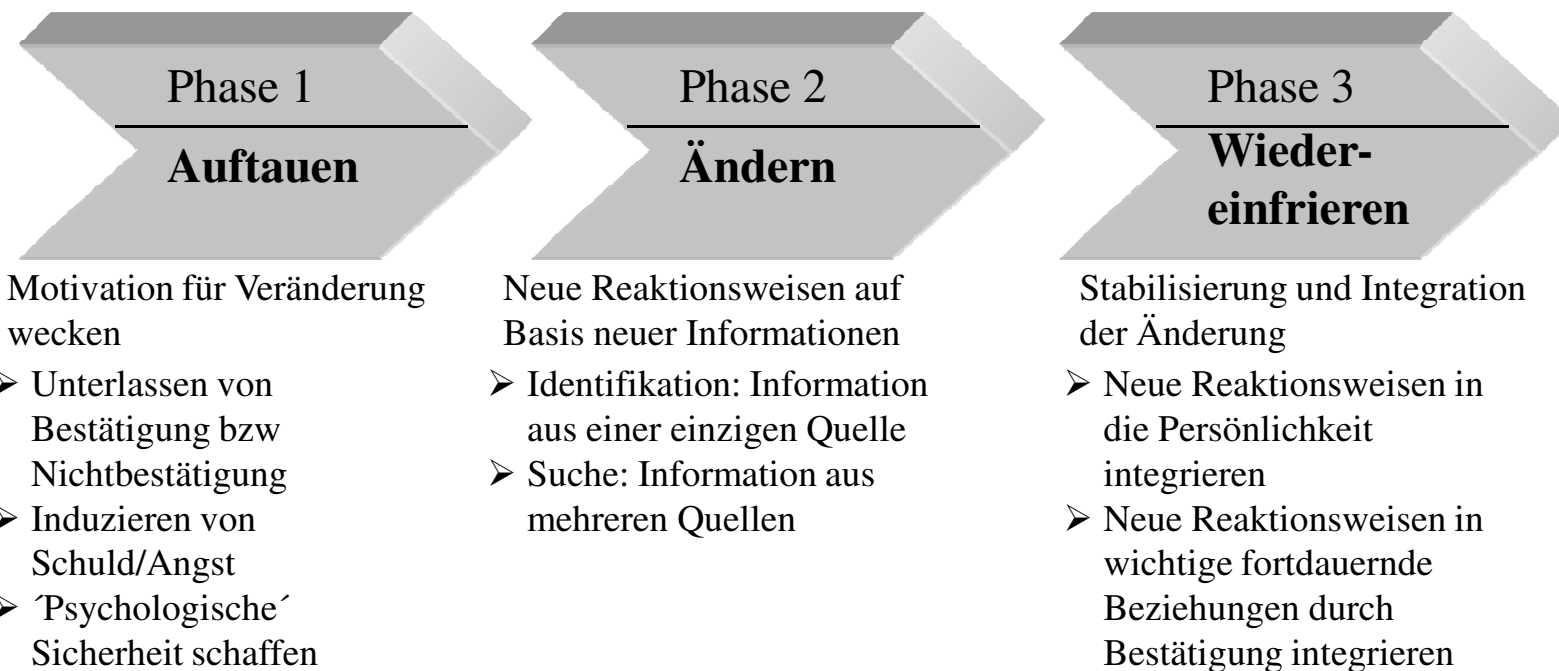
Der Gleichgewichtszustand muss aufgefroren werden durch:

- Verstärken der akzelerierenden Kräfte
- Verminderung der retardierenden Kräfte
- Umkehr der Richtung einer Kraft (z. B. Sichtbarmachung unbewusster Abwehrmechanismen)

Aus: Staehle: Management. Vahlen 1999

Phasenmodell des Wandels

Schein (1975) hat aufbauend auf Überlegungen von Lewin ein Dreiphasen Modell eines Beeinflussungsprozesses entwickelt



Veränderungsmanagement

Ein erstes wesentliches Unterscheidungsmerkmal für Veränderungsstrategien ist der Ausgangspunkt des organisatorischen Wandels

Alternative Ausgangspunkte für organisatorischen Wandel

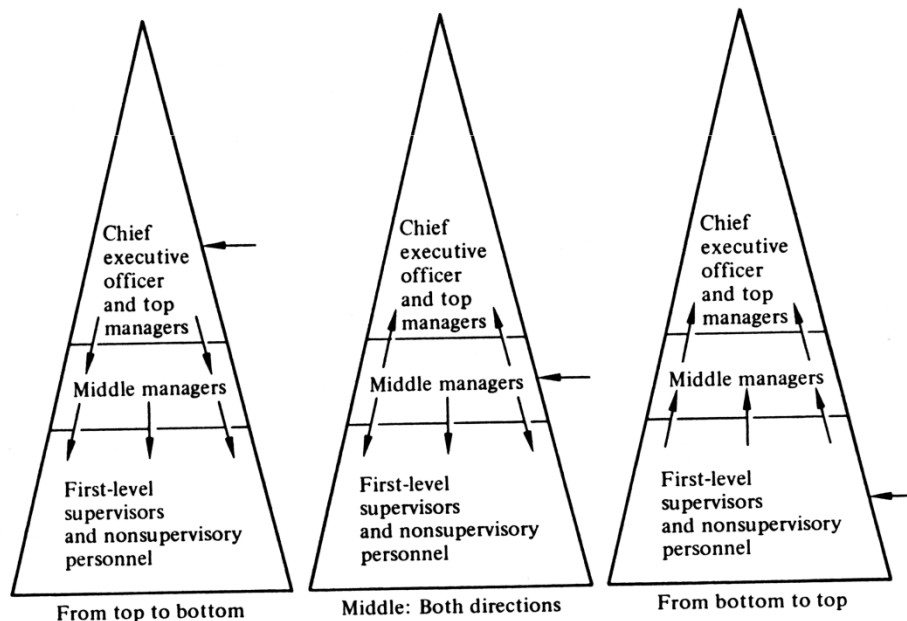


Abb. aus: Staehle: Management. Vahlen 1994

Veränderungsmanagement

Chin und Benne unterscheiden drei Strategien der Veränderung

Macht- und Zwangsstrategie

Veränderung wird durch den Einfluss der Mächtigen erzwungen

Empirisch - rationale Strategie

Mitglieder einer Organisation handeln rational und begrüßen Veränderungen, wenn sie darin Vorteile sehen

