INSTITUT FÜR
MANAGEMENT-
WISSENSCHAFTEN

Grundlagen der Betriebs- & Unternehmensführung

– Change Management –

Univ.Prof. Dr. Wolfgang H. Güttel
24. Jänner 2022

Change bei Rosenbauer

Die Wettbewerbssituation verlang von Rosenbauer laufend inkrementelle und auch radikale Veränderungen.

1866

2022

Rene Voglmayr (Rosenbauer Digitalisierung)

Kernkompetenzen & -rigiditäten

Aus Kernkompetenzen können Kernrigiditäten entstehen.

Kodak

(Nov. 1997: $ 110; Nov. 2007: $ 22; Feb 2011: $ 0,3).

>> Kernkompetenzen als zweischneidiges Schwert: Kompetenzen vs. Rigiditäten

>> Effizienz & Nutzung bestehender Kompetenzen vs. Aufbau zukünftiger Potenziale

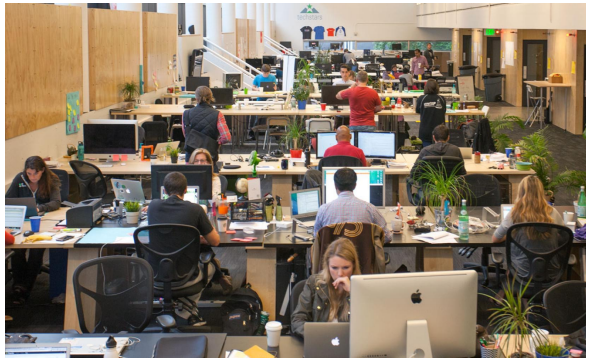
>> Erfolgs- und Misserfolgsfallen: schwieriger Phasenwechsel

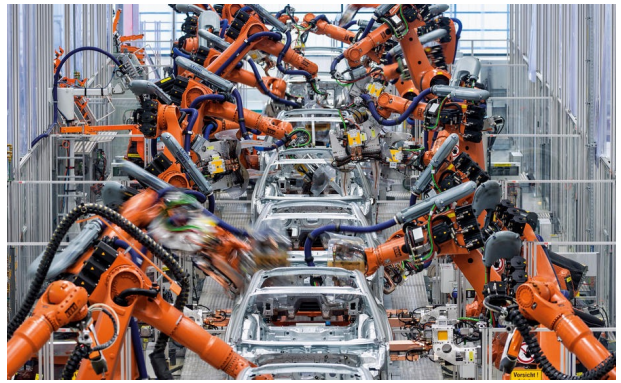
Entwicklungshemmnisse

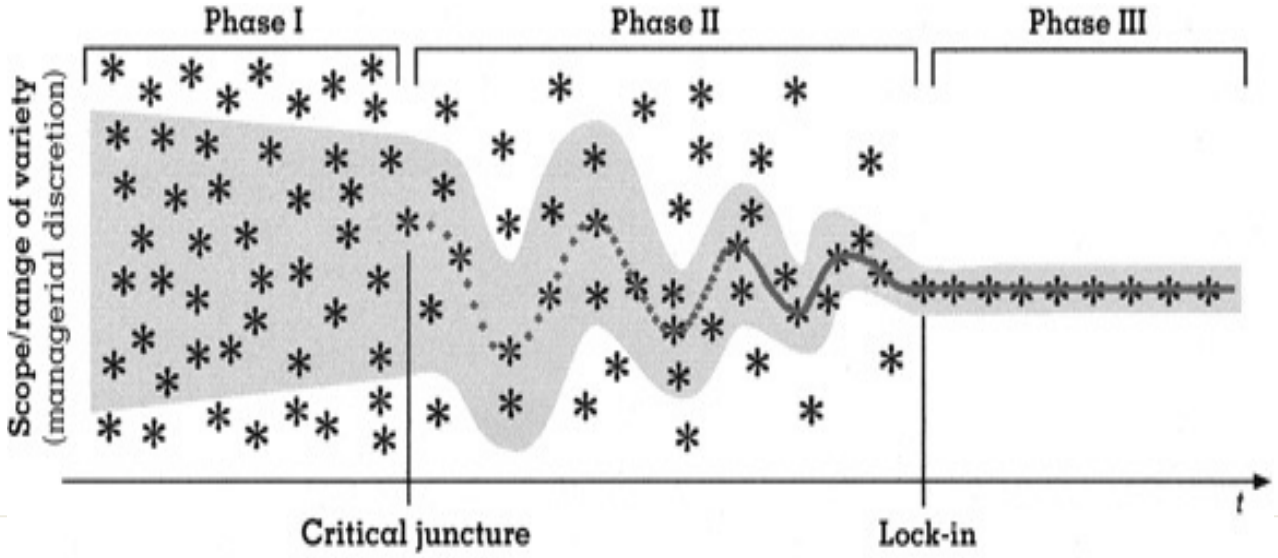
Selbst große und im Grunde passende Investitionen in die Zukunft führen nicht unmittelbar zu Erfolg.

Pfadentwicklung

Die Entwicklungsdynamik von Organisationen verengt den Entwicklungsspielraum.



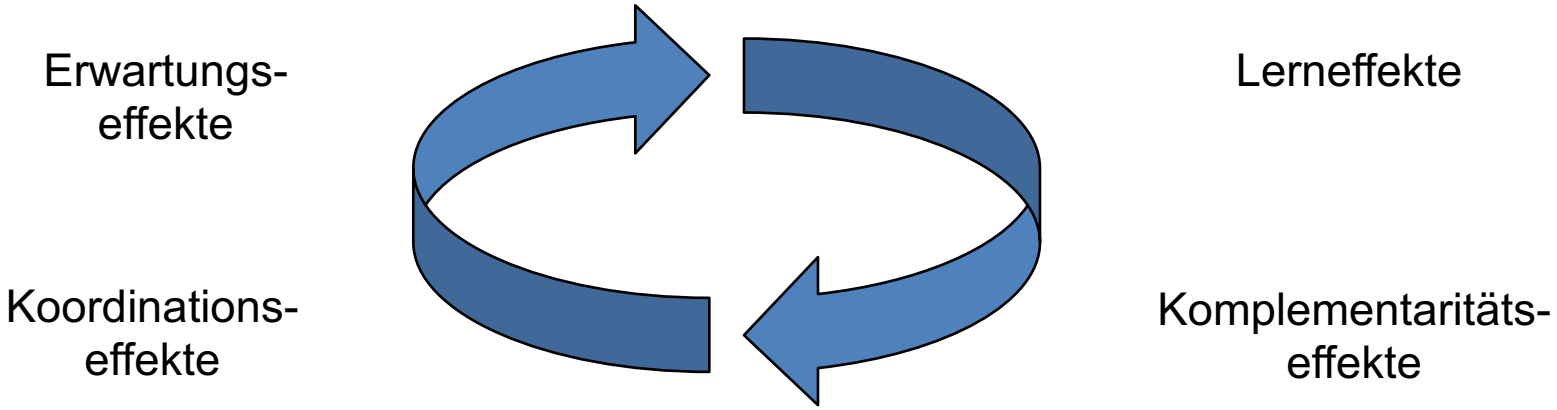




Pfadentwicklung

Das spezifische Regime aus formalen Regeln und soziale Normen hält die Organisation auf Kurs.

Regime: formale Regeln (sowie Systeme) und soziale Normen!



Pfadabhängigkeit

Organisationale Pathologien erschweren eine Anpassung in komplexen und dynamischen Umwelten auf organisationaler, Team- und individueller Ebene.

