



Planspiel

Change Management 2.0

neu konzipiert durch Prof. Dr. Bruno Klauk

1

Vorbemerkungen

Ziel des Planspiels / konzeptionelle Basis

- Hauptziel: max. 50 Maßnahmen des Change Managements kennenlernen.
- Grundlagen für Wirkungen der Maßnahme:
 - a) Art
 - b) Zeitpunkt (Change Management-Phase)
 - c) Vorgänger
 - d) Persönlichkeitsdimensionen der Personen
- Gewinn-Variable:
„Change Competence der Organisation“

Unter Lerngesichtspunkten ist Spielen wichtiger als Siegen.

Coverstory

Die Coverstory

Semicon International (Investitionsgüterkonzern)

• global player mit Produktionsstandorten in Nordamerika, Asien und Europa.

• Über 28.000 Mitarbeiter, davon über 6.000 im Bereich F&E

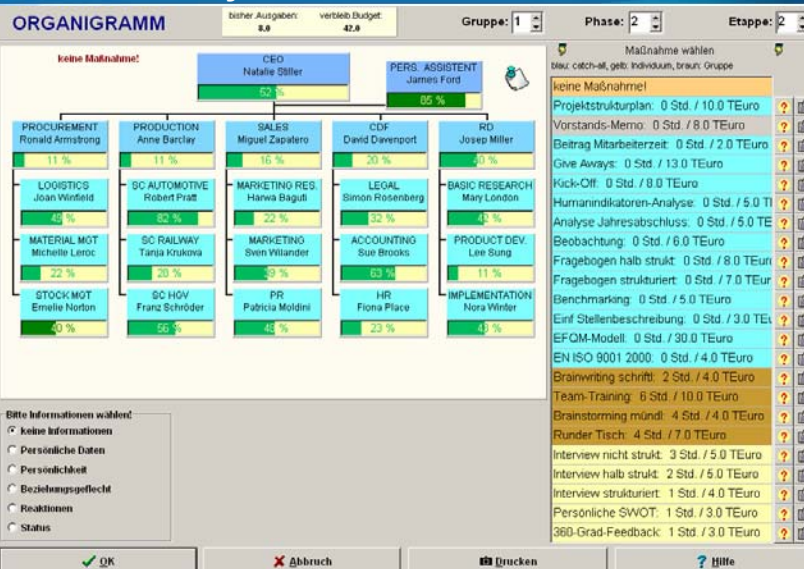
• 8,5 Milliarden EUR Umsatz, 300 Millionen EUR Ergebnis

Aber:

fehlende Synergien zwischen den einzelnen Geschäftsfeldern

Change: Funktionsorientierung → Prozessorientierung

Die Coverstory



Die Coverstory

Der Rahmen bei der Semicon Vehicle SE

Vorstand beauftragt interne Berater des Unternehmens – Sie!

Sie wählen in maximal 5 Phasen jeweils 5 Maßnahmen aus und messen sich dann mit anderen internen Beratern.

Das Unternehmen hat typische Licht- und Schattenseiten, z.B.:

- integriere Frau an der Spitze, Technikaffinität der Mitarbeiter
- aber auch: Reibungsverluste durch „Menschlichkeiten“

Die Coverstory

Das Projekt „ProFlow“ stellt ein

(1) Business Re-Engineering-Projekt im Kontext des Veränderungsansatzes

(2) „Organisationsentwicklung“ dar.

Dabei sind (3) typische Phasen zu berücksichtigen.

Theoretischer Hintergrund

ad 1: Business Process Re-Engineering (BPR)

Process:	Geschäftsablauf / Geschäftsprozess
Re-Engineering:	grundlegendes, radikales Neu- und Umkonzipieren von Abläufen
Ziel:	Minimierung von Durchlaufzeiten, schnelle Bearbeitung, möglichst wenig Warte- und Liegezeiten
Mittel:	Einsatz moderner Medien, vor allem papierlose workflow-gesteuerte Ablaufbearbeitung

ad 1: BPR – Möglichkeiten und Grenzen

Laut einer Metaanalyse von Putz-Osterloh sind über zwei Drittel der in den 90er Jahren durchgeführten Projekte gescheitert, vor allem wegen der Nicht-Beachtung des „Faktors Mensch“ und der zu einseitigen betriebswirtschaftlichen Ausrichtung des Change Managements.

