

Expertise:  
**Umsetzung von  
Change Management in Unternehmen  
der Metall- und Elektroindustrie**

im Auftrag des  
zbw - Zentrum für betriebliches  
Weiterbildungsmanagement  
f-bb / BayME / VBM

**Bearbeiter:** Prof. Dr. Susanne Rank

November 2009

## **Impressum**

Umsetzung von Change Management in Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie  
Expertise im Auftrag des zbw - Zentrum für betriebliches Weiterbildungsmanagement, Nürnberg

### **Autorin**

Prof. Dr. Susanne Rank  
Fachhochschule Mainz  
FB Wirtschaft  
Lucy-Hillebrand-Str. 2  
55128 Mainz

### **Inhaltliche Steuerung seitens des Auftraggebers**

Dieter Stößel, zbw-Bildungsberater  
Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gemeinnützige GmbH  
Obere Turnstraße 8  
90429 Nürnberg

Die Expertise entstand im Rahmen des Projektes „zbw – Zentrum für betriebliches Weiterbildungsmanagement“, das vom Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gemeinnützige GmbH im Auftrag des Verbandes der Bayerischen Metall- und Elektroindustrie e.V. (VBM) und des Bayerischen Unternehmensverbandes Metall und Elektro e.V. (BayME) durchgeführt wird.

## Inhaltsverzeichnis

1.	Ziele des Forschungsprojektes	4
2.	Einführung in das Change Mangement	5
3.	Methode	8
4.	Profile der befragten Unternehmen	8
6.	Ergebnisse aus den fünf CM Projekten	12
7.	TOPS und FLOPS des Change Managements	21
8.	Ausblick	23
9.	Literaturverzeichnis	25
10.	Anhangsverzeichnis	26

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Systematisches Change Management-Vorgehen mit Change Management-Arbeitspaketen

Abbildung 2: Bewertung der Change Management Arbeitspakete bei den fünf Change Projekten

Abbildung 3: Akteure für Change Management

Abbildung 4: TOPS und FLOPS in Change Management

## **Abkürzungsverzeichnis**

Abb Abbildung

CM Change Management

HIPO High Potential /Nachwuchsführungskraft

HR Human Resources

FK Führungskraft

MA Mitarbeiter

MAB Mitarbeiterbefragung

PL Projektleiter

## 1. Ziele des Forschungsprojektes

In dem Forschungsprojekt „Umsetzung von Change Management in Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie“ im Auftrag des zbw in Nürnberg sollte im Zeitraum von Juli-Oktober 2009 durch Interviews mit fünf Unternehmen zu Change Management erreicht werden folgendes zu erfassen:

- Verständnis von Change Management
- Gründe/Anlässe für Change Management
- Erwarteter und erreichter Nutzen
- Hindernisse bei der Einführung von Change Management
- Genutzte Change Management-Formen bzw. -Instrumente
- Beurteilung der Eignung verschiedener Change Management-Instrumente
- Change Management-Instrumente in Planung
- Unterstützungsbedarf beim Thema Change Management
- Art der Institutionalisierung – Der Personaler als Change Agent
- Verbreitung und Beurteilung von Beratungsleistungen
- Beratungs- und Unterstützungsbedarf
- Erfolgsfaktoren für Change Management
- Welche Change-Kompetenzen brauchen Manager und Mitarbeiter?
- Weitere Erfolgsfaktoren

Durch eine qualitative Analyse sollen Kenntnisse gewonnen, wie Change Management angewendet wird und Empfehlungen für andere Unternehmen abgegeben werden. Durch diese Fallstudienarbeit soll zudem aufgezeigt werden, wie mittelständische bis Groß-Unternehmen mit Change Management in der Praxis umgehen.

Im folgenden wird Change Management definiert und erläutert, welche Ziele, Erfolgsfaktoren als auch Arbeitspakete das Change Management umfassen sollte. Daraus leitet sich der Bewertungsrahmen für dieser Studie zu Change Management in der Unternehmenspraxis ab, um die Ergebnisse aus den Interviews bewerten zu können.

## 2. Einführung in das Change Management

Da Change Management von Laien als auch Experten unterschiedlich definiert wird, soll zuerst Change Management als Ausgangsbasis für das Forschungsprojekt definiert werden (Rank & Scheinpflug, 2010):

Change Management ist die Planung, Implementierung, Kontrolle und Stabilisierung der Veränderungen in Strategien, Prozessen, Organisation und Kultur mit dem Ziel, die Effektivität und Effizienz des Veränderungsprozesses zu maximieren und die größtmögliche Akzeptanz der betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter zu erreichen.

Zusammengefaßt gehen aus repräsentativen Studien zu Change Management in der Unternehmenspraxis und Wissenschaft (Cappgemini, 2008; Kohnke & Bungard, 2005; IBM Deutschland, 2008, Vahs & Leiser, 2003; Wanberg & Banas, 2000; Weiser, 2005) folgende Erfolgsfaktoren hervor:

- Realistische und klare Vision/Zielsetzung und ihre Kommunikation mit Implementierung von KPIs
- Professionelles Projekt Management
- Commitment und Glaubwürdigkeit des Managements und Sponsoring durch Top Management
- Effektives Stakeholder Management
- Fokus auf Veränderungen in der Unternehmenskultur und den Fähigkeiten der Mitarbeiter
- Fairer Kontakt und Partizipation der Mitarbeiter
- Gute Trainingsprogramme
- Kommunikation innerhalb des Projektes und mit anderen Projekten
- Aufbau einer Teamstruktur.

Aus diesen Ergebnissen lassen sich **sechs wichtige Handlungsfelder für das Change Management** ableiten:

1. Umfassende Ausgangsanalyse, klare Zielsetzung mit KPI und Erfolgskontrolle
2. Planung eines Projektes für die Veränderung mit professionellem Projektmanagement
3. Einbindung aller Managementebenen als glaubwürdige Vorbilder des Wandels und der Änderung in der Unternehmenskultur
4. Planung der Konzepte für geänderte Prozesse, Organisationsstruktur, Aufgaben und Anforderungsprofile unter Beachtung der Unternehmenskultur und Qualifikationen der Mitarbeiter
5. Kommunikations- und Einbindungskonzept, bezogen auf das Projektteam und das gesamte Unternehmen mit einem Multiplikatorennetzwerk („change agents“), um Einstellungen/Werte und Verhalten zu ändern
6. Trainingskonzept.

