

Studienarbeit zur Vorlesung Changemanagement

Name: Bernd Kolberg

Studiengang: „Organization Studies“ der Universität-Hildesheim

Dozenten: Andreas F. Philipp, Michael Kucht

Modulthema: Changemanagement

Datum: 15.10.2010

Copyright: Bernd Kolberg

INHALT

1	Einleitung	3
2.1	Das Veränderungsvorhaben	3
2.2	Herausforderungen.....	3
2.2.1	Ziele	4
2.2.2	Schlüsselfaktoren	4
2.2.3	Wie scheitern?.....	6
2.3	Change Modell.....	6
2.4	Interne und externe Einflüsse.....	8
2.5	Unterstützung / Tools und Methoden / Kommunikation.....	8
3	Literaturverzeichnis	10

1 EINLEITUNG

Die vorliegende Arbeit umfasst die vorgegebene Prüfungsaufgabe des Moduls „Unterstützung und Reflexion von Veränderungen“ mit dem Thema „Changemanagement“ des Weiterbildungs-Studiengangs „Organization Studies“.

2 PRÜFUNGSAUFGABE

Um in den folgenden Kapiteln am Beispiel eines größeren, realen Veränderungsvorhabens in meinem Wirkungskreis arbeiten zu können und diese Veränderung dem Leser verständlich zu machen, möchte ich folgend kurz meine Aufgabe und das Arbeitsumfeld vorstellen.

Das amerikanische Unternehmen, in dem ich als Projektleiter in der Entwicklung tätig bin, ist ein weltweiter Anbieter von mobilen Elektronik-Systemen. Das Unternehmen entwickelt und produziert Fahrzeug-Komponenten für alle namhaften Automobilhersteller und beschäftigt weltweit ca. 100 000 Mitarbeiter. Die Unternehmens-Tochter in der ich tätig bin, produziert im Automotivebereich Antennen, TV-Receiver, Navigations- und Radiogeräte als Erstausrüster mit ca. 450 Mitarbeitern am Standort BSD.

2.1 DAS VERÄNDERUNGSVORHABEN

Aufgrund der schlechten Wirtschaftslage in der Automobilindustrie des Jahres 2009 und historisch bedingten, internen strukturellen Problemen, sollen Restrukturierungsmaßnahmen durchgeführt werden. Das Verhältnis Gesamtumsatz zu Entwicklungskosten ist branchenunüblich und unverhältnismäßig hoch. Außerdem ist die Produktion in Deutschland im Vergleich zur Fertigung in Portugal ineffizient und zu teuer.

Das Management in BSD entscheidet sich für Umstrukturierungen. Es sollen 75 Mitarbeiter in der Produktion und 50 Entwicklungs-Ingenieure das Unternehmen verlassen. Eine Betriebsvereinbarung ist geschlossen worden und eine Auffanggesellschaft für die freizusetzenden Mitarbeiter gegründet.

2.2 HERAUSFORDERUNGEN

Erfolgreiche Veränderungen benötigen Zeit und „Veränderer“ mit entsprechenden Erfahrungen. Laut einem Teilergebnis der Capgemini Studie 2010 (CapGemini Consulting, 2010), ist Changemanagement in Krisenzeiten für viele Unternehmen ein Luxusthema und in wirtschaftlich schlechten Zeiten nicht besetzt ist. Das von mir vorgeschlagene Beispiel eines realen Veränderungsvorhabens wurde in der letzten Weltwirtschaftskrise Ende des Jahres 2009, ohne einen geplanten Changeprozess durch das Management durchgeführt. Heute sind die Auswirkungen des schnellen „Top-Down“ Veränderungsprozesses bekannt und es konnte einiges daraus abgeleitet und gelernt werden.

Verständlicherweise werden an das Management in der Krise höhere Ansprüche gestellt, Veränderungen erfolgreich umzusetzen, als in weniger turbulenten Zeiten. Sehr häufig scheitern diese Veränderungsprozesse. Trotz dessen muss es möglich sein einige Regeln bei der Umsetzung der Veränderung, auch in der Krise, einzuhalten. Ziel dieser Studienarbeit ist es, neben der Aufgabenerfüllung, diese Regeln anhand der Literatur, aufzuzeigen.

