



E-LEARNING

Niveau 5



Kofinanziert von der Europäischen Union

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

WA12: Aufgeschlossenheit und Bereitschaft zur Veränderung

5.3 Offenheit für Veränderungen

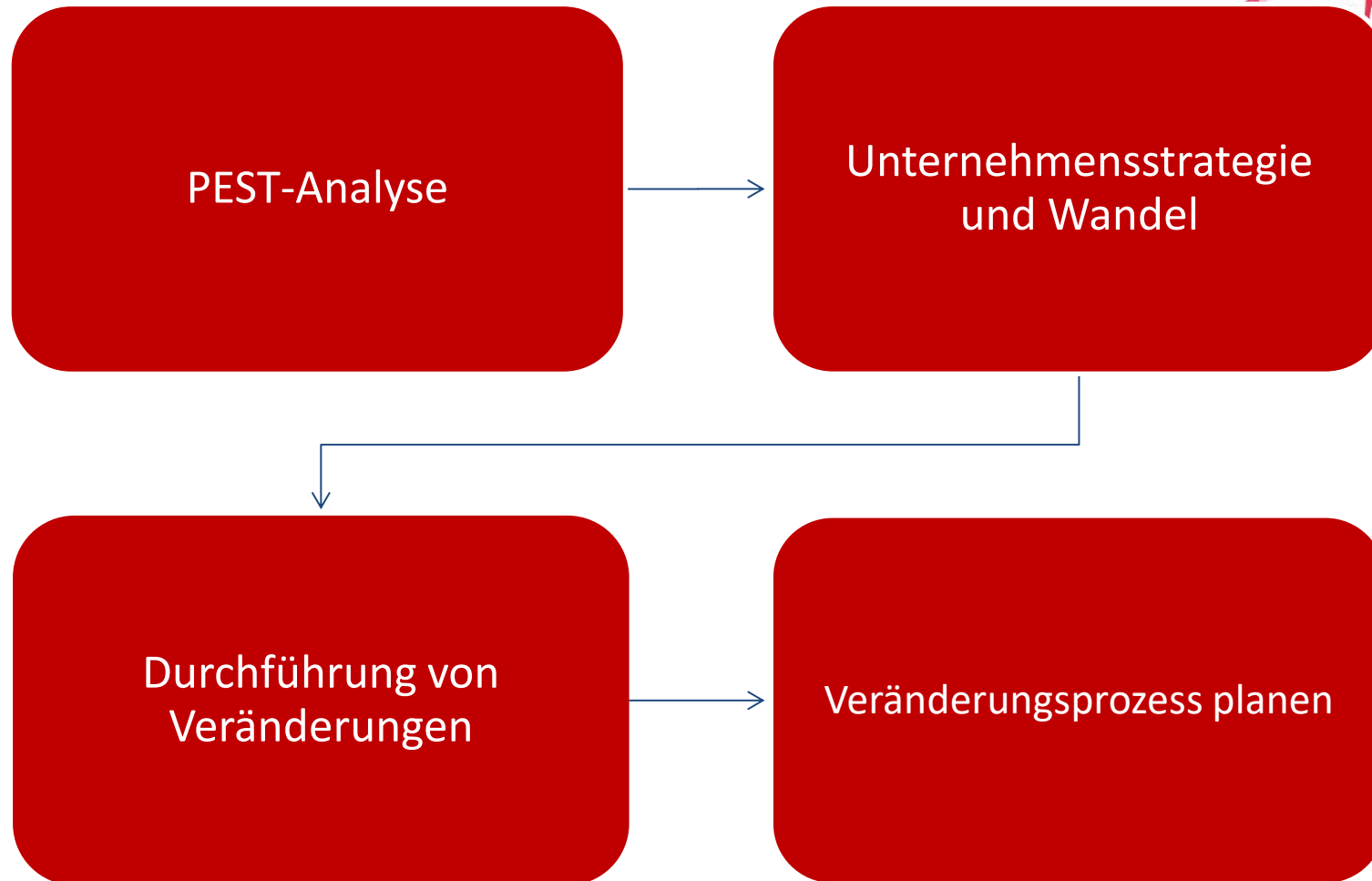
**LE5.22 Zeigen einer positiven und flexiblen Einstellung gegenüber
Veränderungen**

LE5.23 Erprobung neuer Ideen und Initiativen mit Sorgfalt und Begeisterung

LE5.24 Identifizierung und Entwicklung von Veränderungsmöglichkeiten

LE5.25 Umsetzung von Veränderungen





PEST-Analyse (Political-Economical-Social-Technological)

- Politische, wirtschaftliche, soziale und technologische Faktoren ermöglichen eine Umfeldanalyse in der strategischen Unternehmensplanung
- Es ist Teil einer externen Analyse bei der Durchführung einer strategischen Analyse oder einer Marktforschung und gibt einen Überblick über die verschiedenen zu berücksichtigenden Makro-Umweltfaktoren.
- Es handelt sich um ein strategisches Instrument zum Verständnis des Marktwachstums oder -rückgangs, der Unternehmensposition, des Potenzials und der Ausrichtung der Geschäftstätigkeit.

Vier Faktoren der PEST-Analyse (I):

1. Politische Faktoren:

Hier geht es im Wesentlichen darum, wie die Regierung in die Wirtschaft eingreift. Zu den politischen Faktoren gehören insbesondere die Steuerpolitik, das Arbeitsrecht, das Umweltrecht, Handelsbeschränkungen, Zölle und die politische Stabilität. Zu den politischen Faktoren können auch Waren und Dienstleistungen gehören, die die Regierung bereitstellen oder bereitstellen lassen will (Verdienstgüter), und solche, die die Regierung nicht bereitstellen will. Darüber hinaus haben Regierungen einen großen Einfluss auf die Gesundheit, das Bildungswesen und die Infrastruktur eines Landes.

2. Wirtschaftlichen Faktoren:

Hierzu gehören Wirtschaftswachstum, Zinssätze, Wechselkurse und die Inflationsrate. Diese Faktoren haben großen Einfluss darauf, wie Unternehmen arbeiten und Entscheidungen treffen. So wirken sich beispielsweise die Zinssätze auf die Kapitalkosten eines Unternehmens aus und damit darauf, in welchem Umfang ein Unternehmen wächst und expandiert. Wechselkurse können die Kosten für den Export von Waren und das Angebot und die Preise für importierte Waren in einer Volkswirtschaft beeinflussen.

Vier Faktoren der PEST-Analyse (II):

3. Soziale Faktoren:

Dazu gehören kulturelle Aspekte und das Gesundheitsbewusstsein, die Wachstumsrate der Bevölkerung, die Altersverteilung, die Einstellung zum Beruf und der Stellenwert von Sicherheit. Starke Trends bei den sozialen Faktoren wirken sich auf die Nachfrage nach den Produkten eines Unternehmens und auf die Arbeitsweise des Unternehmens aus. So kann beispielsweise die Alterung der Bevölkerung dazu führen, dass weniger und weniger willige Arbeitskräfte zur Verfügung stehen (wodurch die Arbeitskosten steigen). Darüber hinaus können Unternehmen Managementstrategien ändern, um sich an die daraus resultierenden sozialen Trends anzupassen (z. B. die Einstellung älterer Arbeitnehmer).

4. Technologische Faktoren:

Hier geht es um technologische Aspekte wie FuE-Aktivitäten, Automatisierung, technologische Anreize und die Geschwindigkeit des technologischen Wandels. Diese können Marktzutrittsschranken und ein effizientes Mindestproduktionsniveau bestimmen und Outsourcing-Entscheidungen beeinflussen. Außerdem wirken sich technologische Veränderungen auf Kosten und Qualität aus und führen zu Innovationen.

Ausweitung der PEST-Analyse auf PESTEL:

5. Umweltfaktoren (Environmental):

Dazu gehören ökologische und umweltbezogene Aspekte wie Wetter, Klima und Klimawandel, die sich insbesondere auf Branchen wie Tourismus, Landwirtschaft und Versicherungen auswirken können. Darüber hinaus wirkt sich das wachsende Bewusstsein für die potenziellen Auswirkungen des Klimawandels auf die Arbeitsweise der Unternehmen und die von ihnen angebotenen Produkte aus, wodurch sowohl neue Märkte geschaffen als auch bestehende Märkte verkleinert oder zerstört werden.