Die Handlungsfelder, welche aus den Erfolgsfaktoren des Change Managements abgeleitet wurden, lassen sich zu Change Management-Arbeitspaketen zusammenfassen. Folgende Change Management-Arbeitspakete sind für den Change Management-Masterplan (Gesamtplan) in der Planungsphase zu definieren, um Change Management systematisch steuern und umsetzen zu

können. Zu bedenken ist, dass die Aktivitäten der Change Management-Arbeitspakete von Change Projekt zu Change Projekt unterschiedlich sein werden und von dem Veränderungsanlass, der Unternehmenshistorie, -kultur und dem Change Management Sponsor abhängen:

#### *Analyse zur Veränderungsfähigkeit, -bereitschaft, -auswirkung und Kommunikation inklusive Risikoanalyse*

- In den Geschäftseinheiten sind die Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter, die Auswirkung der Veränderung auf deren Tätigkeit, bestehende Kommunikationsstile/-kanäle sowie Beschleuniger und Risiken für die Veränderung einzuschätzen. Entsprechende Aktionen sind daraufhin zu definieren und zu überprüfen, um die Risiken zu minimieren.

#### *Change-Agent-Netzwerk*

- Ein Change-Agent-Netzwerk ist zu etablieren. Durch diese Multiplikatoren können alle betroffenen Manager bei der Veränderung in ihren Teams in allen Projektphasen unterstützt, aber auch in ihrer Zielerreichung überprüft werden.
- Die Change Agents adaptieren den Change Management-Plan mit entsprechenden Arbeitspaketen an lokale Gegebenheiten (z.B. Kultur) ihrer Geschäftseinheit

#### *Sponsor- and Leadership*

- Die Geschäftsführung als Sponsor und die Manager der betroffenen Organisationseinheiten als Leader sind einzubeziehen, vorzubereiten und zu unterstützen, damit sie ihre Führungsaufgaben umsetzen und eine sichtbare Vorbildfunktion übernehmen können.

#### *Kommunikation*

- Die Kommunikation (Information und Feedback) ist in Bezug auf alle relevanten Zielgruppen inner- und außerhalb des Unternehmens zu planen und durchzuführen. Das Kommunikationskonzept ist in Abhängigkeit von den Analyseergebnissen zur Auswirkung der Veränderung auf die relevanten Zielgruppen hin zu erstellen.

#### *Organisation Alignment*

- Mit dem Top Management des Unternehmens ist ein Konzept auszuarbeiten, wie die bisherige Organisation an die Soll-Prozesse angepasst werden kann. Die neue Ablauf- und Aufbauorganisation ist mit den Change Agents und den Managern zu planen, vorzubereiten und zu implementieren. Eine Beteiligungsstrategie für Mitarbeiter ist begleitend zu definieren und einzuführen.
- Ein Personalmanagement-Konzept ist zu konzipieren und umzusetzen. Die Stellenbeschreibungen sind anzupassen. Ein Transformationsplan für Personalversetzungen sowie eine Anreiz-Strategie für die Change Agents, Manager und Mitarbeiter ist zu definieren und zu implementieren, um diese für den Veränderungsprozess zu motivieren.

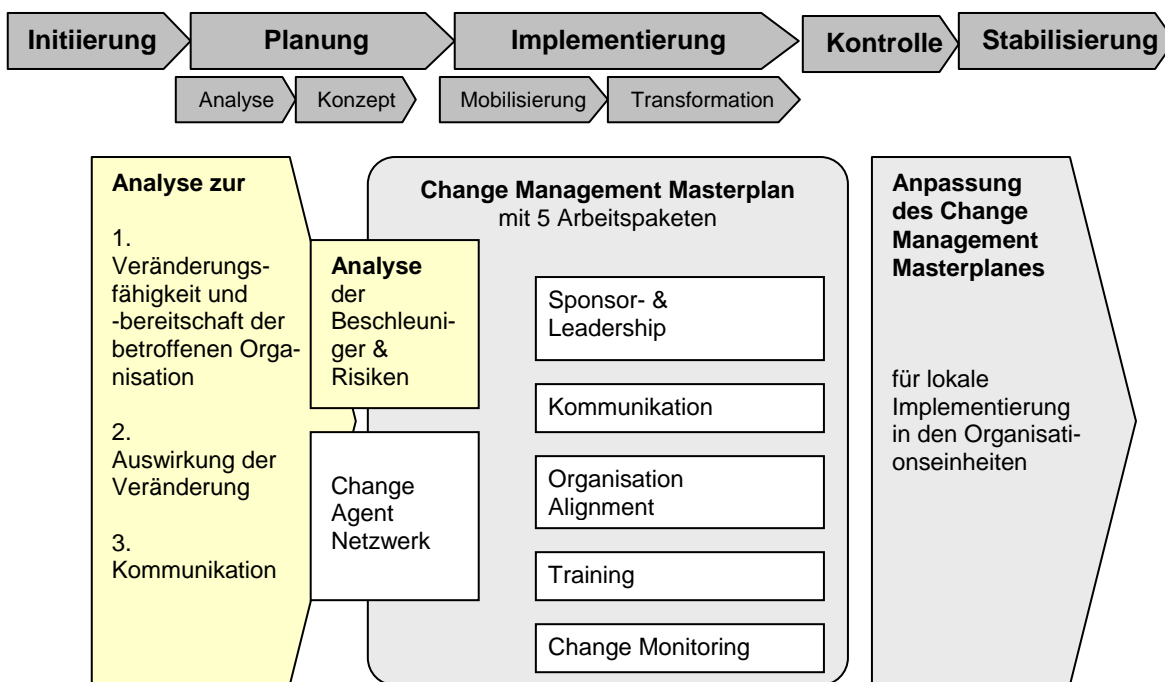
#### *Training*

- Im Unternehmen sind die von der Veränderung betroffenen Personen und ihr Trainingsbedarf zu ermitteln und ein Trainingskonzept mit Zeitplan zu definieren. Das Trainingsmaterial wird zielgruppenspezifisch erstellt. Die Trainings sind in Abstimmung mit den Kommunikationsaktivitäten durchzuführen.

## Change Monitoring

- Ein Change Monitoring-Konzept mit geeigneten quantitativen und qualitativen Kennzahlen ist für alle Change Management-Arbeitspakete einschließlich geeigneter Instrumente zur Erhebung der Kennzahlen zu definieren. Die Parameter des Veränderungserlebens (wie z.B. die Akzeptanz, das affektive/normative Commitment to Change, die Bereitschaft zum aktiven Handeln) sowie die Kennzahlen für die Geschäftsziele sind in eine Kennzahlenkarte zu integrieren.
- Zu Beginn, während und zum Ende der Implementierung ist die erfolgreiche Umsetzung der Change Management-Arbeitspakete, z.B. mittels Umfragen, kontinuierlich zu überprüfen. In der letzten Phase des Veränderungsprojektes, der Kontrolle, erfolgt die endgültige Erfolgsprüfung zum Projektabschluss. Dabei wird festgestellt, ob die Veränderungsziele (Geschäftsziele) erreicht wurden.

Abbildung 1 gibt einen Überblick, wie sich die Change Management-Arbeitspakete in den Phasenablauf einordnen lassen.



**Abbildung 1:** Systematisches Change Management-Vorgehen mit Change Management-Arbeitspaketen

Im folgenden werden die Methoden des Forschungsvorgehens geschildert.