Aufgrund dieser Erkenntnisse wird bei der SV AG Re-Engineering im Kontext des Ansatzes „Organisationsentwicklung“ durchgeführt.

11

ad 2: Change mit Organisationsentwicklung (OE)

„Roter Faden:

Annahme der Synergie von Zielen der Organisation und Interessen des Einzelnen, also

Vereinbarkeit von „Ökonomie“ und „Humanität“!

- * Innovationsfähigkeit
- * Markt- und Umweltanpassungsfähigkeit
- * Flexibilität
- * Rentabilität
- * Liquidität

- * sinnvolle Arbeitsinhalte
- * Autonomie
- * Interaktion
- * Lernmöglichkeiten
- * Selbstverwirklichung

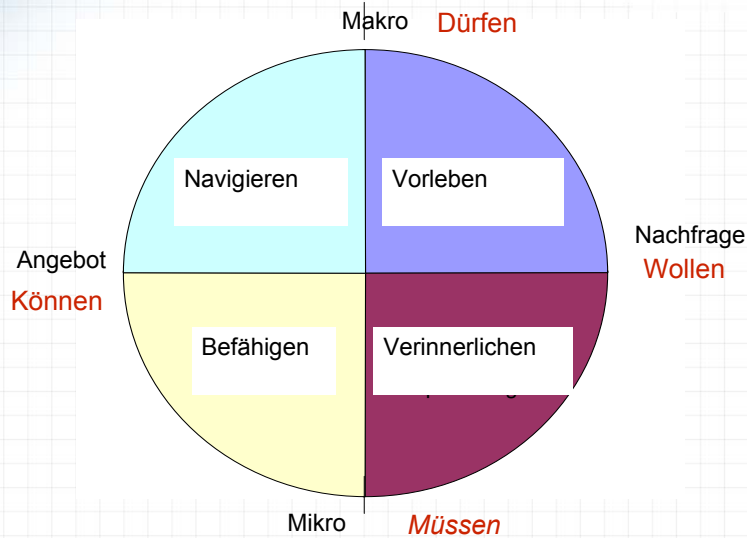
Ökonomie



Humanität

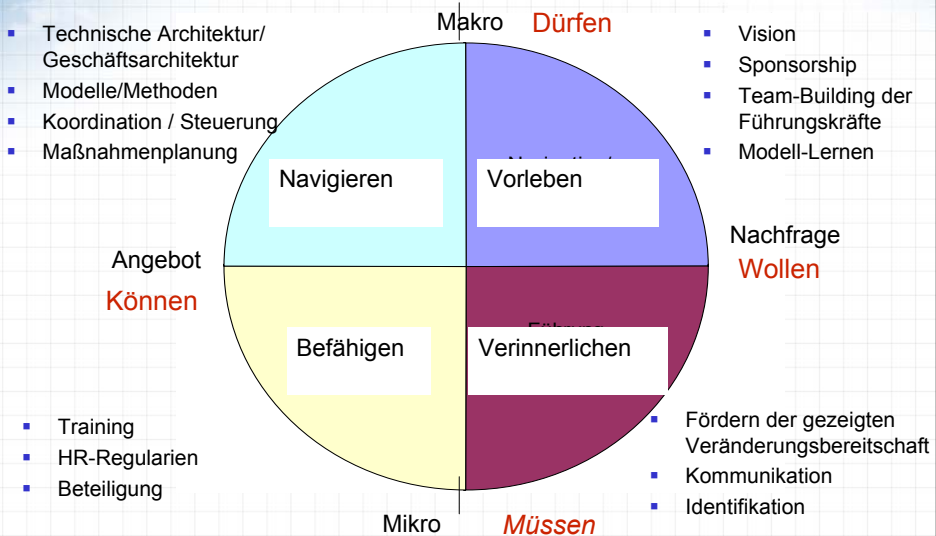
12

4 Hauptaufgaben des Change Managements



13

4 Hauptaufgaben des Change Managements



14

4 Hauptaufgaben des Change Managements

Change Management ist wie Fahren in extrem hügeligem Gelände.

