

Change Management – Prozesse strategiekonform gestalten

Günther Schuh

Change Management – Prozesse strategiekonform gestalten

Mit 70 Abbildungen

 Springer

Professor Dr.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing. Günther Schuh
RWTH Aachen
Werkzeugmaschinenlabor
Steinbachstr.
52056 Aachen
g.schuh@wzl.rwth-aachen.de

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

ISBN-10 3-540-23657-0 Springer Berlin Heidelberg New York
ISBN-13 978-3-540-23657-3 Springer Berlin Heidelberg New York

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Springer ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media
springer.de
© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2006
Printed in Germany

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Buch berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen. Sollte in diesem Werk direkt oder indirekt auf Gesetze, Vorschriften oder Richtlinien (z.B. DIN, VDI, VDE) Bezug genommen oder aus ihnen zitiert worden sein, so kann der Verlag keine Gewähr für die Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität übernehmen. Es empfiehlt sich, gegebenenfalls für die eigenen Arbeiten die vollständigen Vorschriften oder Richtlinien in der jeweils gültigen Fassung hinzuzuziehen.

Satz: Marianne Schillinger-Dietrich, Berlin
Umschlaggestaltung: Erich Kirchner, Heidelberg
Herstellung: PTP-Berlin Protago-TeX-Production GmbH
Gedruckt auf säurefreiem Papier 68/3020/Yu - 5 4 3 2 1 0

Vorwort

Dass Veränderung unsere Umwelt bestimmt, ist mittlerweile in vielen Köpfen angekommen. Und trotzdem stellt die Umgestaltung von Unternehmen viele vor eine schwierige und schwer zu lösende Aufgabe, die selten mit Bravour und häufig ohne messbaren Erfolg beendet wird.

Die Arbeit an Konzepten und Methoden zur Veränderung in Unternehmen hat mich seit meiner Ausbildungszeit am Werkzeugmaschinenlabor in Aachen begleitet. Hier entstanden bei Professor Eversheim wichtige Elemente der Methode, die in Zusammenarbeit mit namhaften Unternehmen ihre Tauglichkeit unter Beweis stellten.

Mit meinem Beratungsunternehmen GPS, als Aufsichtsrat verschiedener Unternehmen und während 12 Jahren als Forscher an der Universität St. Gallen hatte ich Gelegenheit, in zahlreichen Projekten die Veränderung in Unternehmen beratend und gestaltend zu begleiten. Die Unternehmen waren so vielfältig wie ihre speziellen Bedürfnisse: Automobilzulieferer, Maschinen- und Anlagenbauer, Werkzeugbauer und Telekommunikationsfirmen. Diese Projekte waren echte Prüfsteine für unser Konzept MOTION. Jeder einzelne Baustein wurde geschärft und verbessert, um noch zielgerichteter eingesetzt werden zu können.

Neben der Erprobung in der Praxis wurde auch in der Theorie weitergearbeitet. Neue Einflüsse verschiedener Wissenschaftler wurden kontinuierlich integriert, um MOTION für einen großen Kreis nutzbar zu machen.

Ich freue mich sehr, dass wir jetzt das Wissen und die gesammelten Erfahrungen rund um die Veränderungen in Unternehmen einem breiteren Kreis zugänglich machen können. Das Thema ist nach wie vor hoch aktuell. Der Bedeutung entsprechend haben wir das Thema Change Management längst in die Ausbildung der Maschinenbaustudenten der RWTH Aachen einfließen lassen.

Ich danke Herrn Dipl.-Ing. Felix Hagemann für die redaktionelle Arbeit an diesem Buch. Für weitere Beiträge danke ich Herrn Dipl.-Wirt.-Ing. Daniel Hein, Herrn Dipl.-Ing. Dipl.-Wirt.-Ing. Christoph Klotzbach, Herrn Dipl.-Wi.-Ing. Lutz Frick, Herrn Dipl.-Kfm. Dipl.-Ing. Hans-Peter Stoßberg und Frau stud. phil. Simone Radzibaba.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung der Veränderung in Ihrem Unternehmen!