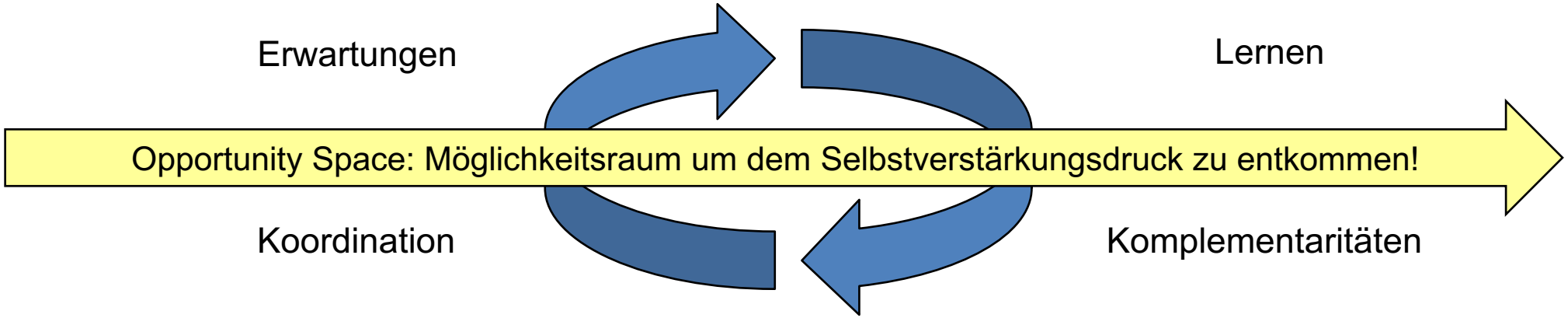
strategische und organisationale Trägheit

risikoaverse individuelle Entscheidungsheuristiken

lernresistente Gruppennormen

Möglichkeitsraum

Die Schaffung eines Möglichkeitsraums hält Organisationen zukunftsfit.



Basierend auf bestehenden Ideen ...

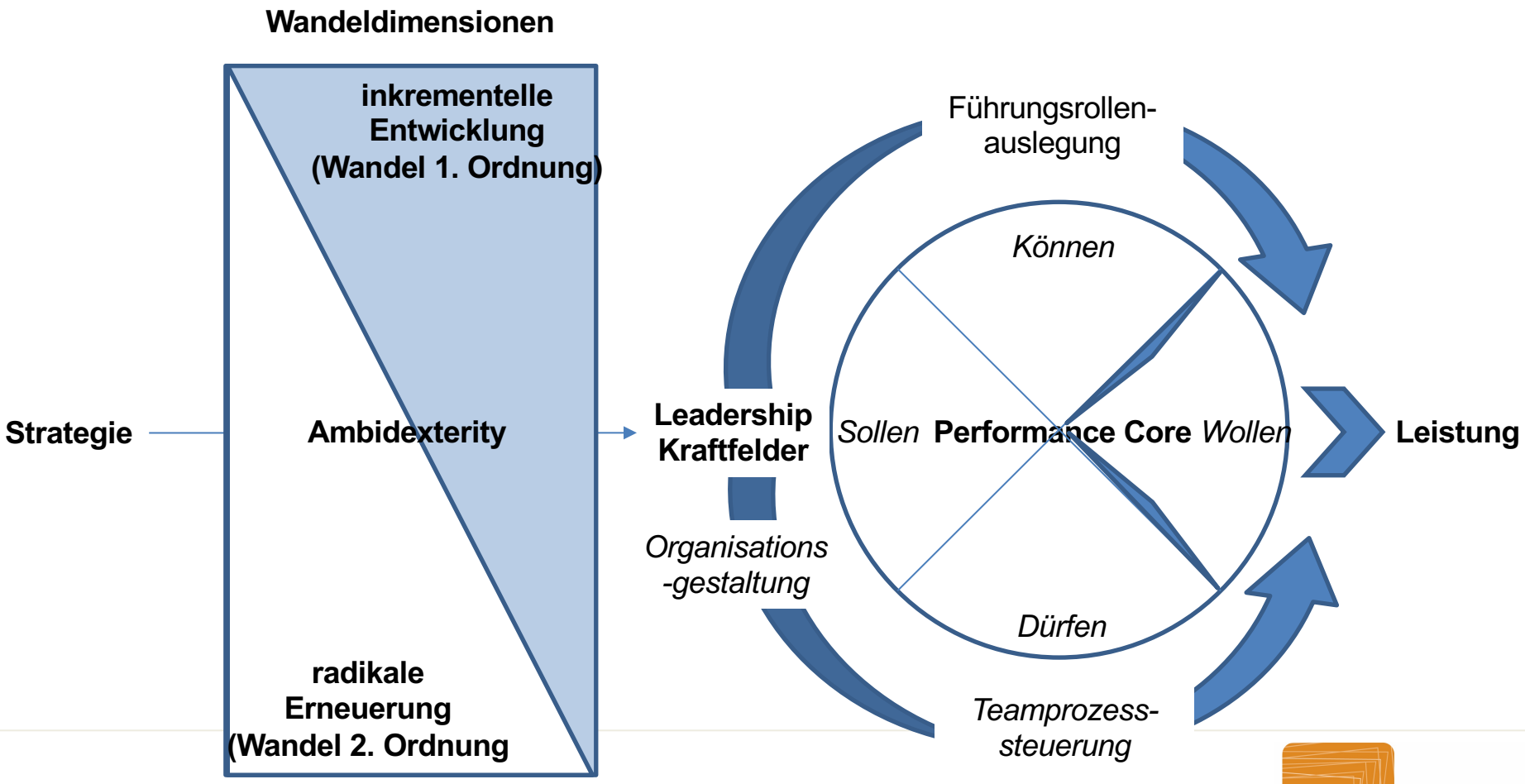
NAFA Mercedes-Benz (1981)

... vs. neue Ideen!

Smart Mercedes-Benz (1994)

Entwicklungsoptionen

Die Festlegung der strategisch passenden Wandeldynamik des Performance Core ist eine zentrale Führungsaufgabe.



Pfaderhaltung & -bruch

Das Handlungsspektrum reicht von gradueller Anpassung bis zum disruptiven Wandel (Pfadbruch).