Je nach Beschaffenheit der Piste muss der Change Manager in den 5 unterschiedlichen Phasen

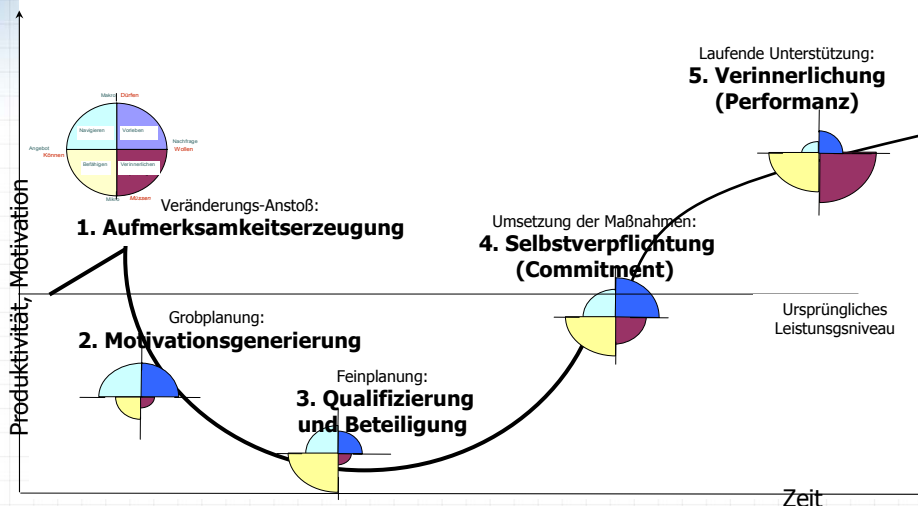
- Aufmerksamkeitserzeugung
- Motivationsgenerierung
- Qualifizierung und Beteiligung
- Selbstverpflichtung (Commitment) und
- Verinnerlichung (Performanz)

unterschiedlich viel Druck auf die Reifen bringen

→ unterschiedliche Bedeutung der 4 Hauptaufgaben in den jeweiligen Phasen

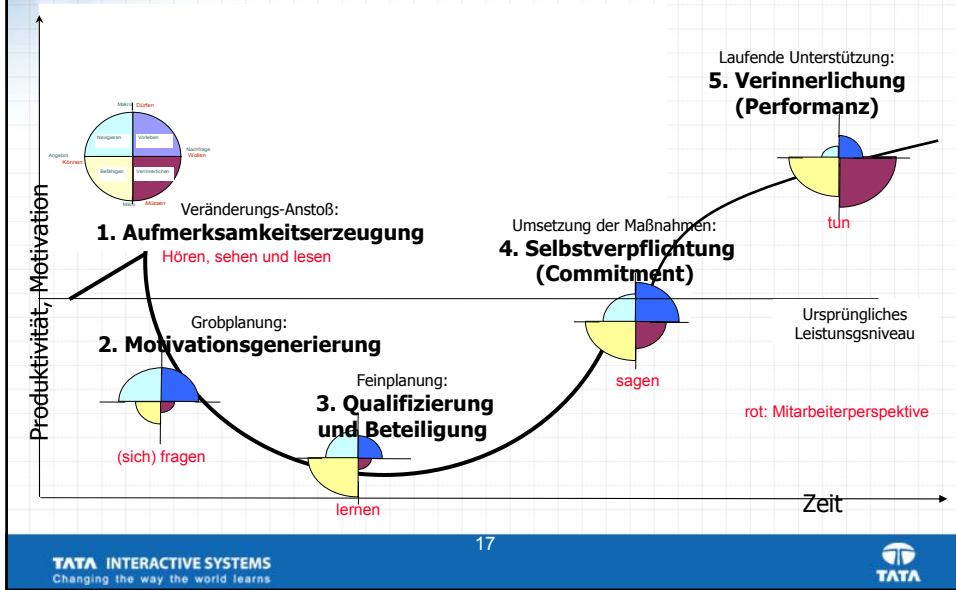
15

ad 3: typische Phasen eines Veränderungsprojektes (im positiven Fall)

