



CHANGE MANAGEMENT

SEMINAR UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION

Referat von:

Stefanie Biaggi

Marisa Hürlimann

INHALTSVERZEICHNIS

- Begrüssung und Einführung
- Begriffe & Grundlagen
- Kommunikation im Wandel
- Fallbeispiel
- Diskussion



CHANGE

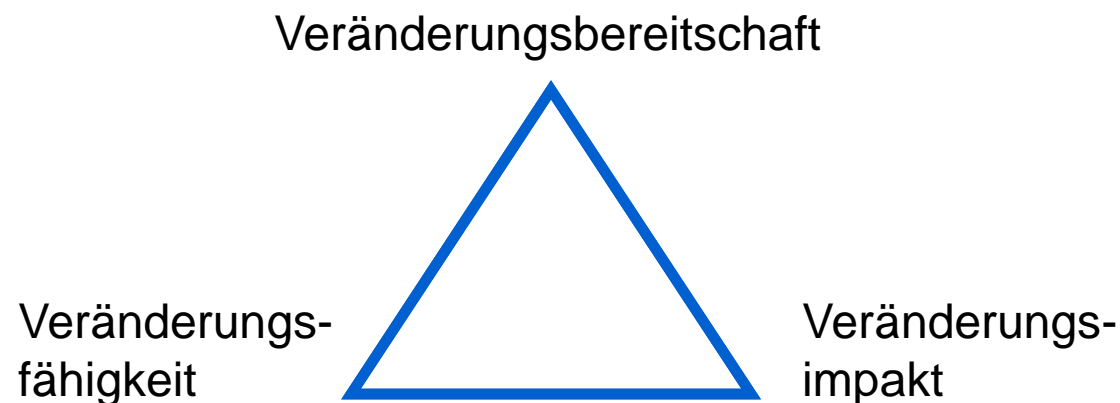
AHEAD



BEGRIFFE & GRUNDLAGEN

Was ist Change Management?

„Massnahmen-Programm zur Initiierung und Umsetzung von Veränderungen in Organisationen“ (Bühner 2001, S. 142).



BEGRIFFE & GRUNDLAGEN

Arten des Wandels:

- Inkrementaler Wandel → evolutionäre Strategie
- Fundamentaler Wandel → revolutionäre Strategie

evolutionär	revolutionär
• langfristig, langsam	• schlagartig, unwiderrufbar
• Partizipation der Mitarbeiter	• Problemlösung durch Mgmt
• Kontinuierliche Veränderung	• Überraschungseffekt
• Reibungsverluste vermeiden	• Reibungsverluste hinnehmen

Auslöser: interner sowie externer Problemdruck



BEGRIFFE & GRUNDLAGEN

Das Phasenmodell des Wandels (Stewens/Lechner)

1. Wandel vorbereiten
2. Einstieg in das Change Management
3. Roll-Out
4. Verstetigung
5. Konsolidierung



BEGRIFFE & GRUNDLAGEN

Kommunikation & Organisation

- “organizations as socially constructed realities“
(Ford 1999, S. 480)
- “organizations ARE networks of conversation rather than HAVE networks of conversation“ (Ford 1999, S. 485)
- Kommunikation generiert Wandel!



BEGRIFFE & GRUNDLAGEN

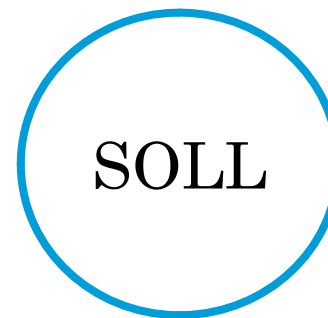
Kommunikation & Organisation

- “organizations as socially constructed realities“
(Ford 1999, S. 480)
- “organizations ARE networks of conversation rather than HAVE networks of conversation“ (Ford 1999, S. 485)
- Kommunikation generiert Wandel!