ad-hoc:
kritische Ereignisse

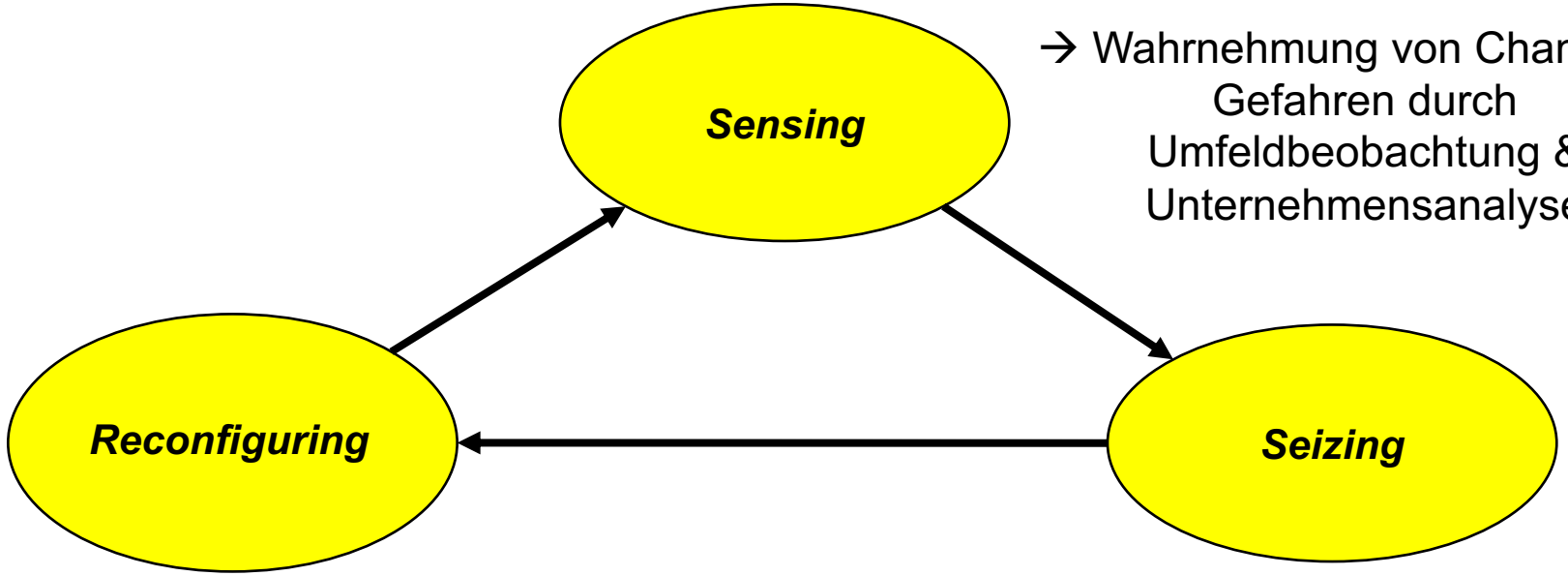
systematisch:
Strategieentwicklung

radikale Erneuerung — **Ambidextrie** — **inkrementelle Entwicklung**

Pfadbruch ⟷ Pfaderhaltung

Veränderungskompetenzen

Teece (2007) unterscheidet als Komponenten der Dynamic Capabilities (Veränderungskompetenzen) zwischen Sensing, Seizing und Reconfiguration.



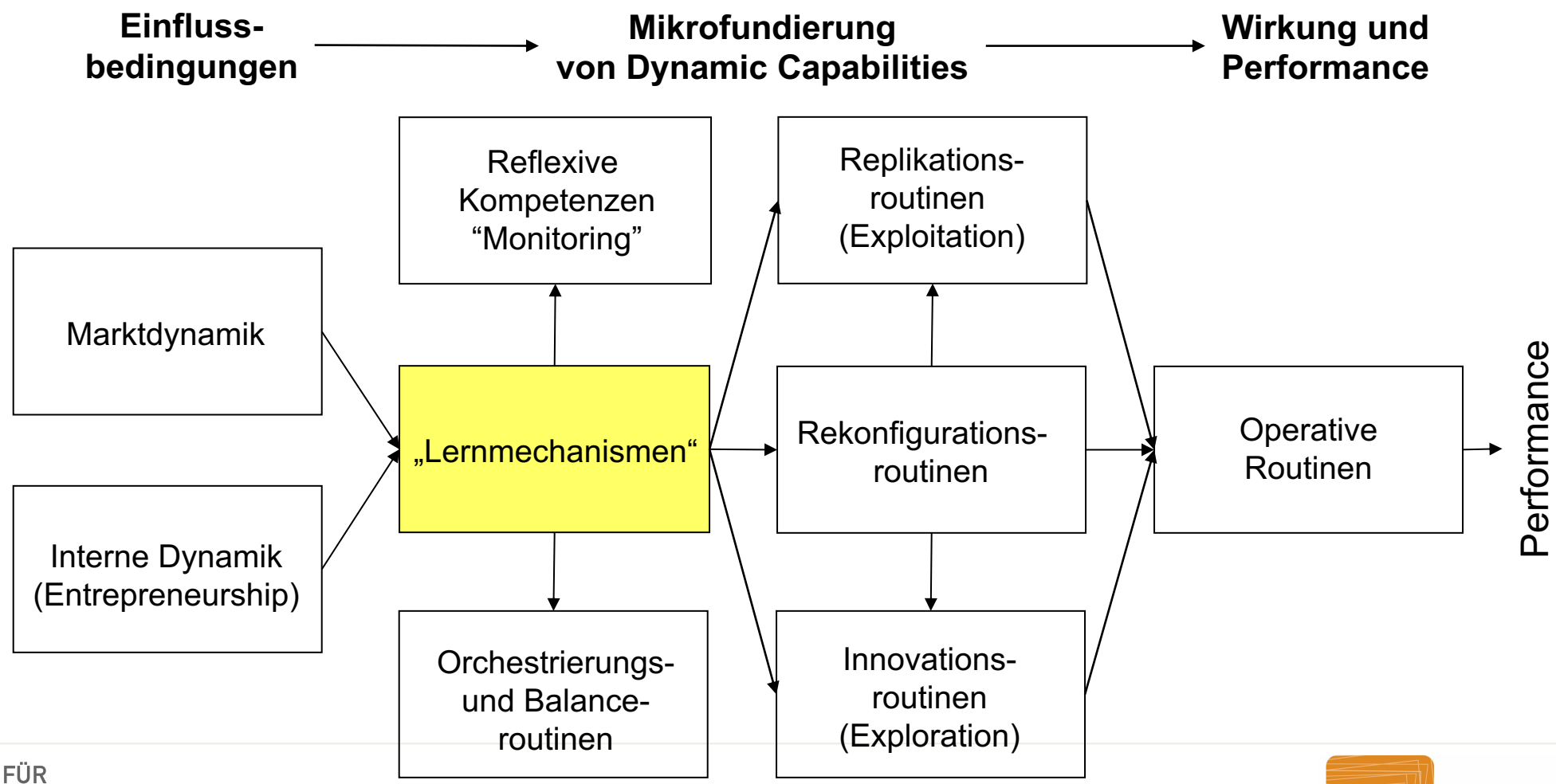
→ Wahrnehmung von Chancen & Gefahren durch Umfeldbeobachtung & Unternehmensanalyse

→ Muster der Entscheidungsfindung über Veränderungs- und Innovationsimpulse

→ Umsetzung der Veränderungs- und Innovationsinitiativen durch Change Management

Veränderungskompetenzen

Dynamic Capabilities sind jene Mechanismen, durch die Organisationen operative Routinen verändern.



Wandelansätze

Grundüberlegungen zur Differenzierung von Veränderungsansätzen resultieren aus der Gruppenforschung Kurt Lewins.

Vortragsgruppe

Verhaltensänderung:
3 % nach 7 Tagen

Überwindung der Abscheu
(= Normen und Werte)
gegenüber Innereien
(1940er Jahre USA)

Diskussionsgruppe

Verhaltensänderung:
23 % nach 7 Tagen

>> Ausmaß der aktiven Teilnahme: Eigeninitiative fördert Einstellungswandel
>> Motivation: Veränderungsmotivation durch Gruppenentscheidung
>> Individuum & Gruppe: Diskussionsgruppe förderte die Entstehung von Gruppen
>> Erwartungen: Diskussionsgruppe bildete überprüfbare Erwartungen

Wandelarten

Veränderungen können durch fachliche oder prozessuale Interventionen durchgeführt werden.

Prozessuale Intervention — **Interventionsarten** — Fachliche Intervention

„Schaffung des Weges zur Problemlösung“

- Förderung der Problemanalyse und der Lösungssuche
- Workshop Design (unternehmens-individuelle Lösungen)
- Methoden der Reflexion und Selektion
- Kunden sind erfahren und kompetent genug, um Analyse und Lösungsfindung durchzuführen
- kaum Widerstand

„Kreation einer Lösung für ein vordefiniertes Problem“

- Externe Analyse und Erarbeitung einer Problemlösung
- Anwendung von Analysemethoden und Standardlösungen
- Erklärung (Verkauf) der Lösung
- Kunden nicht erfahren und kompetent genug um Analyse und Lösungsfindung selbst durchzuführen
- Widerstand erwartbar

Coaching

Team-entwicklung (TE)

Organisations-entwicklung (OE)

Geschäftsprozess-optimierung

IT-Beratung

Restrukturierung

Interventionsmittel

Veränderungsbestregungen können auf Macht, Rationalität und/oder „Umerziehung“ (Veränderungen der Werte und Normen) basieren.