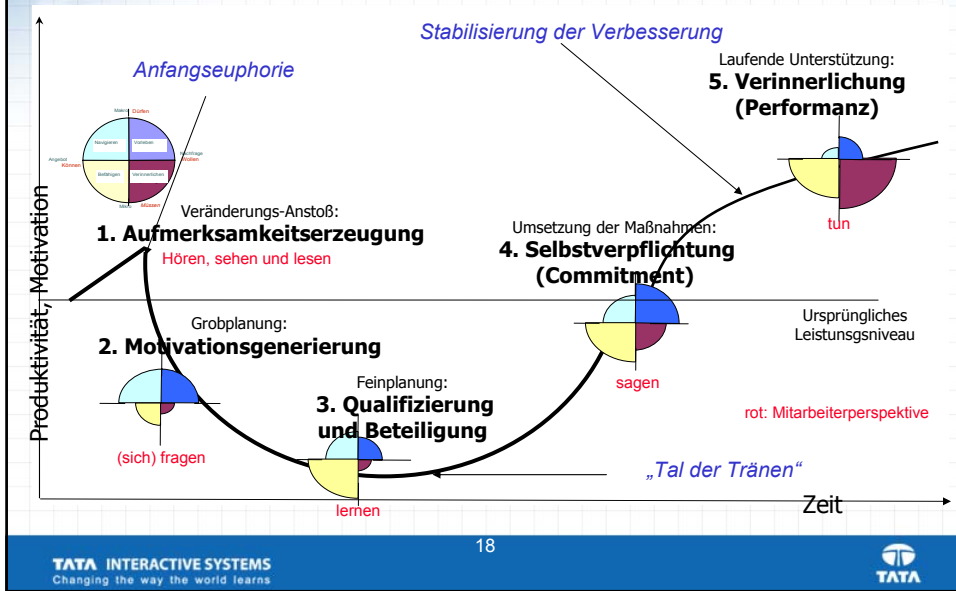


16

ad 3: typische Phasen eines Veränderungsprojektes (im positiven Fall)



ad 3: typische Phasen eines Veränderungsprojektes (im positiven Fall)



Personenmodellierung

Personenmodellierung

- Die 22 fiktiven Personen sind im Schnitt 41,3 Jahre alt und sind seit durchschnittlich 9,2 Jahren bei der SV AG.
- Zu allen Personen ist ein Persönlichkeitsprofil abrufbar. Angegeben werden die 6 Dimensionen der Kurzform des **Bochumer Inventars zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung** (BIP-6F)
- BIP: ein seit über 10 Jahren bewährtes Instrument zur Beschreibung beruflich relevanter Persönlichkeitsdimensionen.

