

2 MOTION – der europäische Ansatz des Change Management

Wenn es um die Veränderung eines Unternehmens geht, wird schnell klar, dass die Lösung nicht aus einem simplen Patentrezept bestehen kann. Zu unterschiedlich sind die Anforderungen, nicht nur in verschiedenen Unternehmen, sondern auch in verschiedenen Bereichen eines einzelnen Unternehmens. „One size fits all“ führt nicht zum Erfolg.

Wie bringt man also ein Unternehmen „in Bewegung“, wenn es diese dringend nötig hat? Einen erprobten Ansatz bietet MOTION¹. Es besteht aus einem Rahmen für Veränderungsprojekte, der alle notwendigen Dimensionen eines Veränderungsprozesses erfasst. Die Basis bilden die Ergebnisse eines Forschungsprojektes, in dem Forscher aus Aachen und St. Gallen sowie namhafte Unternehmen wie BMW und IBM sich intensiv mit dieser Materie der integrierten Strategie- und Wandelarbeit auseinandergesetzt haben.

2.1 Der Weg zu MOTION

Bevor die MOTION-Methode im Detail vorgestellt wird, soll an einigen Beispielen gezeigt werden, was vor MOTION existierte. Auf den folgenden Ansätzen fußt MOTION und integriert ihre Stärken zu einem neuen Konzept.

2.1.1 Beispiele top-down-orientierter Ansätze

Business Process Reengineering

Das Konzept von Johansson et al. zielt auf Veränderungen hinsichtlich Qualität, Service, Kosten und Durchlaufzeit ab. Die Grundlage dieses Ansatzes bildet die Prozessorientierung. Unterschieden wird zwischen drei Typen des „Process Reengineering“: Typ 1 ist die Kostenreduktion durch

¹ Model for Transforming, Identifying and Optimizing Core Processes

Prozessverbesserungen, Typ 2 ist das Erreichen einer „Best-In-Class“-Position und bei Typ 3, den Johansson et al. besonders hervorheben, werden die Regeln neu geschrieben. Dies entspricht dem eigentlichen Durchbruch.

Die Vorgehensweise von Typ 3 verläuft nach den Phasen „Discover“, „Redesign“ und „Realize“. Die „Discover“-Phase umfasst die Aspekte „Mobilisieren“ der Organisation, „Bewerten“, und „Auswählen“ der Strategie und der Prozesse sowie „Engagement“ der Organisation. In dieser Phase werden die Prozesse und ihre wichtigsten Aufgaben kurz erläutert („Quickmapping“). Der Fokus liegt bereits auf der radikalen Veränderung („Break the China“). Die Phase des „Redesigns“ stellt die Punkte „Mobilisieren“, „Analysieren“ der Prozesse im Detail, „Innovieren“, „Gestalten“ und „Verpflichten“ zur Realisierung dar. Dieser Phase wird die eigentliche Chance für „Breakpoint Strategies“ zugemessen. Johansson et al. heben hervor, dass ein BPR-Konzept fehlschlägt, wenn die neu gestalteten Prozesse nur mit komplexen Modellierungswerkzeugen beschrieben werden können. In der Phase der Realisierung kommen die Aspekte „Mobilisieren“, „Kommunizieren“, „Durchführen“, „Kontrollieren“ und „Beibehalten“ zum Tragen.

Dieses stark top-down-orientierte, durchgängige Konzept berücksichtigt sowohl die Strategie- als auch die Prozessgestaltung, ohne aber Methoden und Instrumente zur Überprüfung, Ergänzung oder Erneuerung der Strategie und der Prozessanalyse und -gestaltung im Detail zu beschreiben. Die Dokumentation der Ist- und Soll-Prozesse bleibt auf einem relativ groben Niveau und die sog. weichen Faktoren der Integration der Mitarbeiter werden v.a. in der Phase der Realisierung eingefangen. Das Hauptgewicht liegt auf wenigen identifizierten Kernprozessen.