Normativ - reedukative Strategie

Änderung erfolgt durch Änderung der Normen, dies wird durch einen Umerziehungsprozess erreicht

Siehe z.B.: French, W.L., Bell, C.H.: Organisationsentwicklung. Haupt 1994

Verhaltensaspekte

Im Zusammenhang mit Veränderungsmanagement scheinen die Aspekte Widerstand und Konflikt von besonderer Bedeutung

Das Arbeiten mit Widerständen ist eine Kernaufgabe beim Veränderungsmanagement

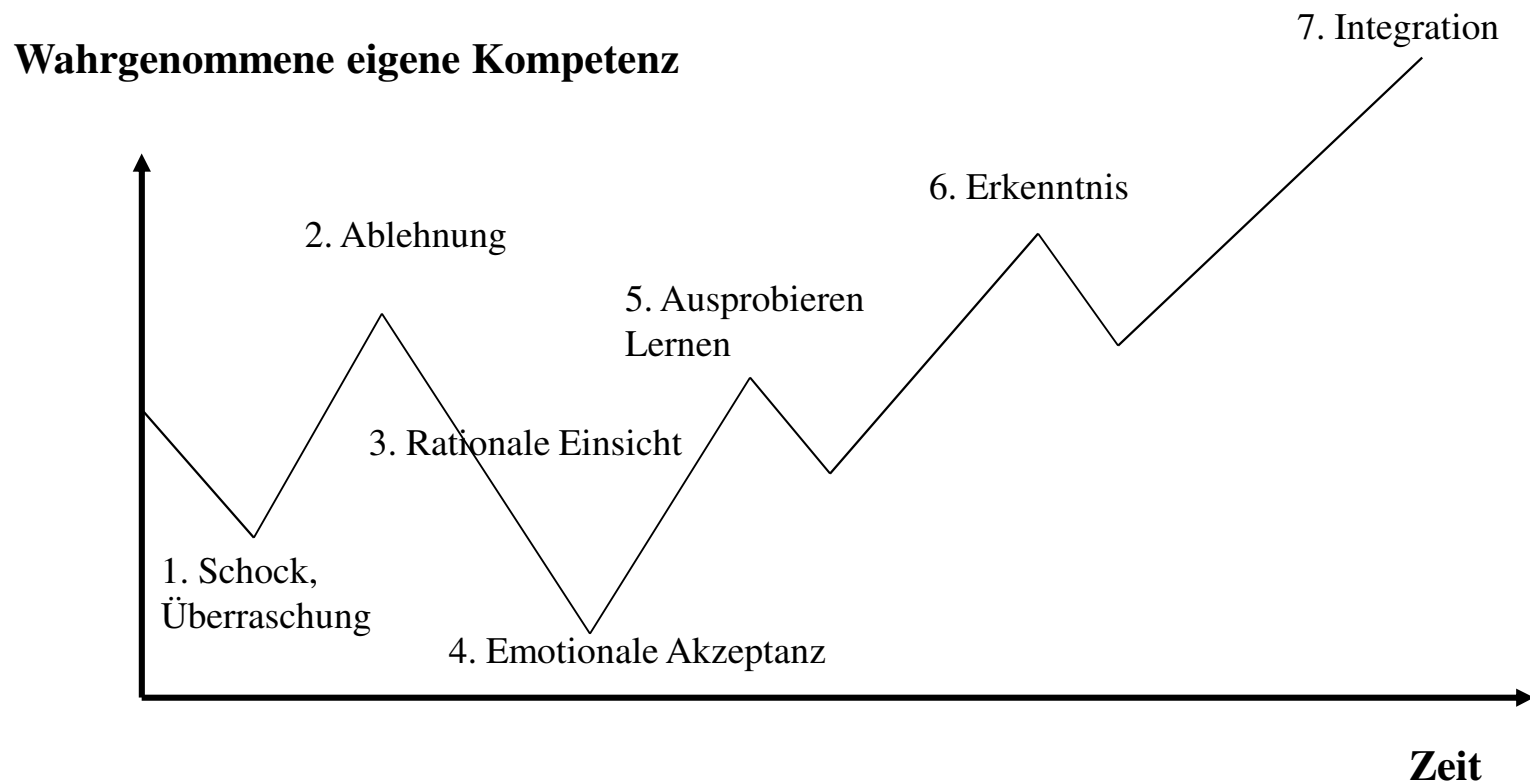
- Erklärungsmodelle für Widerstände, die nicht auf einen objektiven Nachteil beruhen, sind die Basis für Interventionen
- Sowohl auf der individuellen als auch auf der Gruppenebene gibt es empirische Regeln im Umgang mit Widerständen

Konflikte sind von zentraler Bedeutung für die Initiierung und Ablauf eines Veränderungsprozesses

Nach: Staehle: Management.
Vahlen 1999

Verhaltensaspekte

In einem Modell von Fatzer (1999) ist eine unterschiedlich ausgeprägte Phase des Widerstandes Teil jedes Veränderungsprozesses



Verhaltensaspekte

Frühe Experimente von Kurt Lewin zeigten die Wichtigkeit der Einbindung in Veränderungsprozesse für die Akzeptanz

Versuchsaufbau: Veränderung der Ernährungsgewohnheiten (Innereien)
3% aus Vortragsgruppen probierten das Neue, aber 32% aus Diskussionsgruppen

Mechanismen der Unterschiede:
<ul style="list-style-type: none">➤ Ausmaß der aktiven Teilnahme (ohne zu bedrängen)➤ Motivation und Entscheidung➤ Individuum und Gruppe➤ Erwartungen

Verhaltensaspekte

Die „Gruppenmethode“ und eine Teilnehmeraktivierung wurden zu Eckpfeilern des erfolgreichen organisatorischen Wandels, die Praxis des Veränderungsmanagements lässt allerdings ein differenzierteres Instrumentarium als unten angeführt sinnvoll erscheinen

