

---

# Veränderung macht Ärger!

oder

## Wie lässt sich der Unternehmenserfolg nachhaltig sichern?

*Wir sind nicht nur verantwortlich für das, was wir tun, sondern auch für das, was wir nicht tun.*

Zitat von Molière

**Teil 1: Was ist Change ?**

**Teil 2: „Schauspiel in 3 Akten“ (Tichy)**

**Teil 3: Change bei mir selbst**

**Teil 4: Veränderungskurve und „8 Fehler“ (Kotter)**

**Teil 5: „7 Thesen zu Veränderungen“ (Simon)**

## Was ist Veränderung oder Change Management ?

„Panta rhei“ (alles fließt) - Heraklit

..es ist unmöglich zweimal in denselben Fluss zu steigen..

Jeder Mensch verändert sich biologisch Tag für Tag

..auch wenn er es nicht bemerkt oder nicht wahrhaben will..

Veränderung kann man nicht verhindern

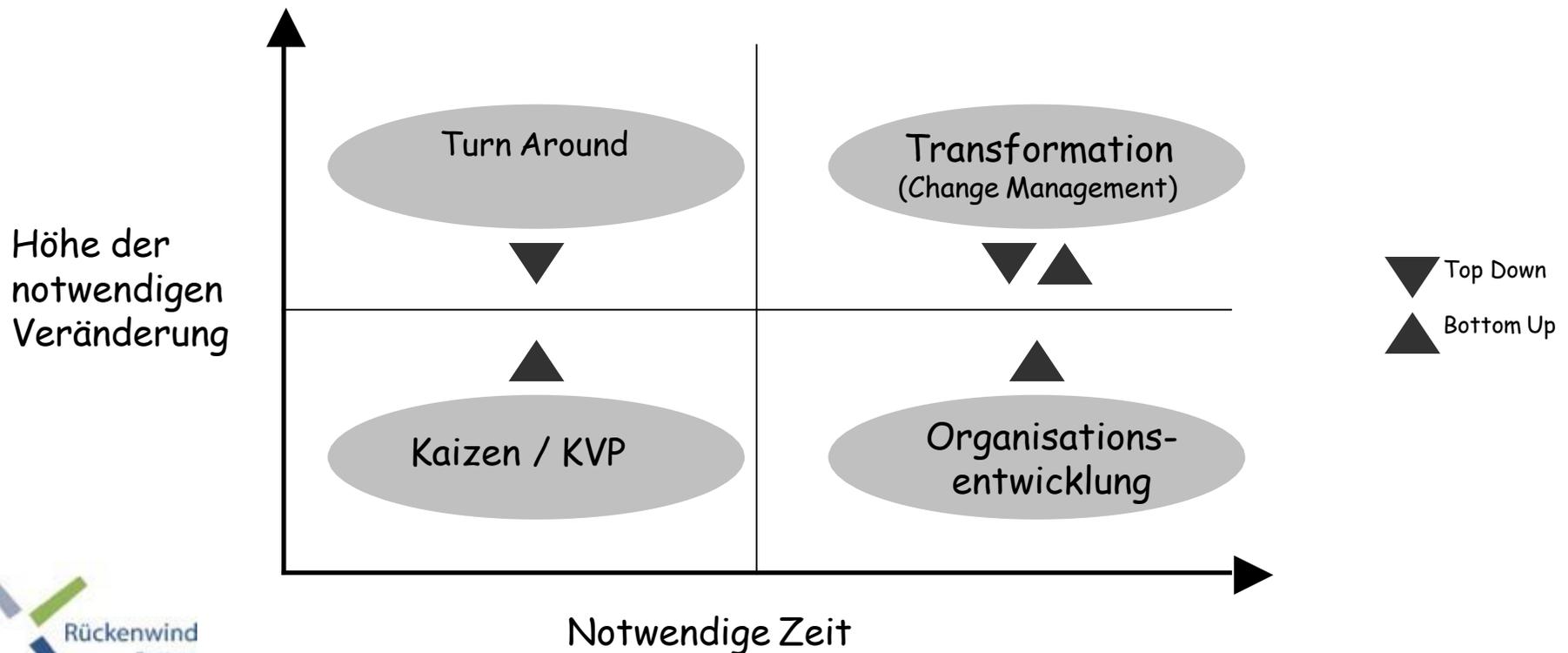
..dennoch wird die Veränderung als etwas Unnatürliches,  
Bedrohliches empfunden..

Veränderung gibt natürlich zum Guten als auch zu Schlechten

..unter Change Management wird die gezielte Steuerung eines  
Veränderungsprozesses zum Guten verstanden..

## Welche Arten der Veränderung gibt es ?

- Evolutionäre Veränderung z.B. Organisationsentwicklung, Kaizen
- Revolutionäre Veränderung z.B. Business Reengineering, Turn Around
- ...



**Teil 1: Was ist Change ?**

**Teil 2: „Schauspiel in 3 Akten“ (Tichy)**

**Teil 3: Change bei mir selbst**

**Teil 4: Veränderungskurve und „8 Fehler“ (Kotter)**

**Teil 5: „7 Thesen zu Veränderungen“ (Simon)**

## Was ist zu tun? - „Regieanweisung für Revolutionäre“

Frei nach Noel M. Tichy  
ein Schauspiel in drei Akten :

erster Akt:	Erwachen
zweiter Akt:	Vision
dritter Akt:	Rearchitektur

Noel M. Tichy ist Professor an der University of Michigan School of Business und beschäftigt sich vor allem mit Fragen der Transformation von Organisationen. Seit 1982 berät er General Electric, außerdem leitete er zwei Jahre lang das renommierte firmeneigene Trainingszentrum für Führungskräfte Crotonville. Weitere Klienten Tichys sind IBM, General Motors, Exxon, Pepsico, NEC. Er war auch bei Mercedes-Benz tätig.

## „Regieanweisung für Veränderer“

erster Akt:

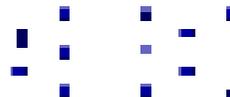
Erwachen

### organisatorische Ebene

- konkreter Veränderungsbedarf
- Widerstand im Wandel
- Vermeidung prov. Schnellschüsse

### individuelle Ebene

- Bruch mit der Vergangenheit
- Loslösung von der Vergangenheit
- Umgang mit der Ernüchterung



# „Regieanweisung für Veränderer“

## zweiter Akt: Vision

### organisatorische Ebene

- Erarbeiten einer motivierenden Vision
- Mobilisierung des Engagements

### individuelle Ebene

- Übergänge „Tod und Wiedergeburt“
- Sachliche Betrachtung von Ende und Neubeginn



## „Regieanweisung für Veränderer“

dritter Akt:

Rearchitektur

**organisatorische Ebene**

- kreative Zerstörung
- Neugestaltung des Sozialgefüges
- Mitarbeitermotivation

**individuelle Ebene**

- innere Neuausrichtung
- neue Szenarien
- neue Energien

Wie steuern wir ?



# „Regieanweisung für Veränderer“

Epilog

Die Geschichte wiederholt sich

## „Die 5 Gebote“ (nach Noel M. Tichy)

1. **Lernen Sie den Motor kennen, der Ihr Geschäft antreibt.**  
(Zusammenspiel zw. Mitarbeitern und den Führungsebenen im Wertschöpfungsprozess)
2. **Entwickeln Sie ein Verständnis dafür das Motoren überreizt werden können.**  
(klare präzise Ressourcenbeurteilung)
3. **Gehen Sie niemals Kompromisse bei der Selbstkritik ein.**  
(aus Fehlern lernen, es besser machen, Blick in die Zukunft richten)
4. **Seien Sie bereit, Konflikte schnell, aufrichtig und offen auszutragen.**  
(Konflikte als Möglichkeit für wichtige Entscheidungen sehen)
5. **Gebärden Sie sich niemals als Tyrann.**  
(Mitgefühl, kühler Kopf und „weiches“ Herz)

Teil 1: Was ist Change ?

Teil 2: „Schauspiel in 3 Akten“ (Tichy)

Teil 3: Change bei mir selbst

Teil 4: Veränderungskurve und „8 Fehler“ (Kotter)

Teil 5: „7 Thesen zu Veränderungen“ (Simon)

**Wille, Vorstellungskraft, Glaube, .....**

**Siehe Seminar K.D.H.:**

**„Führung und Persönlichkeit!“**

Teil 1: Was ist Change ?

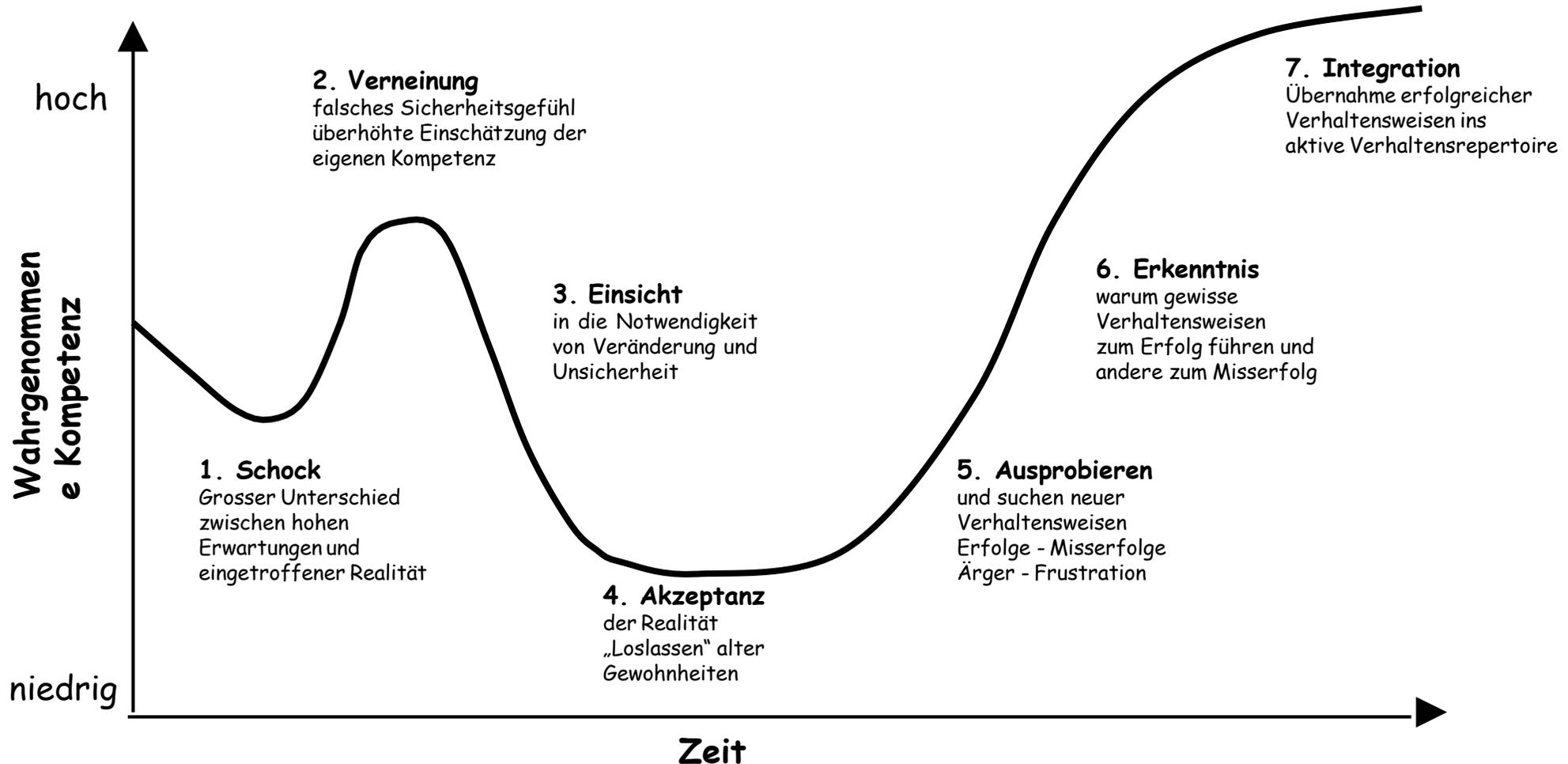
Teil 2: „Schauspiel in 3 Akten“ (Tichy)

Teil 3: Change bei mir selbst

Teil 4: Veränderungskurve und „8 Fehler“ (Kotter)

Teil 5: „7 Thesen zu Veränderungen“ (Simon)

## Die 7 Phasen der Veränderungskurve



## 8 Fehler in Veränderungsprozessen (Kotter, Leading Change, HBR 1995)

1. Die Notwendigkeit der Veränderung wurde nicht oder zuwenig klargemacht
2. Es wurden keine ausreichend mächtige Führungskoalition für den Wandel geschaffen
3. Die Kraft einer sinnvollen Vision wurde unterschätzt
4. Die Vision wurde zuwenig kommuniziert)
5. Die neue Vision blockierenden Hindernisse wurden nicht thematisiert
6. Es wurden keine kurzfristigen Erfolge erzielt.
7. Der Sieg wurde zu früh ausgerufen
8. Das Tempo war zu schnell

## 8 Voraussetzungen für erfolgreiche Veränderung

1. **Aufstellen einer Dringlichkeit**  
Untersuchung des Markts und der Wettbewerbsbedingungen  
Identifizierung und Besprechung von Krisen, potentiellen Krisen oder großen Chancen
2. **Aufstellung der Leitungscoalition**  
Zusammenstellung einer Gruppe, die ausreichend Macht hat, um Veränderungen anzuleiten  
Anleitung der Gruppe zur Zusammenarbeit wie in einem Team
3. **Entwicklung einer Vision und Strategie**  
Erzeugung einer Vision, mit der die Anstrengungen gelenkt werden  
Entwicklung von Strategien zur Erreichung der Vision
4. **Übermittlung der Veränderungsvision**  
Nutzung jedes möglichen Mediums zur ständigen Übermittlung der neuen Vision/Strategien  
Vorleben des von den Mitarbeitern erwarteten Verhaltens durch die Leitungscoalition
5. **Befähigung von Aktionen auf breiter Basis**  
Beseitigung von Hindernissen  
Änderung von Systemen oder Strukturen, die die Veränderungsvision unterhöhlen  
Ermutigung zum Risiko und zu Aktivitäten, denen neue Ideen zugrunde liegen

6. **Erzeugung kurzfristiger Siege**  
Planung sichtbarer Verbesserungen der Leistung oder von „Siegen“  
Erzeugen dieser Siege  
Sichtbare Anerkennung u. Auszeichnung der Menschen, die diese Siege möglich gemacht haben
7. **Festigung der Gewinne und Erzeugung weiterer Veränderungen**  
Nutzung der gesteigerten Glaubwürdigkeit zur Veränderung aller Systeme, Strukturen und Regeln, die nicht zusammenpassen und nicht zur Vision der Umgestaltung passen  
Anstellung, Förderung, Entwicklung von Menschen, die die Veränderungsvision implementieren können  
Erneute Verstärkung des Prozesses mit neuen Projekten, Themen und Veränderungskräften
8. **Verankerung neuer Ansätze in der Kultur**  
Erzeugung einer besseren Leistung durch kunden- und produktivitätsorientiertes Verhalten, durch eine stärkere und bessere Leitung und durch ein effektiveres Management  
Verdeutlichung der Verbindungen zwischen neuen Verhaltensweisen und dem Erfolg der Organisation  
Entwicklung von Mitteln zur Sicherung der Leitungsentwicklung und -nachfolge

Teil 1: Was ist Change ?

Teil 2: „Schauspiel in 3 Akten“ (Tichy)

Teil 3: Change bei mir selbst

Teil 4: Veränderungskurve und „8 Fehler“ (Kotter)

Teil 5: „7 Thesen zu Veränderungen“ (Simon)

# Die sieben Thesen von Prof. Simon zu Veränderung in Unternehmen

Prof. Dr. Hermann Simon hatte bis 1995 den Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre und Marketing an der Johannes-Gutenberg-Universität in Mainz inne. Er war u.a. Professor an der Universität Bielefeld, der Stanford University, der Harvard Business School sowie am Institut für Höhere Studien in Wien. Seit April 1995 ist er Vorsitzender der Geschäftsführung von Simon, Kucher & Partners GmbH, Strategy & Marketing Consultants, in Bonn.

### **Die sieben Thesen zu Veränderung in Unternehmen (nach Prof. Simon) :**

1. *Massiver Widerstand gegen Veränderungen ist der Normalfall und nicht die Ausnahme. Seien Sie deshalb auf harten Widerstand gegen jede Veränderung gefasst.*
2. *Veränderung ist nie nur kognitiv/problembezogen, sondern immer auch emotional/machtbezogen. Folglich können Veränderungen nur mit Überzeugung und Macht durchgesetzt werden.*
3. *Die Verhinderer von Veränderungen sind quantitativ bei weitem in der Mehrheit. Folglich werden sich die Innovatoren nur durchsetzen, wenn sie qualitativ und machtmäßig den Verhinderern weit überlegen sind.*
4. *Unsere Veränderungsfähigkeit leidet darunter, daß wir zu sehr in der Vergangenheit und zu wenig in der Zukunft leben. Die Verlagerung unseres geistigen Wohnorts von der Vergangenheit in die Zukunft setzt ungeheure Veränderungspotenziale frei.*
5. *Nur Veränderer, die von ihrer Idee besessen und nicht auf Popularität angewiesen sind und als Außenseiter leben können, werden sich durchsetzen.*
6. *Veränderung können Sie nie alleine durchsetzen, Sie brauchen immer Anhänger. Die Masse werden Sie jedoch kaum gewinnen können. Deshalb müssen Sie auf kleine Gruppen von „Jüngern“ setzen, deren richtige Auswahl entscheidend ist.*
7. *Wer wirklich verändern will, der sei gewappnet mit Willensstärke und unendlicher Ausdauer.*