Aachen, im September 2005

Günther Schuh

Inhalt

1 Einleitung	1
1.1 Veränderung als Konstante	1
1.2 Bisherige Ansätze der Veränderung	3
1.3 Der europäische Weg	4
2 MOTION – der europäische Ansatz des Change Management ...	7
2.1 Der Weg zu MOTION.....	7
2.1.1 Beispiele top-down-orientierter Ansätze	7
2.1.2 Beispiele bottom-up-orientierter Ansätze.....	10
2.2 Was ist MOTION?.....	12
2.3 MOTION im Überblick	16
2.4 MOTION und Lean Management.....	16
3 Strategische Positionierung	19
3.1 Strategischer Rahmen für Veränderungsprozesse	20
3.2 Strategieaudit	22
3.2.1 Strategische Erfolgspositionen.....	22
3.2.2 Strategische Programme	24
3.2.3 Strategische Profile.....	25
3.3 Kernprozessidentifikation.....	27
3.3.1 Prozessanalyse.....	28
3.3.2 Prozesskenngrößen.....	30
3.4 Prozessstrategien	31
3.4.1 Kernprozessportfolio	31
3.4.2 Flexible Prozessstrategien.....	33
Fallbeispiel	34
4 Prozessanalyse und Prozessdesign	41
4.1 Prozessanalyse	41
4.1.1 Prozessfassung mit Hilfe von Interviews	43
4.1.2 Werkzeuge zur Prozessmodellierung	46
4.1.3 Prozessvisualisierung.....	54
4.1.4 Review und Reflektion	56
4.1.5 Ressourcenorientierte Prozesskostenrechnung	58

4.2 Prozessdesign	61
4.2.1 Prozessoptimierung und -neugestaltung	62
4.2.2 Grundprinzipien beim Prozessdesign.....	62
4.2.3 Idealtypische Elemente in der Prozessplanung	64
4.2.4 Gestaltung von Soll-Prozessen	67
Fallbeispiel	67
5 Aspekte bei der Umsetzung der Veränderung	73
5.1 Determinanten der Veränderung	74
5.1.1 Veränderungsgrad.....	75
5.1.2 Veränderungsbereitschaft.....	76
5.2 Hemmnisse bei der Umsetzung	78
5.3 Die sechs Komponenten des Wandeldesigns.....	82
5.3.1 Timing	83
5.3.2 Akteure	85
5.3.3 Akzente	86
5.3.4 Stabilität	87
5.3.5 Kommunikation.....	87
5.3.6 Transparenz	88
5.4 Bausteine der Umsetzung	90
5.4.1 Kommunikation.....	90
5.4.2 Projektmanagement.....	93
5.4.3 Qualifizierung	97
5.5 Veränderungscontrolling	98
5.5.1 Notwendigkeit des Controllings der Veränderungsumsetzung ...	99
5.5.2 Ausgewählte Controlling-Instrumente.....	101
5.6 Zusammenfassung	105
Fallbeispiel	106
6 Ausblick.....	111
Literatur.....	119
Sachverzeichnis.....	121

1 Einleitung

1.1 Veränderung als Konstante

„Alles fließt“. Mit diesen Worten umschrieb der griechische Dichter Heraklit treffend, dass nur eines beständig ist: die Veränderung. Unternehmen als eine besondere Form eines sozialen Systems befinden sich in einem stetigen Wandel. Für zahlreiche produzierende Betriebe war und ist dies eine bittere Tatsache, denn Veränderungen sind mit existentiellen Bedrohungen verbunden. Veränderung heißt aber auch, sich dieser zu stellen. Nur wenigen Führungskräften ist bewusst, dass jede Branche früher oder später einem radikalen, diskontinuierlichen Wandel ausgesetzt ist. Diese Art des Wandels wird unter Managementaspekten häufig als negativ beurteilt, da ein solcher Umbruch meist unerwartet auftritt und nach einer grundlegenden Reorganisation verlangt.

Absatzmärkte sind zunehmend dynamisch, da Kunden global agieren und keine starren Beschaffungsstrategien einsetzen. Der Druck zur Verkürzung der Innovationszyklen und Lieferzeiten steigt permanent an, obwohl in der Vergangenheit Ansätze wie Simultaneous Engineering und Prozessorientierung zu großen Erfolgen geführt haben. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an die Unternehmen in Bezug auf die Qualität und Funktionalität von Produkten in einem weiteren, auch Dienst- oder andere Zusatzleistungen umfassenden Sinne. Der Anstieg von direkten Wettbewerbern hat innerhalb kurzer Zeit zu einem drastischen Fall der Marktpreise geführt. In der Regel reagiert das Unternehmen erst zu spät mit einer „schmerzhaften“ Reorganisation. Dabei wird implizit vorausgesetzt, die „richtige“ Größe habe kleiner als die bisherige auszufallen, doch derartige Rationalisierungsmaßnahmen führen letztendlich zu einer systematischen Tilgung von Kapazitäten und Kompetenzen. Strategien werden tendenziell dem Wettbewerb angepasst, um die Konkurrenz bei Kosten oder Qualität zu schlagen. Doch heute entstehen neue Märkte jenseits von konventionellen Industriegrenzen. In dieser radikalen Umbruchssituation verlaufen gängige Erfolgsrezepte der früheren Unternehmensentwicklung ins Leere.

