

Veränderungsportfolio

Das Veränderungsportfolio dient zur Visualisierung von Veränderungen. Es positioniert Aktivitäten und Szenarien abhängig von der Strategie und dem Grad der Veränderung in einem Portfolio.

Nutzen Sie das Modell, um

- einen Überblick der Veränderungsmaßnahmen zu erhalten und
- störende Einflüsse und Abhängigkeiten zwischen den Maßnahmen zu bereinigen.

Die zwei Dimensionen beschreiben Veränderungsdynamik und Veränderungsstrategie. Der Kreuzungspunkt der beiden Achsen entspricht dem ‚absoluten Nullpunkt‘ der Veränderung.



- **Veränderungsdynamik**

Ausgehend von der Mitte (‚absoluter Nullpunkt‘) entwickeln sich die Veränderungen 1. Ordnung (nach unten) und Veränderungen 2. Ordnung (nach oben).

Bei Veränderungen 1. Ordnung handelt es sich um kontinuierliche Verbesserungen, die in kleinen Schritten kleine Veränderungen erzeugen. Dies sind Veränderungen, die die Effektivität und Effizienz steigern („das Richtige richtig tun“). Je nach Strategie handelt es sich um Abbau- oder Aufbaumaßnahmen. Diese evolutionären Entwicklungen schaffen über lange Zeit große, nachhaltige Veränderungen, z.B. Veränderung des Kommunikationsverhaltens durch das Internet.

Veränderungen der 2. Ordnung sind drastische Veränderungen, die plötzlich auftreten. Dies sind Veränderungen, die den bestehenden Zustand ersetzen, indem etwas wegfällt, z.B. durch eine kopierte Idee oder radikale, manchmal unrealistische Innovationen. Je nach Strategie handelt es sich um Wegfall oder Ersatz bestehender Umfänge. Dieser revolutionäre Bruch schafft in kurzer Zeit große Veränderungen, die mit einem großen Risiko verbunden sind z.B. die Entwicklung des MP3-Formats in den Achtzigern/ Neunzigern und die Veränderungen im Musikkonsumverhalten.

- **Veränderungsstrategie**

Die Veränderungsstrategie beschreibt am ‚absoluten Nullpunkt‘ Stabilisierungsstrategien sowie nach links Schrumpfungs- und nach rechts Wachstumsstrategien.

Stabilisierungsstrategien verfolgen das Ziel, den momentanen Zustand beizubehalten und jeglichen Veränderungen entgegenzuwirken. Stabilisierung wird vorwiegend in Krisensituationen genutzt, z.B. wenn der respektierte, thailändische König Bhumipol Adulyadej zur Stabilisierung der politischen Situation Botschaften ans Volk schickt.

Schrumpfungsstrategien verfolgen das Ziel „Weniger ist mehr“. Je nach Veränderungsdynamik handelt es sich um Abbau oder sogar Wegfall von bestehenden Umfängen. Dies betrifft beispielsweise die Produktpalette, weltweite Produktionsstandorte oder Personal, z.B. die Konzentration auf das traditionelle Fahrzeuggeschäft bei Mercedes seit den Neunzigern.

Wachstumsstrategien verfolgen Expansionsstrategien. Je nach Veränderungsdynamik handelt es sich um Aufbau oder sogar Ersatz von bestehenden Umfängen. Dies betrifft Marktanteile, Umsatz, Standorterweiterungen, Globalisierung, aber auch Zukauf ganzer Unternehmen, z.B. die verschiedenen Apple iPods, die in den USA 2010 einen Marktanteil von über 92 % erreichten.



Geführt ist nicht erkannt; erkannt ist nicht thematisiert; thematisiert ist nicht konzipiert; konzipiert ist nicht formuliert; formuliert ist nicht wahrgenommen; wahrgenommen ist nicht verstanden; verstanden ist nicht einverstanden; einverstanden ist nicht getan; getan ist nicht gekonnt.