>> Macht- und Zwangsstrategie

→ basierend auf formeller Hierarchie

>> Empirisch-rationale Strategie

→ Kommunikative Überzeugung der Gründe

RadioFreeEurope
RadioLiberty

>> Normativ-reedukative Strategie

→ Veränderung der kulturellen Werte und Normen

Wandel-Praktiken

Aus der Gruppenforschung leitete Kurt Lewin "goldene Regeln" des Wandels ab und legte den Grundstein eines modernen Veränderungsverständnisses.

1. ***Partizipation***: Aktive Teilnahme am Veränderungsgeschehen; umfassende Information über die Hintergründe des Wandels und Partizipation an den Veränderungsentscheidungen.

2. ***Gruppe***: Die Gruppe als wichtigstes Wandelmedium. Wandelprozesse in Gruppen sind weniger beängstigend und werden im Durchschnitt schneller vollzogen.

3. ***Kooperation***: Gegenseitige Kooperation fördert die Wandelbereitschaft.

4. ***Timing***: Auftauen alter Gewohnheiten. Wandelprozesse bedürfen einer Auflockerungsphase, in der die Bereitschaft zum Wandel erzeugt wird, und einer Beruhigungsphase, die den vollzogenen Wandel stabilisiert: Auftauen (unfreezing) – Verändern (moving) – Stabilisieren (refreezing).

Widerstand

In der Change Management-Literatur wird Widerstand gegenüber Wandel als aus individuellen und organisationalen Quellen resultierend beschrieben.

>> Individuelle Quellen:

- Gewohnheiten: Automatische Verhaltensweisen als Komplexitätsreduktion
- Sicherheit: Wandel gefährdet das Gefühl der Sicherheit
- Wirtschaftliche Faktoren: Auswirkungen auf Gehälter
- Angst vor Neuem: Wandel führt zu Ambidgutität und Unsicherheit
- Selektive Informationsverarbeitung: Bestehende Bezugsrahmen interpretieren Information

>> Organisationale Quellen:

- Strukturelles Beharrungsvermögen: Strukturen und Prozesse steuern Verhalten, d.h. schließen Abweichungen (Neuerungen) aus
- Fehlender Fokus: Verschiedene Subsysteme zielen in unterschiedliche Richtungen
- Gruppenbezogenes Beharrungsvermögen: Gruppennormen unterdrücken Wandel
- Bedrohung von Expertise: Wandel kann Wissen entwerten
- Bedrohung von Machtkoalitionen: Umverteilung von Entscheidungsmacht
- Bedrohung bestehender Ressourcenallokation: Wandel kann Zugang zu Ressourcen verändern

Überwindungsstrategien

Der Umgang mit Widerstand gegenüber Veränderung ist ein zentraler Bestandteil von Veränderungsprozessen.

>> Personalentwicklung und Kommunikation

>> Partizipation

>> Bildung von Unterstützung und Commitment

>> Faire Implementierung von Wandelaktivitäten

>> Manipulation und Kooptation

>> Auswahl von Mitarbeitern die Wandel unterstützen

>> Zwang

Wandelwirkung

Wirkung ist nur bei anschlussfähigen (akzeptierten) Interventionen erwartbar.

Interventionswirkung = Inhaltliche Qualität x Anschlussfähigkeit

>> Inhaltliche Qualität: inwieweit eine Intervention ihrer Form und ihrem Thema nach angemessen ist.

>> Anschlussfähigkeit: dann gegeben, wenn Klienten mit der Anregung des Intervenierenden etwas anfangen können, also damit weiterarbeiten können.

>> Anschlussfähig sind Interventionen, die Anregungen bieten und dadurch „Lernen“ fördern.

>> Anschlussfähigkeit und Akzeptanz bezeichnen systeminterne Vorgänge. Über die Wirkung entscheidet der Klient.

>> Interventionen können belastend (irritierend) oder entlastend wirken.

Wandeldynamik

Die Dynamik von Veränderungen folgt typischen Mustern aus Aufbrechen, Zielbildung mit Umsetzung und Stabilisierung.

Sense-breaking:
Muster
unterbrechen

Lösungsorientiertes Sense-giving:
Veränderungsdynamik
Richtung geben

Stabilisierendes Sense-giving:
Verstärkung &
Stabilisierung

Stabile Ausgangssituation

Demotivation im Wandel
Verletzung des Commitments
Einschränkung der Autonomie
Verunsicherung der Handlungsfähigkeit