### **3. Methode**

Die Stichprobe umfasste fünf Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie in Bayern und Baden-Württemberg. Das Vorgehen war eine qualitative Fallstudienanalyse durch Telefon- oder Vor-Ort-Interviews mittels strukturiertem Leitfaden (siehe Anhang). Die Interviews wurden im Juli-August 2009 durch die Auftragnehmerin selbst in einer Präsentation zusammengefasst. Die Auswertung der Ergebnisse erfolgte durch eine qualitative Analyse der Interviewaussagen und anschließenden Clusterung der Aussagen.

Die Ergebnisse werden aggregiert und anonymisiert über alle fünf Unternehmen hinweg dargestellt, um auch ehrliche Aussagen zu bekommen. Zudem war dies der verständliche Wunsch der Interviewpartner, da es sich bei Veränderungsprojekten (Change Projekten) um sensible Daten eines Unternehmens handelt. Die Interviewpartner haben die Präsentation abschließend zum Review erhalten und Änderungswünsche wurden eingearbeitet.

### **4. Profile der befragten Unternehmen**

Die fünf Unternehmen der Metall-, Elektro, Kunststoff- und Glasindustrie werden jeweils kurz vorgestellt:

#### **Unternehmen 1**

- Branche: Metall- / Elektroindustrie
- Produkte: Schalter für Transformatoren
- Organisationsform: Vier Sparten und zentrale Dienste (HR, FI, IT, etc.)
- Mitarbeiteranzahl: 2.500 MA weltweit, 1.700 in Deutschland
- Strategie: Wachstum und Investieren, Marktdruck
- Unternehmenskultur: Familienkultur mit Fokus auf Nachhaltigkeit

#### **Unternehmen 2**

- Branche: Bau- und Kunststoffe
- Produkte: Flächenheizungen
- Organisationsform: Matrixorganisation aus Produkten und Ländern
- Mitarbeiteranzahl: 1.300 MA in D / 4.000 MA weltweit
- Strategie: Wachstum in einzelnen Bereichen, z.B. Hochhäuser, und Marktanteile halten
- Unternehmenskultur: Dynamisch, und profitorientiert, da börsennotiert, Sales getrieben, partizipativ mit hohem Commitment junges Unternehmen mit 34 J. Durchschnittsalter, Führungskultur ist informell und partizipativ

### **Unternehmen 3**

- Branche: Optik
- Produkte: Gläser
- Organisationsform: Vier Bereiche in 25 Ländergesellschaften
- Mitarbeiteranzahl: 4.300 MA, davon ca. 2/3 im Ausland
- Strategie: Cash Management, Vorgabe durch Finanzinvestoren, zweiter Investorenwechsel, Umbau der Organisation durch neuen CEO und CSO (Chief Sales Officer)
- Unternehmenskultur: Fokus auf Zielerreichung und Rendite mit Konsequenzen

### **Unternehmen 4**

- Branche: Automotive
- Produkte: Fahrwerk- und Antriebstechnik
- Organisationsform: nach Produkten und dann funktional
- Mitarbeiteranzahl: 16.000 MA in 23 Produktionsstätten weltweit
- Strategie: Liquiditätssicherung in der aktuellen Krise (Kurzarbeit), Optimierung der Geschäftsprozesse, Reorganisationen
- Unternehmenskultur: Vertrauenskultur statt Kontrolle, lange Historie von verschiedenen Eigentümern

### **Unternehmen 5**

- Branche: Automobilzulieferer
- Produkte: diverse Komponenten
- Organisationsform: dezentral nach Fachbereichen und Standorten, Corp. Functions wie IT, Einkauf, Disposition länderübergreifend
- Mitarbeiteranzahl: 10.000 MA europaweit
- Strategie: In der Krise Umsatzrückgang, Kurzarbeit, Restrukturierung
- Unternehmenskultur: je nach Standort unterschiedlich, aber übergeordnete einheitliche Leitsätze

Insgesamt lässt sich zusammenfassen, dass alle Unternehmen weltweit agieren. Die Unternehmen sind alle von der Krise betroffen, d. h. Wettbewerbs- und Marktdruck als auch Kostenreduzierung, insbesondere die Automobilunternehmen. Letzere haben mit ihrer Mitarbeiteranzahl die 10.000 überschritten, während die drei anderen 1.000-4.000 Mitarbeiter aufweisen. Alle Organisationsformen weisen zentrale Strukturen auf. In den Ländern befinden sich die Vertriebsstandorte, aber auch Produktionsstätten. Organisationsstrukturen prägen zudem die Umsetzung von Veränderungen. Die Unternehmenskulturen unterscheiden sich bei den fünf Unternehmen von informell, partizipativ bis hierarchisch geprägt. Unternehmenskultur ist ein zentraler Umsetzungsmotor für Veränderungen.

## 5. Zentrale Ergebnisse zu Change Management

Bei der Frage nach dem **Change Management (CM) Verständnis** lassen sich folgende beiden Kategorien ableiten:

<b>Strategisches Change Management</b>	<b>Operatives Change Management</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Erst Fokus auf inhaltliche Themen setzen (z.B. Kostenstelle anlegen, Einkaufsprozess definieren), dann weiche Themen wie Führung oder Gewinner-/Verliereranalyse bearbeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sinn des Changes vermitteln</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Integration der MA, Akzeptanz für Neuerungen schaffen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Komplexität steuern</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Einmaliger Change vs. permanenter, dauerhafter Change (=Teil der Unternehmenskultur)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Energie freisetzen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wandel im ganzen Unternehmen als auch Teilbereichen mit Nachhaltigkeit und Zielerreichung gestalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Langjährige Mitarbeiter mitnehmen</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Veränderungsbereitschaft erzeugen</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kommunikation und Training</li> </ul>

Die Unterscheidung zwischen operativem und strategischem Change Management wird eher im amerikanischen Kulturkreis getroffen (Kotter, 1996, 2008). Sie bietet eine gute Anleitung, welche Frage wann beantwortet werden müssen und weist darauf hin, dass die langfristige Organisationsentwicklung aufgrund der Visionsarbeit nicht ausser acht gelassen werden darf. Change Management muss an die Strategie und Unternehmenskultur angebunden sein, um erfolgreich zu sein. CM Profis differenzierten bei dieser Frage sehr, siehe oben.

Welchen **Nutzen Change Management bringt**, ist die Standardfrage jedes Managers. Wiederum wurde hier professionell von den Interviewpartner geantwortet:

- Change Ziele erreichen, betriebswirtschaftlicher Erfolg, z. B. effizienter werden, Rendite und Produktivität steigern
- Emotionskurve wird schneller durchlaufen
- Schneller in der Wirkung des Change sein
- Widerstand minimieren und Reibungsverlust abbauen
- Wandlungsbereitschaft durch Sinnhaftigkeit und Überzeugung erhöhen

- Menschen gerecht werden, Menschen als Mitspieler
- Weniger Eskalationen im Change Projekt
- Bereiche auf den bevorstehenden Change vorbereiten
- FK und MA vom Change überzeugen

Statt einer Konkurrenz der „hard vs. soft goals“ wird von allen Interviewten eher die Komplementarität der beiden Zielgruppen betont. Hard facts sollten mit soft facts kombiniert werden, womit die Zielausrichtung des Change Management definiert ist.