2.2.1 ZIELE

Die Ziele der Restrukturierung wurden in einer Betriebsvereinbarung mit dem Betriebsrat verhandelt und im Intranet, nach einer Betriebsversammlung, veröffentlicht.

Innerhalb von 2 Monaten sollen 125 Mitarbeiter das Unternehmen verlassen haben.

Personelle Reduzierung

- Abbau von 50 Ingenieuren aus der Entwicklung
- Abbau von 75 Mitarbeitern aus der Produktion, davon ca. 40 ZeitarbeiterInnen

Strukturelle Veränderungen / Restrukturierung

- Schließung der Abteilung Werkzeugbau und Abgabe der Aufgaben an ein externes Unternehmen (12 MA, Produktion)
- Entlassung von 40 ZeitarbeiterInnen, die teilweise mehrere Jahre in der Produktion im Unternehmen beschäftigt sind
- Verlagerung der Abteilung „Technische Validierung“ nach Krakau/Polen (18 MA, Entwicklung)
- Verlagerung der Abteilung „Funktionaler Test“ nach Krakau/Polen (22 MA Entwicklung)
- Auslauf und Aufgabe der Produktlinie Antenne für einen bestimmten Kunden (23 MA, Produktion)

Weiter werden 10 Mitarbeiter aus der Entwicklung gesucht die freiwillig einen Aufhebungsvertrag unterzeichnen.

Abteilung	Produktion	Entwicklung	Maßnahme
Werkzeugbau	12	-	Out-Sourcing
Zeitarbeit	40	-	Verkleinerung der Produktion
Validierung	-	18	Verlagerung der Abteilung
Funktionaler Test	-	22	Verlagerung der Abteilung
Auslauf Produktlinie	23	-	Aufgabe eines Produktes
freiwilliges Ausscheiden	-	10	Verkleinerung der Entwicklung
Gesamt	75	50	

Die Restrukturierungen sollen, wenn möglich, sozial verträglich durchgeführt werden. Zusätzlich werden freiwillige Mitarbeiter gesucht. Falls keine freiwilligen gefunden werden, kann es zu betriebsbedingten Kündigungen kommen. Eine Auffanggesellschaft wird gegründet, in die alle betroffenen Mitarbeiter eintreten können. Es werden laut Betriebsvereinbarungen, nach einem bestimmten Schlüssel, Abfindungen an die ausscheidenden Mitarbeiter gezahlt. Auf weitere Einzelheit der Vereinbarung kann ich aus Gründen des Umfangs nicht eingehen.

2.2.2 SCHLÜSSELFAKTOREN

Welches sind die Schlüsselfaktoren für den Erfolg des Veränderungsvorhabens? Anhand der erarbeiteten Schlüsselfaktoren von Klaus Doppler und Christoph Lauterburg in ihrem Buch „Change Management - Den Unternehmenswandel gestalten“ (Doppler & Lauterburg, 2008) werde ich im Folgenden die einzelnen Schlüsselfaktoren anhand des Praxisbeispiels erläutern.

Klarheit der Ziele

Im Beispiel-Veränderungsprozess sind die Ziele, die im Kapitel 2.2.1 aufgeführt wurden, weiter zu detaillieren. Das Management und die Personalabteilung sollten versuchen schon im Vorfeld die Ziele aus jeder Mitarbeiterperspektive zu beleuchten und einen Plan erstellen wie und mit welchen Methoden diese zu erreichenden Ziele am besten an alle Mitarbeiter kommuniziert werden können. Zur Klarheit der Ziele gehört ein klar strukturierter Zeitplan, in dem die Ziele erreicht werden sollen. Auch sind Zwischenschritte auf dem Weg zum Erreichen der Ziele wichtig. Die Zeit der Unsicherheit beim Personalabbau, für alle direkt und indirekt Betroffenen, sollte so kurz wie möglich sein. Im Beispiel ist der gewählte Zeitraum von Anfang November 2009 bis 31.12.2009 sehr kurz, trotzdem ist es wichtig einen detaillierten Zeitplan vorzulegen, indem Meilensteine definiert werden.