„Goldene Regel“ des Veränderungsmanagements (K. Lewin):

- Aktive Teilnahme, frühzeitige Information und Entscheidungspartizipation
- Wandelprozesse in Gruppen reduzieren Ängste und werden schneller vollzogen
- Kooperation fördert Wandelbereitschaft
- Beachtung des zyklischen Verhaltens von Wandelprozessen
(Auflockerungsphase - Bereitschaft zum Wandel, Beruhigungsphase - Stabilisierung)

Aus: Schreyögg: Organisation. Gabler 1998

Konflikte

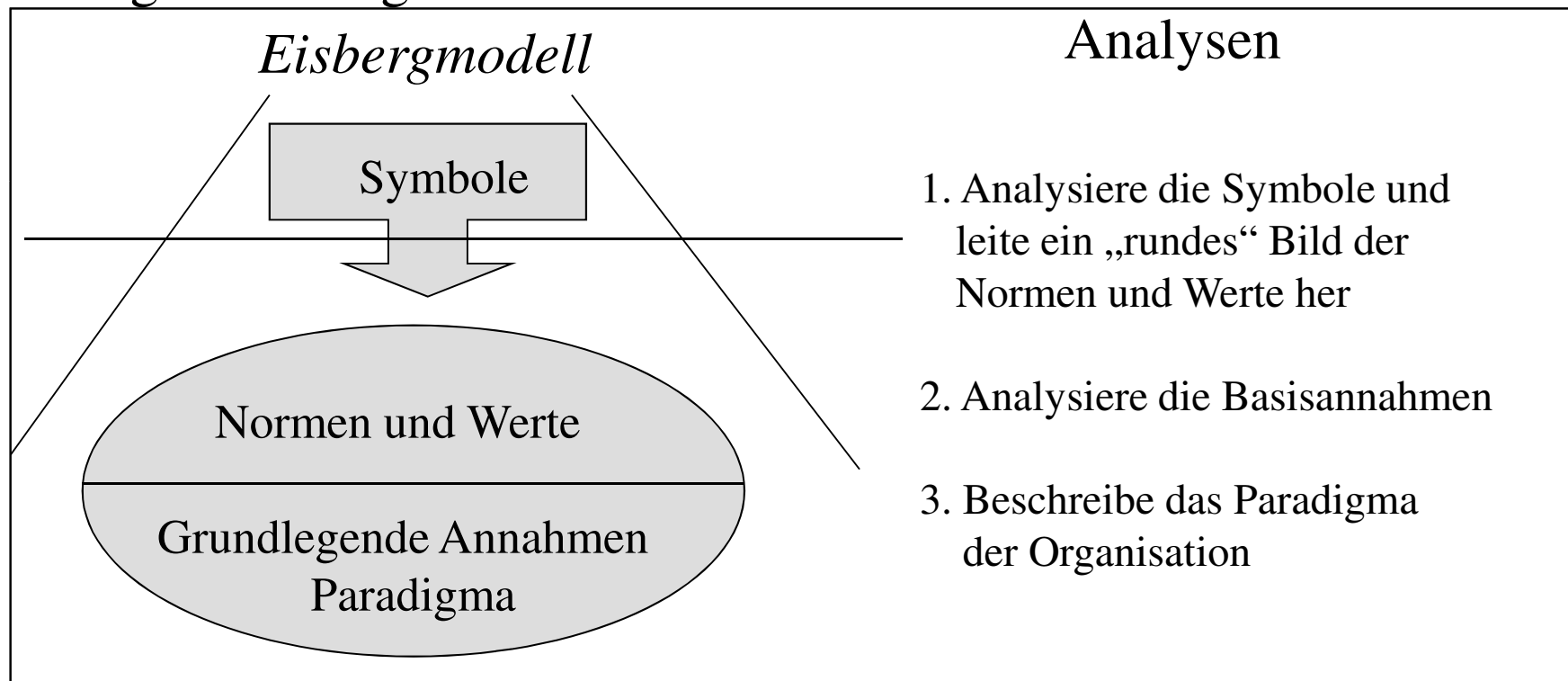
Konflikte spielen im Veränderungsmanagement eine mehrfache Rolle, zur Vermeidung negativer Auswirkungen sind jedoch entsprechende Verarbeitungsmechanismen notwendig

Funktion von Konflikten in Organisationen

- Konflikte sind Voraussetzung für organisatorischen Wandel, Unzufriedenheit erzeugt Druck auf bestehende Normen
- Komplexes Lernen erfolgt meist durch Konfliktbewältigung
- Im Dependenzmodell sind Konflikte notwendig, um gleichberechtigte Beziehungen entstehen zu lassen
- Die Kohäsion sozialer Systeme wird durch externe Konflikte größer
- Die Selbstwahrnehmung wird in frühen Konfliktphasen verbessert

Organisationskultur W 2.0

Über direkt beobachtbare Symbole werden Hypothesen hinsichtlich der Normen und Werte sowie der Paradigmen einer Organisation gebildet