6. Rechtlichen Faktoren (Legal):

Dazu gehören das Diskriminierungsrecht, das Verbraucherrecht, das Kartellrecht, das Arbeitsrecht sowie das Gesundheits- und Sicherheitsrecht. Diese Faktoren können die Arbeitsweise eines Unternehmens, seine Kosten und die Nachfrage nach seinen Produkten beeinflussen.



Organisationsentwicklung (OD):

Ist ein umfassender Ansatz für geplante organisatorische Veränderungen, der die Anwendung der Verhaltenswissenschaft in einer systematischen und langfristigen Anstrengung zur Verbesserung der organisatorischen Effizienz beinhaltet.

Prozess der Organisationsentwicklung:

- Aufbau einer Arbeitsbeziehung
- Diagnose
- Intervention
- Bewertung
- Erreichen einer endgültigen Beziehung

Identifizierung externer Umfeldfaktoren:

- Kunden
- Regierung
- Wirtschaft
- Finanzen
- Infrastruktur
- Gesetze
- Wettbewerb
- Trends
- Öffentliche Meinung
- Kundenstamm
- Wetter/Klima



Informationsquellen für die Umfeldanalyse

- **Materielle Ressourcen** sind am einfachsten zu ermitteln und zu bewerten: Finanzielle Ressourcen und Sachanlagen werden in den Jahresabschlüssen des Unternehmens ausgewiesen und bewertet.
- **Immaterielle Ressourcen** sind weitgehend unsichtbar, werden aber mit der Zeit für das Unternehmen wichtiger als materielle Vermögenswerte, da sie eine Hauptquelle für einen Wettbewerbsvorteil sein können. Zu diesen immateriellen Ressourcen gehören Reputationswerte (Marken, Image usw.) und technologische Werte (geschützte Technologien und Know-how).
- **Humanressourcen** oder Humankapital sind die produktiven Leistungen, die Menschen mit ihren Fähigkeiten, ihrem Wissen, ihrem Denkvermögen und ihren Entscheidungsfähigkeiten für das Unternehmen erbringen.



PESTEL-Analyse

Umsetzung

- Sobald eine Veränderung geplant ist, ist es wichtig, dass eine gute Kommunikation über deren Einführung und Umsetzung stattfindet. Für die Umsetzung sollte ein Zeitplan erstellt werden, und die Änderungen sollten in der Reihenfolge vorgenommen werden, in der sie sich auf den Prozess und die Mitarbeitenden auswirken, die den Prozess verwalten.
- Ein effektiver Zeitplan sieht vor, dass alle neuen Ausrüstungen, Materialien oder Schulungen vor der vollständigen Einführung der Veränderung stattfinden. Eine Umsetzung ohne logische Reihenfolge kann zu Frustration bei den für den Arbeitsprozess Verantwortlichen führen.

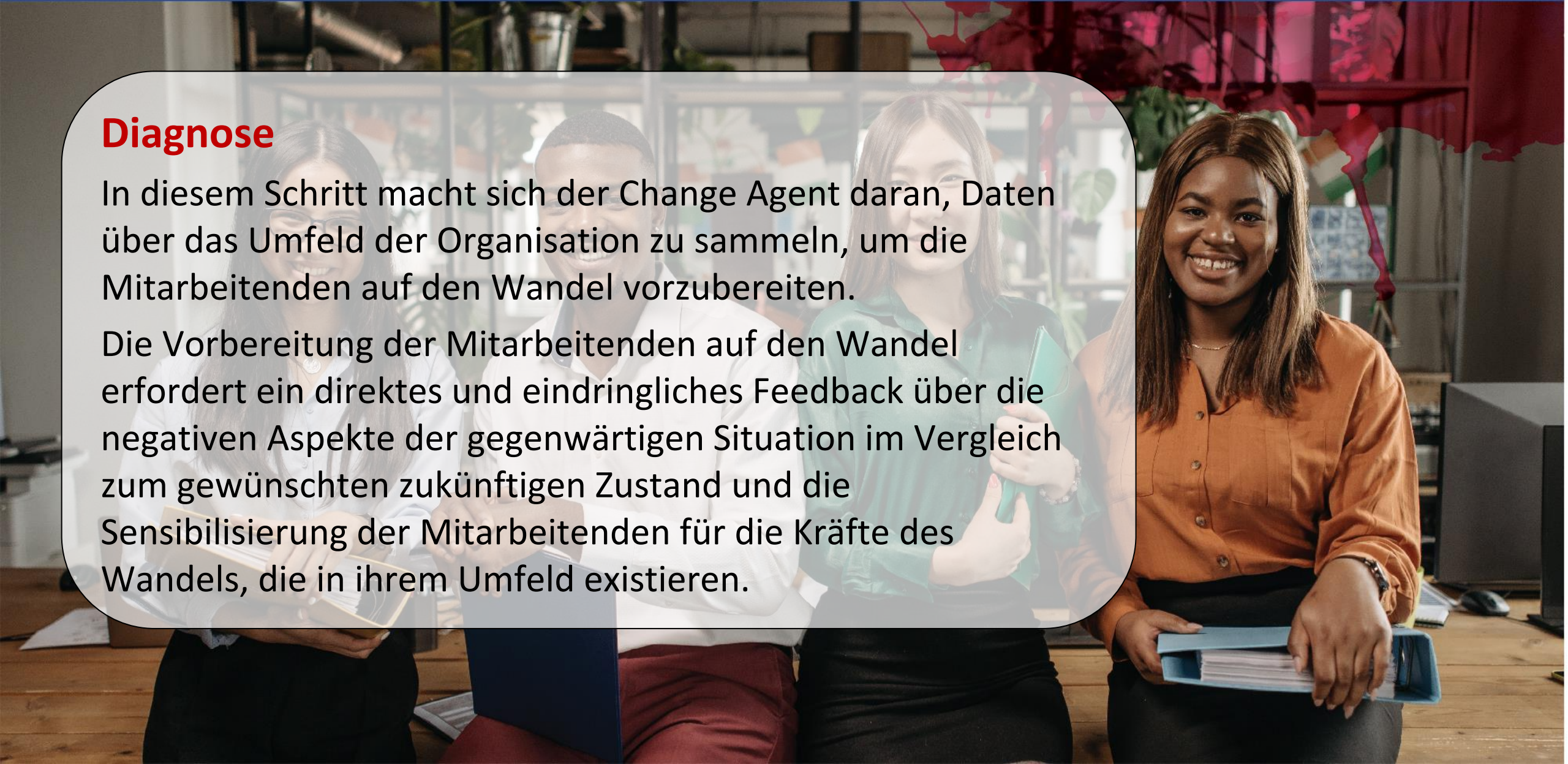
Veränderungsprozess planen

- Erkennen Sie die Notwendigkeit von Veränderungen
- Entwickeln Sie die Ziele der Veränderung
- Wählen Sie eine verantwortliche Person (“Change Agent”)
- Analysieren Sie das aktuelle Umfeld
- Wählen Sie eine Implementierungsmethode
- Entwickeln Sie einen Plan
- Setzen Sie den Plan um
- Befolgen Sie den Plan
- Bewerten Sie den Plan

Diagnose

In diesem Schritt macht sich der Change Agent daran, Daten über das Umfeld der Organisation zu sammeln, um die Mitarbeitenden auf den Wandel vorzubereiten.

Die Vorbereitung der Mitarbeitenden auf den Wandel erfordert ein direktes und eindringliches Feedback über die negativen Aspekte der gegenwärtigen Situation im Vergleich zum gewünschten zukünftigen Zustand und die Sensibilisierung der Mitarbeitenden für die Kräfte des Wandels, die in ihrem Umfeld existieren.



Ausarbeitung der Interventionsstrategie

- Aufbau einer Arbeitsbeziehung
- Diagnose des Umfelds
- Bereitschaft der Zielgruppe für Veränderungen
- Entwicklung eines Aktionsplans
- spezifische Ziele und Techniken
- Auswertung der Ergebnisse der Intervention

Menschlich-prozessuale Interventionen

Umfrage-Feedback

- Zu messende organisatorische Variablen
- Entwurf und Durchführung der Erhebung
- Präsentation der Ergebnisse

Teambildung

- Vorläufige Diagnose des Bedarfs
- Change Agent mit breitem Wissensspektrum
- Change Agent und Beauftragte sollten einen allgemeinen Ansatz für Treffen entwickeln

Technostrukturelle Interventionen

- Job Enlargement
- Job Enrichment, Stellenbeschreibungen
- Größere Auswirkungen auf die Produktivität
- Alternative Arbeitszeiten
- Mäßige Auswirkungen auf die Arbeitsleistung
- Rücknahme
- Auswirkungen auf die Einstellungen

Plan auswerten

In diesem Schritt müssen die Führungskräfte die tatsächlichen Ergebnisse mit den in der Diagnosestufe festgelegten Zielen vergleichen.

Es ist wichtig festzustellen, ob die Ziele erreicht wurden; eine vollständige Nachverfolgung und Bewertung der Ergebnisse hilft bei dieser Feststellung.

Veränderungen sollten zu positiven Ergebnissen führen und nicht um ihrer selbst willen vorgenommen werden.

Auswirkungen des Wandels auf Menschen:

- Angst vor dem Unbekannten - nicht zu verstehen, was passiert oder was als nächstes kommt
- Gestörte Gewohnheiten
- Verlust des Selbstbewusstseins - Gefühl, im Rahmen der neuen Arbeitsweise keine guten Leistungen erbringen zu können
- Kontrollverlust - Gefühl, dass die Dinge "für" Sie getan werden, anstatt "von" oder "mit" Ihnen
- Schlechtes Timing - Gefühl, von der Situation überfordert zu sein oder dass alles zu schnell geht
- Arbeitsüberlastung - nicht die physische oder psychische Energie haben, sich für die Veränderung einzusetzen
- Gesichtsverlust - Gefühl der Unzulänglichkeit oder Demütigung, weil sich herausstellt, dass die alten Wege keine guten Wege waren
- Ziellosigkeit - man sieht keinen Grund für die Veränderung und/oder die Vorteile nicht versteht

Finanzielle Faktoren

- Wettbewerb
- Branche
- Verlangen nach Wachstum
- Spekulation und Erwartung
- Verbraucherbedürfnisse und -nachfrage
- Staatliche Vorschriften
- Gesetzgebung
- Globalisierung
- Internationale Transaktionen
- Vielfalt der Belegschaft
- Finanzielle Innovation
- Auswirkungen auf den Markt

Rolle der Führungspersönlichkeiten im Wandel

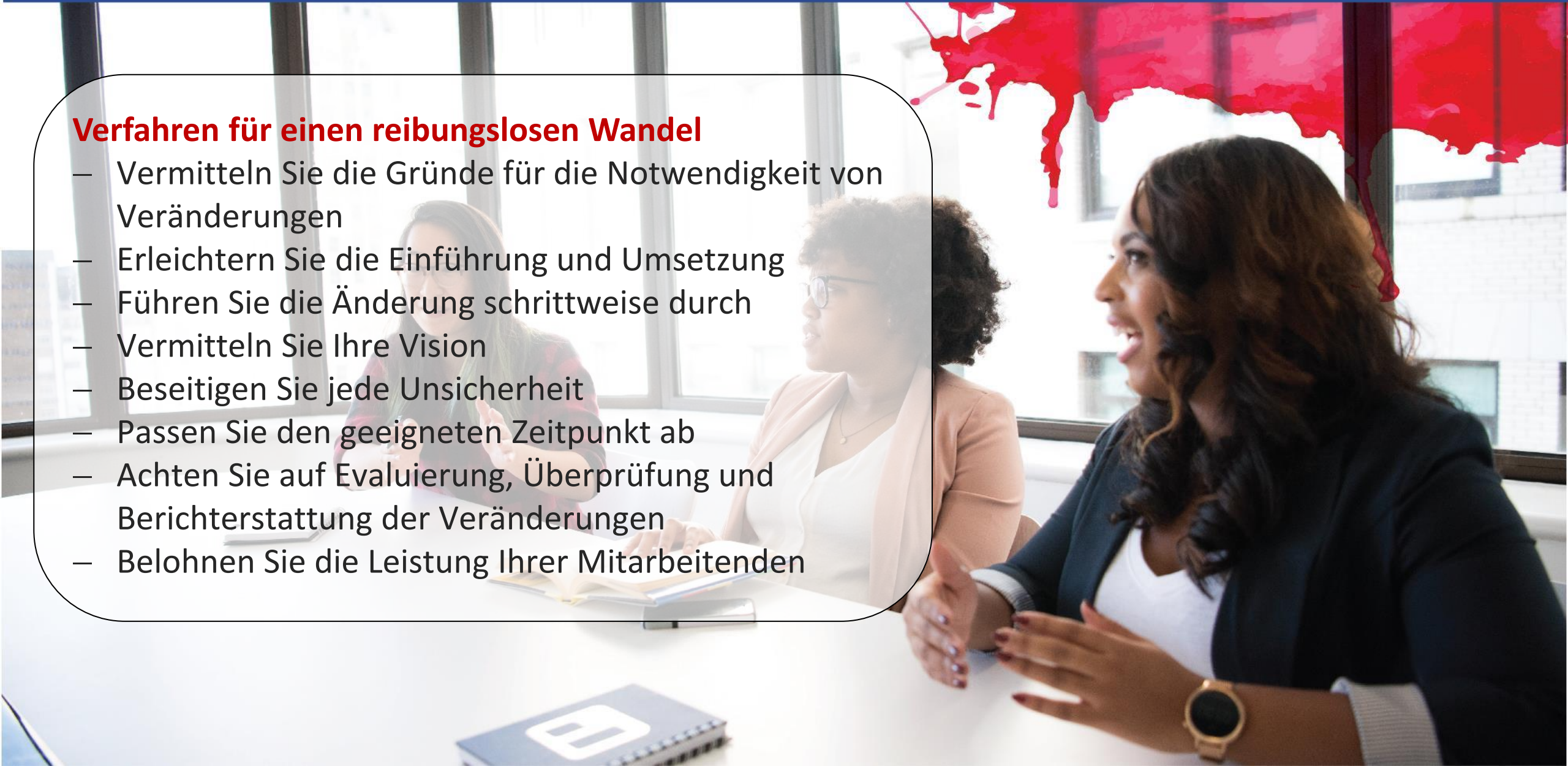
- Es ist die Aufgabe der Führung, eine Vision für die Organisation zu definieren und zu formulieren und die Notwendigkeit von Veränderungen zu verdeutlichen.

Fünf Schlüsselrollen im Veränderungsmanagement

- Ressource/Team für das Veränderungsmanagement
- Führungskräfte und leitende Angestellte
- Manager und Vorgesetzte
- Projektteam
- Projektunterstützende Funktionen

Verfahren für einen reibungslosen Wandel

- Vermitteln Sie die Gründe für die Notwendigkeit von Veränderungen
- Erleichtern Sie die Einführung und Umsetzung
- Führen Sie die Änderung schrittweise durch
- Vermitteln Sie Ihre Vision
- Beseitigen Sie jede Unsicherheit
- Passen Sie den geeigneten Zeitpunkt ab
- Achten Sie auf Evaluierung, Überprüfung und Berichterstattung der Veränderungen
- Belohnen Sie die Leistung Ihrer Mitarbeitenden



Widerstand gegen den Wandel

- Emotionale/verhaltensbedingte Reaktion auf reale oder eingebildete Bedrohungen einer etablierten Arbeitsroutine

Änderungswiderstand kann folgende Ursachen haben

- Eigene Interessen
- Furcht
- Missverständnisse
- Unterschiedliche Einschätzungen der Situation
- Interorganisatorische Vereinbarungen

Furcht vor Veränderung

Nehmen Sie sich etwas Zeit, um über die folgenden Fragen nachzudenken:

- Warum haben die Menschen oft Angst vor Veränderungen?
- Wovor haben sie Angst?

Wie man Widerstand gegen Veränderungen vermeidet

Kommunikation & Bildung-Schulung

- Wandel ist technisch, die Mitarbeitenden brauchen genaue Informationen und Analysen

Teilnehmende

- Mitarbeitende müssen sich einbezogen fühlen

Verhandlung

- Veränderungen können die Macht einzelner Gruppen schwächen, daher ist das Verhandeln der Sachlage wichtig

Nötigung

- Es gibt eine Krise, die Initiatoren haben eindeutig Macht, andere Techniken sind gescheitert

Unterstützung durch das Top-Management

- Betrifft mehrere Abteilungen oder Umverteilung von Ressourcen, Mitarbeitende zweifeln an der Legitimität der Änderung



Überwindung von Widerständen

Bewertung der Innovation

– Nach der Verwirklichung einer Idee muss ihre Umsetzung sorgfältig überwacht und bewertet werden, dann müssen Veränderungen vorgenommen oder die Idee verworfen werden.

Reflektierende Fragen

- Haben Sie einen klar definierten Prozess zum Innovationsmanagement?
 - Wenn ja, ist er wirksam?
 - Wenn nein, wie könnte Ihrer Meinung nach ein klar definierter Innovationsmanagementprozess Ihrer Organisation helfen, die Ziele besser zu erreichen?
- Arbeiten alle Mitarbeitenden in Ihrem Unternehmen gemeinsam an großen Innovationen oder erledigen sie die Dinge allein?
- Bewerten und testen Sie Ihre Innovationen immer gründlich, bevor Sie sie auf den Markt bringen?
- Messen Sie die Ausführung von Dienstleistungen oder Produkten aus der Sicht des Kunden?

Bewertung von Veränderungsstrategien

Nachbereitung:

- Bei jeder Veränderung ist es immer gut, nach der Umsetzung nachzuhaken und zu bewerten, wie die Veränderung funktioniert und ob sie die beabsichtigten Ergebnisse gebracht hat.
- Manchmal übertreffen Änderungen die Zielvorgaben, aber es kommt auch vor, dass Änderungen einfach nicht wie geplant funktionieren. Wenn dies der Fall ist, sollte das Management anerkennen, dass es nicht funktioniert hat, und Anpassungen vornehmen, bis das gewünschte Ergebnis erreicht ist.

Zentrale Bewertungsfragen

- Was soll bewertet werden?
- Was ist der Gegenstand der Bewertung?
- Wer sind die Akteure der Bewertung?
- Welches Evaluierungsdesign und welche Daten werden verwendet?

Im ständigen Wandel

Veränderungen finden aus einer Reihe von Gründen statt. Oft sind es Veränderungen im internen und externen Umfeld.

Organisationen führen Veränderungen durch, um die Effektivität des Unternehmens zu steigern. Der Wandel kann ein komplexer Prozess sein, bei dem es Hindernisse zu überwinden gilt.

Aus diesem Grund erfordert die Umsetzung von Veränderungsprogrammen innerhalb einer Organisation effektive Führungskräfte.

Frage 1

Erklären Sie das soziale, wirtschaftliche und politische Umfeld der Organisation, um Möglichkeiten für Veränderungen zu entwickeln.

Kernaussage 1

Die PEST-Analyse wird oft mit der SWOT-Analyse in Verbindung gebracht, doch haben die beiden Instrumente unterschiedliche Schwerpunkte. Die PEST-Analyse befasst sich mit "übergeordneten" Faktoren, die eine Entscheidung, einen Markt oder ein potenzielles neues Unternehmen beeinflussen können. Die SWOT-Analyse untersucht diese Faktoren auf der Ebene eines Unternehmens, einer Produktlinie oder eines Produkts.

Kernaussage 2

Die PEST-Analyse kann vor der SWOT-Analyse nützlich sein, da die PEST-Analyse hilft, die SWOT-Faktoren zu ermitteln. PEST und SWOT sind zwei unterschiedliche Perspektiven, können aber gemeinsame Faktoren enthalten. SWOT steht für Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken. Diese Instrumente ergänzen sich gegenseitig und werden häufig zusammen eingesetzt.

Kernaussage 3

Denken Sie daran, dass ein umfassendes Modell des geplanten Wandels eine Reihe von Aktivitäten umfasst, die Manager durchführen müssen, um den Wandel effektiv zu gestalten. Sie müssen die Notwendigkeit des Wandels erkennen, den Wandel motivieren, eine Vision schaffen, politische Unterstützung entwickeln, den Übergang managen und den Schwung während des Wandels aufrechterhalten.

Kernaussage 4

Der Einzelne widersteht dem Wandel aufgrund grundlegender menschlicher Eigenschaften wie Wahrnehmung, Persönlichkeit und Bedürfnisse. Organisationen widersetzen sich dem Wandel, weil sie konservativ sind und weil der Wandel schwierig ist.

Kernaussage 5

Der Widerstand gegen Veränderungen wird nie ganz verschwinden, aber er lässt sich in den Griff bekommen.

Gut gemacht!



Lerneinheit 5.3 C
ist abgeschlossen!



Kofinanziert von der
Europäischen Union

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