Business Reengineering

Das *Business Reengineering* definiert sich nach Hammer und Champy als fundamentales Überdenken und radikales Redesign von Unternehmen oder wesentlichen Unternehmensprozessen. Das Ziel sind Verbesserungen um Größenordnungen in bedeutsamen und messbaren Leistungsgrößen in den Bereichen Kosten, Qualität, Service und Zeit. Im Business Reengineering wird zunächst festgelegt, was ein Unternehmen tun muss und erst dann, wie es dabei vorgehen soll. Doch der geringe Detaillierungsgrad von Instrumenten und Methoden zur Organisationsgestaltung enthüllt, dass gerade die Frage nach der Vorgehensweise bei diesem stark amerikanisch orientierten Ansatz zu kurz kommt. Zwar werden die grundlegenden Gestaltungsmöglichkeiten einer radikalen Veränderung beschrieben, doch

sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene fehlt die methodische Unterstützung.

Der Ansatz nach Hammer und Champy ist ein stark top-down-orientiertes Verfahren, das, ausgehend von kreativen Visionen der Prozesse, unter Mitwirkung eines „leaders“ sowie verschiedener „Reengineering-Teams“ erfolgt. Kritik besteht darin, dass die Umsetzung des Konzeptes durch einen „strong leader“ bestimmt werden soll, der den Wandel nicht nur initiieren, sondern die Mitarbeiter zu den nötigen Veränderungen zwingen soll. Das Business Reengineering baut demnach auf Befehl und Kontrolle, während die umfassenden Erkenntnisse der Organisationsentwicklung und zur partizipativen Systemgestaltung vernachlässigt werden.

Entsprechend dem Ansatz von Johansson et al. werden sowohl die Strategie- als auch die Prozessgestaltung berücksichtigt; die Methoden und Instrumente zur Überprüfung, Ergänzung oder Erneuerung der Strategie und der Prozessanalyse und -gestaltung im Detail werden nicht beschrieben. Die Konzentration richtet sich ebenfalls auf wenige, identifizierte Kernprozesse und auch die weichen Faktoren werden in einem Rollenmodell vorgebracht. Trotz Betonung des Faktors „Mensch“, liegt das Hauptgewicht auf der oberen und mittleren Führungsebene.

Process Innovation

Dem Ansatz des Business Reengineering ähnelnd, thematisiert das Konzept des *Process Innovation* nach Davenport die fundamentale Veränderung und somit eine Verbesserung der Unternehmensprozesse. Davenport zieht eine klare Grenze zwischen „Innovation“ (radikal) und „Improvement“ (inkremental). Die top-down-ausgerichtete Vorgehensweise des Process Innovation besteht aus den fünf Phasen „Identifying Processes for Innovation“, „Identifying Change Levers“, „Developing Process Visions“, „Understanding Existing Processes“ und „Designing and Prototyping the New Process“. Die Prozessvision verbindet die Unternehmensstrategie mit der operativen Umsetzung, indem messbare Prozessziele vorgegeben und aussagefähige Prozessattribute definiert werden.

Auch bei diesem Ansatz gilt für Inhalt und Vorgehen das, was für die Ansätze von Johansson et al. sowie Hammer und Champy dargelegt wurde. Davenport erläutert jedoch etwas ausführlicher die Prozessanalyse und das Prozessdesign bzw. die Prozessgestaltung. Der Ansatz des Process Innovation unterscheidet sich zu den anderen Ansätzen durch eine größere Konkretisierung und Durchgängigkeit der Vorgehensweise von der Strategie bis zur Umsetzung. Dies äußert sich in der Empfehlung konkreter Vorgehensschritte und situativ einsetzbarer Methoden vom Activity-Based Costing (ABC) bis zum Information Engineering. Die weichen Faktoren

werden berücksichtigt, indem die Rolle der Teams als „Human Resource Enablers of Process Change“ sowie zur Unterstützung des „Cultural and Paradigm shifts“ und des „Behavioral Change“ betont werden. Kritikpunkt ist aber auch bei diesem Ansatz, dass die Aufgaben der Prozessgestaltung der oberen und mittleren Führung zugeteilt werden und nur selten die Mitarbeiter einbezogen werden.