Zukunftsszenarien
Wandel als Chance
vs.
Wandel als Bedrohung

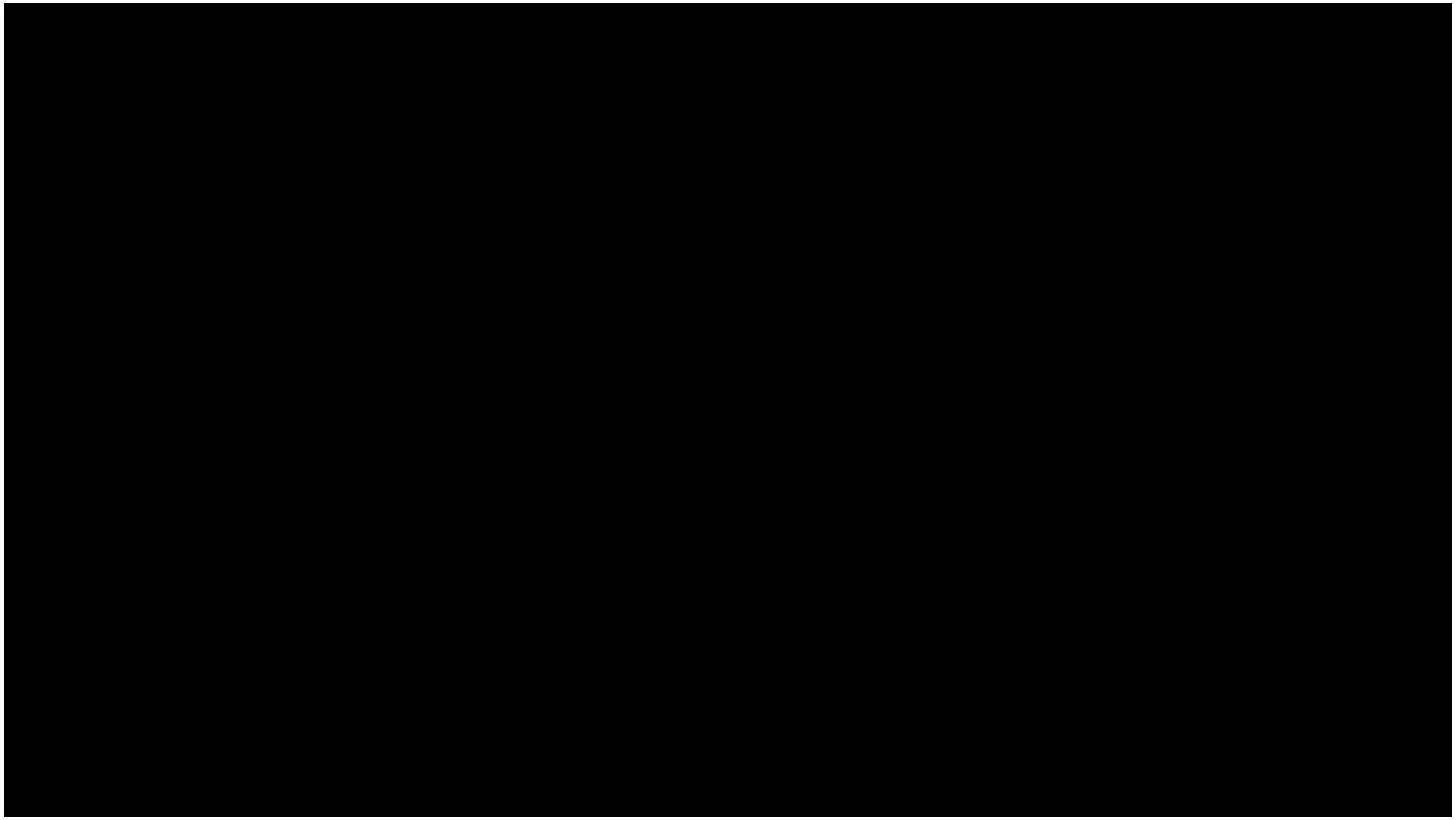
Change Management

In der Praktikerliteratur werden „Good Practices“ (z.B. Kotter) zur Durchführung von Wandelprozessen propagiert, die auch wissenschaftlichen Kriterien entsprechen (z.B. Stouten et al. 2018).

Kotter (1996/2011) schlägt einen 8-Stufen-Plan zur Steuerung von Veränderung vor:

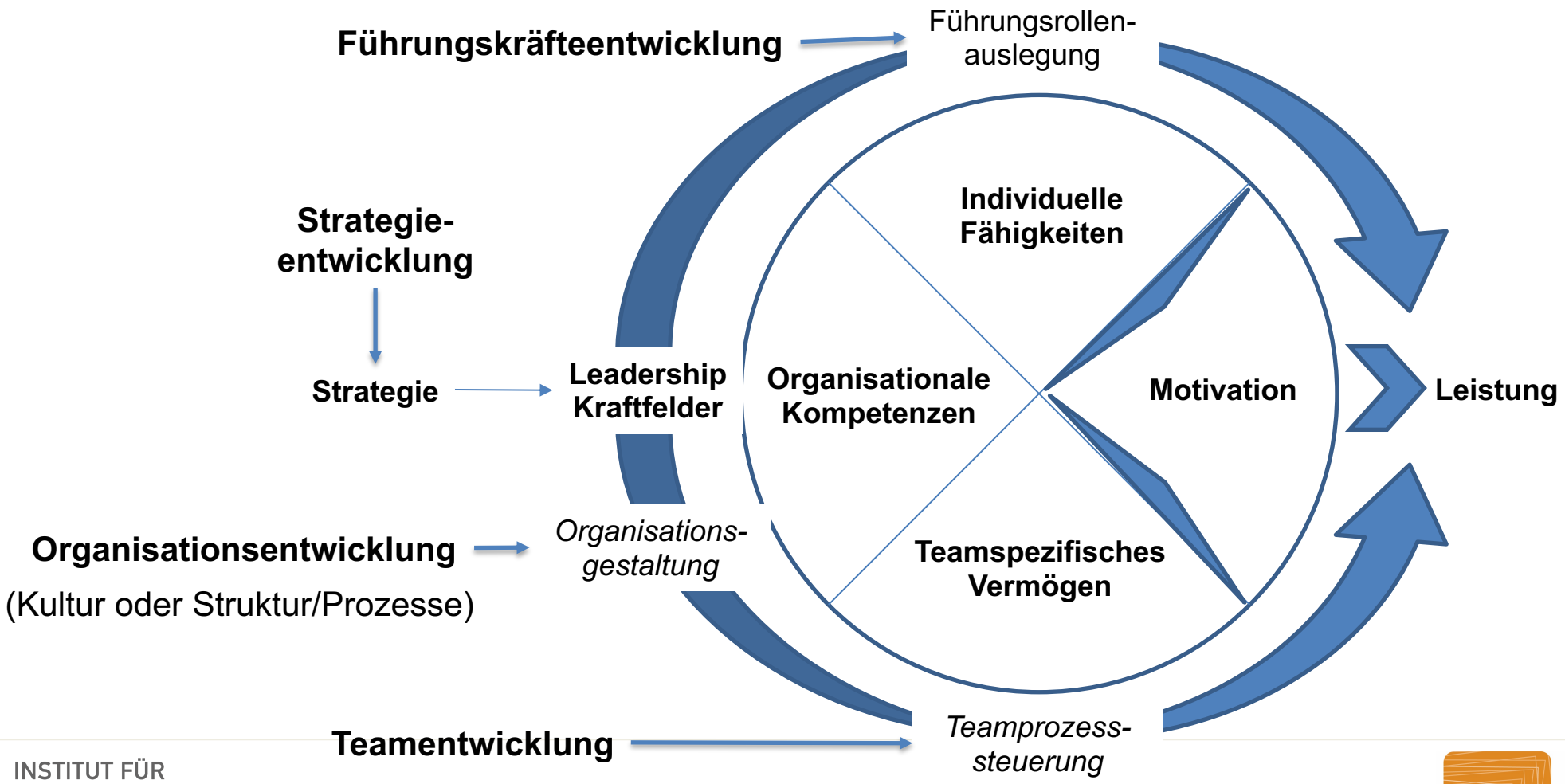
1. Etablierung eines Verständnisses, warum Veränderung notwendig ist
2. Formierung einer Koalition mit Macht, um die Veränderung voranzutreiben
3. Schaffung einer neuen Vision, um dem Wandel eine Richtung zu geben und Definition von Umsetzungsmaßnahmen um die Vision zu erreichen
4. Kommunikation der Vision in der ganzen Organisation
5. Empowerment aller Personen um visionsgemäß zu handeln und Barrieren der Veränderung zu überwinden und Risiken einzugehen, um kreativ Probleme zu lösen.
6. Ermöglichung kurzfristiger „Wins“, um die Organisation in Richtung neuer Vision zu bewegen.
7. Konsolidierung der Verbesserungen, Überprüfung von Veränderungen und Durchführung von Anpassungen des neuen Programms.
8. Verstärkung des Wandels durch Zuschaustellen des Zusammenhangs zwischen dem neuen Verhalten und organisationalem Erfolg.

Change Management



Wandelebenen

Je nach Problemstellung bieten sich entlang des Performance Core unterschiedliche Interventionsstrategien an.



Wandelebenen

Interventionen können auf organisationaler, Gruppen- oder individueller Ebene gesetzt werden.

>> **Strategie**: Visionsentwicklung, Muster der Umfeld/Unternehmensbeobachtung bzw. der Form der Strategiefindung → Strategieentwicklung

>> **Organisationskultur**: Werte und Normen (z.B. Anspruchsniveau in Bezug auf Performance, Wahrnehmung von Chancen und Gefahren im Unternehmensumfeld → Organisationsentwicklung (Kulturentwicklung)

>> **Strukturen und Prozesse**: Strukturen und Geschäftsprozesse (z.B. cost cutting, Qualitätsverbesserungen) → Organisationsentwicklung (Restrukturierung, Geschäftsprozessoptimierung, Kaizen)

>> **Gruppe**: Team-Performance (z.B. Entscheidungsfindung, Kooperation) → Teamentwicklung

>> **Individuum**: Kompetenzentwicklung → Führungskräfteentwicklung (Trainings (inkl. Gruppendynamik) & Coachings als Personalentwicklung)

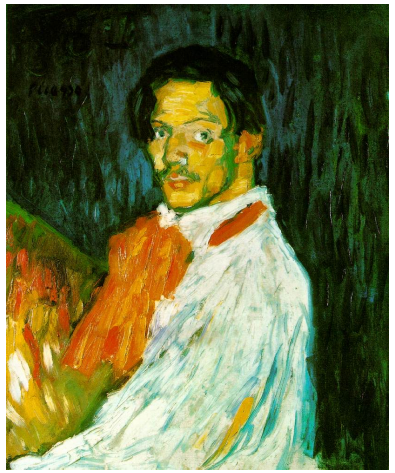
Wandeltiefe

Bei einem Paradigmenwechsel der Organisation wird von Wandel 2. Ordnung gesprochen.