Die Frage, **welche Changes** gerade durchlaufen sind oder laufen, bestätigen die Ergebnisse der capgemini Studie (2008), wonach Reorganisationen Toppriorität bei Veränderungsprogrammen haben. Hier sind die genannten Beispiele aus den Interviews mit den fünf Unternehmen zu finden:

- Neue Vertriebsorganisation mit neuer Organisation für HR, FI, und F&E in 2006
- Reorganisation in Vertrieb und Marketing, mehr Internationalität über neue Matrixorganisation, mehr länderübergreifende Arbeit
- Kontinuierliche Reorganisationen, mit neuem CEO Change Projekte zu Kundenorientierung und Kulturveränderung
- Prozessharmonisierung, dezentrale Verantwortung gestärkt und gleichzeitig Stärkung zentraler Funktionen wie Einkauf, IT, HR und Logistik
- Einführung von Corp. Functions neben Prozessoptimierung in den Standorten

Permanente Reorganisationen sind auch bei diesen Unternehmen auf der Tagesordnung. Gängige Organisationsformen von Internationalisierungen sind hier auch zu finden, d.h. der Vertrieb ist beim Kunden besser dezentral aufgestellt, aber Abteilungen wie IT, HR, Fi, Einkauf werden zentralisiert, um Kosten zu sparen. Überraschend war, dass Kulturveränderung gerade in mittelständischen Unternehmen ein Thema ist, welches aktiv angegangen wird. Oft werden solche Changes wie Kulturarbeit aufgrund anderer Prioritäten oder Ressourcenengpässe dort nicht aktiv angestossen. Dies passt zu der Frage nach dem CM Verständnis, das harte Veränderungen wie Reorganisationen mit weichen Faktoren wie Unternehmenskultur einhergehen sollten.

Im folgenden werden die fünf Projekte einzeln berichtet, z. B. welche CM Instrumente angewendet wurden sowie welche Akteure wie beteiligt waren. Andererseits wurde nach den CM Kompetenzen (Wissen und Können) im Unternehmen gefragt, um den Reifegrad bzgl. Change Manager als auch CM der Organisation zu erforschen.

## 6. Ergebnisse aus den fünf CM Projekten

Es ist darauf hinzuweisen, dass hier in den Interviews von fünf Unternehmen von zwei Kulturveränderungen berichtet wurden. In allen Unternehmen gab in letzten Jahren und auch aktuell Reorganisationen. Eine Möglichkeit der Change Strategie ist, erst mit harten Schnitten die Organisationsstruktur zu verändern. Dies kann schneller verändert werden als die Einstellungen und das Verhalten von Mitarbeitern, was wiederum Bestandteil einer Kulturveränderung ist.

Das **Unternehmen 1** berichtet über folgendes Change Projekt:

### Change Projekt 1: Reorganisation im Vertrieb

Ziel: Näher am Markt sein

Change: Alte Struktur mit zwei Kundengruppen wurde den neuen fünf Regionen unterstellt, d. h. Fusion zweier Vertriebsteams

Auswirkung des Changes: Fünf Regionalleiter, Teamentwicklung der Vertriebsteams

CM Instrumente:

- Ablaufplan für Change Projekt und Projektorganisation
- Stakeholderanalyse für FK, MA und Teams
- Kommunikationsplan
- Kick Off mit 120 FK (Format: Open space und Zukunftskonferenz)
- Einzelgespräche zwischen FK u. MA
- Mitarbeiterumfrage

Nutzen:

- Schneller mitgehen, Teamspirit, Prozesse strukturieren

Hindernisse:

- Einzelne MA hatten andere Erwartungen, z. B. an ihre Position, fühlten sich als Verlierer

Akteure und Beteiligung:

- Manager, Mitarbeiter, PL, BR, alle waren am Projekt beteiligt

CM Wissen und Können:

- FK => Change Manager Ausbildung im General Programm
- HIPO => entwickelten in ihrem Förderprogramm ein Change Mgmt Fahrplan
- HR Leiter => sitzt im Leitungskreis, HR Referent, beim Projektstart dabei
- PL => beachtet CM Fahrplan
- Externe Berater =>punktuell im Projekt oder als Moderator von Events

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass hier der Personalleiter ein Change Projekt mitdefinieren konnte. HR kann dabei aktiv steuern, z. B. einen Sitz im Leitungskreis einnehmen. Die Akzeptanz für Change Management ist im Unternehmen vorhanden, Change Management Instrumente einzusetzen als auch Akteure dementsprechend zu qualifizieren.

Das **Unternehmen 2** gab über folgendes Change Projekt Auskunft:

### Change Projekt 2: Unternehmenskultur

Ziel: Stärkung des Employer Brandings, wie kann ein kleines Unternehmen Top Spezialisten als Kandidaten / neue MA in Konkurrenz zu attraktiven „global players“ gewinnen

Change: Werte- und Visionsarbeit über 2,5 Jahre hinweg, Top down-Umsetzung in der Linie über FK

#### CM Instrumente:

- CM Konzept mit Zeitplan und Monitoring
- Leitfaden zur Moderation von der PE
- Kommunikation mit Magazinen, Intranet und z. B. wurde ein neuer Wert der Unternehmenskultur mit einer Farbe kombiniert, pro Monat wurde einzelne Werte dann in Glückskekzen an die MA ausgegeben
- Team Workshops: Werte wurden für sich und im Team verglichen, Aktionen wurden für sich und im Team definiert, z. B. Produktion Jour Fixe für bessere Kommunikation, IT besseren Service
- Change Monitoring: Mitarbeiterbefragung mit Fragen zur Wertearbeit => Ergebnisse besser als vorher

#### Hindernisse:

- “Warum neue Werte, habe welche!“ oder „Keine Zeit dazu!“
- Top Mgmt stand hinter allem und intervenierte bei den FK

#### Akteure und Beteiligung:

- FK => Umsetzer des Changes
- Continuous Improvement Prozess (CIP) Moderatoren => moderieren Teamworkshops
- BR => integriert
- MA => wurden in anderen Change Projekten durch Grossgruppenveranstaltungen wie open space oder world cafe beteiligt
- PL => FK auch aus anderen Fachbereiche

#### CM Wissen und Können:

- FK => Training in CM
- PE Leiter => liefert CM Konzepte und Fahrpläne
- Externe Berater => eher zurückhaltend und punktuell eingesetzt

Insgesamt wurde in einem mittelständische Unternehmen die Kulturveränderung umgesetzt. Wichtig ist zu sehen, dass der Ursprung des Unternehmens in Nord-Europa liegt, was für eine starke informelle Unternehmenskultur bekannt ist. Mit Professionalität wurde das Thema in der Linie umgesetzt. Bei dieser Unternehmensgröße ist es möglich, ohne Projektorganisation auszukommen, was ohne einen sichtbaren und tatkräftigen Sponsors nicht machbar wäre.