Man kann davon ausgehen, dass nur wenige Unternehmen zu einer solchen, von den top-down-orientierten Ansätzen geforderten Radikalität bereit sind. Kaum eine Organisation ist in der Lage, sich ad hoc neu zu reorganisieren und die gesamte Wertschöpfungskette neu zu gestalten. Häufig wird die Langlebigkeit des weichen Faktors „Unternehmenskultur“ unterschätzt. Veränderungen der Kultur benötigen Zeit und sind daher Gegenstand eines evolutionären und partizipativen und nicht eines revolutionären und autoritären Prozesses. Eine top-down-orientierte Vorgehensweise steht dem entgegen.

Zu den Vorteilen der top-down-ausgerichteten Ansätze zählen eindeutig das ganzheitliche, ressortübergreifende Denken und Handeln und die Ausrichtung (Fokussierung) auf die zentralen Prozesse der betrieblichen Leistungserstellung.

2.1.2 Beispiele bottom-up-orientierter Ansätze

Die Gegenbewegung zu den top-down-orientierten Ansätzen zur radikalen Unternehmensrevolution sind japanisch geprägte Methoden der kontinuierlichen Verbesserung der Unternehmensprozesse (KAIZEN). Den Ausgangspunkt bildet somit nicht eine Prozessvision (Soll-Zustand), sondern der bestehende Prozess (Ist-Zustand), der nach Effizienzkriterien optimiert wird. Beim bottom-up orientierten Veränderungsansatz steht nicht „Process Innovation“, sondern „Process Improvement“ im Vordergrund. Der stetige Veränderungsprozess wird institutionalisiert, und die Effizienzziele der bestehenden, von den Mitarbeitern getragenen, Prozesse werden verbessert.

Neben dem Ansatz des KAIZEN existiert das japanisch geprägte Lean Management, das eine kontinuierliche Verbesserung sowie eine schlanke Organisation durch flache Hierarchien und Entscheidungswege anstrebt.

KAIZEN

KAIZEN (Kai = Veränderung, Wandel; Zen = zum Besseren) steht für eine stetige Verbesserung unter Einbezug der gesamten Organisation. Der Leitsatz lautet: „Kein Zustand ist so gut, dass er nicht noch verbessert werden könnte.“ Verantwortlich für den Erfolg von KAIZEN sind Faktoren

wie Qualifikation, Motivation, Engagement, Bewusstsein und Verhalten. Die Ziele dieses Ansatzes bestehen aus dem Abbau von Fehlern durch verbesserte Prozesse und Abläufe, besseren Arbeitsbedingungen und einer höheren Zufriedenheit externer und interner Kunden.

Die Botschaft von KAIZEN beinhaltet, dass kein Tag ohne irgendeine Verbesserung im Unternehmen vergehen soll. Das Augenmerk der Unternehmensleitung richtet sich nach KAIZEN ausschließlich auf die Erhaltung und Verbesserung der Standards. Nach Imai ist KAIZEN der Weg der kleinen Schritte, die Innovation, der Weg der großen Schritte. Im Gegensatz zur Innovation, die eine schlagartige Verbesserung durch hohe Investitionen in Technologie und Maschinen erreicht, resultieren bei KAIZEN kleine Verbesserungen aus stetiger Bemühung.

Durch ihre Fokussierung auf die Innovation verlieren westliche Unternehmen die Geduld und übersehen die Vorteile des KAIZEN, das die weichen Faktoren wie menschlichen Einsatz, Kommunikation, Ausbildung, Teamwork, Anteilnahme und Selbstdisziplin betont.

Der bottom-up-ausgerichtete Ansatz des KAIZEN geht davon aus, dass verbesserte Prozesse bessere Ergebnisse erzielen können. Jede Tätigkeit besteht aus einer Reihe von Prozessen, wobei jeder Prozess seinen Zulieferer und seine Kunden hat („Der nächste Prozess ist der Kunde“). Demnach liegt die Betonung auf dem prozessorientierten Denken, wobei keine ausdrückliche Konzentration auf wenige unternehmerische Kernfähigkeiten beabsichtigt wird. Die Strategiegestaltung ist eher nebensächlich.