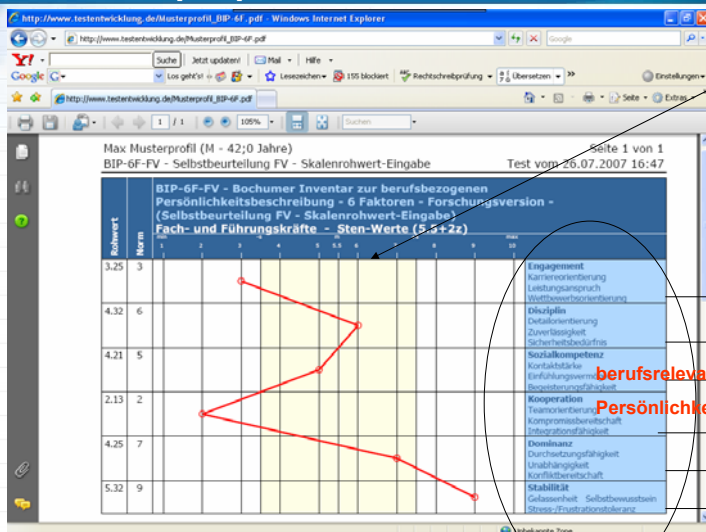
Personenmodellierung

- Seit 2008 gibt es eine Kurzform (BIP-6F), die sich auf 6 Dimensionen konzentriert (**Engagement, Disziplin, Sozialkompetenz, Kooperation, Dominanz, Stabilität**).

Bei der Erstellung der Persönlichkeitsprofile wurde Wert darauf gelegt, dass sie logisch mit den Maßnahmen korrespondieren. Der Mittelwert über alle 22 Personen bewegt sich je nach Dimension zwischen 5,3 und 5,7, der Gesamtmittelwert liegt genau in der Skalenmitte bei 5,5 (Skala von 1 bis 10). Insofern liegt hier eine fiktive, annähernd „normalverteilte“ Population vor.

21

BIP 6F - Beispielprofil



Skala

1...10

Mittelwert:
5,5

EN

DI

SO

KO

DO

ST

berufsrelevante
Persönlichkeitsdimensionen

22

Personenmodellierung

Für alle 22 Personen wurden **Persönlichkeitsprofile auf Basis des BIP-6F** eingepflegt. Die Personen wurden auf dieser Basis mit einem Schlagwort belegt.

Nr.	Name	Vorname	Funktion (neu)	Alter	Fam.-stand	Dienstalter	Besch.-grad %	Akad. Titel	Position	Reife-grad	Sozigr.	Her- vor- brin- ger	wahrg. Anzahl "Freunde" (IST)	wahrg. Anzahl "Feinde" (IST)	Spiel- reife- vante Zusatz- Informa- tionen	Kat. nach alter De- schr.	ENG	DIS	SOK	KOO	DOM	STA	ausgewählte individuelle Besonderheiten bei Maßnahme... (nicht für TN ersichtlich)
1	Stiller	Natalie	Vorstand	48	ledig	4	100	Dr.	ALPHA	ger	Her- vor- brin- ger	9	3	hält sich strikt an Gesetz und Vorschriften, vermisst Mitarbeitern die strategische Weisheit starkes Streit mit Franz Schröder, nicht nur aufgrund von unterschiedlichen funktionsbedingten Auffassungen (Schröder ist Mitglied des Betriebsrates), Herr Ford ist der GM-Deputierte des Unternehmens	5	8	7	10	8	4	6	Berater, OS stark pos., CA pos., Telegeschäftsaktien pos., Coaching pos., Planspiel bes. pos., Benchmark pos., Stillerberechtigung sehr stark neg.	
2	Ford	Jamés	Ass.VS	32	gesch.	2	100	MBA	GAMMA			5	3										braucht Mediation mit Schröder, Erlösung pos.

Die Sozialkompetents

Der Nicht-Vernetzte



Personenmodellierung

Zusätzlich gibt es Angaben zum **Beschäftigungsgrad** und zur Anzahl der „Freunde“ und „Feinde“.