Das Unternehmen 3 berichtet von folgenden Change Projekt:

### Change Projekt 3: Unternehmenskultur

Ziel: Kulturveränderung nach vielen Reorganisationen und neuem CEO

Change: Umsetzung einer neuen Soll-Kultur, Projektauftrag vom CEO, Umsetzung in den Länder mit HR Leitern (change agents) vor Ort

Change Verantwortliche sind die BL oder Länderverantwortlichen, Zentral definierte Soll-Kultur und Umsetzungsplan, dann Rollout in die Länder, PL=HR Leiter

CM Instrumente:

- Projektorganisation
- Analyse der Kultur (IST vs. SOLL)
- Umsetzungs- und Kommunikationsplan (1. Phase Information, 2. Phase Rollout mit aktiver Beteiligung der MA)=Umsetzungsplan
- Workshopformat mit 5 Leitfragen für FK mit ihren Teams, Moderation durch FK oder HR Leiter
- Aktivitätenplanung als Change Controlling

Nutzen:

- Leute einbinden, Freiheitsgrade für Länder/Bereiche bei der Umsetzung zulassen

Hindernisse:

- Quick wins sind wichtig, denn Prioritäten wurden von CEO gewechselt
- Alte Einstellungen wie "andere sollen sich ändern, ich nicht!" oder "Ihr in der Zentrale, bei uns geht das nicht" oder "schon öfters probiert"

Akteure und Beteiligung:

- Zentrale steuert, Manager u. HR sind change agents u. support ("with a little help from our friends").
- Hier war der Leiter PE der Projektleiter.
- Manager vor Ort sind Umsetzungsverantwortliche.
- Mitarbeiter sind in Workshops mit ihren neuen Ideen beteiligt.
- BR wird situativ eingebunden, eher letargisch.

CM Wissen und Können:

- FK werden durch Change Projekt in CM qualifiziert,

- PL ist vor Ort und macht Workshop mit FK, dadurch wird deren Veränderungsbereitschaft u. Veränderungsfähigkeit deutlich,
- Leiter PE hat eine CM Ausbildung bei professo gemacht, früher CM Berater, heute intern.

Der Leiter Personalentwicklung wurde als PL beauftragt, ein Kulturprojekt aufzusetzen. Hier kommt die Energie des neuen CEOs zum Tragen. Ein zentrale Umsetzungsstrategie wird von lokalem Rollout vor Ort unterstützt. Change Monitoring könnte noch mittels einer MAB vertieft werden, aber schlechte und lähmende Erfahrungen lassen den Leiter PE zögern.

Das Unternehmen 4 erläuterte folgendes Change Projekt:

### Change Projekt 4: Kulturprojekt

#### Vorgeschichte:

- zuerst Prozessoptimierungen in der Produktion (Vorbild: Toyota Produktionssystem), dann weltweites Programm zur Performanceverbesserung entlang der gesamten Prozesskette

#### Ziel:

- Kulturprojekt über 3 Jahre:

Leitbilder mit Leben füllen - mit Aktionen Kultur entwickeln

#### Change:

- Pro-aktive Gestaltung der Unternehmenskultur nach Produktivitätssteigerungsprogrammen (Wissensmanagement, Entlohnungssystem, Gruppenarbeit, Qualifizierung und Kommunikation kommt die Kulturarbeit)

#### Hindernisse:

- wenn Führung funktioniert, ist das Commitment zur Umsetzung da, ohne Führung wird dies sehr schwierig
- Krise stoppt weitere Umsetzung

#### Akteure und Beteiligung:

- Manager, Mitarbeiter, Projektleiter aus Fachbereich,
- BR hat einen MA eingestellt, der Change Projekte für den BR unterstützt, offene Zusammenarbeit
- Ohne MA aktiv einzubinden gibt es keinen nachhaltigen Wandel, kein Erfolg, aber je nach Projekt gibt es ein Vordenken ohne Beteiligung der MA

#### CM Wissen und Können:

- FK Training in CM
- CM Netzwerk mit Consulting (12 Berater, teils Ressourcenengpässe)
- Beiden HR CM Berater, Pull Prinzip, noch kein Fakturieren, klappt noch halbherzig, wenn dezentrale FK will.
- Externe CM Berater punktuell

Zusammenfassend wird von einer Serie von Veränderungen berichtet. Die Krönung war die Kulturarbeit mit CM Maßnahmen auf allen Sinneskanälen. Tragfähige, starke Unternehmenskultur war vorhanden. Empfehlung ist hier, die CM Netzwerke noch weiter auszubauen. „Was nichts kostet, zählt nicht“ kann zur Überlegung der internen Fakturierung der Beratertage führen.

### Change Projekt 5: Prozessoptimierung und SAP Projekt

Ziel: Prozessoptimierung und ERP Systemharmonisierung mit den Schwerpunkten Logistik, Kundenauftragsabwicklung, Finanzen und produktionsnahe Themen

Change:

- 3000 Enduser, 150 Projektmitglieder vor dem Go live in 2008 beim Pilot, weitere Standorte gehen live, letzter Go live im Juli 09
- Einführung von Corporate Functions neben den Standorten

Prozessoptimierung und Standardisierung, mehr Effizienz durch Automatisierung, höhere Transparenz und Flexibilität

Auswirkung des Changes:

- Weniger Freiheitsgrade für die Standorten
- starke Veränderungen in den Abläufen
- Professionelles Trainings- und Dokumentationskonzept

CM Instrumente:

- Kommunikationsplan, Kommunikation über Homepage, Newsletter
- Ressourcenprobleme, da Programm Manager auch für CM, Kommunikation und Training verantwortlich ist und durch personellen Wechsel zeitweise starke Verschiebung der Gewichtung zu beobachten war
- Trainingskonzept und Umsetzung durch externe Berater
- Lokale Change Manager ursprünglich angedacht, im Pilot nicht umgesetzt, aber für Folgeprojekte geplant

Hindernisse:

- Bei gleichem Projektvorgehen, unterschiedliche Ergebnisse an den Standorten (von Erfolg bis starker Konfliktsituation)
- Umsetzung schwierig, Auswirkungen des Projektes waren unklar bzw. wurden z. T. deutlich unterschätzt
- Notwendiger Change der Aufbauorganisation aufgrund geänderter Ablauforganisation wurde unterschiedlich gehandhabt.