Innovation und gezielte Veränderungsstrategien sind erforderlich, um Europa weiterhin als einen Produktionsstandort von internationalem Rang

zu erhalten. Obwohl Unternehmen seit gut einem Jahrzehnt versuchen, mit zahlreichen Modellen des Reengineering und des Change Managements zu reagieren und europäische Unternehmen immer mehr Zeit in die Entwicklung und Umsetzung von Projekten investieren, die auf flexible Prozessororganisationen abzielen und eine Vielzahl von Veränderungsprojekten durchgeführt wurden, scheitern die meisten dieser Bemühungen. Ein Grund ist die große Vielfalt, die zu einer starken Verwirrung in Unternehmen geführt hat.

Eine Übersicht der American Management Association belegt, dass von den Unternehmen, die seit 1990 Reorganisationsmaßnahmen durchführen, weniger als die Hälfte auch höhere Gewinne nach dem Veränderungsprojekt aufweisen und sogar nur ein Drittel die Produktivität erhöhen konnten. Eine Untersuchung von Arthur D. Little, Inc. ergab, dass lediglich 17% der Veränderungsprojekte ihre Projektziele tatsächlich erreicht haben. Dieses Ergebnis ist erschreckend, wenn man bedenkt, dass in die Projektteams solcher Projekte über einen längeren Zeitraum hinweg erhebliche personelle Ressourcen eingebunden sind. Veränderungen werden oft nur von wenigen Leistungsträgern der Organisation getragen, die durch parallele Projektaktivitäten und durch das Tagesgeschäft erheblich belastet sind.

Darüber hinaus lösen Veränderungsprojekte einen großen Erwartungsdruck auf allen Hierarchieebenen des Unternehmens aus. Als Folge sind neben finanziellen Einbußen die negativen psychologischen Auswirkungen, wie Desillusionierung und Hilflosigkeit, nicht außer Acht zu lassen.

Die Suche nach den Gründen für das Scheitern zahlreicher Projekte begann vor fünf Jahren. Es bildeten sich zahlreiche Erfolgsfaktoren und ihre Interdependenzen sowie Gestaltungsempfehlungen zur Überwindung von Veränderungsprojekten heraus und als Reaktion trat in der Literatur der Mensch verstärkt in den Vordergrund. Eine Studie an führenden Unternehmen vom Forschungs- und Beratungsunternehmen ODR (Schweiz) ergab, dass der Widerstand gegen den Wandel wächst, je weniger die Mitarbeiter in den Planungsprozess integriert werden. Daraus lässt sich schließen, dass Widerstände gegen Veränderungsprojekte nicht aus Mechanismen resultieren, die sich mit den offiziellen Abläufen und Regeln eines Unternehmens erklären lassen. Bei Veränderungsprojekten braucht es Zeit für Lernprozesse.

Die Konzeptionierungsarbeit ist demnach nicht der kritische Part im Veränderungsprojekt – die Realisierung ist der eigentliche Knackpunkt. Schon die Trennung von Konzeptionierung und Realisierung impliziert einen Bruch im Veränderungsprojekt. Entscheidend ist die Transformation, die schon zu Beginn des Projektes anfangen kann und bis zur Umsetzung der Einzelmaßnahmen reicht. Veränderungsprojekte sind im Idealfall keine reaktiven, sondern proaktive Projekte.

Die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsprojekten ist demnach der Schlüssel zur Zukunftssicherung, denn Veränderung steht letztlich für Herausforderung und Chance.

1.2 Bisherige Ansätze der Veränderung

Im Wesentlichen werden zwei Trends für prozessorientierte Veränderungsprojekte unterschieden. Diese v.a. in den 80er und 90er Jahren aufkommenden Konzepte bestehen aus den amerikanisch geprägten, top-down orientierten Ansätzen der radikalen Veränderung und den eher japanisch geprägten Ansätzen der kontinuierlichen Verbesserung (Abb. 1.1). Die Charakterisierung erfolgt meist nach den Kategorien Veränderungsintensität (radikal/inkremental), Veränderungshäufigkeit (diskontinuierlich/kontinuierlich), Veränderungsvorgehen (revolutionär/evolutionär), Veränderungsbeteiligung (top-down/bottom-up), Veränderungsinhalt (Effektivitätsfokus/Effizienzsteigerung) sowie Herkunft (amerikanisch geprägt/japanisch geprägt).

