



# ***Change-Management „Unternehmen verändern sich – die Methode entscheidet über das Ergebnis!“***

***Veranstaltungsreihe des Masters Personalmanagement und Wirtschaftspsychologie***

Prof. Dr. Frank O. Bayer

Studiengangleiter BWL-Industrie

DHBW Lörrach

**[www.cas.dhbw.de](http://www.cas.dhbw.de)**



## Vita

Sommer-Reinigung WASA  
Nachtschicht Automobilzulieferer  
Bank-Azubi Krankenhaus Bettenabteilung  
Logistik-Offizier Lagerverwalter  
LKW-Fahrer Kommissionierer Bosch- Baggerfahrer Betonfirma  
Autoradios Kreditsachbearbeiter Kolonnenführer  
Inventur-Mitarbeiter Inventur-Leiter Berater  
Verkäufer Ski-Geschäft Service-Kraft Verkäufer Hertie-Fashion  
Vertriebsleiter Geschäftsführender Gesellschafter  
VWL-Student Assistent Dozent Immobilienmakler  
Geschäftsführer Professor Promotionsstudent  
Dualer Partner Wissenschaftlicher Leiter Kontaktstudium CAS

## Vita

- Bankkaufmann/Kreditreferent (10 J.)
- Diplom-Volkswirt
- Logistik-Offizier
- Mehr als 20 J. Führungserfahrung (dv. 10 J. als Geschäftsführer)
  
- 2011 – 2018 Studiengangleiter BWL-Spedition, Transport & Logistik
- 2018 – heute Studiengangleiter BWL-Industrielles Management
- Seit 2012 Dozent im CAS DHBW-Master
- CAS Standortrepräsentant

## Unternehmen verändern sich

- Dass sich **Unternehmen verändern, ist nichts Neues**. Im Zuge der Internationalisierung und Globalisierung verändert sich das **Wettbewerbsumfeld** ständig. Hinzu kommen Veränderungen, mit denen wir gar nicht gerechnet haben - **politische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Anpassungen** werden notwendig.
- Die **Corona-Pandemie** ist ein anstrengendes Phänomen, aber auch ein gutes Beispiel dafür, was Unternehmen tun müssen, wenn sich die Bedingungen plötzlich ändern. Manchmal ist es nur eine Anpassung, aber oft ist es notwendig, das eigene **Geschäftsmodell zu überarbeiten oder neu zu entwickeln**.
- Wichtig ist hier ein **methodisches Vorgehen mit den richtigen Schritten, den richtigen Leuten und der richtigen Kommunikation**. Methodisch, aber flexibel und agil - denn die nächste Veränderung kommt bestimmt!

## Die nachhaltige Wirkung von 2020

„Wir dachten, der **Wandel im Jahr 2020 sei dramatisch**. Schon jetzt zeichnet sich ab, dass **2021 ein weiteres Jahr der schnellen und konstanten Unsicherheit** wird.

Keine Organisation ist davor gefeit. Es bietet jedoch eine **Chance für Ihre Organisation**, diese Veränderungen nicht nur zu überstehen, sondern die sich bietenden Chancen zu nutzen.

Covid-19 hat ein Schlaglicht auf die Notwendigkeit geworfen, dass Unternehmen **neue Technologien** annehmen müssen - nicht nur, um den täglichen Betrieb aufrechtzuerhalten oder zu verbessern, sondern auch, um sich einen **Wettbewerbsvorteil auf dem Markt** zu sichern. Wir befinden uns seit einigen Jahrzehnten mitten in einer digitalen Revolution.“

Quelle: Kotter, Asuzug Monthly Review, 29. Januar 2021

# Neu gegen Alt – ein jahrhundertelanger Wettstreit

*Wer Neues schaffen will,  
hat alle zu Feinden,  
die aus dem Alten Nutzen ziehen.*

*Niccolò di Bernardo dei Machiavelli*

*1469 - 1527*

*(florentinischer Philosoph, Politiker,*

*Diplomat, Chronist,*

*Schriftsteller und Dichter)*

# Leben in der VUKA - Welt

## ■ Volatilität

- Veränderungen häufiger + schneller

## ■ Unsicherheit

- regelmäßig Überraschungen aus Politik, Gesellschaft + Wirtschaft
- fehlende Planbarkeit + zuverlässige Vorhersagen

## ■ Komplexität

- Vielfältigkeit von Kräften + Zusammenhängen
- Eindruck von Chaos und Verwirrung