Akteure und Beteiligung:

- FK, Key User und Prozessverantwortliche als Kommunikatoren

- BR war eingebunden
- Beteiligung über das Projekt oder bei Maßnahme wie Training

#### CM Wissen und Können:

- PL und externe Berater waren für die Trainingspakete verantwortlich, gute Umsetzung des Trainings
- Manche Themen sollten in Zukunft von externen Beratern /Coachs durchgeführt werden, da besteht dann mehr Offenheit u. kritische Fragen können gestellt werden

Dieses Change Projekt ist eine Herkules-Aufgabe. Es werden Prozesse standardisiert und verändert, ein neues IT-System wird eingeführt. Zusätzlich gibt es eine Zentralisierung bestimmter Abteilungen in Corp. Functions. Einschränkung der Freiheitsgrade der Standortleiter ist die Folge, das politische System der Organisation ist aktiviert. Dazu zwingen Ressourcenengpässe im Projekt zu einer anderen Priorisierung. So werden Hürden für die Implementierung der neuen Prozesse erst in der Umsetzung bekannt. D. h. die notwendigen Vorbereitungen für den Change werden als Hausaufgabe im nachhinein gemacht.

Über **alle fünf Projekte zusammengefasst** lassen sich folgende **Change Management Erfolgsfaktoren** wiederfinden, welche auch als CM Arbeitspakete in dem CM Modell von Rank (2008) dargestellt sind. Aussagen der Interviewten finden sich unter den CM Erfolgsfaktoren subsummiert.

#### **Change Road Map**

- Ablaufplan für Change Projekt und Projektorganisation
- Change Umsetzungs- und Kommunikationsplan (1. Phase Information, 2. Phase Rollout mit aktiver Beteiligung der MA)=Umsetzungsplan
- Noch mehr bei Change Projekten in Projekten arbeiten

#### **Change Analysen**

- Stakeholderanalyse für FK, MA und Teams
- Analyse der Kultur (IST vs. SOLL)
- Change Impact Analysis vorab

#### **Leadership**

- Kick Off mit 120 FK (Format: Open space und Zukunftskonferenz)
- Einzelgespräche zwischen FK u. MA
- Workshopformat mit 5 Leitfragen für FK mit ihren Teams, Moderation durch FK oder HR Leiter

#### **Change Agent Netzwerke**

- lokales Change Manager Netzwerk konzeptionell vorbereitet, aber wegen Ressourcenproblem im PM nicht gemonitort

#### **Kommunikationsstrategie**

- Kommunikationsplan
- Kommunikation mit Magazinen, Intranet oder ein Kulturwert hatte eine Farbe pro Monat, in Glückskekse zu finden
- Kommunikationsplan, Kommunikation über Homepage, Newsletter

### **Mitarbeiterbeteiligung und -Mobilisierung**

- Leitfaden zur Moderation von der PE
- Team Workshops: Werte wurden für sich und im Team verglichen, Aktionen wurden für sich und im Team definiert, z. B. Produktion Jour Fixe für bessere Kommunikation, IT besseren Service
- Großgruppenveranstaltungen, wie Denk- und Kulturfabrik oder open-space

### **Trainingsstrategie**

- Trainingskonzept und Umsetzung durch externe Berater

### **Change Monitoring**

- Mitarbeiterumfrage
- CM Konzept mit Zeitplan und Monitoring
- Change Monitoring: Mitarbeiterbefragung mit Fragen zur Wertearbeit => Ergebnisse besser als vorher
- Aktivitätenplanung als Change Controlling
- Change Monitoring mittels kleinen Befragung zum Change Projekt, hatten vor 10 J. eine MAB, konnte dann nicht regelmäßig umgesetzt werden

### **Rolle und Verantwortung des Change Managers**

- Ausreichend Ressourcen in Kompetenz und Kapazität

Im Überblick setzt sich daraus folgende Bewertung zusammen:

Der Change Anlass (ob Kulturprojekt oder Prozessoptimierung) ist der Auslöser, welche CM Felder aktiviert werden.

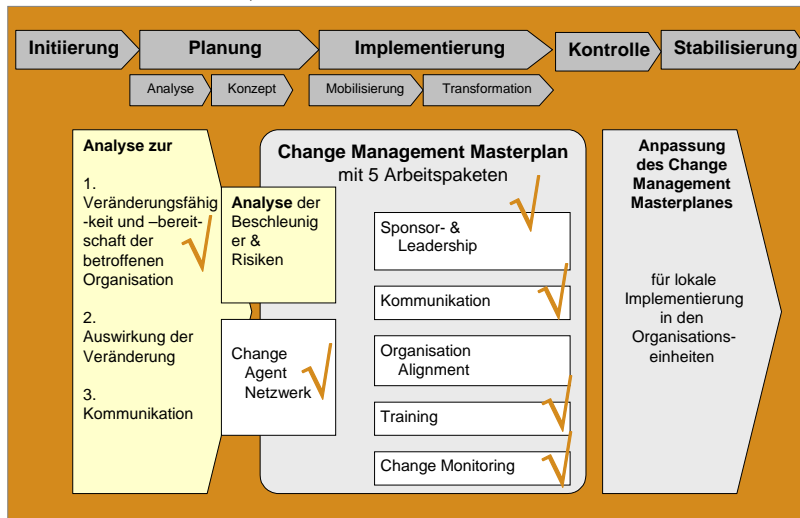


Abbildung 2: Bewertung der CM Arbeitspakete bei den fünf Change Projekten

Es werden viele CM Instrumente bereits angewendet. Allerdings könnte die Analysephase mehr mit einbezogen werden. Change Impact Analyse über die Auswirkungen des Change auf die Betroffenen oder eine Analyse der Veränderungsbereitschaft oder die Stakeholderanalyse sind wichtig, wie z.B. die Kräftefeldanalyse, um spätere Risiken der Umsetzung frühzeitig zu erfassen. Das Thema Organisationsanpassung (Organisation Alignment) wurde kaum erwähnt, da in den fünf Fallstudien kaum Reorganisationen berichtet wurden. Wenn das Thema angegangen wird, dann wird es oft als HR Arbeitspaket (Versetzungen, neue Stellenbeschreibungen) gesehen, was richtig ist, aber mit der Kommunikations- und Trainingsstrategie verzahnt sein muss.

Darüber hinaus wurde nach **Akteuren** gefragt, die das CM im Unternehmen betreiben. Die Unterteilung in vertikale wie horizontale Akteure in Abb. 3 zeigt, wie wichtig es ist, nicht nur in vertikalen Ebenen den Change voranzutreiben, sondern auch in der „Fläche“ Überzeugung durch anerkannte Multiplikatoren zu erzielen.