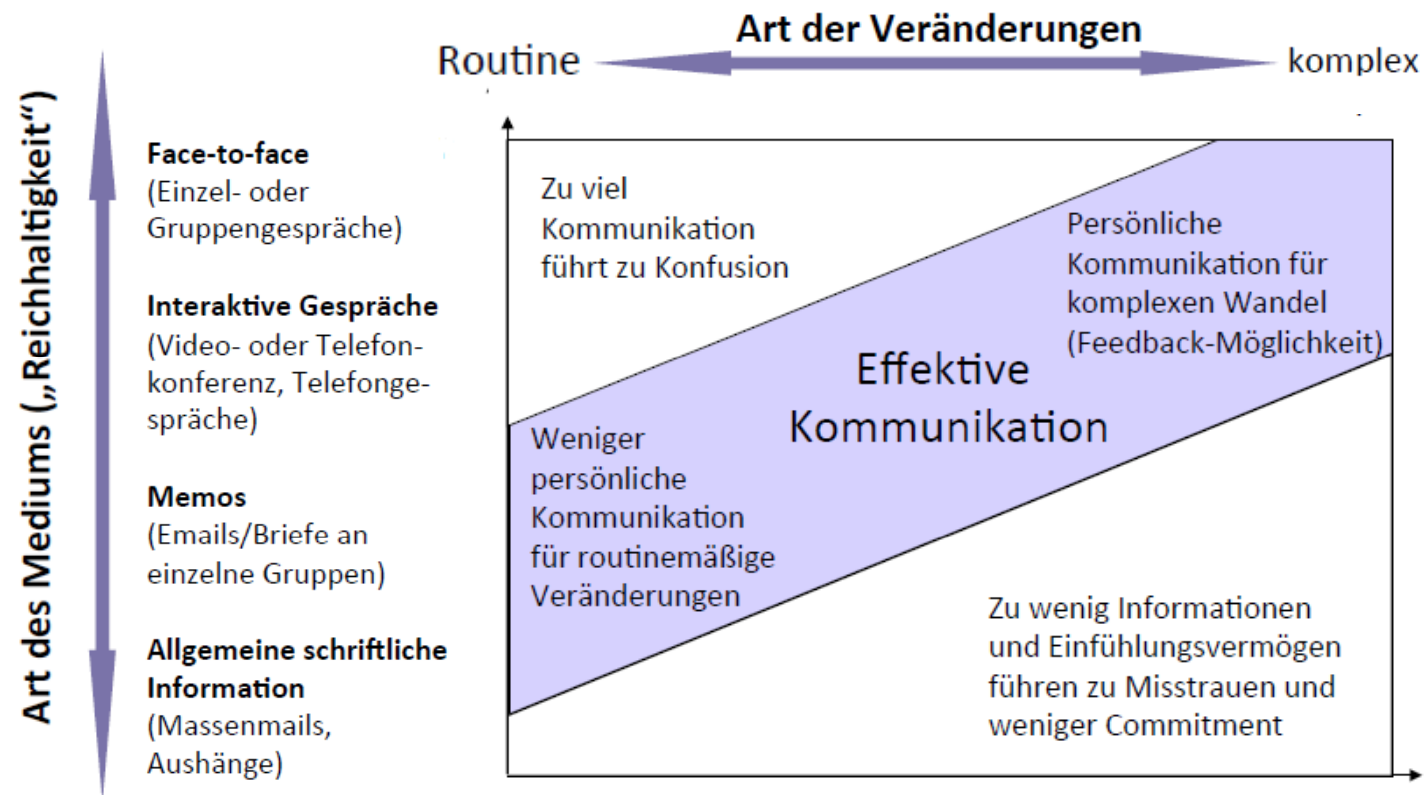
KOMMUNIKATION IM WANDEL

Botschaften (Goodman)



KOMMUNIKATION IM WANDEL

Botschaft und Medium (Seidl)



KOMMUNIKATION IM WANDEL

Kommunikationsprozess: 4 Phasen (Ford & Ford)

1. Initiierung
2. Verständnis
3. Leistung
4. Ende



KOMMUNIKATION IM WANDEL

Kommunikationsstrategien (Clampitt et al.)