## ■ Ambivalenz/Ambiguität

- Vieldeutigkeit, Missverständnisse, Ursache-Wirkung-Veränderungen

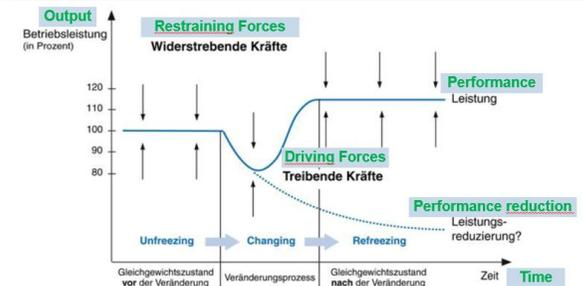


## Aktuelle Change-Erlebnisse von Studierenden

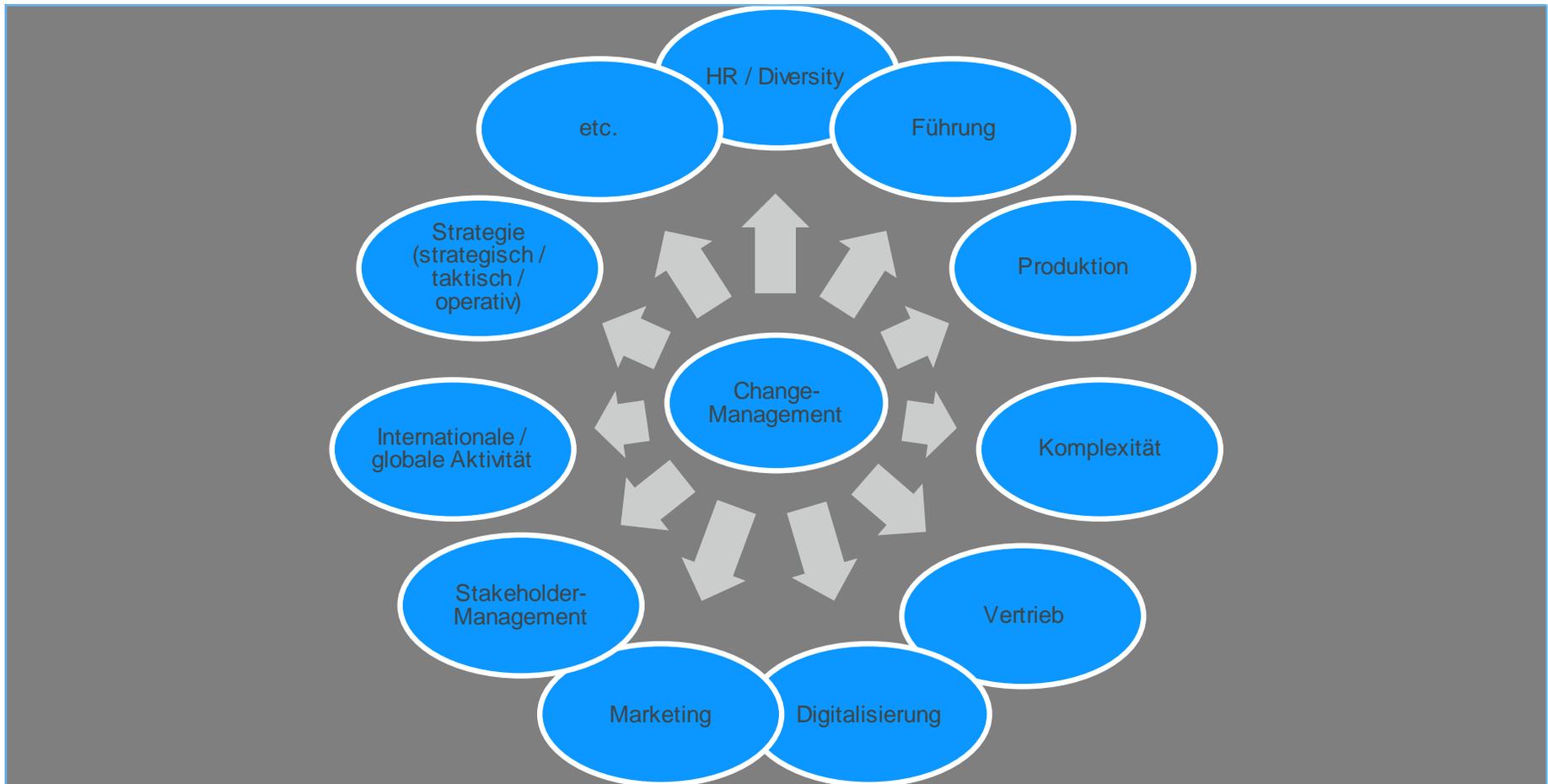
- Neue Organisationsstruktur
- Neue Führungskräfte (häufiger Wechsel)
- Neue Softwaresysteme (ERP, CRM etc.)
- Steigerung der Automatisierung
- Zentralisierung/Strukturveränderung
- Reorganisation Controlling
- DS-GVO-Projekt
- Online-Zugangsgesetz
- Neues Feinplanungstool für Produktion
- Zusammenführung von Unternehmensbereichen
- Unternehmensübernahmen
- Expansion/Wachstum
- Neue Produkte/Produktveränderungen
- Prozessveränderungen/neue Prozesse
- Aufteilung von Kundeneinheiten
- Stellenwechsel
- Änderung Kernbankensystem
- Ausgliederungen