Nr.	Name	Vorname	Funktion (neu)	Alter	Fam.-stand	Dienstalter	Besch.-grad %	Akad. Titel	Position	Reife-grad	Sozigr.	Her- vor- brin- ger	wahrg. Anzahl "Freunde" (IST)	wahrg. Anzahl "Feinde" (IST)	Spiel- reife- vante Zusatz- Informa- tionen	Kat. nach alter De- schr.	ENG	DIS	SOK	KOO	DOM	STA	ausgewählte individuelle Besonderheiten bei Maßnahme... (nicht für TN ersichtlich)
1	Stiller	Natalie	Vorstand	48	ledig	4	100	Dr.	ALPHA	ger	Her- vor- brin- ger	9	3	hält sich strikt an Gesetz und Vorschriften, vermisst Mitarbeitern die strategische Weisheit starkes Streit mit Franz Schröder, nicht nur aufgrund von unterschiedlichen funktionsbedingten Auffassungen (Schröder ist Mitglied des Betriebsrates), Herr Ford ist der GM-Deputierte des Unternehmens	5	8	7	10	8	4	6	Berater, OS stark pos., CA pos., Telegeschäftsaktien pos., Coaching pos., Planspiel bes. pos., Benchmark pos., Stillerberechtigung sehr stark neg.	
2	Ford	Jamés	Ass.VS	32	gesch.	2	100	MBA	GAMMA				5	3									braucht Mediation mit Schröder, Erlösung pos.

Die Sozialkompetents

Der Nicht-Vernetzte



Personenmodellierung

Schließlich gibt es ausgewählte – theoriegestützte - Modellierungen zwischen **Persönlichkeitsdimensionen** einerseits und den **Wirkungen von Maßnahmen** andererseits (zusätzlich zu den Parametern „Zeitpunkt“ bzw. „Vorgänger“)

Nr.	Name	Vorname	Funktion (neu)	Alter	Fam.-stand	Dienst- alter	Besch.- grad % (neu)	Akad. Titel	Position Sozigr.	Reife- grad (nur FK)	wahrg. Anzahl "Freunde" (ST)	wahrg. Anzahl "Feinde" (ST)	Spiel- vante Zusatz- Informa- tionen	Kat. nach alter Be- schr.	ENG	DIS	SOK	KOO	DOM	STA	ausgewählte individuelle Besonderheiten bei Maßnahme... (nicht für TN ersichtlich)	
1	Stiller	Natalie	Vorstand	48	ledig	4	100	Dr.	ALPHA	Her- vor- brin- ger	9	3	<p>hält sich strikt an Gesetze und Vorschriften</p> <p>vermisst in Mitarbeiter als strategische Weisheit</p> <p>starker Streit mit Franz Schröder, nicht nur aufgrund von unterschiedlichen Funktionsbedingen</p> <p>Auffassungen (Schröder ist Mitglied des Betriebsrat), Herr Finkelt der GM-Deutrage des Unternehmens</p>	5	8	7	10	8	4	6	<p>Derber, SS stark pos., CA pos., Betriebsaktivitäten pos., Coaching pos., Planspiel bes. pos., Benchmark pos., Stilledebatte abung sehr stark neg.</p>	
2	Ford	Jamés	Ass.VS	32	gesch.	2	100	MBA	GAMMA		5	3									6	braucht Mediation mit Schröder, Erörterung pos.

Die Sozialkompetenz

Der Nicht-Vernetzte



Liste der Maßnahmen nach Themenbereichen

Anmerkungen zu den Maßnahmen

Die Spielteilnehmer können die Maßnahmen "blind" anwenden oder aber **Befunde "kaufen"**.

*Kosten für den Abruf von Definitionen: frei

*Kosten für den Abruf von Befunden: 1.000 – 3.000 EUR

*Kosten für Durchführung: 2.000 – 100.000 EUR

Die Modellierung der Befunde ist für die Teilnehmer nicht sichtbar, sondern soll "spielend" erfahrbar gemacht werden.

Am Ende jeder Spielphase werden die entstandenen Kosten für jedes Spielerteam ermittelt.

27

Anmerkungen zu den Maßnahmen

Die Spielteilnehmer können zwischen 50 Maßnahmen wählen. Für den Fall, dass keine Maßnahme doppelt gewählt wird, können in 5 Phasen und jeweils 5 Etappen also 25 Maßnahmen diskutiert und deren Wirkungen praktisch erlebt werden.