Lean Management

Mit ihrem weltberühmten Buch „The Machine that changed the world“ lieferten James P. Womack, Daniel T. Jones und Daniel Roos den Nachweis für die eminente Überlegenheit von Toyota an Produktivität, Flexibilität, Schnelligkeit und Qualität sowie erstes Erklärungsmodell des Lean-Gedankenguts. Es folgte die Konkretisierung des „Extended Value Stream“ und des Lean Thinking durch Womack und Jones in 2002 und 2003 und zuletzt Lean Solutions (2005), die erklären, wie wertorientiert die Vorteile des Seriencharakters (Flussprinzip, Schnelligkeit, niedrige Stückkosten) mit denen eines kundenorientierten Handwerksbetriebs (hohe Flexibilität, Customizing, Qualität) verbunden werden können.

Die Übersetzung „Lean“ in „schlank“ ist dabei offensichtlich falsch. Sie hat im deutschsprachigen Raum lange zu Missverständnissen geführt, da sie im Wesentlichen als Kostensenkungs- und Kapazitätsreduktionsprinzip interpretiert wurde. Stattdessen sollte ein „Lean Enterprise“ verstanden werden als ein Unternehmen mit einem wertorientierten Verhältnis zu Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern. Zu den Grundsätzen des Lean Managements zählen eine schrittweise Vorgehensweise, Gruppenorientierung,

Eigenverantwortung, ständiges Feedback in flachen Hierarchien, direkte Behebung von Fehlern an der Quelle und eine weite Voraussicht.

Weitere Merkmale des Lean Managements sind eine unternehmensweite Verbesserung der Qualität, Beschleunigung der Entwicklung, harmonische Einbindung des Unternehmens in die Gesellschaft sowie Outsourcing und die damit verbundene Konzentration auf spezifische Stärken der Organisation.

Der Fokus liegt ebenfalls auf den weichen Faktoren. Auch in Bezug auf prozessorientiertes Denken und Strategiegestaltung nutzt das Lean Management den KAIZEN-Ansatz. Die Konzentration auf wenige, bedeutende Kernprozesse wird hier jedoch stärker betont.

Sowohl das Lean Management als auch das KAIZEN sind grundsätzliche Philosophien. Sie beschreiben nicht den Veränderungsprozess, sondern bieten konkrete Gestaltungsempfehlungen mit einem großen Fundus an Grundkonzepten, Systemen und Prinzipien, was der Forderung nach einem situativ geführten Unternehmen gerecht wird.

Der Vorteil dieser bottom-up-orientierten Vorgehensweise liegt in der Möglichkeit, den Rhythmus der Entwicklung der Entwicklungsfähigkeit anzupassen. Kleine Veränderungsschritte lassen sich kurzfristig und unmittelbar umsetzen, während dauerhafte Neuerungen kontinuierlich ablaufen und somit zu einer andauernden Verbesserung der Problemlösungskapazität des Unternehmens führen. Permanente Veränderungsprozesse und die damit verbundene ständige Unruhe im Unternehmen können sich jedoch auch negativ auf die Organisation auswirken, da u.U. keine klare Zielrichtung mehr erkennbar ist.

2.2 Was ist MOTION?

In MOTION wurde unter besonderer Berücksichtigung kultureller Besonderheiten europäischer Unternehmen ein integratives Konzept entwickelt, das die Vorteile der top-down orientierten revolutionären mit denen der bottom-up orientierten evolutionären Ansätze vereinigt (Abb. 2.1). Auf diese Weise sollen durch MOTION große Brüche zwischen Analyse, Gestaltung und Transformation vermieden werden, die bisher durch den Einsatz nicht aufeinander abgestimmter Einzelmethoden im Rahmen von Veränderungsprojekten verursacht wurden. Die „Konzentration der Kräfte“ auf die wesentlichen Veränderungsobjekte unter schonender und gleichzeitig effektiver Nutzung der vorhandenen Ressourcen ist eine bekannte Leitlinie unternehmerischen Handelns, die für MOTION übernommen und erweitert wurde.