Informationsstand

Um Verständnis für den Personalabbau in der Produktion in BSD zu erreichen, wird es nicht ausreichen, ausschließlich den Vergleich mit den günstigeren Produktionskosten in Braga/Portugal heran zu ziehen. Ebenso ist den Mitarbeitern genau zu erklären, warum ein Unternehmen in der Automobilzulieferindustrie ein Umsatz -Entwicklungskostenverhältnis von ca. 1/10, erzielen muss, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Hintergründe die zum Veränderungsprozess geführt haben, müssen für alle Mitarbeiter verständlich sein. Die Herausforderung an das Management ist die Sensibilität aufzubringen, Mitarbeiter in den Teams der Produktion und die Mitarbeiter in der Entwicklung verständlich und umfangreich, differenziert, aber mit den gleichen Kernbotschaften, zu informieren.

Problembewusstsein

Ist der Veränderungsprozess wirklich notwendig? Existiert ein Leidensdruck bei allen Mitarbeitern? Im Beispiel war das Unternehmen über drei Jahre in der amerikanischen Insolvenz nach Chapter 11. Der Umsatz im Jahr 2008/09 war um 40% eingebrochen und es wurden keine neuen Aufträge für Neuentwicklungen gewonnen. Im Beispielveränderungsprozess war das Problem den Mitarbeitern offensichtlich und bewusst.

Glaubwürdigkeit

Nach dem Austritt aus dem Chapter 11 wurde der Konzern von drei Finanzinvestoren übernommen. Ein erneuter Börsengang ist geplant. Es wurden sehr enge, zu erreichende Finanzparameter vorgegeben. In diesem Fall wurden Unternehmens-Entscheidungen von der Konzernmutter zentral getroffen, ohne Beteiligung des lokalen Managements oder der Betroffenen selber und so kam es zu Glaubwürdigkeitsverlusten. Aufgrund dieser bekannten Vorgeschichte entstanden im Beispielveränderungsprozess hartnäckige Gerüchte und unbeantwortete Fragen in Bezug auf den wirklichen Hintergrund der Restrukturierung. Um die Glaubwürdigkeit zu gewährleisten müssen bestimmte Regeln eingehalten werden.

- Zeitnahe Beteiligung des lokalen Managements und ausreichende Information der Betroffenen bei Entscheidungen, die nicht primär vor Ort gefällt werden
- Völlige Offenheit der Hintergründe bei Entscheidungsprozessen

Energie und Engagement

Nach der Umstrukturierung und den Entlassungen von über 125 Mitarbeitern soll sich das Unternehmen im Januar 2010 wieder auf seine eigentlichen Aufgaben konzentrieren. Der Veränderungsprozess ist aber damit noch nicht abgeschlossen. Der Erfolg der Restrukturierung hängt davon ab, wie sehr die Unternehmenskultur in der Zeit der Ungewissheit gelitten hat und wie viel Energie die verbleibenden Mitarbeiter weiter aufbringen können. Je besser das Management die aufgezählten Schlüsselfaktoren beachtet hat, desto erfolgreicher wird der Veränderungsprozess werden. Erst nach der Einhaltung dieser Faktoren kann mit der Planumsetzung begonnen werden.

2.2.3 WIE SCHEITERN?

Wie könnte das „Worst-Case-Szenario“ aussehen, um ein Veränderungsprozess definitiv scheitern zu lassen?

Grundsätzlich wird die Entscheidung des Personalabbaus und der Restrukturierung als Top-Down Entscheidung durchgesetzt.