	Maßnahmenbereiche (Anzahl Maßnahmen)
Beispiele	→ •Allgemein (4) •Gruppendynamik (5) •Information (5) •Kommunikation (4) •Konfliktmanagement (2)
	→ •Partizipation (5) •Personalentwicklung (11) •Qualitätsmanagement (2) •Organisationsdiagnose (12)

28

Maßnahmen - Bereich „Allgemein“

Nr.	Maßnahme	Anwendungs- bereich	Kosten für Abruf Befund	Kosten für Durch- führung	Stunden- belastung Change Manager
1	Projektstrukturplan	alle	3.000	10.000	4
2	Externe Berater	alle	1.000	100.000	4
3	Belohnungssysteme	Gruppe	3.000	50.000	3
4	Unternehmensgrundsätze	alle	1.000	8.000	3

29

Maßnahmen - Bereich „Partizipation“

Nr.	Maßnahme	Anwendungs- bereich	Kosten für Abruf Befund	Kosten für Durch- führung	Stunden- belastung Change Manager
21	RTSC-Konferenz	Gruppe	3.000	20.000	6
22	Open Space	Gruppe	3.000	17.000	8
23	Mitarbeiterzirkel	Gruppe	3.000	8.000	10
24	Einführung Gruppenarbeit	Gruppe	3.000	40.000	10
25	Belegschaftsaktien	alle	2.000	50.000	2

30

Beispiele für Detail-Darstellungen der Maßnahmen

Nachfolgend finden Sie beispielhaft Detail-Beschreibungen zu zwei Maßnahmen:

- Definition:** für Spielteilnehmer „kostenlos“ erhältlich
- Befund:** kann „gekauft werden“
- Kosten für Befund und Durchführung:** kostenlos erhältlich
- Stundenbelastung Change Manager:** kostenlos erhältlich
- Anwendungsbereich** (alle, Gruppe, Ind.): kostenlos erhältlich
- Modellierung der Wirkungen:** wird „spielerisch“ erfahrbar gemacht
- Literaturangaben:** für den Spielleiter bei Rückfragen der Teilnehmer

31

Nr. 1 - Bereich „Allgemein“ – Projektstrukturplan (PSP)

Definition: Ein PSP beinhaltet Aufgabenzuweisungen, Meilensteine, Ablaufpläne und Ressourcenplanungen. Er ist der „Plan der Pläne“ im Projektmanagement.

Befund: Die Erstellung eines Projektstrukturplans (PSP) zu Beginn des (Veränderungs-) Projekts dient der Effizienzsteigerung bei der Planung und Durchführung des Projekts, da der gesamte Leistungsumfang des Projekts bereits in der Startphase dargestellt wird. Des Weiteren werden von Anfang an planbare und kontrollierbare Arbeitspakete erstellt sowie eine Basis für das Projektcontrolling durch die ausführliche Gliederung geschaffen. Außerdem soll die Gliederung auch eine eindeutige Zuordnung von Arbeitspaketen an die Projektmitglieder ermöglichen. Die Hauptfunktionen lauten:

- * Verteilung von Verantwortlichkeiten
- * Schaffen einer Grundlage der Projektsteuerung
- * Schaffen einer Grundlage der Projektdokumentierung
- * Erleichterung der Risikobewertung
- * Schaffen einer Basis zur Schätzung der Projektlaufzeit und der Projektkosten

Das Veränderungskonzept „Organisation/Entwicklung“ geht davon aus, dass Veränderungen systematisch planbar und lenkbar sind, auch über mehrere Jahre hinweg (im Normalfall 3-6 Jahre). Hier ist ein PSP dringend empfohlen. Allerdings stellt sich trotz bester Planung häufig heraus, dass es „trotzdem anders“ kommt. Ein PSP kann - wie alle Planungen - bei einigen Menschen Unbehagen und Ablehnung auslösen, weil sie sich subjektiv in ihren Freiheiten eingeschränkt fühlen. Nach einer Theorie soll dies insbesondere bei rechtshirndominanten Menschen der Fall sein (rechte Hirnhälfte: Intuition, Emotionalität, Ganzheitserfassung; linke Hirnhälfte: Logik, Intelligenz, Detaillierfassung).