Basisannahmen und Paradigmen

Die Kulturdiagnose liefert das Weltbild und die Basisannahmen der Organisation

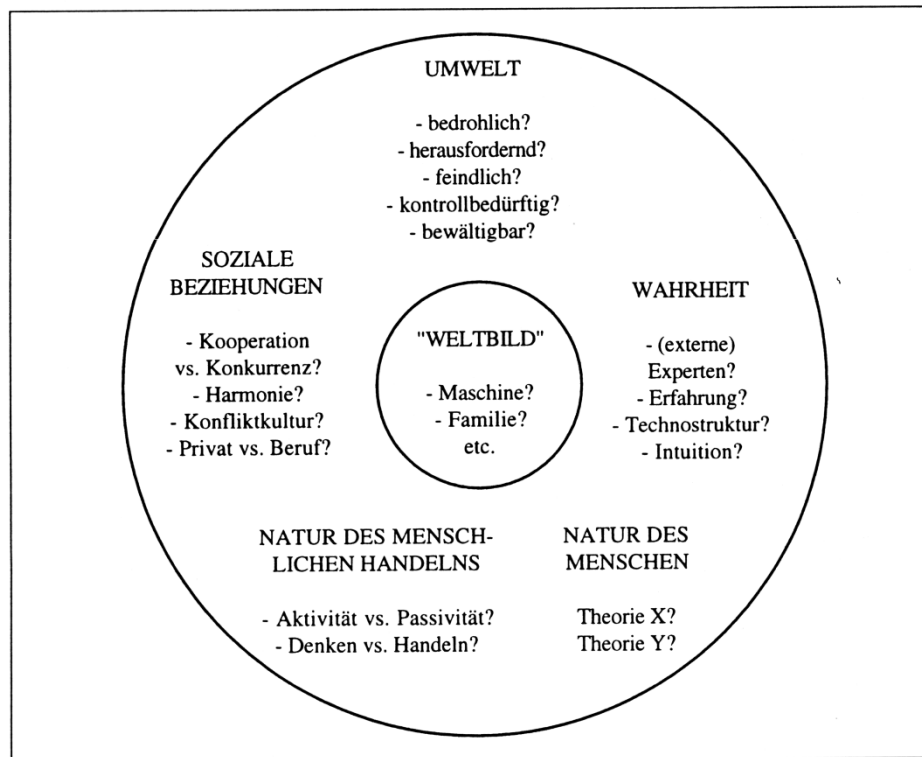


Abb. aus: Kasper/Mayerhofer
Personalmanagement, Führung,
Organisation. Ueberreuter 1996

Beratungsbranche in Österreich

Quantitative Zahlen für die österreichische Beratungsbranche sind v.a. aufgrund von Abgrenzungsproblemen sehr unsicher

- Das Marktvolumen der Unternehmensberatungsbranche dürfte bei ca. 1,0 Mrd Euro liegen, das von ca. 10.000 Beratern erwirtschaftet wird.
- Damit liefert Unternehmensberatung knapp unter 0,39% zum BIP und dürfte eher im unteren Drittel der vergleichbaren europäischen Länder liegen
- Über 60% der Berater geben an, Organisationsprojekte durchzuführen, ca. 58% Strategieprojekte, etwas über 20% Personalberatung (Wagner 2004)
- Das angebotenen Leistungsspektrum v.a. der Einzelberater ist allerdings unüberschaubar

Beratungsbranche in Österreich

Die fachlich orientierte Expertenberatung dominiert die Beratungsansätze

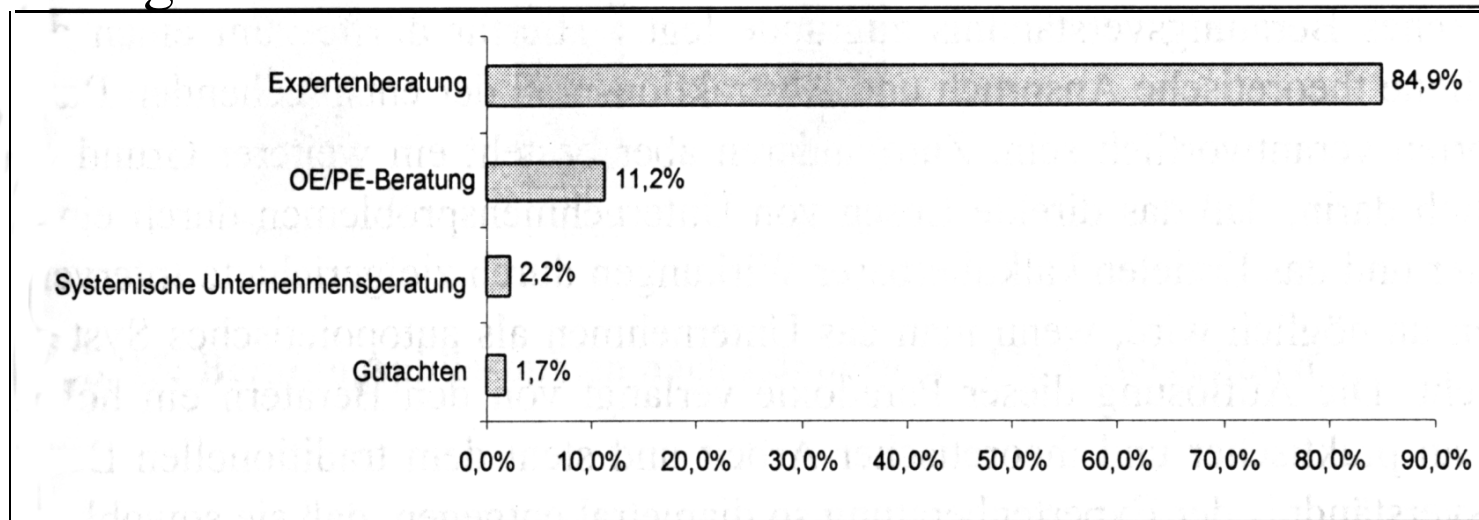
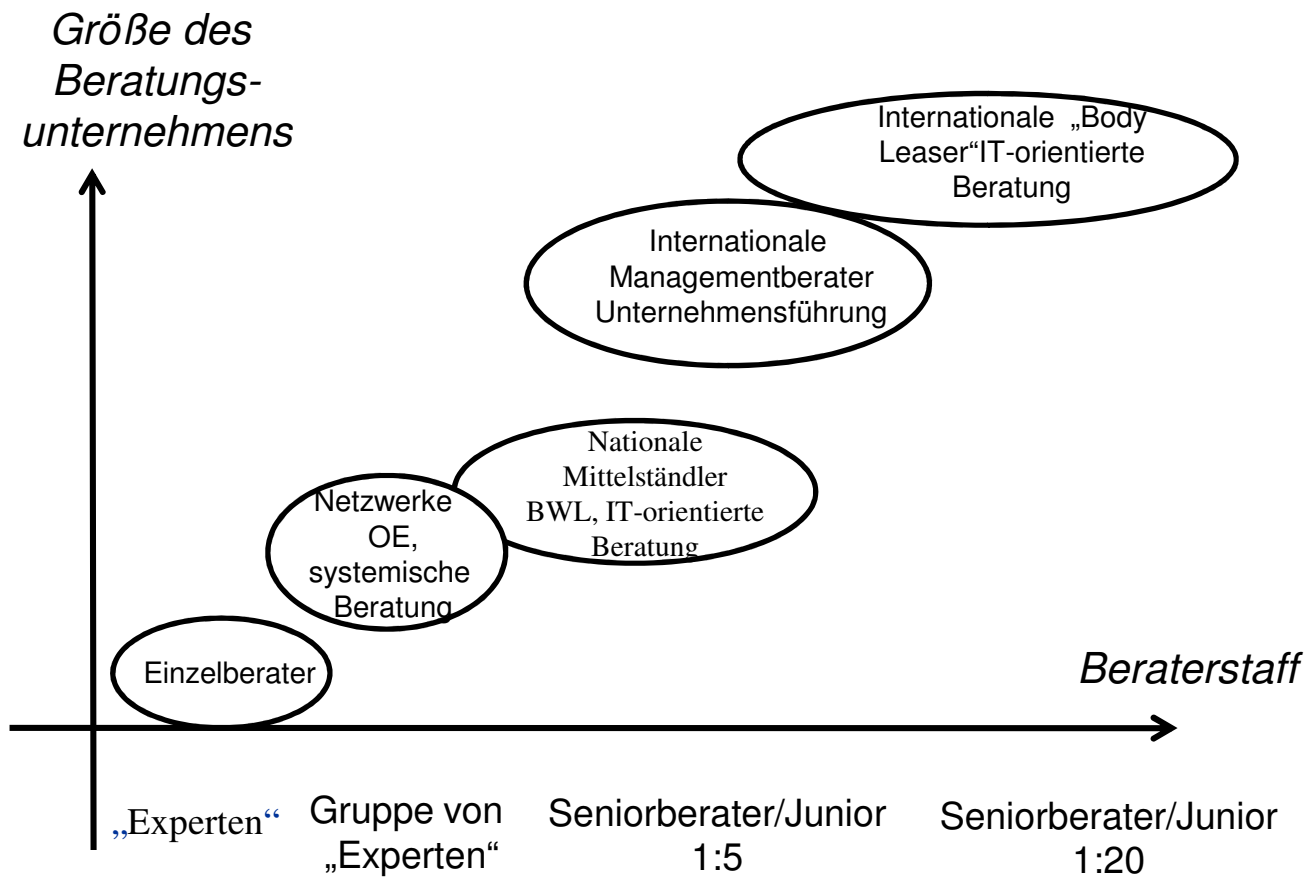


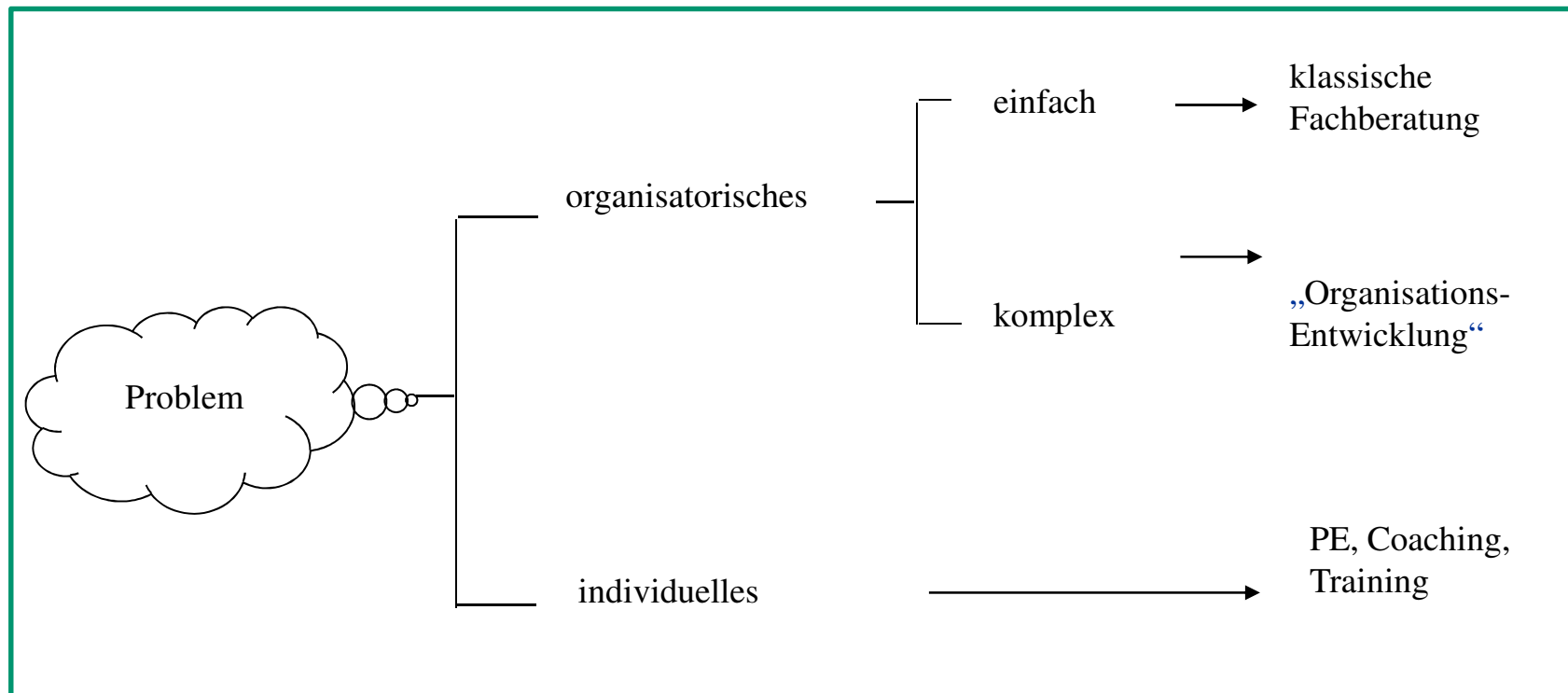
Abb. aus: Kailer/Walger (Hsg): Perspektiven der Unternehmensberatung für kleine und mittlere Unternehmen. Linde 2000, siehe auch Wagner: Unternehmensberatung. In Egger et al. 2004.

Beratungsbranche in Österreich



Beratungsbranche

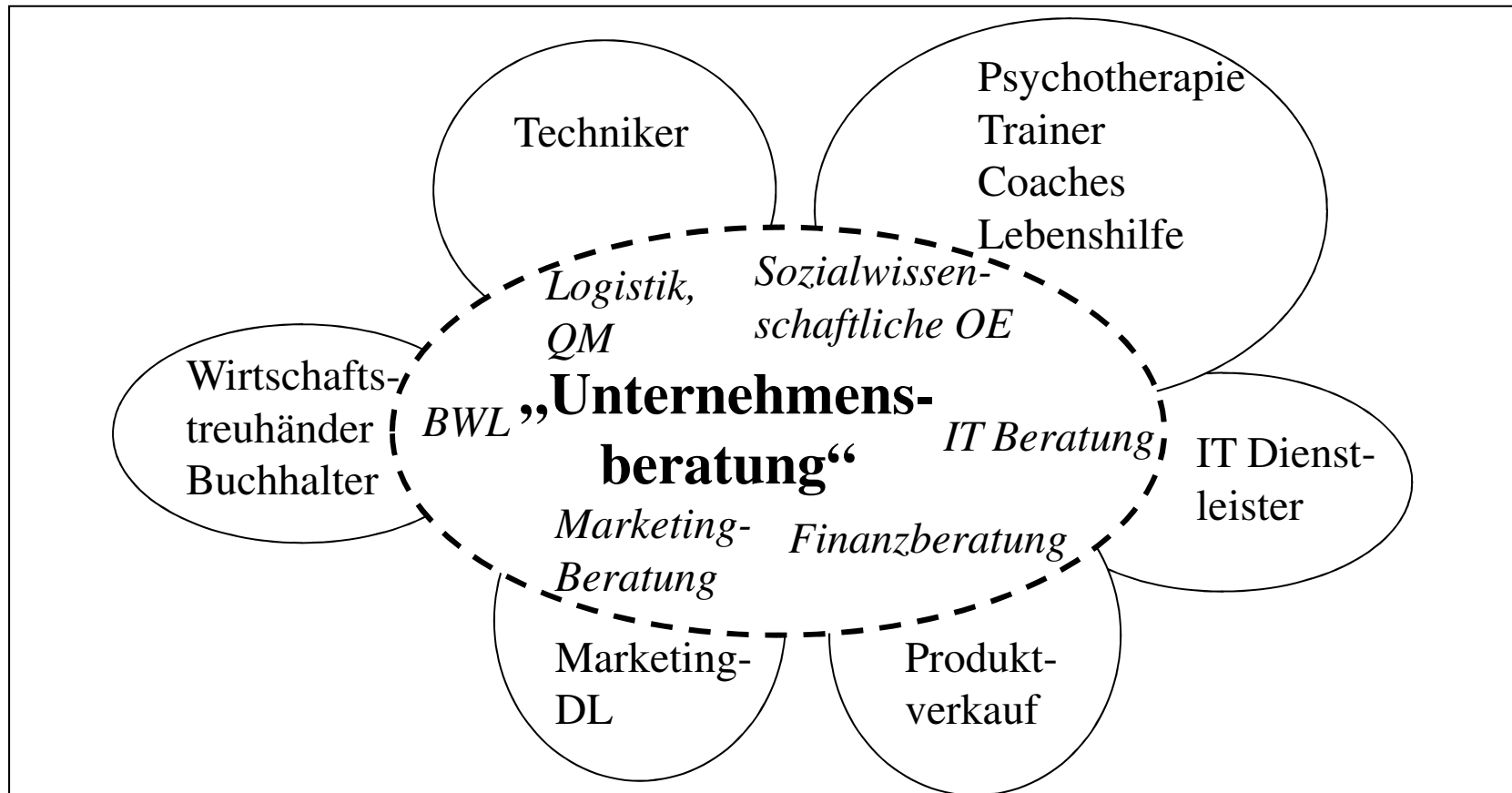
Der Einsatz von Beratern sollte sich nach der Problemlage richten



Nach : Titscher, S.: Professionelle Beratung. Ueberreuter 1997.