Die spezifische Situation des Marktes und der Unternehmen, ihre Potentiale und die daraus resultierenden unterschiedlichen Strategien erfordern

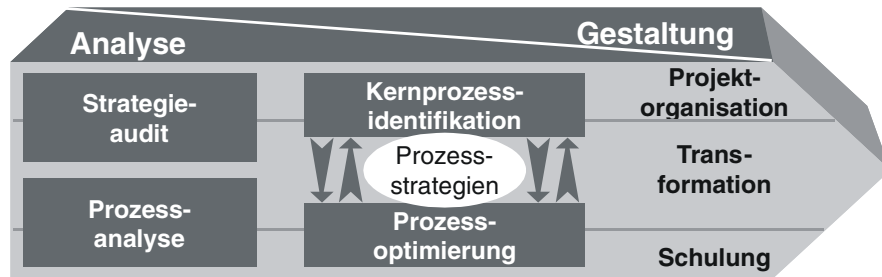


Abb. 2.1 Der MOTION-Rahmen

eine situationsbedingte methodische Unterstützung. Dieser Anforderung wird der MOTION-Veränderungsansatz durch eine Auswahl problemspezifisch einzusetzender Methoden und Hilfsmittel gerecht, die in einer Art Werkzeugkasten zusammengeschlossen und den verschiedenen Schritten der Vorgehensweise zugeordnet wurden.

Das dritte zentrale methodische Element von MOTION, die Vervollständigung des „Werkzeugkastens“, besteht aus dem sog. Prozessmodell. Das Prozessmodell dient der Ablage, Strukturierung und Transparenz der in den verschiedenen Phasen von Veränderungsprojekten notwendigen Informationen.

Top-down meets Bottom-up

Das „*Down-up*“-Prinzip von MOTION folgt aus der Kombination von „*Top-down*“ und „*Bottom-up*“ und wird in der Verknüpfung strategischer Grundsatzentscheide zur Veränderung mit den operativen Gestaltungsmaßnahmen realisiert. Mit Blick auf das prozessorientierte Veränderungsprojekt wird auf der Handlungsebene der Führung die Unternehmensstrategie analysiert und angepasst, um schließlich auf der Handlungsebene der Prozesse Maßnahmen zur Prozessoptimierung bzw. -neugestaltung zu treffen. Neben intensiver Einbindung der Geschäftsleitung haben auch die Mitarbeiter die Möglichkeit, ihre Standpunkte vorzubringen. Dies erhöht die Umsetzungsstärke des verfolgten Vorhabens. Die Konzentration auf die Kernprozesse dient zudem der effektiven Nutzung der vorhandenen Ressourcen.

Wegen seiner Ganzheitlichkeit wird im Folgenden die Guideline des MOTION-Konzeptes als Bezugsrahmen für prozessorientierte Veränderungsprojekte verwendet. Die Methode definiert das „Wie“, das Modell definiert das „Was“ und die Projektorganisation definiert das „Wer“ des Change Managements.

MOTION und der General Management Navigator

Der Ansatz MOTION nutzt dabei einen weiteren übergeordneten Ansatz zu Inhalten und Abfolgen von Veränderungsprojekten. Wer sich mit strategischen Veränderungsvorhaben beschäftigt, ist gut beraten, eine Orientierungshilfe zu Rate zu ziehen, die den grundlegenden Ablauf dieser Projekte verdeutlicht. Der St. Galler General Management Navigator (GMN) ist eine solche abstrakte Hilfe im komplexen Themenfeld der strategischen Ausrichtung und der anschließenden Veränderung (Abb. 2.2).