- Überhaupt keine Information, warum die Entscheidungen getroffen werden, dadurch entstehen Gerüchte
- Es werden grundsätzlich keine Perspektiven für die Zukunft der verbleibenden Mitarbeiter vom Management aufgezeigt
- Zeitpläne zur Umsetzung der Maßnahmen werden nicht eingehalten, so dass die Zeit der Unsicherheit sich unnötig verlängert und so Glaubwürdigkeit verspielt wird
- Die Betroffenen werden erst spät informiert, dass lokale Management und die Personalabteilung ist weder am Zeitplan der Umsetzung, noch an den Entscheidungen der Konzernhauptzentrale Mitsprache berechtigt

2.3 CHANGE MODELL

Die Bestimmung der Tiefe der Veränderung gibt den ersten Hinweis in welche Bereiche vorgedrungen werden soll. Es bietet sich die Darstellung nach Krüger an, siehe Abbildung 1.



Abbildung 1: Darstellung nach Krüger 1994 (OS-Reader, 2010)

Im Beispiel Veränderungsprozess sind die drei Bereiche Restrukturierung, Reorientierung und auch die Revitalisierung betroffen. Aus diesem Grund nimmt dieser Change Prozess eigentlich einen längeren Zeitraum ein. Mitarbeiter müssen umgeschult werden und das Management ist gezwungen, die strategische Ausrichtung neu zu überdenken. Eingegriffen wird ebenso in die Struktur und in Prozessverläufe.

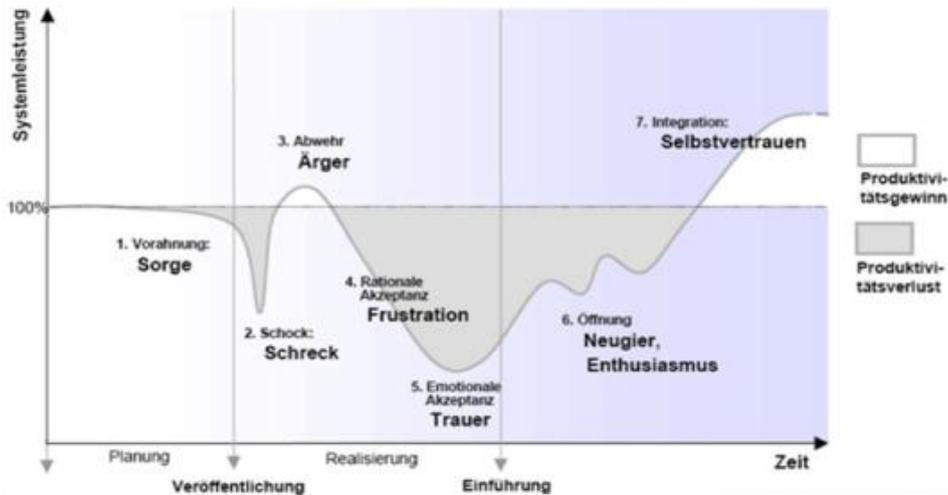


Abbildung 2: Phasenmodell nach Levin 1974, Schmidt-Tanger 1998 auf Basis Kübler-Ross

Als Change Modell lege ich das Kübler-Ross Modell zugrunde, da es sich bei der Veränderung, um den Abbau von Mitarbeiter geht. Der Changeprozess berührt die Menschen tief emotional und ist deshalb mit dem Verlauf der Forschungsergebnisse, von Elisabeth Kübler-Ross bei Sterbenden und deren Angehörigen, vergleichbar.

Sorge:

Die ersten Gerüchte über den Personalabbau kommen auf, genaue Informationen sind noch nicht bekannt gegeben worden. Es soll sich um eine größere Restrukturierung handeln.

Schock:

In einer ersten Betriebsversammlung die Veränderungen bekannt gegeben worden. Bei den Mitarbeitern sitzt der Schock tief. Diese müssen erst verarbeitet werden. Die Länge des Schockzustandes ist individuell verschieden.

Ärger:

Es wird nach den Schuldigen gesucht, die für die schlechte wirtschaftliche- und strukturelle Lage verantwortlich sind.

Frustration:

Die Mitarbeiter haben den ersten Schock verdaut, die Reorganisation wird akzeptiert aber die Frustration ist noch groß.

Trauer:

Kollegen werden das Unternehmen in Kürze verlassen, alles wird hinterher anders werden. Es wird um Strukturen getrauert, Aufgaben und um die Kollegen, die das Unternehmen verlassen.

Neugier:

Die Restrukturierung ist durchgeführt und die Kollegen haben das Unternehmen verlassen. Im Praxisbeispiel wird eine Auffanggesellschaft gegründet und Geld für Schulungen bereitgestellt. Ein Neuanfang!

Selbstvertrauen:

Die angestrebten Ziele sind erreicht und die neuen Strukturen erfüllen ihren Zweck. Es gibt für die Mitarbeiter eine neue Perspektive für die Zukunft

Nach dem Change-Modell ist es das Ziel durch die Veränderung die Systemleistung zu erhöhen, so dass diese in der letzten Phase höher ist als vor dem Veränderungsprozess.

2.4 INTERNE UND EXTERNE EINFLÜSSE

Mit welchen unterstützenden und mit welchen hemmenden internen und externen Einflüssen kann gerechnet werden?

Nach der Bekanntgabe des Veränderungsvorhabens haben sich viele Mitarbeiter im geschilderten Beispiel einen neuen Arbeitgeber gesucht und freiwillig das Unternehmen verlassen. Auch sind Headhunter auf Mitarbeiter aktiv zugegangen und haben ihnen freie Stellen angeboten. Zudem sind durch nicht ausreichende Transparenz Gerüchte entstanden, die nichts mehr mit den eigentlichen Maßnahmen und Gründen zu tun haben

Unterstützende Maßnahmen konnten, soweit ich dies beurteilen kann, nicht festgestellt werden.

2.5 UNTERSTÜTZUNG / TOOLS UND METHODEN / KOMMUNIKATION

Wie kann der Veränderungsprozess professionell und unterstützend begleitet werden, um die Restrukturierung zum Erfolg zu verhelfen? Wie könnte die Kommunikation aussehen?

Anhand des favorisierten Change Modells von Kübler-Ross sind einige Maßnahmen sinnvoll.

Phase 1: Vorahnung und Sorge

Durch sehr unterschiedliche Arbeitsfelder und Ausbildungen der Mitarbeiter ist zu Beginn eine Analyse der Zielgruppen anzustreben. Im Beispiel-Veränderungsprozess ist es sinnvoll die Belegschaft in zwei Zielgruppen aufzuteilen. In die Gruppe Produktion und die Gruppe Entwicklung.

Weitere Schritte sind vor der Bekanntgabe erster Informationen durchzuführen:

- Kernbotschaften für jede Zielgruppe maßgeschneidert erarbeiten
- Getrennte Informationsveranstaltungen planen und zeitgleich durchführen
- Informationsstrategie und einen Zeitplan festlegen
- Restrukturierungsprozess inhaltlich und zeitlich festlegen
- Dringlichkeit formulieren und für die Beteiligten des Changemanagement klarstellen

Phase 2: Schock

Nachdem die Informationen die Mitarbeiter in einen Schockzustand versetzt haben, ist es wichtig, die durch die Restrukturierung entstehenden neuen Perspektiven zu kommunizieren. Damit soll ein Perspektivwechsel der Mitarbeiter erreicht werden. In einer scheinbaren

negativen Veränderung kann auch die Chance eines positiven Neubeginns und einer besseren Zukunft stecken. Was ist in dieser Phase wichtig?

- Kurze Phase der Unsicherheit durch einen genauen einzuhaltenden Zeitplan der Restrukturierung
- Offene, transparente Kommunikation
- Perspektiven aufzeigen: z.B. Arbeitsplatzgarantie für alle verbliebenen Mitarbeiter nach der Restrukturierung, klare Kommunikation der zukünftigen Unternehmensstrategie in Bereich der Produktentwicklung, Produktion und der Weiterentwicklung der MA. Produktionsstandortgarantie für die nächsten Jahre

Phase 3: Abwehr und Ärger

Die emotionale Komponente der Veränderung steht bei allen MA in dieser Zeit im Vordergrund. Es sollte versucht werden durch das Aufgreifen der emotionalen Einwände und einem Feedback Verständnis zu erreichen. Die zukünftigen Perspektiven wiederholen und unterschiedliche Wahrnehmungen bei den Mitarbeitern auflösen.

Phase 4: Rationale Akzeptanz und Frustration

In dieser Phase ist die direkte Kommunikation gefragt. Wo sehen die Mitarbeiter in Zukunft die größten Probleme. Einwände und Feedbacks der MA sollen ernsthaft geprüft werden. Wo macht es Sinn Maßnahmen zu modifizieren?

- Das Sammeln der Einwände gegen die Veränderungen in kleine Gruppen organisieren (z.B. in den Team- oder Projektbesprechungen)
- Wo erwarten die Mitarbeiter die meisten Probleme? Vorbereitete Intranet-Umfrage initiieren.
- Rückmeldungen vom Management in die Teams, falls es zu Modifizierungen des Prozesse durch die MA Einwände kommt
- Persönlicher Beitrag zur Restrukturierung des Managements organisieren und kommunizieren, um Glaubwürdigkeit sicherzustellen
- Regelmäßige Kommunikation zum Status der Restrukturierung

Phase 5: Emotionale Akzeptanz und Trauer

Die Mitarbeiter verlassen durch die Restrukturierung nach und nach das Unternehmen. Es gibt fast jeden Tag Menschen, die durch die Räume gehen und sich verabschieden. Es entsteht Trauer, Verlustgefühle und Ängste bei den Betroffenen, die das Unternehmen verlassen, sowie auch bei indirekt betroffenen MA, die im Unternehmen verbleiben.

Aus meiner Erfahrung ist es in dieser Phase sehr schwierig diesen Prozess zu von Seiten des Managements zu unterstützen. Einfach Laufenlassen und dem Prozess des Trauerns für jeden einzelnen MA zulassen, scheint hier eine gute Lösung zu sein. Im Beispielprozess haben die Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen haben, gemeinschaftlich eine Feier organisiert und ca. 170 KollegenInnen eingeladen. Danach war der die Phase 5 zum größten Teil abgeschlossen.

Phase 6: Neugier und Enthusiasmus

Die letzten Mitarbeiter haben das Unternehmen verlassen. Die Umstellungen und Neustrukturierung der Abteilungen sind abgeschlossen. Die Zeit der Verabschiedung von Mitarbeitern ist vorbei. Es kehrt wieder mehr Ruhe ein. Was ist jetzt wichtig?

- Nötige Schulungen für die MA, die in eine neue Rolle oder Verantwortung wachsen sollen, organisieren
- Die neuen Chancen und Perspektiven, die sich durch die Restrukturierung ergeben, erneut aufzeigen
- Unternehmenskultur fördernde Maßnahmen organisieren

Phase 7: Integration und Selbstvertrauen

Positive und auch negative Rückmeldung des Erreichten und dem Veränderungsprozess allgemein mit einem „Lessons Learnt“ Workshop abschließen. Die nächste Gelegenheit, z.B. der Gewinn eines neuen Kundenauftrages, gebührend feiern.

Fazit:

Zum größten Teil sind im Unternehmen meines Beispiels viele der beschriebenen Maßnahmen, aufgrund einer extremen Krisensituation, nicht beachtet und ausgelassen worden. Was hätte man tun müssen damit der Veränderungsprozess schief läuft, habe ich mir nicht nur in dieser Studienarbeit überlegt, sondern selbst erlebt. Durch die Beschäftigung mit dem Thema Changemanagement in der Vorlesung, der Studienarbeit und dem eigenen erfahren des realen Veränderung Prozesses im Unternehmen, konnte ich einige neue und lehrreiche Erkenntnisse gewinnen.

Giesen, 15.10.2010

Bernd Kolberg

3 LITERATURVERZEICHNIS

CapGemini Consulting. (2010). *Change Management Studie 2010*. Capgemini Deutschland GmbH.

Doppler, K., & Lauterburg, C. (2008). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt/M: Campus.

OS-Reader. (2010). Lern- u. Studienmaterial zur Vorlesung "Changemanagement". In A. F. Philipp, & Michael Kucht.