Vertikale Akteure	Horizontale Akteure
<ul style="list-style-type: none"> <li>• CEO als (in-)aktiver Sponsor</li> <li>• Steering Committee als „Change Keimzelle“ und erster Akzeptanztest bzgl. der Change Auswirkungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rollout in die Standorte oder Abteilungen durch bestehende, horizontale Netzwerke wie HR Manager, Key-User oder CIP Moderatoren</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungskräfte als direkte top down Umsetzer (vertikal)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• High Potentials als Nachwuchskräfte</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PL, wenn eine Projektorganisation aufgesetzt wurde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterbeteiligung durch Projekt oder Team Workshops oder Großgruppenveranstaltungen oder Trainings</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• BR als Kooperationspartner</li> </ul>	

Abbildung 3: Akteure für Change Management

Bei der Frage nach dem **Wissensstand zu CM Kompetenzen** wurden folgende Angaben zu den jeweiligen Zielgruppen gemacht:

Führungskräfte & PL & CIP Moderatoren:

- Qualifizierung in Leadership Programmen
- Learning by doing durch Projekte
- KICK OFF mit CM Qualifizierung am Projekt
- Durch externe Berater

HIPOs

- Langfristige Sensibilisierung bzgl. CM durch Projektarbeit

HR Manager

- Gute Ausbildungen in CM, Profis!
- Challenge: Akzeptanz für CM finden und Ankoppeln am CEO in der Krise

Externe Berater

- Wenn CM Kompetenz im Unternehmen vorhanden ist, werden sie punktuell als zusätzliche Experten (Konzeption einer CM Maßnahme, Training, Moderation oder Coach) und flexible Ressourcen hinzugezogen.

Als Schlussfolgerung ist folgendes festzuhalten: Ein guter Reifegrad für Change Management ist erreicht worden. CM ist in mittelständischen Unternehmen kein NO GO mehr. Die richtigen Hebel

werden angesetzt, dass neben den regulären Leadership Development Programmen auch in Projektarbeit on the job CM „gelebt“ wird. Der wichtigste Hebel ist über change agent-Netzwerke zu gehen und diese am „akuten“ Change in Workshops und späterer CM Arbeit zu qualifizieren.

Die Frage, **wie wirkt Change Management**, wurde eindeutig beantwortet. Aussagen wie folgende geben Einblick, dass wiederum CM Profis geantwortet haben.

- Wirkt auf Einstellungen, Emotionen und Verhalten
- Wirkt auf Emotionen, Kommunikation und Beteiligung wirkt auf Einstellung und Verhalten
- Wirkt auf Arbeitszufriedenheit, schwer messbar
- Durch Sinnhaftigkeit, Teilhabe und Ausrichtung können FK+MA überzeugt werden
- Zeit=Erfolgsfaktor
- Gibt auch negative Aspekte für MA
- Kulturfabrik wirkte klar auf Emotionen, dadurch kommt es zur Nachhaltigkeit und erzeugt Identifikation und Loyalität, nun geht es darum weniger Arbeit auf alle MA zu verteilen, Lohnanpassung mit Einkommenseinbußen
- Übergang ins Neue leichter gestalten,
- Wertschätzung der Zentrale „Wir helfen Euch“ vermitteln, positive Grundeinstellung, Ängste und Widerstände minimieren

Als Fazit heißt dies, dass die wissenschaftlich bewiesenen Zusammenhängen erkannt werden. Nur die Messung wird als schwierig erachtet. Die Messung ist aber möglich, wie die Studie von Linz & Rank (2010) zeigt. Kraftvolle CM Maßnahmen wie Vision, Beteiligung von FK & MA als auch zeitlicher Ablauf werden hervorgehoben. CM Maßnahmen wie Grossgruppenveranstaltungen, bei denen positive Emotionen entfacht werden, eignen sich nicht in der Krise, ist ein weiteres Fazit zu CM in der Krise.

## **7. TOPS und FLOPS des Change Managements**

Zum Schluss wurden die Interviewpartner nach typischen TOPS und FLOPS in Veränderungsvorhaben gefragt. Abbildung 4 zeigt, wie die von den Interviewpartner genannten Aussagen kategorisiert werden können. Die Antworten bestätigen CM Erfolgsfaktoren aus aktuellen CM Studien (Capgemini, 2008, IBM Deutschland, 2008).

<b>TOPS in Change Management</b>	
<p><b>Aller Anfang ist schwer, aber alles Gute kommt von oben:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sponsorship durch Führung</li> <li>• klarer Projektauftrag vom Change Sponsor=CEO, regelmäßigen Jour Fix mit diesem und kontin. Sponsoring</li> <li>• Stakeholder-Analyse und Management</li> <li>• Paten als VP</li> </ul>	<p><b>CM Profis müssen ran.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CM Profis aus internen u. externen Beratern</li> </ul>
<p><b>Umsetzung muss geplant sein.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Top down Umsetzung</li> <li>• Zeitpunkt prägnant wählen</li> <li>• Je früher, desto besser!</li> <li>• Bei Abbau harte Schnitte, klare Aussagen</li> </ul>	<p><b>Messen macht´s möglich!</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterbefragung</li> </ul>
<p><b>Betroffene zu Beteiligten machen – Wissen, können und wollen!</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikationsplan Intranet nutzen</li> <li>• Kommunikation</li> <li>• Großgruppenveranstaltungen</li> <li>• Einarbeitungsplan</li> <li>• Schulungsplan</li> </ul>	<p><b>Zeichen guter CM Arbeit, wenn das CM Budget bleibt.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trotz Krise wurde Budget für Training nicht gestrichen</li> </ul>
<p><b>Zentrale vs. Not-Invented here Syndrom</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Multiplikatorenorganisation in die Bereiche / Länder, hier HR Leiter</li> </ul>	

Abbildung 4: TOPS des Change Management

Die Umkehrung der TOPS sind die **FLOPS des Change Managements**. Die Interviewpartner nannten folgende FLOPS des CM:

- Bombenwurf
- Kein Sponsorship
- Kein Mandat
- Unklarer Projektauftrag
- Keine CM Profis
- Dezentrale FK-Kultur machte Umsetzung von neuen Standardprozessen schwierig, GF denkt eher zentral, Umsetzungsaufwand und Ausgangssituation in den Standorten wurde unterschätzt.

Bei den FLOPS gibt es klare Kriterien wie bei den TOPS, aber auch starke Abhängigkeit von der Unternehmenskultur!

Die letzte Frage bezieht sich auf eine abschließende **Empfehlung** der Interviewten. Dabei werden folgende CM Aspekte betont:

- GF vom CM überzeugen
- Über Fakten sprechen
- Wie im Projekt Management Prozesse strukturieren und Systematik aufzeigen, dann erst über wei-  
che Themen sprechen=> Andocken an Gegenüber!
- Auftrag, Status Reporting, Controlling
- Kommunikation an die MA, z. B. per Newsletter
- HIPOS sind heute recht angepasst, Individualität zählt, man mischt sich nicht ein, kein ziviler Unge-  
horsam bzw. Führen von unten, um Spirit für Change Projekt zu nutzen

Dabei werden viele CM Erfolgsfaktoren wiederholt. Betont werden kann hierbei nochmals, wie wichtig es ist als Change Experte/Manager, an dem Auftraggeber und der Organisation mit seinen Akteuren anzukoppeln. Deswegen ist die Empfehlung „über Fakten sprechen“ ein guter Rat, wenn es darum geht, wie über Change Management im Unternehmen diskutiert werden sollte.