Elemente des Veränderungsportfolios

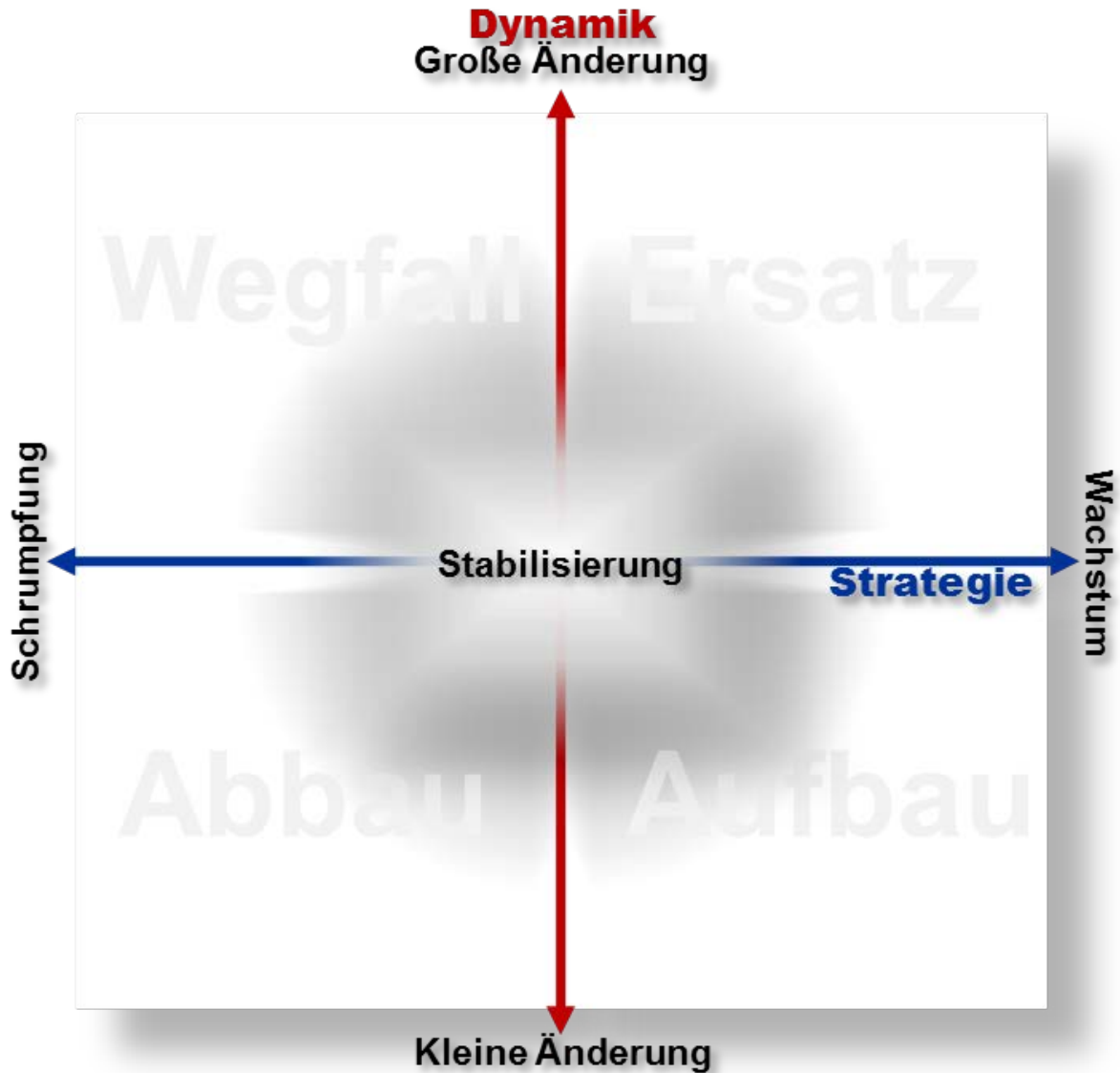
Beschreiben Sie aktuelle Aktivitäten (Projekte, Aufgaben) oder Szenarien und bewerten Sie die strategische Stoßrichtung und die Stärke der Veränderung (Dynamik).