# Warum Change-Management?

- Sicherung des betriebswirtschaftlichen Erfolgs des Unternehmens (Wettbewerbsvorteile)
- Verkürzung der „Gewöhnungszeit“ einer Veränderung (Organisationen schneller/flexibler machen)
- Zielgerichtetes Handeln durch ganzheitliche Abstimmung von Ziele und Maßnahmen
- Zielausrichtung finanzieller, personeller, emotionaler und kreativer Ressourcen
- Verminderung des „Unvorhersehbaren“ durch Vorwegdenken und rechtzeitiges Handeln
- Verbesserung/Stärkung der Zusammenarbeit zwischen Akteuren
- Schnelle Umwandlung von Konflikten in Lösungen
- Akzeptanzsteigerung bei Betroffenen und weniger Beteiligten

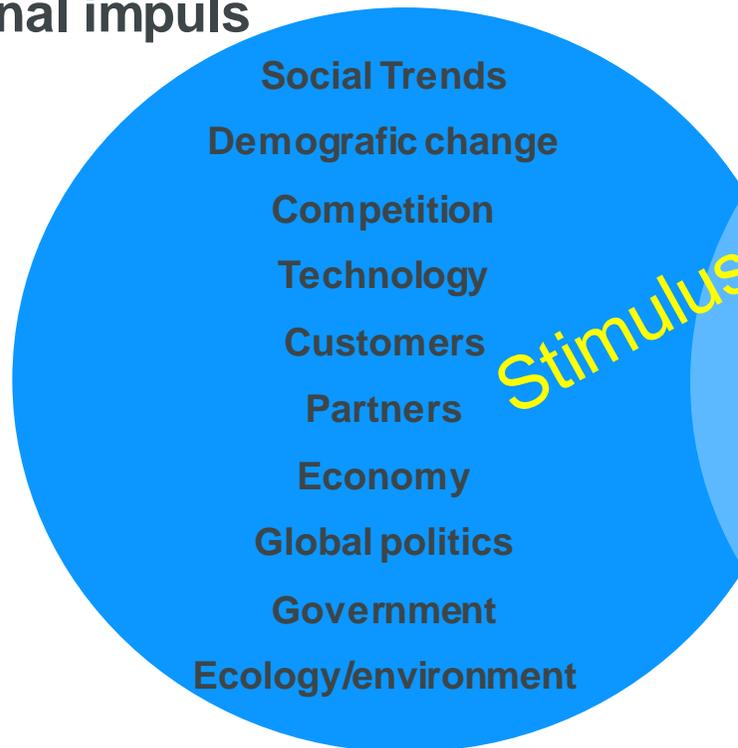


# Change-Management als Teil des Ganzen



## But not every impuls must be disruptive

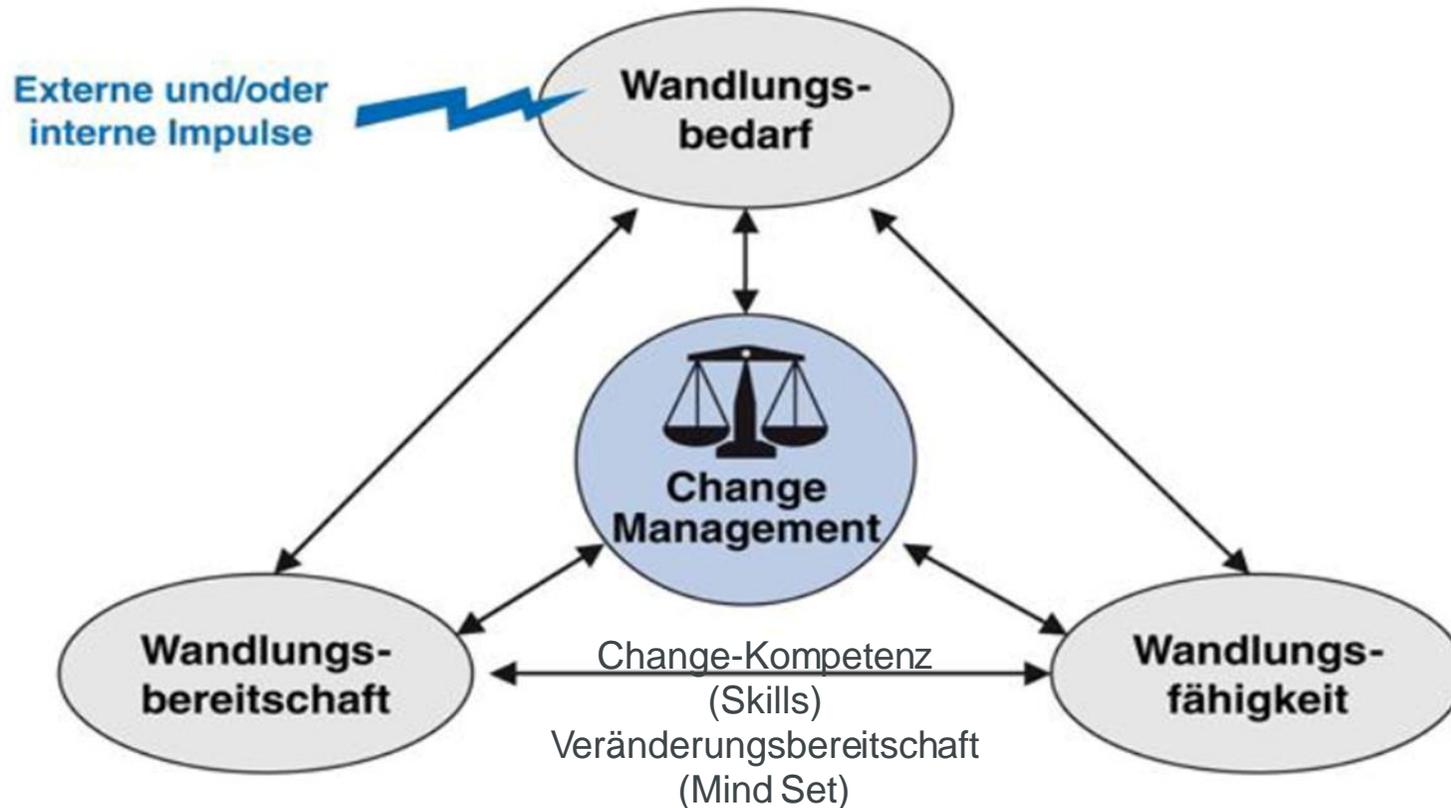
### External impuls



### Internal impuls

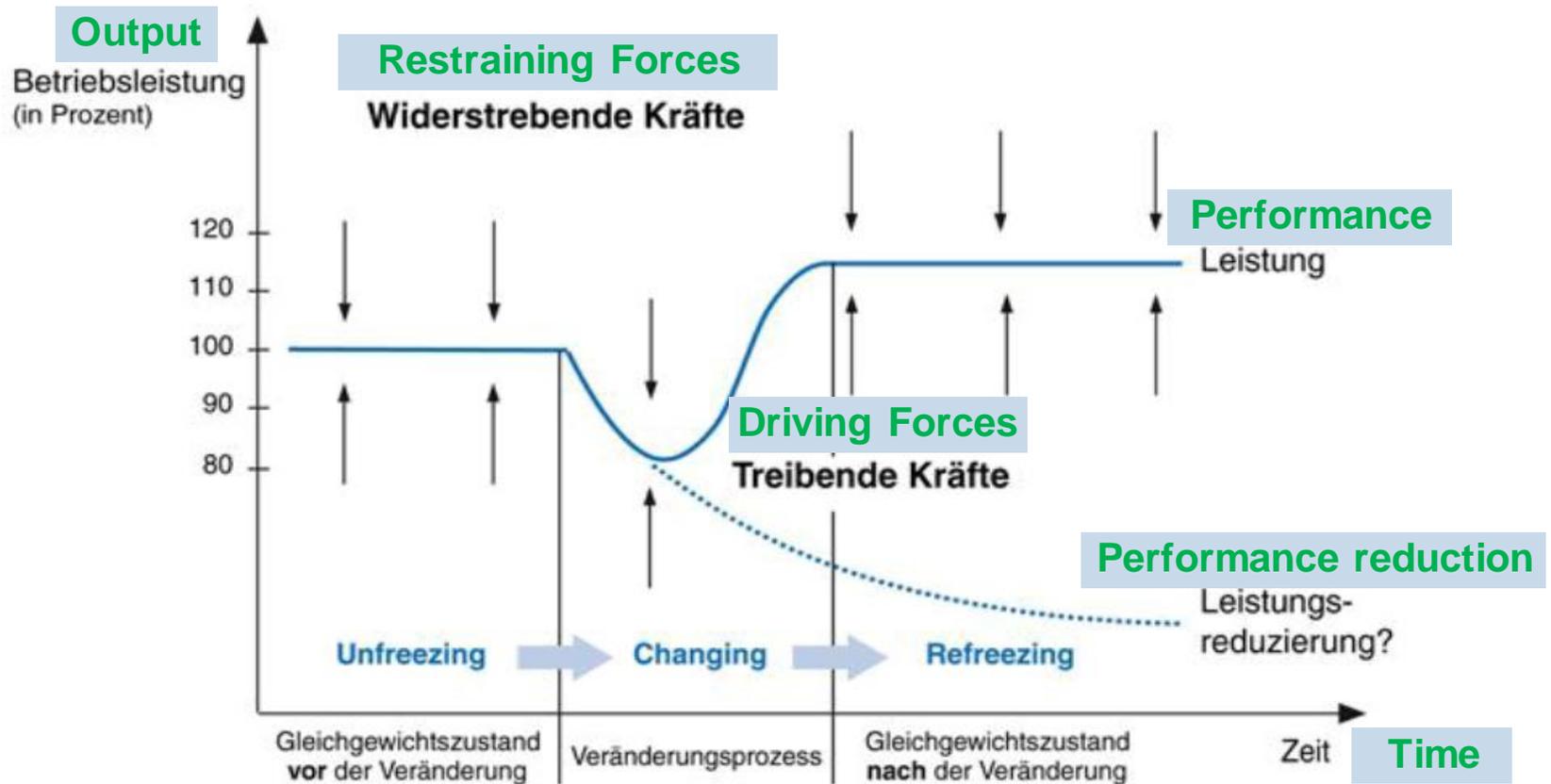
- Stakeholder
- Management
- Employees
- Inefficient processes
- Ethics
- Cultur

# Spannungsfeld für Change-Management

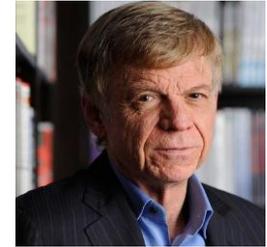


Quelle: in Anlehnung an Vahs, D., Organisation, 8. Aufl., S. 373, Stuttgart, 2012

# Change-Prozess (Phasen nach Lewin)



Quelle: in Anlehnung an Vahs, D., Organisation, 8. Aufl., Stuttgart, 2012



# Change-Prozess (Kotter's 8-Schritte-Modell)



Quelle: <http://www.kotterinternational.com/the-8-step-process-for-leading-change/>

## Change Manager bzw. Change Management Team

Die Gestaltung von Optimierungs- und Change-Projekten ist regelmäßig komplex und dynamisch. Dies gilt nicht nur für die fachliche Sichtweise.

