

## LEXIKON

## Aktuelle Fachbegriffe – kurz erklärt ...

## ■ Change Management

Der Begriff des »Change Managements« umschreibt das Management von Veränderungsprozessen. Einem breiteren Publikum bekannt wurde Change Management nicht zuletzt durch die Veröffentlichung »Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten« von Klaus Doppler und Christoph Lauterburg, das mittlerweile in der 10. Auflage vorliegt (Campus-Verlag) und dem zahlreiche Publikationen folgten.<sup>1</sup> Während diese Bücher vor allem an inneren Strukturen und Prozessen von Unternehmen bzw. Organisationen ansetzen – bis hin zur Steuerung gruppendynamischer Prozesse durch den »Change Manager« – umschreibt der Begriff an sich auch externe Veränderungsprobleme bzw. -prozesse, ragt also ein Stück weit in das Forschungsgebiet der Verwaltungsmodernisierung hinein (»aktivierender Staat«). Darauf wurde bereits lange vor der »Entdeckung« des internen Change Managements hingewiesen, häufig freilich unter anderen Bezeichnungen.<sup>2</sup> Bezogen auf interne Veränderungsprozesse sind als Beteiligte an dem Prozess der Weiterentwicklung einer Organisation zu identifizieren: Der Änderungsagent (change agent), das Klientensystem (client system) und ein Katalysator des Wandels (change catalyst)<sup>3</sup>. Ferner lassen sich die erstmals von Kurt Lewin<sup>4</sup> beschriebenen drei Phasen der Organisationsentwicklung festmachen: Erstens die Phase des Auftauens (unfreezing stage), in der es die Strukturen des Systems zu analysieren und infrage zu stellen gilt, zweitens die Phase der Veränderung (changing stage), in der es die Alternativen zu prüfen und neue Strukturen bzw. Verhaltensweisen zu entwickeln gilt und drittens schließlich die Phase des Wiedereinfrierens (refreezing stage), die sich bürokratisch in Form von Organigrammen, Stellenbeschreibungen, Personalveränderungen usw. niederschlägt. Über den Erfolg bzw. die Nachhaltigkeit von Veränderungsprozessen entscheiden vor allem vier Faktoren:<sup>5</sup>

1. Das Ziel der Maßnahme muss eindeutig intendiert sein
2. Die Maßnahme muss indiziert sein
3. Es bedarf einer gezielten Nachpflege
4. Das Ziel muss erreicht werden oder einen respektablen Nebeneffekt aufweisen.

Der Erfolg hängt also davon ab, welche bzw. wie viele geeignete Verbündete man gewinnen kann. Diese müssen in der Lage sein, das Ziel möglichst risikoarm zu bewirken. Schnelle Erfolge sind dabei aber meist nicht zu erwarten.

## ■ Ideenmanagement

»Man macht nicht mit Erfindungen, sondern mit Verbesserungen Vermögen.« Henry Ford (1863–1947)

Unter Ideenmanagement wurde bislang vor allem der Umgang mit dem betrieblichen Vorschlagswesen verstanden. Bereits 1872 erließ Alfred Krupp ein Generalregulativ. Dort heißt es:

»Anregungen und Vorschläge zur Verbesserung, auf solche abzielende Neuerungen, Erweiterungen, Vorstellungen über und Bedenken gegen die Zweckmäßigkeit getroffener Anordnungen sind aus dem Kreise der Mitarbeiter dankbar entgegenzunehmen und durch die Vermittlung der nächsten Vorgesetzten an die Prokura zu befördern, damit diese die Prüfung veranlasse.«

Wichtig war an diesem Erlass zweierlei: Grundsätzlich ging Krupp davon aus, dass alles verbesserungsfähig war. Er traute

den Arbeitern eine Menge Kompetenz in Sachen Verbesserungsfähigkeit zu. Modern ausgedrückt war dies der kontinuierliche Verbesserungsprozess. Leicht lässt sich ein Entwicklungsprozess aufzeigen:

⇨ betriebliches Vorschlagswesen → Kaizen → Kontinuierlicher Verbesserungsprozess → Ideenmanagement

In den 80er- und 90er-Jahren gab es ein neues Schlagwort: Kaizen. Grund war der durchschlagende Erfolg japanischer Unternehmen, vor allem der Automobilbauer und ihrer Zulieferer, die westliche Unternehmen zu überholen drohten. Vereinfacht ausgedrückt bedeutet Kaizen, in allen Lebensbereichen das Gute zu verbessern. Übersetzt in den betrieblichen Alltag westlicher Unternehmen wurde daraus der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP). Kennzeichen von KVP sind:

- Gruppenarbeit  
Problemlösungen werden systematisch in Workshops gesucht, in die möglichst viele Mitarbeiter integriert sind.
- Die Verbesserungen werden in möglichst kleinen Schritten geplant und umgesetzt. Sie sollen im Verhältnis zu den Einsparungen wenig Geld kosten.
- KVP hat einen organisatorischen Rahmen. Die Manager geben die unternehmensspezifischen Ziele vor, während die Mitarbeiter den Weg dorthin erarbeiten und die Maßnahmen umsetzen. Ein zielgerichtetes Vorgehen wird trotz aller Freiheiten und Kreativität beibehalten.

Während das Vorschlagswesen eher passiv die spontan entstehenden Vorschläge sammelt und KVP prozessorientiert ist, verbindet Ideenmanagement beides. Ideenmanagement ist aber auch ein Ausdruck der Kultur eines Unternehmens. Der kanadische IT-Berater und Buchautor *Bernie Sanders* definiert: »Ideenmanagement ist die konsequente Förderung der Kreativität sowie die Umsetzung und Anerkennung des Ideenpotenzials aller Mitarbeiter.«

Ideenmanagement hat aber auch eine ganz praktische Ausgestaltung: Der Vorgesetzte wird zur zentralen Figur. Er schafft eine offene Kommunikationsstruktur, die Verbesserungsvorschläge zulässt. Er beurteilt als Erster die Vorschläge, er motiviert seine Mitarbeiter zum Nachdenken über Verbesserungen.

*Dr. Manfred Miller, Hochschule Harz*

1 Vgl. *Doppler/Fuhrmann/Lebbe-Waschke*, Unternehmenswandel gegen Widerstände, Frankfurt 2002; *Janes/Prammer/Schulte-Derne*, Transformations-Management. Organisationen von Innen verändern, Wien 2001.

2 Vgl. etwa *Bermbach/Blanke*, Spaltungen der Gesellschaft und die Zukunft des Sozialstaates, Opladen 1990.

3 Vgl. *Lippitt/Lippitt*, Der Beratungsprozess in der Praxis. Untersuchung zur Dynamik der Arbeitsbeziehung zwischen Klient und Berater, in: *Sievers, B.* (Hrsg.): Organisationsentwicklung als Problem, Stuttgart 1979, S. 99 ff.

4 *Lewin*, Frontiers in group dynamics, in: *Human relations*, 1/1947, S. 5–41 sowie 143–155.

5 *Schäffner*, Der Beitrag der Veränderungsforschung zur Nachhaltigkeit von Organisationsentwicklung, München und Mering 2002.