Wandel 1. Ordnung	**Wandel 2. Ordnung**
Beschränkt auf einzelne Dimensionen, Aspekte	Mehrdimensional
Beschränkt auf einzelne Ebenen	Umfasst alle Ebenen
Quantitativer Wandel	Qualitativer Wandel
Wandel des Inhalts	Wandel im Kontext
Kontinuität, gleiche Richtung	Diskontinuität, neue Richtung
Inkremental	Revolutionär
Logisch und rational	Vermeintlich irrational, andere Rationalität
Ohne Paradigmenwechsel	***Mit Paradigmenwechsel***

Organisationale Entwicklung

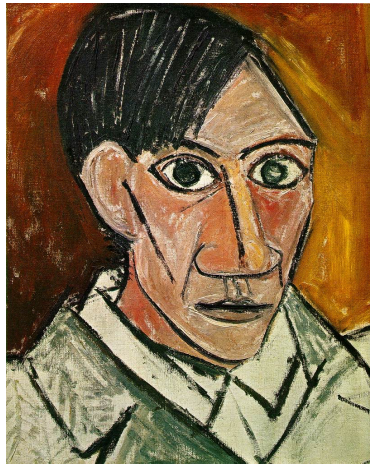
Lernprozesse steuern die Entwicklung von Organisationen.



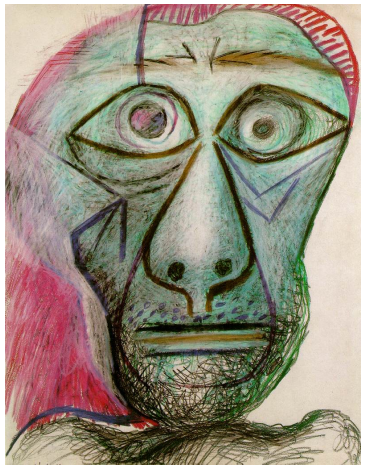
Self-Portrait "Yo"
(1901)

Self-Portrait
(1901)

Self-Portrait with Palette
(1906)



Self-Portrait
(1907)



Self-Portrait
(1972)

t

>> Organisationale Entwicklung: Innovation, Rekonfiguration und Replikation.

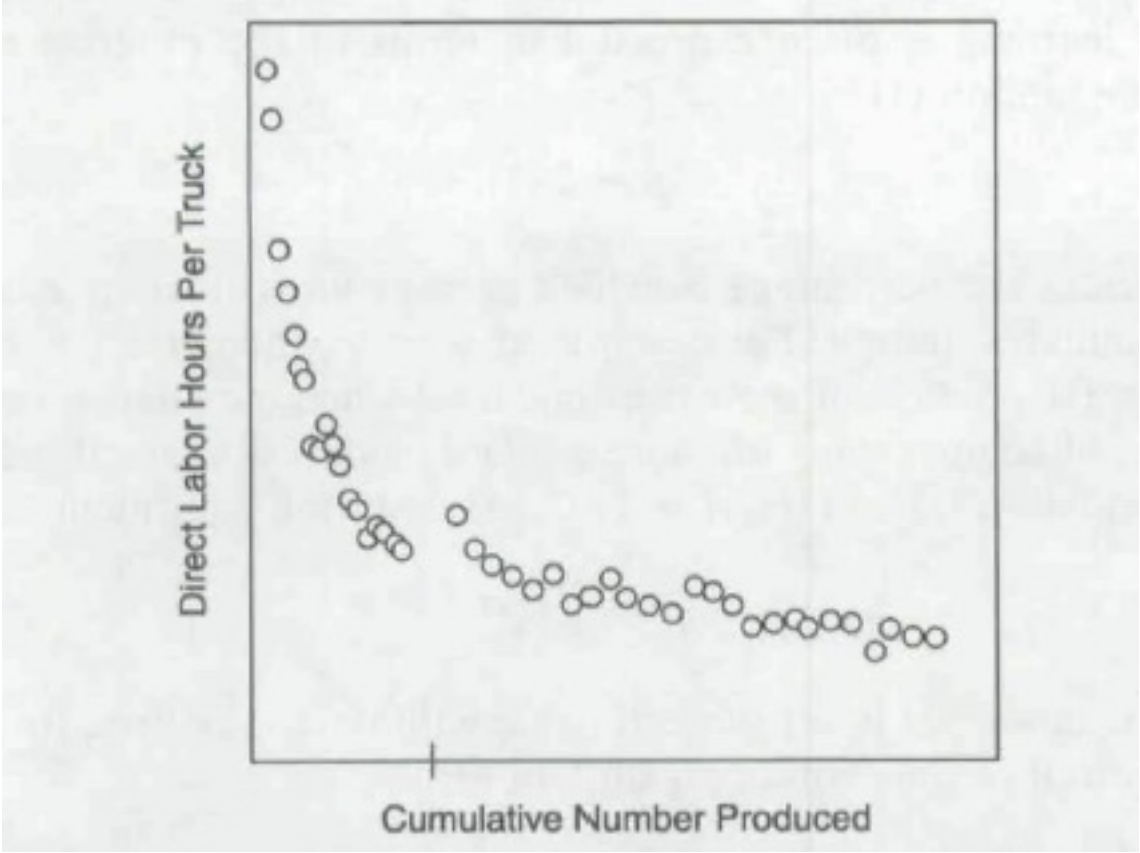
>> March (1991): Exploration vs. exploitation als gegenläufige Lernmodi.

>> Gleichzeitigkeit von exploration und exploitation: Ambidexterity.

>> Strategic Change: Strategische Steuerung und Balance der Lernmodi.

Lernkurven

Epple et al. (1991) zeigen anschaulich die Bedeutung von effizienz- & innovationsorientierten Lernprozessen zur Kostenreduktion.



Epple/Argote/Devadas (1991)

Ambidexterity

Performance management - exploitation - ist Grundlage kurzfristigen Erfolgs während exploration über radikale Erneuerung das langfristige Überleben sichert.

Exploitation:
Effizienz &
inkrementelle
Entwicklung

Performance
Management!

M.C. Escher

Exploration:
Flexibilität &
radikale
Innovationen

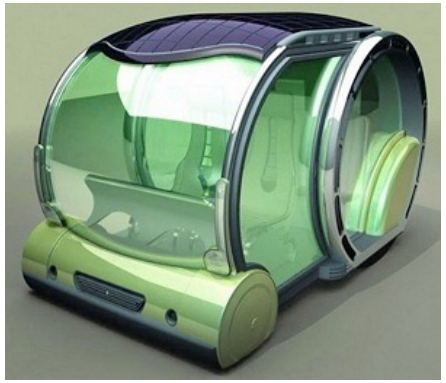
Social
Support!

Paradox, aber Grundlage für kurzfristigen Erfolg & langfristiges Überleben!

Entwicklungsbalance

Globaler Wettbewerbsdruck lässt keinen Spielraum im Effizienzbereich. Komplexität und Dynamik machen aber gleichzeitig Flexibilität & Innovativität nötig.