Kommunikationsstrategie	<i>Jeder erfährt alles</i>	<i>“Verkaufen” zentraler Punkte</i>	<i>Dialog über zentrale Punkte</i>	<i>Dialog über Problemlösung</i>	<i>Verschweigen</i>
Information	Sehr-sehr viel	viel	durchschnittliche Menge	wenig	keine



FALLBEISPIEL

Studie von Goodman/Truss

- OilCo – Beratungsunternehmen für Ölsuche
- Nischenorganisation mit ca. 100 Mitarbeiter
- durchlief Wandel durch externen Problemdruck

Methode: Unternehmensdokumentation,
Interviews, Fragebogen



FALLBEISPIEL

Change

Standortwechsel der Büros in London wegen
Ablauf der Pacht

- Sicht der Manager
- Sicht der Mitarbeiter



FALLBEISPIEL

Fazit und Schlusswort

- keine Evaluation während des Wandelprozesses
- keine Feedback-Möglichkeiten
- keine fortlaufende Anpassung der Strategie und Massnahmen während des Wandels



FRAGEN ?

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



DISKUSSION

1. Was sind typische Fehler im Change Management?
2. Kennt Ihr weitere positive/negative Beispiele für Change Projekte?



QUELLEN

- Bühner, R. (2001): Change Management, in Bühner, R. (2001): Management Lexikon, Wien: Oldenburg Verlag, S. 142-143.
- Bühner, R. (2001): Management des Wandels, in Bühner, R. (2001): Management Lexikon, Wien: Oldenburg Verlag, S. 471-474.
- Clampitt, G. P./DeKoch, J. R./ Cashman, T (2000): A strategy for communicating about uncertainty, The Academy of Management Executive 14(4), S. 41-57.
- Ford, J. D./Ford, W. L. (1995): The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations. The Academy of Management Review 20(3), S. 541-570.
- Goodman, J./Truss, C. (2004): The Medium and the Message: Communicating effectively during a Major Change Initiative. Journal of change Management, 4: S. 217-228.
- Müller Stewens, G./Lechner, C. (2005): Strategisches Management – Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 3., akt. Aufl., Stuttgart: S. 609-632.
- Seidl, D. (2011): Change Management: Kommunikation des Wandels. Folien Herbstsemester 2011, Universität Zürich.



WEITERFÜHRENDE QUELLEN

- Van de Ven, A./Poole, M.S. (1995): Explaining Development and Organizations, in: Academy of management Review, Vol. 20, No. 3, S. 512-525
- Mishra, A.K./Spreitzer, G.M. (1998): Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice and Work Redesign, in: Academy of Management Review, 23: 567-588.
- Staw, B.M. (1982): Counterforces to Change, in: Goodman, P.S.: Change in Organizations, Jossey-Bass, San Francisco, London: 87.98 (Ausschnitt)
- Müller Stewens, G./Lechner, C. (2005): Strategisches Management – Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 3., akt. Aufl., Stuttgart: 609-632.
- Krüger, W. (2009): Excellence in Change – Wege zur strategischen Erneuerung, 4. Aufl., Wiesbaden: 236-265.
- Frey, B.S./Osterloh, M. (1997): Sanktionen oder Seelenmassage? Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung. Die Betriebswirtschaft, 57: 307-317.



WEITERFÜHRENDE QUELLEN

- Bühner, R. (1991): Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 5. Auflage, München, Wien: 86-90.
- Schein, E. (1984): Coming to a New Awareness of Organizational Culture. Sloan Management review, 25: 3-16.
- O'Reilly, C. (1989): Corporations, Culture and Commitment: Motivaiton and Social Control in Organizations. California Management Review, 31: 9-25.
- Christensen, C./Marx, M./Stevenson, H. (2006): The Tools of Cooperation and Change, in: Harvard Business Review, October 2006, Vol. 84, Issue 10, S. 73-80.
- Schreyögg, G. (2008): Organisation. Grundlagen moderner Oragnisationsgestaltung, Gabler, Wiesbaden, S. 437-452.
- Johnson, G./Scholes, K./Whittington, R (2006): Exploring Corporate Strategy. New York, S. 515-517 und 531-534.
- Palmer, I./Dunford, R./Akin, G. (Hrsg.) (2008): Managing Organizational Change. McGraw-Hill, Irvin: 359-371.