In der Literatur wird dabei zwischen dem Wandel erster Ordnung und dem Wandel zweiter Ordnung unterschieden. Der Wandel erster Ordnung bedeutet, dass sich das Unternehmen innerhalb des bisher bekannten Bezugsrahmens ändert, d.h. es werden schrittweise kleine Veränderungen vorgenommen. Die unternehmerische Herausforderung ist klar definiert

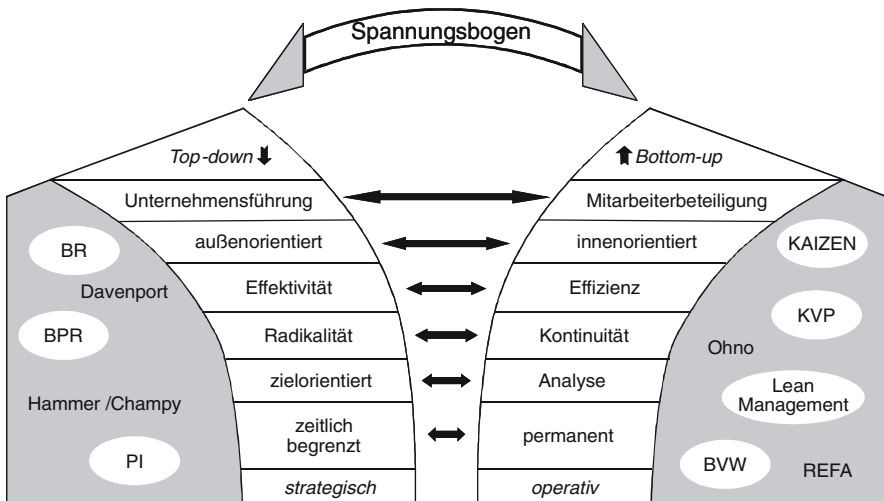


Abb. 1.1 Vielzahl unterschiedlicher BPR-Ansätze und -Methoden

und es gilt diese möglichst effizient auszuführen und selbst bei externen Irritationen wie z.B. dem Eintritt neuer Wettbewerber in den Markt findet sich eine Lösung ohne maßgebliche Änderungen der bestehenden Geschäftslogik.

Ein Wandel zweiter Ordnung hingegen ist eine ganz anders geartete Herausforderung. Hier kann die Systemveränderung nur erfolgreich durch eine Änderung der bestehenden Geschäftslogik erreicht werden.

Das *Business Process Reengineering (BPR)* ist eine aus den USA stammende Methode zur radikalen Erneuerung und Umorganisation von Unternehmen und ihren strategischen Ausrichtungen. Strukturen werden gezielt aufgebrochen und die Abläufe erneuert. BPR wird dabei bewusst von allen Verbesserungsprojekten unterschieden, mit denen Quantensprünge, das sind Verbesserungen der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit von mehr als 100%, nicht erreicht werden können. Die bestehenden Abläufe sollen nicht optimiert werden, sondern es stellt sich die Frage „Warum machen wir das überhaupt?“. Das BPR strebt die Ziele „Kostensenkung“ und „Halbierung der Durchlaufzeit“ an, die es binnen kürzester Zeit umzusetzen gilt. Das BPR ist eine planungsgestützte Vorgehensweise, bei dem die organisatorische Neugestaltung top-down ermittelt wird. Im Vergleich zu prozessorientierten Konzepten wie Just-in-Time (JIT) und Total Quality Management (TQM) macht das BPR die Prozessorientierung zu einem strategischen Instrument und zu einer Kernkompetenz der Organisation.

Drei bedeutende Ansätze des BPR sind das Business Process Reengineering nach Johansson et al., das Business Reengineering nach Hammer und Champy und der Ansatz der Process Innovation nach Davenport die in Kapitel 2 näher beschrieben werden.