Effizienz
Voraussetzung:
niedrige Varietät
bei moderater
Umweltkomplexität



Flexibilität & Innovativität
Voraussetzung:
hohe Varietät
bei hoch-dynamischer
Umweltkomplexität

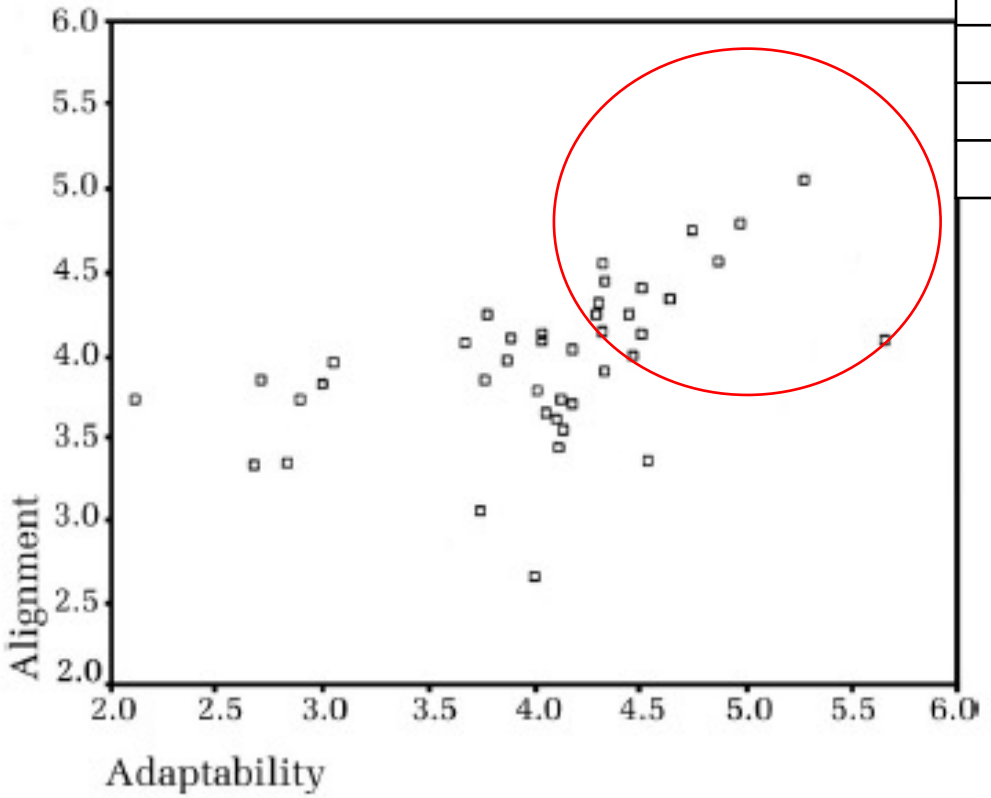
Industrie 4.0
Intelligente Balance

Effizienzforderung:
Absorption des globalen
Wettbewerbsdrucks

Flexibilitäts- & Innovativitäts-
forderung: Absorption des
Unsicherheitsdrucks

Ambidexterity & Erfolg

Gibson/Birkinshaw (2004) zeigen, dass jene Unternehmen besonders erfolgreich sind, die Exploration & Exploitation auf hohem Niveau balancieren.

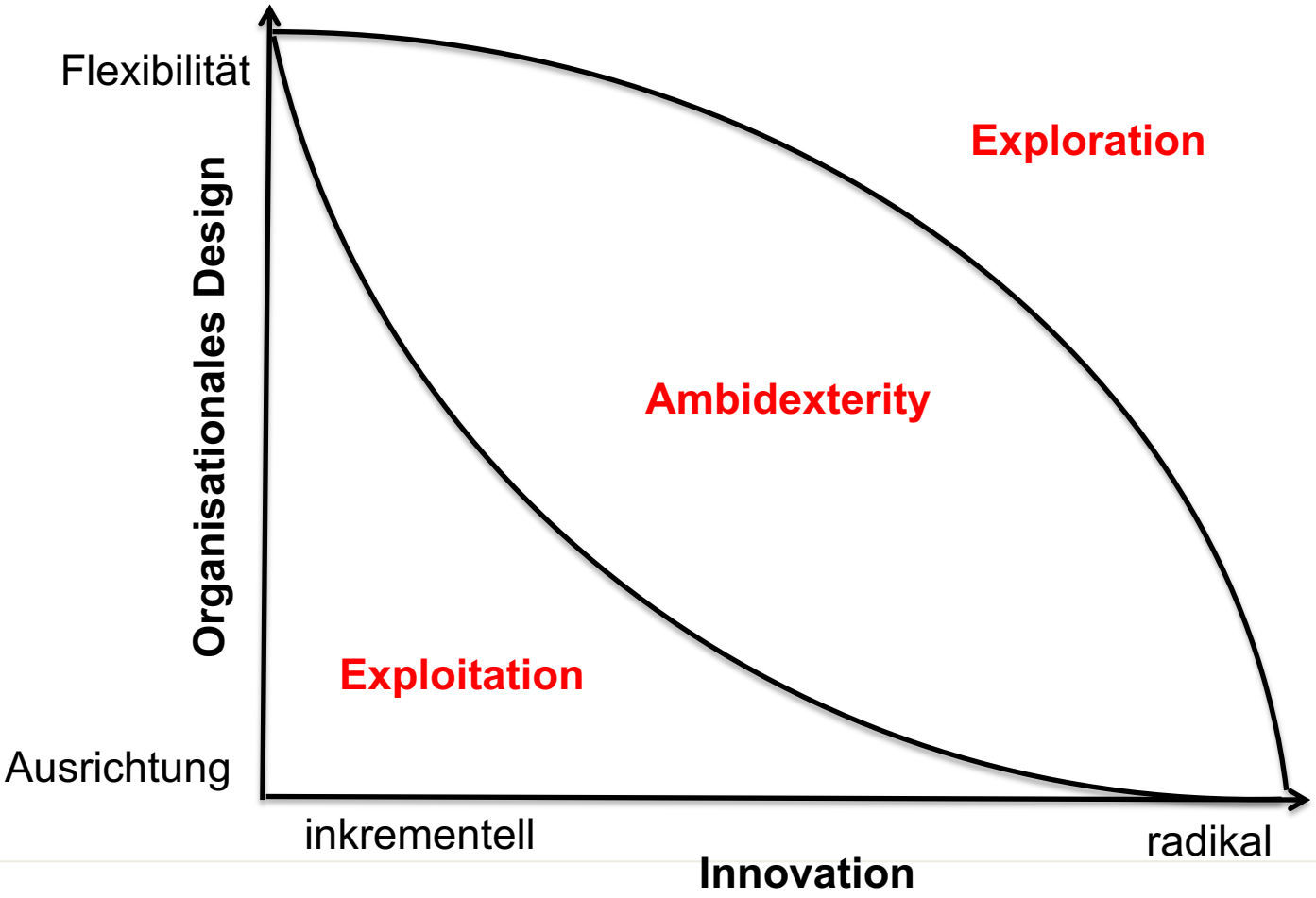


	Effizienz	Flexibilität	Leistung
Cluster 1	3,69	2,75	3,21
Cluster 2	3,49	4,07	3,74
Cluster 3	4,19	4,22	4,10
Cluster 4	**4,65**	**5,10**	**4,60**

Weitere empirische Studien:
- He/Wong (2004)
- Lubatkin et al. (2006)
- Frank et al. (2008)
- Raisch et al. (2010)
- ...

Strategic Change

Abhängig vom Geschäftsmodell ergeben sich unterschiedliche Anforderungen an die Lerndynamik von Unternehmen.



Strategic Change

HR Architekturen schaffen den Systemkontext, um die notwendige Lerndynamik zu erzeugen.