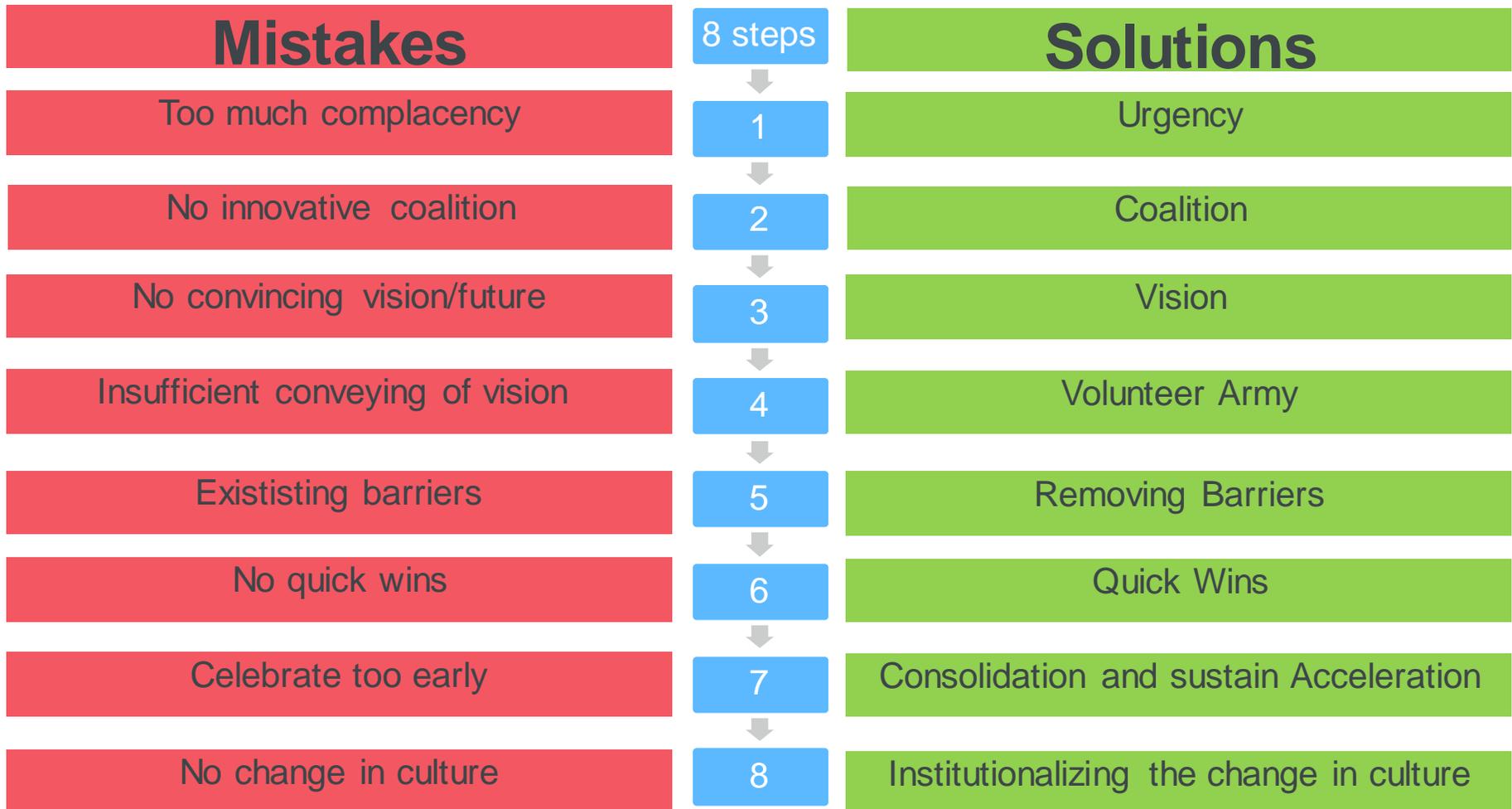
Dauerhafte und damit nachhaltige Erfolge lassen sich nur realisieren, wenn es gelingt, die Mitarbeiter einzubinden und ihnen aktive Rollen in den veränderten Strukturen und Prozessen zuzuweisen.

Für die Führungskraft als Change Manager führt dies zur Herausforderung, dass

- **ÄNGSTE UND BARRIEREN ÜBERWUNDEN,**
- **KRÄFTE GEBÜNDELT UND**
- **EINE POSITIVE KULTUR GESCHAFFEN WERDEN MÜSSEN.**

## 1,2,3,4,5-Jahres-Plan?

- Plan / Struktur - ja
- Jahre - abhängig
- Meilensteine - wichtig
- Flexibilität / Agilität - wichtig
- Kommunikation - wichtig



Source: Own presentation according to Kotter/Cohen, 2002, p. 3 ff.