1.3 Der europäische Weg

Die erheblich gestiegene Komplexität der Produkte und Prozesse in Bezug auf die zu entwickelnden und herzustellenden Varianten und Funktionalitäten hat dazu geführt, dass auch der Anteil koordinierender Tätigkeiten in der Unternehmung deutlich gestiegen ist. Daher wird hinsichtlich der sich zuspitzenden wirtschaftlichen Lage und des sich damit verschärfenden Wettbewerbs das Ziel des Managements sein, diese Überkomplexität durch geeignete Gestaltungsmaßnahmen auf das unbedingt notwendige Maß zu reduzieren. Unter diesem Aspekt können auch die oben beschriebenen Trends im Bereich Geschäftsprozessgestaltung gesehen werden. Diese zwei Trends der Gestaltung können auch als zwei Ebenen der Veränderung gesehen werden, nämlich als eine strategische und eine operative.

Da die unterschiedlichen Veränderungsansätze vorwiegend in den USA und in Japan – somit in unterschiedlichen Kulturkreisen – entwickelt wurden, sind sie auf die dortigen Anforderungen zugeschnitten. Eine unreflektierte Übertragung der revolutionären top-down- und der evolutionären bottom-up-Ansätze kann in europäischen Unternehmen nicht zum Erfolg führen. Vielmehr ist ein auf europäische Verhältnisse zugeschnittenes Change-Management-Konzept erforderlich, das die Stärken beider Ansätze vereinigt und die Integration partizipativ-operativer und strategisch-hierarchischer Elemente garantiert. Die Stärken müssen gestärkt und die Schwächen, die sich bei der Umsetzung der unterschiedlichen Ansätze ergeben haben, müssen erfasst und eliminiert werden. Aus der positiven Umformulierung von Umsetzungs-, Willens- oder Kulturbarrieren aber auch methodische Hindernissen können sich wertvolle Leitlinien ergeben.

Ein durchgängiges Konzept, das von der Strategieentwicklung bis zur praktischen Umsetzung schrittweise aufeinander aufbaut, ist eine wesentliche Leitlinie.

Ein wichtiger Punkt ist die Berücksichtigung sowohl harter als auch weicher Faktoren. Die Einbindung der Mitarbeiter, d.h. die Prozessbearbeiter und -verantwortlichen, in das Veränderungsprojekt ist von besonderer Bedeutung. Nur partizipative Prozessoptimierungen haben Erfolg.

Wichtigster Grundsatz für die erfolgreiche Umsetzung eines Veränderungsprojektes in einem europäischen Unternehmen ist demnach die Integration von Management und Mitarbeitern, von operativen Maßnahmen und strategischen Vorgaben zu einem „Down-up“-Ansatz (Abb. 1.2). Eine eben

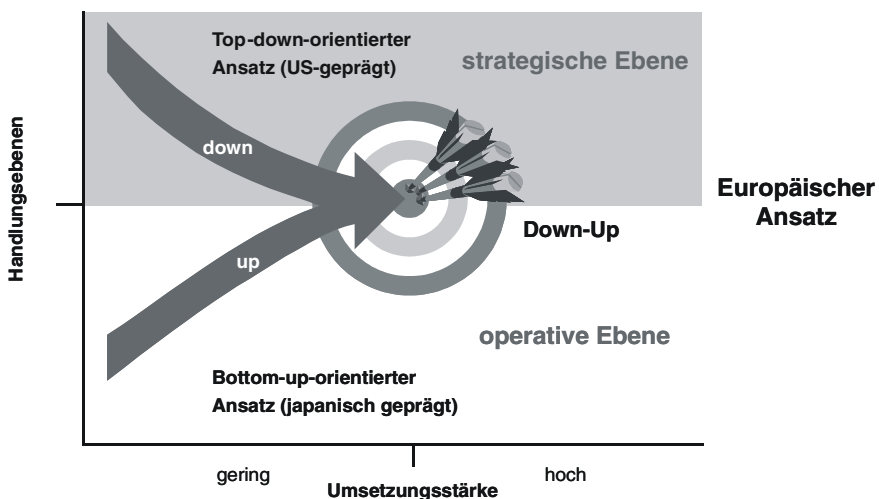


Abb. 1.2 Die Kombination als europäischer Weg zur Veränderung

solche Kombination von „top-down“ und „bottom-up“ bietet das MOTI-ON-Konzept für prozessorientierte Veränderungsprojekte. Im folgenden Kapitel wird daher dieser integrative Ansatz, der die Stärken der oben beschriebenen und im Sinne des Anforderungsprofils beurteilten Ansätze berücksichtigt, genauer beschrieben.