Flexibilität

Orgaisationales Design

Ausrichtung

Kontextuelle Ambidexterity: Innovation & Flexibilität

BCG
The Boston Consulting Group

Exploratives Design: Innovation & Risiko

CERN

Exploitatives Design: Replikation & Effizienz

NOVARTIS
PHARMACEUTICALS

Strukturelle Ambidexterity = Effizienz & Innovation

inkrementell

Innovation

radikal

Ambidexterity-Formen

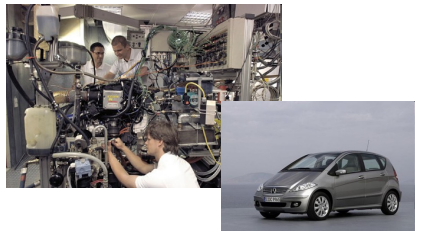
Unternehmensentwicklung verläuft über unterschiedliche Lernmodi.

>> Strukturelle Trennung: Explorative Bereiche werden als Abteilungen, Geschäftsbereiche oder Ventures von exploitativen getrennt.

>> Kontextuelle Integration: Mitarbeiter sind eigenverantwortlich, um innerhalb der strategischen Rahmenbedingungen (z.B. über MbO geregelt) zwischen Exploration und Exploitation zu wechseln.

Strukturelle Trennung in F&E-Projekte während die verbleibende Organisation stabil bleibt (exploitation).

Neue Formen der Zuliefererintegration



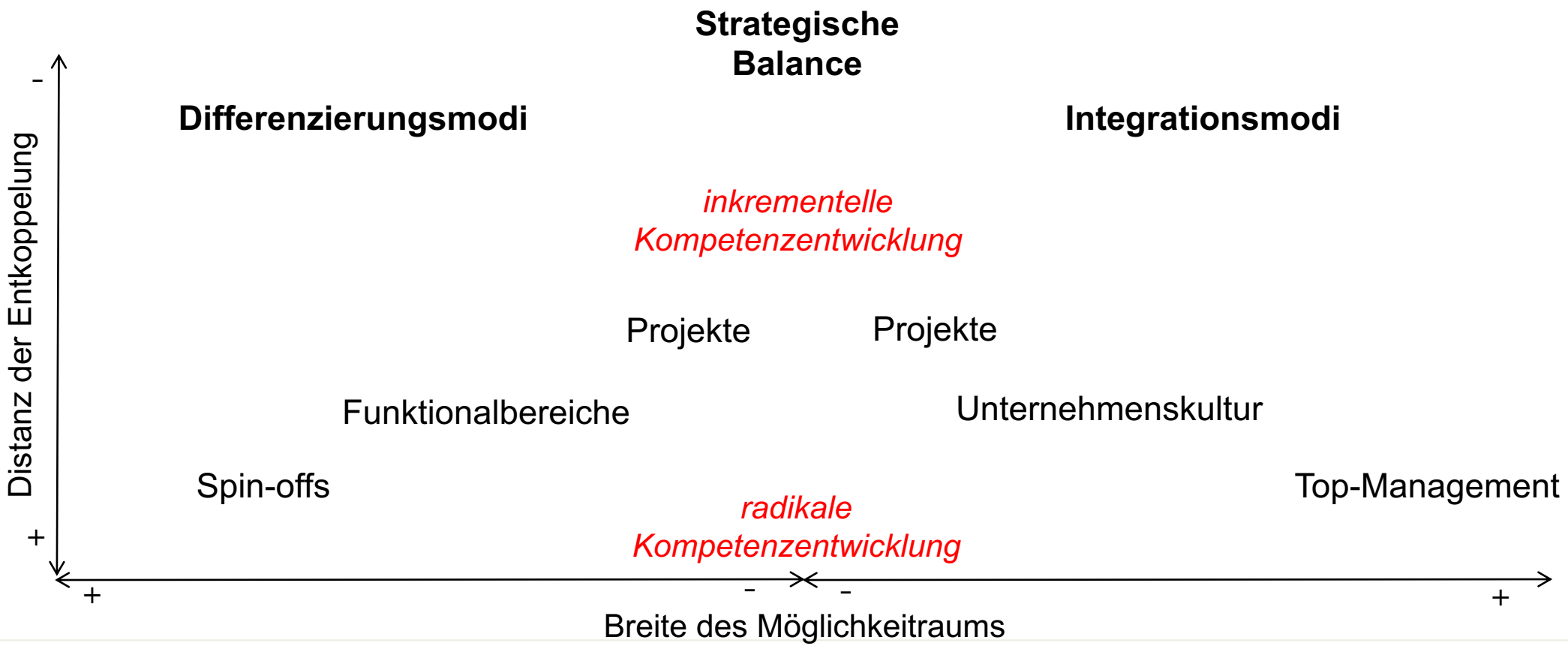
Unabhängiges F&E-Team für revolutionäres Fahrzeugkonzept

Nutzung billiger US-Arbeitskräfte

Kontextuelle Integration von Mitarbeitern, die gleichzeitig exploitation und exploration betreiben.

Ambidexterity-Balance

Über die strategisch angestrebte Balance zwischen Exploration und Exploitation steuern Unternehmen die Weite des Möglichkeitraums.



Kompetenzentwicklung

Ambidextrie versucht unterschiedliche Entwicklungsmodi der Organisation zu verbinden.

Fehlerfalle

Markt Exploration	Technologieorientierte Cross-functional Ambidexerity facc	Exploration DaimlerChrysler Aerospace
Markt-kompetenzen		
Markt Exploitation	Exploitation Kodak	Marktorientierte Cross-functional Ambidexerity Mercedes-Benz

Erfolgsfalle

Technologie Exploitation | Technologie Exploration

Technologiekompetenzen

Unternehmensentwicklung

Durch die Balancierung der gegensätzlichen Lernmodi überleben Unternehmen über Generationen.

rosenbauer

2022

Literatur

Weiterführende Literatur:

- >> Güttel, W.H., Link, K. & Leitner, G. (2021): Führung in Veränderungsprozessen: Sinn, Motivation und Selbststeuerung. In: Güttel, W.H. (Hg.): Erfolgreich in turbulenten Zeiten. Impulse für Leadership, Change Management & Ambidexterity. Baden-Baden (Kap. 3.1).
- >> Güttel, W.H. & Konlechner, S. (2021) Entwicklungskräfte in Organisationen: Exploration, Exploitation und Ambidexterity. In: Güttel, W.H. (Hg.): Erfolgreich in turbulenten Zeiten. Impulse für Leadership, Change Management & Ambidexterity. Baden-Baden (Kap. 4.1).
- >> Gersch, M., Güldenberg, S., Güttel, W.H., Müller-Seitz, G., Renzl, B. & Schulz, A.C. (2021) Digitale Transformation: Digitalisierung, Pfadgestaltung und Entwicklung. In: Güttel, W.H. (Hg.): Erfolgreich in turbulenten Zeiten. Impulse für Leadership, Change Management & Ambidexterity. Baden-Baden (Kap. 4.4).
- >> Schreyögg, G. & Koch, J. (2014): Grundlagen des Managements. Wiesbaden.
- >> Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2021): Essentials of Organizational Behavior. Harlow etc.
- >> Kotter, J.P. (2011): Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern. München.

Das Buch "Erfolgreich in turbulenten Zeiten (3. Auflage 2021)" ist für Hörer_innen der Vorlesung am Forschungsbereich (1040 Wien, Operngasse 11/1. Stock) vergünstigt zu erwerben (€ 35,-- statt € 45,--).

INSTITUTE OF
MANAGEMENT SCIENCE

RESEARCH GROUP
LEADERSHIP & STRATEGY

Univ.Prof. Dr. Wolfgang H. Güttel
wolfgang.guettel@tuwien.ac.at