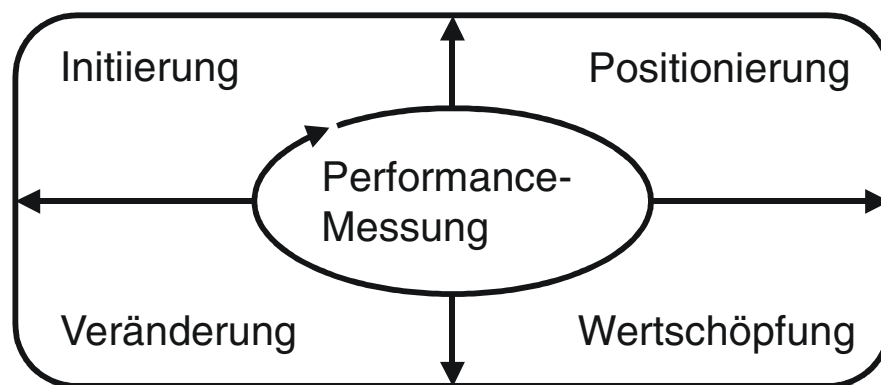


Abb. 2.2 Der General Management Navigator

Der GMN beschreibt den Strategieprozess als Weg, der mehrere Phasen durchläuft. Der Start einer Veränderung wird in der Phase *Initiierung* ausgelöst, in der die Impulse gegeben werden. In der Phase *Positionierung* wird eine vorteilhafte Stellung gegenüber seinen Anspruchsgruppen erarbeitet und der Weg dorthin entworfen. Anschließend wird in der Phase *Wertschöpfung* der Ressourceneinsatz (Mitarbeiter, Wissen, Produktionsmittel) geplant. Die in den vorhergehenden Phasen entwickelten Pläne werden in der Phase *Veränderung* im Unternehmen umgesetzt. Parallel zu den beschriebenen Phasen wird kontinuierlich die Performance der Umsetzung, um die Effektivität und die Effizienz der Veränderungsprozesse sicher zu stellen. Der zeitliche Ablauf der Phasen ist nicht festgelegt, sondern nach Situation sinnvoll zu wählen.

Der GMN und MOTION passen sehr gut zusammen: im bereits gezeigten Modell lassen sich alle Phasen des GMN zuordnen. So lassen sich beide Modelle parallel zur Abbildung der Veränderungsprozesse nutzen (Abb. 2.3).

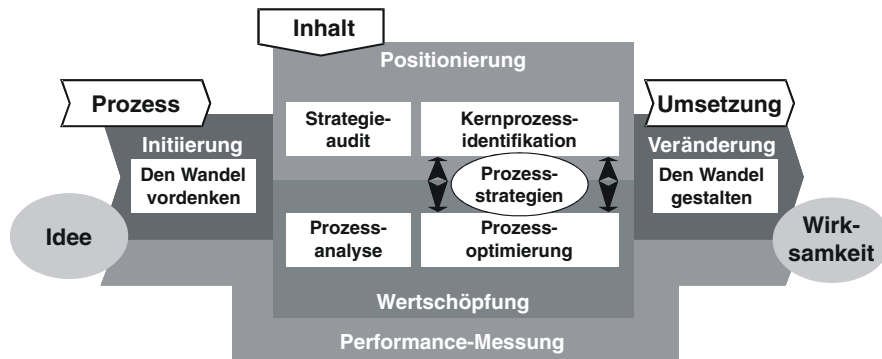


Abb. 2.3 Eine Methode zum ganzheitlichen Wandel – das neue MOTION

Eine Betrachtung der einzelnen Bausteine der Methodik beginnt zunächst bei den inhaltlichen Dimensionen *Positionierung* und *Wertschöpfung*. Der Konzeptbaustein *Strategieaudit* kommt in der Anfangsphase der Strategiearbeit zum Tragen. Das Strategieaudit dient zusammen mit dem Konzeptbaustein *Prozessanalyse* der Zielfindung im Veränderungsprojekten. Auf Basis einer Analyse der Markt- und Wettbewerbssituation sowie der anvisierten Unternehmensziele werden mögliche Entwicklungsrichtungen erarbeitet. Unter Berücksichtigung der Unternehmensfähigkeiten sowie der angestrebten Positionierung im Wettbewerb werden die durch das Unternehmen zukünftig zu besetzenden Strategischen Erfolgspositionen identifiziert. Die SEP werden im Rahmen des Strategieaudits für das eigene Unternehmen und die Hauptwettbewerber ermittelt und bezüglich ihrer aktuellen sowie zukünftigen Bedeutung für eine erfolgreiche Positionierung im Wettbewerb in einem Ranking verglichen. Zentral sind dabei die zukünftigen SEP. Diese determinieren die zukünftige Allokation von Ressourcen in Bezug auf die zu verändernden Kernprozesse. Das bedeutet, anhand der SEP werden die Prozesse im Unternehmen herausgearbeitet, die eine signifikante Wirkung auf den Erfolg des Unternehmens haben und die es in Bezug auf Effizienz und Effektivität (hier gemessen als Beitrag zum Kundennutzen) zu verbessern gilt.