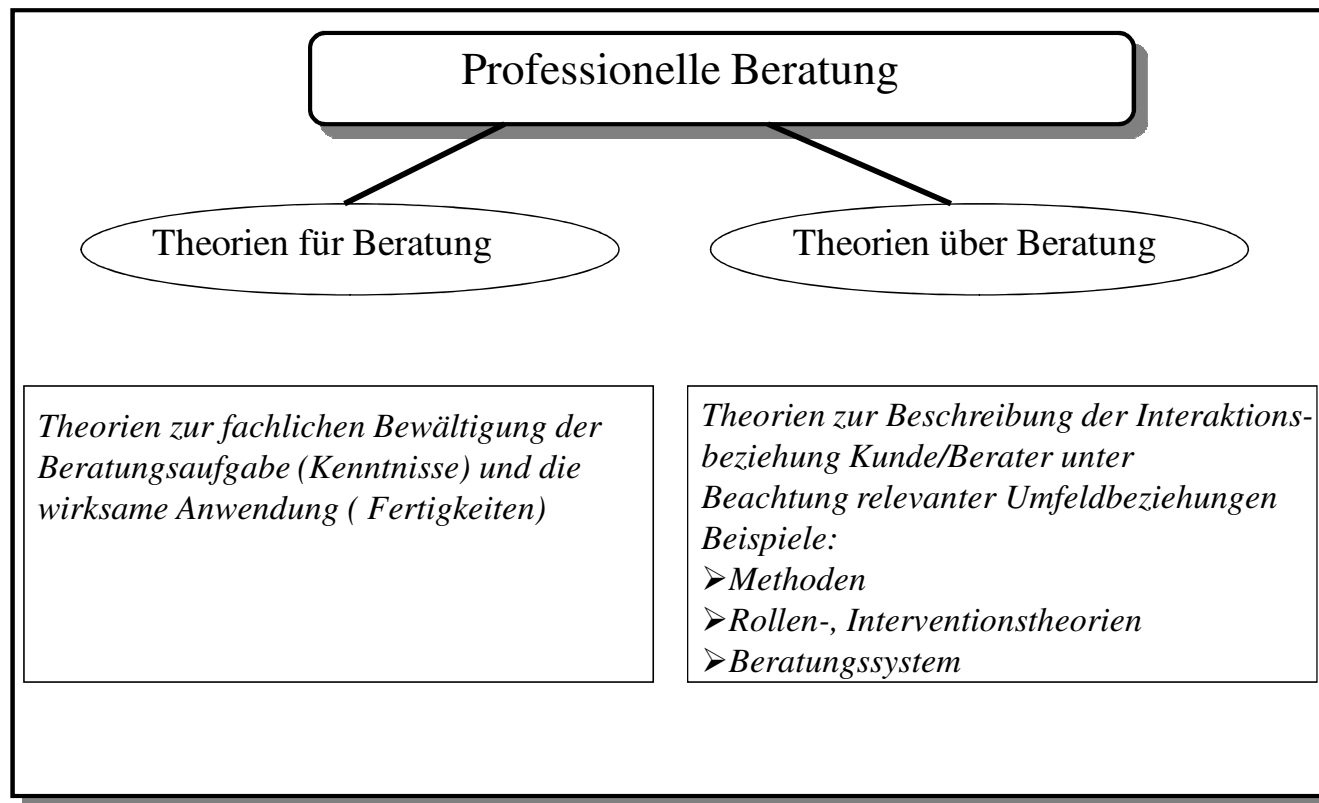
Beratungsbranche

Das angebotenen Leistungsspektrum ist sehr intransparent



Beratungstheorien

Professionelle Beratung erfolgt theoriebasierend



Beratungstheorien

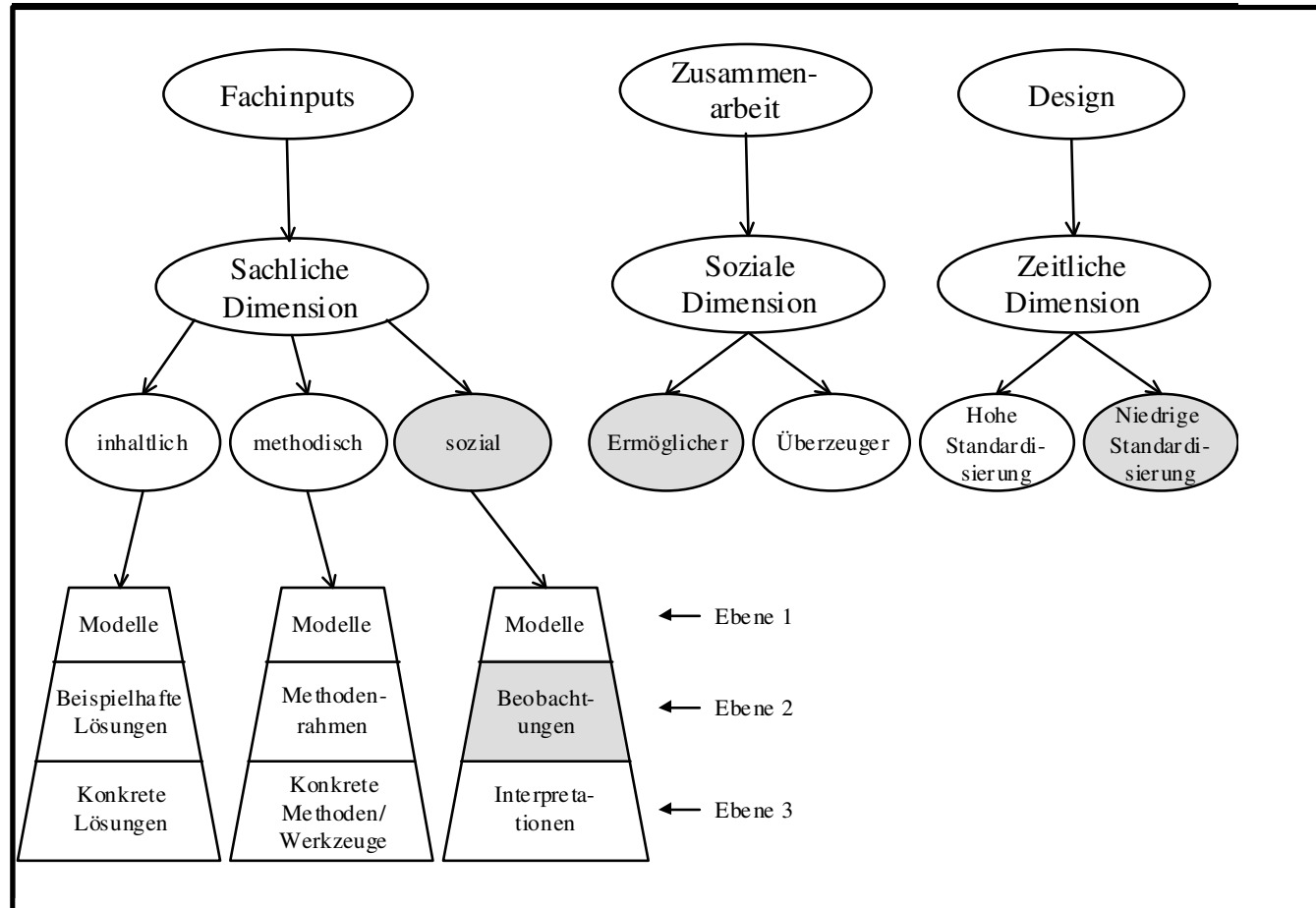
Unternehmensberatung (Managementberatung) ist:

- eine professionelle Dienstleistung für Organisationen, die in Zusammenarbeit mit Interaktionspartnern (v.a. Kunden und Auftraggebern)
- mit dem Leistungsinhalt, Lernprozesse beim Kunden zur Beseitigung wahrgenommener Probleme zu fördern
- auf Basis von Theorien für und über Beratung
- nach Standesregeln

erfolgt

Beratungstheorien

Theorien über Beratung beschäftigen sich bspw. mit Beraterrollen



Beratungstheorien

	<i>Betriebsberater</i>	<i>Managementberater</i>
Inhaltliche Dimension	Ist die hauptsächlich bearbeitete Dimension, da der Berater inhaltlicher Spezialist ist Berater definiert sachlich das Problem und sucht dazu passende, rational argumentierbare (und damit objektive) Lösung Die Qualität (Q) orientiert sich an der sachlich richtigen Lösung	Problemdefinition und Lösung soll vom Kunden erfolgen Die Qualität (QI) orientiert sich daran, ob die Information das System zu einer „passenden“ Lösung anregt
Soziale Dimension	Eher wenig berücksichtigt, wenn dann zur Erzielung von Akzeptanz in Form der Anwendung von „Sozialtechnologien“ Eventuell Machtaufbau durch Orientierung an Auftraggeber Asymmetrisches Verhältnis zum Kunden, Berater ist der Fachmann, möchte den Kunden von seiner objektiv guten Lösung <i>überzeugen</i>	Einbeziehung des Kunden beziehungsweise von Vertretern des Kunden. Arbeit erfolgt häufig in einem Teilsystem des Kunden, das gemeinsam mit dem Berater das Beratungssystem bildet. Dies ist die hauptsächlich Interventionenplattform für den Berater. Symmetrisches Verhältnis, Berater ist Experte in beratungsspezifischen Aspekten, Kunde ist Experte für das Problem und die Lösung. Berater möchte neue Sichtweisen auf das Problem und neue Lösungen <i>ermöglichen</i> .

Beratungstheorien

Zeitliche Dimension	Eher lange Projektlaufzeit Angewendete Methoden oft hoch standardisiert	Möglichst kurze Beratungsdauer, rasche Erhöhung der Problemlösungsfähigkeit des Kunden wird vom Berater angestrebt Situative Interventionen
Kenntnisse und Fertigkeiten	BWL im Vordergrund, wenn nicht betriebswirtschaftlicher Berater, dann zumindest Grundkenntnisse. Je nach Spezialisierung: Logistik, IT, Technologie, Marketing etc.	Theorien <i>über</i> Beratung Managementtheorien BWL-Grundkenntnisse um Hypothesen über finanzielle Situation bilden und Auswirkungen von verschiedenen Beratungsstrategien auf die finanzielle Lage abschätzen zu können
Anwendbarkeit	Dem Unternehmen fehlen Spezialkenntnisse, die ausnahmsweise (einmalig) gebraucht werden Gut geeignet für Wandel 1. Ordnung, d.h. Lösung erfolgt in der bestehenden „objektiven“ Rationalität	Das Unternehmen braucht eine Lösung bei unklaren Problemlagen und „radikal“ neuen Lösungsansätzen Geeignet für Wandel 2. Ordnung, d.h. ursprünglich vom System als irrational empfundene Lösungen sind möglich
Vorstellung von Beraterwirkung	$W = Q$ siehe Formel (1) $W = Q \times A$ siehe Formel (2)	$W = QI \times AS$ siehe Formel (3)

Beratungstheorien

Managementberater können nach ihren fachlichen Schwerpunkten eingeteilt werden, allerdings müssen Interdependenzen berücksichtigt werden

	Strategie	Organisation	Personal
<i>Tätigkeitsfelder</i>	Strategische Planung und strategisches Management, Leitbilder	Aufbauorganisation Strukturorganisation Unternehmenskultur Veränderungsmanagement	Leistungsbeurteilungssysteme Anreizsysteme PE Recruiting
<i>Häufige Interdependenz</i>	Organisation Veränderungsmanagement (Strategisches) HR Kultur (Kernkompetenzen)	Strategie Personalmanagement Führung	Kultur Führung Strategie

Beispiele für Methoden

	GPO	OE	Systemische Beratung
Strategische Bedeutung	Nur wenn strategische Vorphase zur Segmentierung der Geschäftsprozesse	Nicht explizit methodisch vorgesehen; beim personalen Ansatz auch nicht zu erwarten, beim strukturellen Ansatz möglich	Im Rahmen der Bearbeitung der System/Umwelt Schnittstelle wahrscheinlich ein Thema
Wissenschaftstheoretische Position	Funktionalismus	(Funktionalismus) radikaler Humanismus	Interpretativ
Rahmentheorie	Deterministischer Kontingenzansatz	Verhaltenswissenschaftlicher Kontingenzansatz	Soziologische Systemtheorie

Beispiele für Methoden

	GPO	OE	Systemische Beratung
Wandel der Organisation	Nur Wandel 1. Ordnung. Bei echten Innovationen oft Wandel 2. Ordnung notwendig	Wandel 2. Ordnung möglich, aber durch Defizite in der Organisationstheorie behindert. Wandelverständnis und -techniken sind förderlich für eine Initiierung von Wandel 2. Ordnung	Gut geeignet, auch Wandel 2. Ordnung zu begleiten
Wandel der Organisation, um die Innovationskraft zu erhöhen	Zielgerichtet kaum möglich. Es kann sein, dass im Zuge eines GPO Projektes neue Sichtweisen in die Organisation eingebracht werden, die funktional in Richtung Steigerung der Innovation verarbeitet werden	Durch Survey und Feedback externe Sichtweise	Erhöhung der Handlungsmöglichkeiten explizite Zielsetzung, sehr gut geeignet für Lernen 3. Ordnung
Abdeckung der anderen Funktionen des Managementprozesses (Personaleinsatz, Führung, Kontrolle)	Mit der GPO Methode allein kaum Unterstützung	Sehr normatives Verständnis von Personaleinsatz und Führung.	Auf gegenständlicher Ebene großteils bereits ausformuliert.
Beratereinsatz für Veränderungsvorhaben	günstig	notwendig	Notwendig/günstig