Modellierung: Periode 1: starke Wirkung; Periode 2: mittlere Wirkung; ab Periode 3 nicht mehr im Angebot; bei Hinweis auf Rechtshirndominanz leicht negative Wirkung

Offert 2007

Seiwert, 2007

32

alle

3.000 €

10.000 €
4 Std.

Nr. 21 – Bereich „Partizipation“ – RTSC-Konferenz

Definition: Real Time Strategic Change: eine erprobte Methode der Großgruppenmoderation, die einen „Wandel in Echtzeit“ vornehmen will; ein durch Vorstand erstelltes Konzept ist in der Regel vorhanden

Befund: Die RTSC-Konferenz (englisch: Real Time Strategic Change) wurde vor allem von Kathleen Dannemiller entwickelt. RTSC-Konferenzen dauern i.d.R. drei Tage und sind geeignet für bis 1000 Teilnehmer (eine Quelle nennt auch bis zu 5500 Teilnehmer; die Regel scheinen 40-600 Teilnehmer zu sein). Ziel ist es, strategischen Wandel auf allen Ebenen und in allen Bereichen gleichzeitig in Gang zu bringen. Der Name der „Strategic Change“ bedeutet nicht, dass den Teilnehmern die Möglichkeit gegeben wird, auf strategische Fragen Einfluss zu nehmen: Die strategischen Ziele sind bei Organisation einer RTSC-Konferenz immer schon vorgegeben. RTSC-Konferenzen sind in der Regel in größere Veränderungsprozesse eingebunden. Im Spektrum der Großgruppenverfahren lässt sich RTSC als problem- und informationsbasierten Ansatz kennzeichnen. Auf der Grundlage umfassender Information soll ein direkter und rascher Dialog über die Vision und die Ziele stattfinden. Indem die Betroffenen »aufgerüttelt werden« durch eine gemeinsame Informationsbasis und die Problematisierung der Zukunft als riskanter Zukunft, soll Verantwortung über Bereichsgrenzen hinaus entstehen. Das Problemszenario umfasst auch die Reflexion der unausgesprochenen hinderlichen Spielregeln und Tabus. Sie werden explizit im Design adressiert. Von ihnen ausgehend werden die positiven Zukünfte, ihre Wege und ihre Wertebasis entworfen. Während andere Verfahren Hierarchie im Ablauf nicht repräsentieren, setzt RTSC sehr explizit auf die Entscheidungsrolle der Führung und kommuniziert dies auch. Erfolgsbedingung ist - ähnlich wie für die anderen Verfahren -, dass die Themen wichtig sind für die Organisation, dass schneller Wandel erwünscht ist und die Führungsspitze offen ist für die Zukunft der Organisation. Dabei hat das Management allerdings schon den „Rohbau“ entwickelt, der „Innenausbau“ soll partizipativ geschehen. Dannemiller und Kollegen entwickelten RTSC zum »Whole Scale«-Ansatz weiter, der sich auf alle Arten von Veränderungsprozessen bezieht: Whole Scale ist für strategische Planung, Organisationsdesign, Fusionen und Züge, Qualitätsmanagement, Reengineering, Training und Kulturwandel geeignet und findet im öffentlichen Sektor ebenso Anwendung wie in der Privatwirtschaft.

Modellierung: Grundsätzlich wirken in allen zeitlichen Phasen Maßnahmen zu Partizipation negativ auf die Führungskräfte, wenn diese sich in der persönlichen Phase „Eroberer“ oder „Herrscher“ befinden. Bei RTSC spielt dieser Effekt werden der starken top-down-Komponenten einer nur geringe Rolle. Mittlere bis starke positive Wirkungen bei allen RTSC-Teilnehmern; bei den Führungskräften nur leicht negative Auswirkungen, wenn diese in der persönlichen Phase „Eroberer“ oder „Herrscher“ sind.

zur Bensen, 2003

33

Schluss

„Manage change
or change management“

„Manage change
or change management“ -

to avoid the latter buy
TOPSIM Change Management



Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit