– Change Management in KMU –

mit einer Studie am Beispiel von Gartenbauunternehmen in Deutschland
und einem praxisorientierten Vorgehensmodell

Stephan G.H. Meyerding
Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V.

Berichte aus der Betriebswirtschaft

Stephan G.H. Meyerding

Change Management in KMU

mit einer Studie am Beispiel von Gartenbauunternehmen in Deutschland und einem praxisorientierten Vorgehensmodell

Shaker Verlag
Aachen 2016

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Copyright Shaker Verlag 2016
Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8440-4671-7
ISSN 0945-0696

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen
Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9
Internet: www.shaker.de • E-Mail: info@shaker.de

Vorwort

Im Zuge von Globalisierung, demographischem Wandel, Konzentration, gesellschaftlichen Veränderungen, schneller werdendem technologischem Fortschritt und immer kürzer werdender Produktlebenszyklen wird es für Unternehmen immer wichtiger schnell und flexibel auf veränderte Umweltbedingungen reagieren zu können. Die Fähigkeit sich zu verändern wird deshalb von 92 % der Führungskräfte als ausschlaggebend für den künftigen Unternehmenserfolg erkannt (Claßen und Kyaw, 2007, S. 10 ff.). Change Management hat das Ziel die Stabilisierung der immerwährenden Veränderung zu erreichen (Klaffke, 2005, S. 54). Der Wandlungsprozess vollzieht sich in Veränderungsprojekten. Dieses Buch betrachtet das Veränderungsprojekt aus einer prozess- und mitarbeiterorientierten Perspektive, indem ein allgemeingültiges Vorgehensmodell beschrieben und Werkszeuge für spezifische Fragestellungen aufzeigt werden. Theoretische Überlegungen bilden die Grundlage für ein praxisnahes Modell bzw. Methoden, welche durch konkrete Anwendungsbeispiele untermauert werden. Gleichzeitig werden der Mensch und seine Psyche, als schwer quantifizierbarer, aber entscheidender Erfolgsfaktor erkannt. Aus diesem Grund widmen sich Teile dieses Buches, diesem Themengebiet. Das Buch schafft, durch ein ganzheitliches Verständnis, eine Brücke zwischen strukturiertem Vorgehen und der Organisationspsychologie. Es bietet Unternehmen eine Grundlage Veränderungsinitiativen erfolgreich durchzuführen, soll aber in erster Linie auf Problemfelder hinweisen, für die unternehmensspezifische Lösungsansätze entwickelt werden müssen. Das Buch richtet sich in erster Linie an Entscheidungsträger in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und beinhaltet eine empirische Studie unter KMUs der Gartenbaubranche. Die Studie verifiziert die Aussagen und Empfehlungen dieses Buches und veranschaulicht die Bedeutung eines strukturierten Vorgehens bei Veränderungsinitiativen.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort I

Inhaltsverzeichnis II

Abbildungsverzeichnis V

Tabellenverzeichnis VIII

1 Einleitung 1

2 Unternehmensentwicklung durch Change Management 3

2.1 Historie des Change Managements 3

2.2 Change Management als Aufgabe der Unternehmensführung 5

2.2.1 Terminologie: Change Management 5

2.2.2 Entwicklungsmodelle von Unternehmen 6

2.2.3 Evolutionärer und revolutionärer Wandel 10

2.3 Zusammenfassung 11

3 Handlungsfelder des Change Managements 13

3.1 Strategie 14

3.1.1 Optionen des strategischen Wandels 14

3.1.2 Ursachen des strategischen Wandels 17

3.1.3 Zusammenfassung 19

3.2 Kultur 20

3.2.1 Analyse und Wirkung von Unternehmenskultur 20

3.2.2 Gestaltung der Unternehmenskultur 21

3.2.3 Zusammenfassung 23

3.3 Organisation 23

3.4 Technologie 31

3.4.1 Die Rolle der Technologie in der Unternehmensentwicklung 31

3.4.2 Beispiel: IT basiertes Prozessmanagement 33

3.4.3 Zusammenfassung 36

4 Ausgestaltung des Change Management Prozesses **37**
4.1 Konzeptionelle Ansätze 37
4.1.1 Konzepte im Überblick 37
4.1.2 Organisationsgestaltung 38
4.1.3 Organisationsentwicklung 39
4.1.4 Evolutionärer und revolutionärer Wandel 41
4.1.5 Zusammenfassung 43
4.2 Widerstände als besonderes Problemfeld 43
4.2.1 Definition und Arten von Widerständen 44
4.2.2 Ursachen von Widerständen 44
4.2.3 Auftretungsformen von Widerständen 45
4.2.4 Umgang mit Widerständen 47
4.2.5 Integrativer Ansatz bei Veränderungsinitiativen 55
4.2.6 Zusammenfassung 55
4.3 Erfolgsfaktoren 56
4.3.1 Integrativer Ansatz zum Veränderungsmanagement 56
4.3.2 Erkenntnisse zu den Erfolgsfaktoren tiefgreifender Veränderungsprozesse aus den Studien von Vahs und Picot 57
4.3.3 Ableitung allgemeiner „Stellschrauben“ 59
4.3.4 Abgleich: Erfolgsfaktoren der Change Management Studie 2008 65
4.3.5 Zusammenfassung 67
4.4 Change Management Studie Gartenbau 2015 – Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten 68
4.4.1 Einleitung 69
4.4.2 Material und Methoden 71
4.4.2.1 Struktur der Unternehmen in der Stichprobe 73
4.4.2.2 Struktur der befragten Personen in der Stichprobe 76
4.4.3 Ergebnisse und Diskussion 78
4.4.3.1 Anlässe und Hintergründe von Change Management 78
4.4.3.2 Anlässe von Veränderungen in Gartenbauunternehmen 80
4.4.3.3 Hauptziel der Veränderungsinitiativen im deutschen Produktionsgartenbau 82
4.4.3.4 „Megatrends“ hinter den Veränderungsinitiativen 83
4.4.3.5 Einstellung der Entscheidungsträger gegenüber Change Management 88

4.4.3.6 Eigenschaften des „idealen“ Veränderungs(managers) –Unterstützers 91
4.4.3.7 Lernfähigkeit und Lernmöglichkeiten von Change Management Kompetenzen 94
4.4.3.8 Instrumente des Change Managements 95
4.4.3.9 Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen 98
4.4.3.10 Bedeutung von inhaltlicher (sachlicher) und prozessualen (psychologischer) Dimension bei Veränderungsprozessen 111
4.4.3.11 Zeitpunkt und Ausstattung mit Ressourcen 112
4.4.3.12 Strukturvariablen: wirtschaftlicher Erfolg, „Schwierigkeitsgrad“ der Veränderung und Veränderungstempo 113
4.4.3.13 Auswirkungen von unzureichendem Change Management 118
4.4.4 Wandlungsfähigkeit als Indikator ökonomischer Nachhaltigkeit von Gartenbauunternehmen 125
4.4.4.1 Bedeutung des Indikators für Stakeholder und Unternehmung 125
4.4.4.2 Erläuterung der Erhebungsmethodik 126
4.4.4.3 Auswertungen der Daten 130
4.4.4.4 Bewertung des Indikators 131
4.4.5 Zusammenfassung 134
4.5 Phasen des Veränderungsprozesses 137
4.5.1 Zieldefinition und Analyse 137
4.5.1.1 Phase 1: Strategische Zieldefinition 138
4.5.1.2 Phase 2: Analyse 141
4.5.1.3 Zusammenfassung 147
4.5.2 Planung und Realisierung 147
4.5.2.1 Phase 3: Planung 147
4.5.2.2 Phase 4: Realisierung 154
4.5.2.3 Zusammenfassung 155
4.5.3 Phase 5: Evaluierung und Controlling 156
4.6 Modell der Zukunft: Die lernende Organisation 167
5 Fazit **179**
Anhang 181
Literatur 185

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bedeutung von Change Management 6
Abbildung 2: Wachstumsmodell von Greiner 7
Abbildung 3: Phasenmodell von Bleicher 8
Abbildung 4: Learning-and-Performance-Modell von Hurst 10
Abbildung 5: Handlungsfelder des Change Managements 13
Abbildung 6: Felder der strategischen Erneuerung 15
Abbildung 7: Optionen strategischen Wandels 16
Abbildung 8: Veränderungsbedarf 18
Abbildung 9: Potentielle Ursachen für zukünftigen Wandel 19
Abbildung 10: Beziehungseisberg 21
Abbildung 11: Entwicklungsphasen unterschiedlicher Branchen 32
Abbildung 12: Meilensteine des Informationszeitalters 32
Abbildung 13: Prozessgestaltung 35
Abbildung 14: Vorgehensweise Organisationsgestaltung 38
Abbildung 15: Organisationsentwicklung nach Lewin 41
Abbildung 16:Empirische Erkenntnisse zu Ursachen von Widerständen 45
Abbildung 17: Verlauf eines Veränderungsprozesses aus Sicht der betroffenen Personen 48
Abbildung 18: Reaktionsmuster bei fundamentalen Veränderungen 50
Abbildung 19: Emotionen im Wandlungsprozess 53
Abbildung 20: Methodisches Vorgehen zur Vermeidung der Realitätslücke 57
Abbildung 21: Kausalmodell der Vahs Studie 58
Abbildung 22: Stellschrauben des Veränderungserfolgs auf psychologischer Ebene 60
Abbildung 23: Organisationsstruktur 60
Abbildung 24: Partizipationsstrategien 63
Abbildung 25: Change Management Studie 2008 – zehn Erfolgsfaktoren 66
Abbildung 24: Herkunft der befragten Unternehmen 73
Abbildung 27: Aufteilung der Befragten auf die Sparten des Produktionsgartenbaus 74
Abbildung 28: Anzahl der Mitarbeiter (oben) und der Saisonarbeitskräfte (unten) 75
Abbildung 29: Untersuchte Einflussfaktoren auf Themenbereiche des Change Managements 76
Abbildung 30: Funktion der Studienteilnehmer im Unternehmen 77
Abbildung 31: Dauer der Unternehmenszugehörigkeit der Studienteilnehmer 77

Abbildung 32: Derzeitige Bedeutung von Change Management 78
Abbildung 33: Zukünftige Bedeutung von Change Management 79
Abbildung 34: Ursachen für Veränderungen in den nächsten drei Jahren..... 80
Abbildung 35: Hauptziele von Veränderungsprojekten..... 82
Abbildung 36: „Megatrends“ im deutschen Produktionsgartenbau..... 85
Abbildung 37: Leidensdruck erhöhen oder Betroffene zu Beteiligten machen 89
Abbildung 38: Führungsprofile im Wandlungsprozess 91
Abbildung 39: Kompetenzprofil des „idealen“ Change Managers..... 92
Abbildung 40: Erlernbarkeit von Schlüsselkompetenzen eines Change Managers..... 94
Abbildung 41: Change Management als Bestandteil des Fortbildungsprogrammes 95
Abbildung 42: Unbekanntheit von Change Management-Instrumenten 97
Abbildung 43: Probleme bei Veränderungsprozessen 100
Abbildung 44: Bekannte Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen 103
Abbildung 45: Stellschrauben des Veränderungserfolgs auf psychologischer Ebene 106
Abbildung 46: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen im eigenen Unternehmen 109
Abbildung 47: Was ist wichtiger: Inhalt oder Prozess (Ablauf)? 112
Abbildung 48: Zeitpunkt des Beginns von Change Management- Aktivitäten 112
Abbildung 49: Ressourcen für Change Management 113
Abbildung 51: Empfundene Veränderungsgeschwindigkeit im Unternehmen 115
Abbildung 52: Zielerreichungsgrad von Veränderungsinitiativen in den letzten zwei Jahren 116
Abbildung 53: Subjektiver wirtschaftlicher Erfolg der Unternehmen..... 117
Abbildung 54: Existenz von Change Management-Budgets 118
Abbildung 55: Entwicklung des Change Management-Budgets 119
Abbildung 56: Statements zum Business Case für Change Management 121
Abbildung 57: Negative Effekte durch unzureichendes Change Management 122
Abbildung 58: Produktivitätsverlust durch unzureichendes Change Management 124
Abbildung 59: Steigerung der Mitarbeiterfluktuation durch unzureichendes Change Management..... 124
Abbildung 60: Methodisches Vorgehen zur Vermeidung der Realitätslücke..... 126
Abbildung 62: Zuordnung der Frage zu den Stellschrauben 132
Abbildung 63: Bewertungsfunktion des Indikators Wandlungsfähigkeit..... 133
Abbildung 64: Beispiel Aufgabenanalyse Einführung Prozessmanagement..... 142
Abbildung 65: Machtpolitische Stabilisierung 145

Abbildung 66: 4-C Mobilisierungsansatz 149
Abbildung 67: Change Management Plan 150
Abbildung 68: Fokus des strategischen Veränderungscontrollings 158
Abbildung 69: DuPont-Kennzahlensystem 159
Abbildung 70: Balanced Scorecard für das Change Management 161
Abbildung 71: Der Wissenswürfel 170
Abbildung 72: Lernebenen 171
Abbildung 73: Die Bausteine des Wissensmanagements nach Probst u.a. 173

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Rolle des Change Agent‘s 40
Tabelle 2: Klassifizierung der Symptome Einzelner und kleiner Gruppen 46
Tabelle 3: Strategische Zieldefinition 138
Tabelle 4: Analyse 142
Tabelle 5: Kontextanalyse 143
Tabelle 6: Stakeholderanalyse 144
Tabelle 7: Planung 148
Tabelle 8: Realisierung 154
Tabelle 9: Evaluierung 156