Ergänzt wird die Positionierungsarbeit durch die Konzeptbausteine *Prozessanalyse* und *Prozessoptimierung*. Hier werden ganz im Sinne des Lean Thinkings die Hauptprozesse des Unternehmens unter zwei Maximen verbessert: Möglichst alle nicht wertschöpfenden Tätigkeiten eliminieren und möglichst alle restlichen Tätigkeiten optimieren.

Auch die letzte Phase von MOTION, die Transformation, in der die Veränderung im Unternehmen umgesetzt wird, findet sich im GMN wieder.

2.3 MOTION im Überblick

MOTION besteht aus einer Reihe von Bausteinen, die zueinander passen. Die Summe ergibt den Leitfaden für das europäische Veränderungsmanagement. Im folgenden soll der Zusammenhang der einzelnen Phasen erläutert werden. Die detaillierte Beschreibung der Bausteine erfolgt in den folgenden Kapiteln.

Durch die Verbindung mit dem General Management Navigator werden zwei grundsätzliche Denkrichtungen „durch MOTION“ sichtbar. Zunächst gibt es die *inhaltliche Gestaltung* der Veränderung, die durch Strategiaudit und Prozessanalyse und -design durchgeführt wird. Hier werden die zukünftigen Prozesse entworfen, mit denen die neuen strategischen Ziele erreicht werden können.

Die zweite Sichtweise ist die *Prozessrichtung*, die mit der Initiierung des Wandels beginnt und bis zur Transformation, also der Umgestaltung des Unternehmens reicht.

Auch eine zeitliche Einteilung ist möglich. Ein Veränderungsprojekt nach MOTION besteht aus drei wesentlichen Phasen.

- **Vorprojektierung und Fokussierung:** Die erste Phase dient im Wesentlichen der Zielfindung im prozessorientierten Veränderungsprojekt.
- **Prozessanalyse und Prozessdesign** In dieser Phase geht es um die Gestaltung neuer, strategiekonformer Prozesse.
- **Realisierung:** Die Transformationsphase, gestützt durch Projektmanagement-Maßnahmen und projektbegleitende Qualifizierungsmaßnahmen, soll ihren Anfang bereits im Projektstart finden und zur Realisierung der Umsetzungseinzelpunkte führen.

2.4 MOTION und Lean Management

MOTION steht dem Grundgedanken des Lean Management keineswegs entgegen. Vielmehr finden sich wesentliche Elemente in den Instrumenten wieder.

Dass die MOTION-Methode sich dabei auf das Wesentliche fokussiert, wird deutlich bei einer Spiegelung des Aufbaus von MOTION an den fünf Prinzipien des Lean Thinking. Die Wertdefinition, d.h. das Festlegen, welchen Wert der Kunde eigentlich beziehen möchte, erfolgt in der Dimension der Positionierung. Wie der Wert zu erzeugen ist, wird in der Definition der Wertschöpfung vorgenommen, was im Denkansatz des Lean Thinking mit der Definition des Wertstroms einhergeht. Dass der Wertstrom fließen

muss, wird in MOTION durch die Prozessdimension dargestellt, die abgebildet durch die Phasen Initiierung und Veränderung für den zielgerichteten Wandel des Unternehmens im Sinne der inhaltlichen Festlegung in den Bereichen Positionierung und Wertschöpfung sorgt. Die Idee des Pull-Prinzips wird ebenfalls in der prozessualen Berücksichtigung von Veränderungen aufgenommen, da eine gute Veränderungsarbeit dafür sorgt, dass möglichst schnell die kritische Masse an Veränderungswilligen erreicht wird, so dass sich das Momentum der Veränderung beschleunigt. D.h., dass nicht mehr einige Wenige die anderen schieben, sondern alle beteiligten ziehen gemeinsam, um die Veränderung zu erreichen. Letztendlich führt die Berücksichtigung aller vier bisher genannten Prinzipien dann zur Perfektion im Veränderungsprozess, d.h. zur wesentlichen Verbesserung der Aufstellung der Unternehmensorganisation. Diese Kohärenz der Denkansätze aus den Disziplinen des Strategischen Managements und des Produktionsmanagements in der MOTION-Methodik verdeutlicht deren Stabilität und Güte.

Change Management - Prozesse strategiekonform
gestalten

Schuh, G.

2006, VIII, 123 S. 70 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-540-23657-3