## 8. Ausblick

Change Management ist schon lange nicht mehr mystisch, wie manche mittelständische Geschäftsführer behaupteten. Es gibt handfeste CM Erfolgsfaktoren, Handlungsfelder und Maßnahmen, welche für jedes Unternehmen und seine Veränderung zu spezifizieren sind. Egal ob bei KMU oder Großunternehmen trägt Change Management dazu bei, Veränderungen mit den betroffenen Menschen schneller und produktiver umzusetzen. Wichtig ist, dass organisatorisch Change Management Kompetenz definiert wird, ob bei GF, HR-Bereich, Projektmanagement oder Unternehmensentwicklung ist zu diskutieren. Ein Change-Agent-Netzwerk (bestehende Netzwerke nutzen oder neues) muss etabliert werden. So kann bei konkretem Anlass ein Change Projekt aufgesetzt werden. Wissen und Können in Change Management sollte in den Unternehmen langfristig bei Führungskräften und Netzwerken über on the job im Change Projekt, aber auch off the job als Modul einer General Management Ausbildung aufgebaut werden. Langfristig wird so auch eine partizipative, lebendige Führungs- und Unternehmenskultur etabliert, wenn Parameter wie Menschenbild des Geschäftsführers, bisherige Führungskultur, Organisationsform dies unterstützen.

Abschließend sollen hier einige Thesen aufgestellt werden, welche in den nächsten Studien aber auch in der Unternehmenspraxis angegangen werden sollten:

- Change Management Verbreitung und Professionalisierung nimmt zu, dies ist nicht mehr abhängig von der Unternehmensgröße. Repräsentative Studien in mittelständischen Unternehmen sind notwendig, um dies zu untermauern, da hier nur fünf Unternehmen befragt wurden.
- HR übernimmt die Verantwortung für die Change Management Befähigung eines Unternehmens. Wäre es nicht General Management Aufgabe des Geschäftsführers?
- Change Monitoring ist unerlässlich wegen der Akzeptanzsteigerung für CM und dem Überzeugen von dessen Wichtigkeit. Change Manager und PL sollten dies als Muss aufnehmen.
- Trends wie die demographische Entwicklung und Unternehmensnachfolge sind bereits heute die aktuellen Change Themen der mittelständischen Unternehmen und sollten neben den anstehenden Changes als Organisationsentwicklung angegangen werden.

## 9. Literaturverzeichnis

Capgemini (2008). Change Management Studie. [www.capgemini.de](http://www.capgemini.de).

IBM Deutschland (2008). Making Change Work. [www.ibm.com/de](http://www.ibm.com/de)

Kotter, J. P. (1996). Leading change. Boston: Harvard Business Press.

Kotter, J. P. (2008). A sense of urgency. Boston: Harvard Business Press.

Krüger, W. (2009). Excellence in Change. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Linz, C. & Rank, S. (2010). Measuring Transformation Success - From a Product Vendor into a Solution Provider. Under review.

Rank, S. & Scheinpflug, R. (2010). Change Management in der Praxis. Berlin: ESV Verlag. 2. Auflage in Vorbereitung.

## **10. Anhangsverzeichnis**

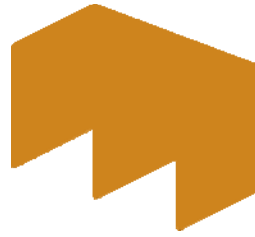
Anhang I: Interviewleitfaden

## ANHANG I

Studie zum Change Management in der Metall- und Elektroindustrie

Prof. Dr. Susanne Rank

Auftrag vom zbw - Zentrum für betriebliches Weiterbildungsmanagement, [www.zbw-bayern.de](http://www.zbw-bayern.de)



WIRTSCHAFTS-  
WISSENSCHAFTEN  
FH MAINZ

---

## Interviewfragebogen zur Umsetzung von Change Management in Unternehmen der Metall- und Elektro-Industrie

### Ziele des Interviews:

Durch diese Studie soll anhand von Unternehmensfallbeispielen (best practices) der Umsetzungsgrad eines strukturierten und systematischen Change Managements in Unternehmen der Metall- und Elektro-Industrie aufgezeigt werden. Erfolgsfaktoren und Hindernisse von Veränderungsvorhaben sollen exemplarisch durch Unternehmensfallbeispiele erfasst werden, um konkrete Umsetzungsempfehlungen ableiten zu können.

### Unternehmensprofil

Bran-

che: \_\_\_\_\_

Produk-

te: \_\_\_\_\_

Rechtsform:

\_\_\_\_\_

–

Organisationsform:

\_\_\_\_\_

–

Mitarbeiteranzahl:

---

—

Strategie:

---

—

---

—

Unternehmenskultur:

---

—

---

—

Internationalität:

---

**Einschätzung des Themas Change Managements:**

1. Was verstehen Sie unter Change Management / Veränderungsmanagement?

---

---

—

---

---

—

2. Welchen Nutzen erwarten Sie sich, wenn Sie Change Management anwenden?

---

---

---

---

---

---

---

3. Welche Anlässe für Veränderungen gab es in Ihrem Unternehmen in 2009?

---

---

---

---

---

---

4. Welches war das wichtigste Change Projekt für Ihr Unternehmen in der letzten Zeit?

Projektbeschreibung (Ziele, Auftraggeber, Umsetzungsform) und Changeart

---

---

---

---

---

---

5. Welche Maßnahmen/Instrumente haben Sie zu Change Management angewendet? Würden Sie dazu Anschauungsmaterial zur Verfügung stellen?

---

---

---

---

---

---

6. Welchen Nutzen erwarten Sie sich durch Change Management?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

7. Welche Hindernisse kamen im Change Projekt auf?

---

---

---

---

---

---

8. Wer sind die Akteure in Ihrem Unternehmen für die jeweiligen Change Projekte? Wer treibt den Wandel voran?

Manager

---

Mitarbeiter

---

Projektleiter

---

BR

---

---

---

---

9. Wer war wie am Change beteiligt?

Manager

---

---

Mitarbeiter

---

Projektleiter

---

BR

---

10. Wer hat das Wissen und Können in Bezug auf Change Management?

Führungskraft als Change Manager

---

Personaler als Change Manager

---

Projektleiter

---

Externer CM Berater

---

---

11. Was denken Sie, bewirken die Maßnahmen des Change Managements bei den FK und MA?  
Änderung der Einstellung, Verhaltens oder Emotionen?

---

---

---

---

---

12. Welche Change Instrumente könnten Sie sich noch vorstellen, dass diese in Ihrem Unternehmen angewendet werden? Was sind die Risiken?

---

---

---

13. Was sind aus Ihrer Sicht die TOPS / FLOPS des Change Managements?

TOPS

---

---

---

FLOPS

---

---

14. Zusammenfassend, was empfehlen Sie anderen Unternehmen, die auch vor Veränderungen stehen?

---

---

---

---

Vielen Dank für Ihre Zeit und die Teilnahme an diesem Interview!

Wir werden Ihnen den Abschlussbericht dazu im November zukommen lassen. Die Ergebnisse werden auch auf der Tagung am 19.11.09 vorgestellt.