## Kritische Reflexion

### ■ **Change früher/heute – größte Herausforderungen:**

- Geschwindigkeit von Veränderungen
- Differenzierte Führungs- und Organisationsformen
- Der Mensch fragt nach dem „**WARUM**“



**Steigende Bedeutung von Change-Management  
Anpassung der Change-Management-Prozesse daran**



**Führt zur Weiterentwicklung bestehender Modelle  
z. B. Accelerate´s 8-Step-Process von Kotter (2014)  
z. B. WaVe (Wandel durch Vernetzung) von Petersen/Witschi (2015)**

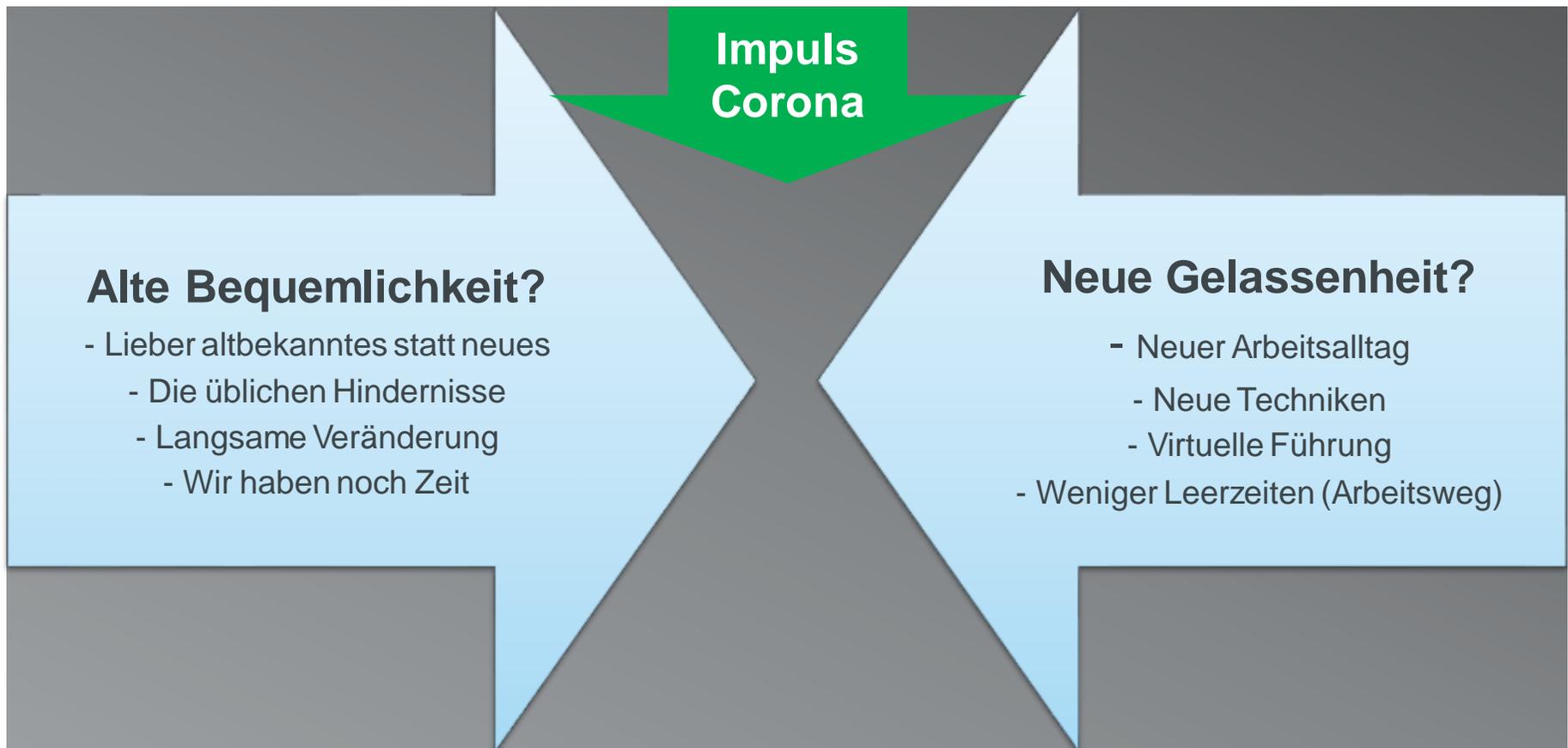
## Die "weichen" Faktoren machen den Erfolg!

Change Management ist nur etwas für Weicheier, ein echter Manager braucht so etwas nicht!?

- In Organisationen gibt es keine einfachen Ursache-Wirkungs-Beziehungen.
- Die Vorgänge in und um Organisationen sind komplex (VUKA).
- Menschen sind sehr individuell und lassen sich nicht wie Maschinen ein- und ausschalten.
- Die jüngeren Generationen wollen zunehmend ernst genommen werden, sie wollen gehört werden und sich beteiligen.

Es geht nicht um Basisdemokratie, sondern um Partizipation, wenn eine Veränderung erfolgreich sein soll!

# Neue Chancen für Change-Management?



## Fazit/Empfehlungen

- Mit Methode vorgehen (Change + BWL-Instrumentarium)
- Gestalten statt verwalten
- Agieren statt reagieren
- Mal anders denken (Thinking out of the box)
- Mit Partizipation möglichst schnell die gut ausgebildeten, qualifizierten und motivierten Mitarbeiter/innen erreichen
- Positiv bleiben

## Literaturempfehlungen

**Krüger, W. (Hrsg.): Excellence in Change, Gabler Wiesbaden**

**Doppler, K./Lauterburger, K.: Change Management, Stuttgart**

**Hayes, J.: The theory and practice of change management**

**Kotter, J.: Leading Change, Boston, Mass.**

**Kotter, J./Cohen, D.: The Heart of Change, Boston, Mass., Harvard Business School Press**

**Kotter, J./Akhtar, V./Gupta, G.: Change: How organizations achieve hard-to-imagine results despite uncertain and volatile times, Boston, Mass. – Neu 06.2021**

**Hammer, M./Champy: Business Reengineering, New York**

**Berner, W.: Change!: 15 Fallstudien zu Sanierung, Turnaround, Prozessoptimierung, Reorganisation, Stuttgart**

**Albach, H. et al.: Management of Permanent Change, Wiesbaden**

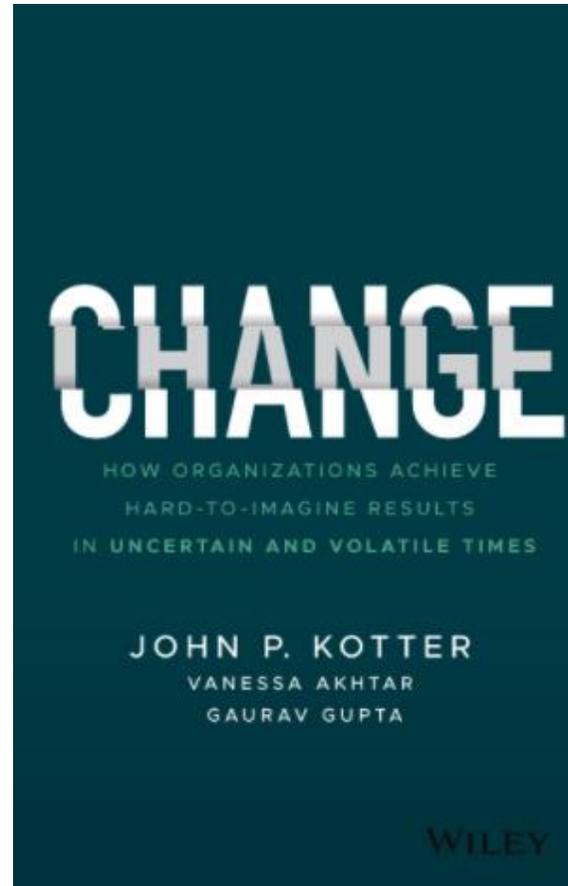
**Petersen, D./Witschi, U.: Wandel durch Vernetzung, Wiesbaden**

Es wird jeweils die aktuellste Ausgabe zu Grunde gelegt.

Abbildungen, Grafiken und Zeichnungen sind teilweise aus einer der vorgenannten Quellen entnommen oder selbst erstellt. Es gelten in jedem Fall die Urheberrechte der jeweiligen Verfasser.

Veröffentlichungen des Skripts oder Teilen davon im Internet, Intranet, in Publikationen, elektronischen Datenbanken sowie sonstigen elektronischen Speichermedien bedürfen der ausdrücklichen Genehmigung.

## Ergebnisse trotz unsicherer + volatiler Zeiten



Erscheint im Juni 2021

Quelle: Kotter, Pre-Read of his new book 03.2021

## Kontakt

### DHBW CAS



DHBW Lörrach

Prof. Dr. Frank O. Bayer

Studiengangleiter BWL-Industrielles Management

DHBW CAS Standortrepräsentant

Hangstr. 46 - 50

79539 Lörrach

Tel.: +49 (0)7621 / 2071-311

[bayer@dhbw-loerrach.de](mailto:bayer@dhbw-loerrach.de)