1) Aktivitäten:	Strategie <input type="checkbox"/> Schrumpfung <input type="checkbox"/> Stabilisierung <input type="checkbox"/> Wachstum Dynamik <input type="checkbox"/> Kleine Änderung <input type="checkbox"/> Große Änderung
2) Aktivitäten:	Strategie <input type="checkbox"/> Schrumpfung <input type="checkbox"/> Stabilisierung <input type="checkbox"/> Wachstum Dynamik <input type="checkbox"/> Kleine Änderung <input type="checkbox"/> Große Änderung
3) Aktivitäten:	Strategie <input type="checkbox"/> Schrumpfung <input type="checkbox"/> Stabilisierung <input type="checkbox"/> Wachstum Dynamik <input type="checkbox"/> Kleine Änderung <input type="checkbox"/> Große Änderung
4) Aktivitäten:	Strategie <input type="checkbox"/> Schrumpfung <input type="checkbox"/> Stabilisierung <input type="checkbox"/> Wachstum Dynamik <input type="checkbox"/> Kleine Änderung <input type="checkbox"/> Große Änderung
5) Aktivitäten:	Strategie <input type="checkbox"/> Schrumpfung <input type="checkbox"/> Stabilisierung <input type="checkbox"/> Wachstum Dynamik <input type="checkbox"/> Kleine Änderung <input type="checkbox"/> Große Änderung
6) Aktivitäten:	Strategie <input type="checkbox"/> Schrumpfung <input type="checkbox"/> Stabilisierung <input type="checkbox"/> Wachstum Dynamik <input type="checkbox"/> Kleine Änderung <input type="checkbox"/> Große Änderung
7) Aktivitäten:	Strategie <input type="checkbox"/> Schrumpfung <input type="checkbox"/> Stabilisierung <input type="checkbox"/> Wachstum Dynamik <input type="checkbox"/> Kleine Änderung <input type="checkbox"/> Große Änderung

Bei Platzmangel nutzen Sie bitte weitere Blätter.

Veränderungsportfolio

Verschaffen Sie sich einen Überblick, in dem Sie die Nummer der Aktivitäten in dem entsprechenden Sektor des folgenden Diagramms eintragen.



Prüfen Sie das Portfolio bezüglich Diskrepanzen, die sich aus der Gesamtbetrachtung der Veränderungsmaßnahmen ergeben können. Passen beispielsweise Schrumpfungstätigkeiten zu einer Wachstumsstrategie. Oder beeinflussen große Aktivitäten mittelbar, kleine Änderungsaktivitäten?

In der folgenden Tabelle können Sie Maßnahmen beschreiben, die sich in dem Portfolio abzeichnen.



Geführt ist nicht erkannt; erkannt ist nicht thematisiert; thematisiert ist nicht konzipiert; konzipiert ist nicht formuliert; formuliert ist nicht wahrgenommen; wahrgenommen ist nicht verstanden; verstanden ist nicht einverstanden; einverstanden ist nicht getan; getan ist nicht gekonnt.

Maßnahmen

Leiten Sie konkrete Maßnahmen aus dem Veränderungsportfolio ab. Bestimmen Sie einen Titel und beschreiben Sie spontan Ihre Maßnahmen.

Titel: Beschreibung:	<input type="checkbox"/> Quick-win <input type="checkbox"/> Projekt <input type="checkbox"/> Großprojekt
	<input type="checkbox"/> strategisch <input type="checkbox"/> großer Nutzen <input type="checkbox"/> Verbesserung
Titel: Beschreibung:	<input type="checkbox"/> Quick-win <input type="checkbox"/> Projekt <input type="checkbox"/> Großprojekt
	<input type="checkbox"/> strategisch <input type="checkbox"/> großer Nutzen <input type="checkbox"/> Verbesserung
Titel: Beschreibung:	<input type="checkbox"/> Quick-win <input type="checkbox"/> Projekt <input type="checkbox"/> Großprojekt
	<input type="checkbox"/> strategisch <input type="checkbox"/> großer Nutzen <input type="checkbox"/> Verbesserung
Titel: Beschreibung:	<input type="checkbox"/> Quick-win <input type="checkbox"/> Projekt <input type="checkbox"/> Großprojekt
	<input type="checkbox"/> strategisch <input type="checkbox"/> großer Nutzen <input type="checkbox"/> Verbesserung
Titel: Beschreibung:	<input type="checkbox"/> Quick-win <input type="checkbox"/> Projekt <input type="checkbox"/> Großprojekt
	<input type="checkbox"/> strategisch <input type="checkbox"/> großer Nutzen <input type="checkbox"/> Verbesserung
Titel: Beschreibung:	<input type="checkbox"/> Quick-win <input type="checkbox"/> Projekt <input type="checkbox"/> Großprojekt
	<input type="checkbox"/> strategisch <input type="checkbox"/> großer Nutzen <input type="checkbox"/> Verbesserung
Titel: Beschreibung:	<input type="checkbox"/> Quick-win <input type="checkbox"/> Projekt <input type="checkbox"/> Großprojekt
	<input type="checkbox"/> strategisch <input type="checkbox"/> großer Nutzen <input type="checkbox"/> Verbesserung

Bestimmen Sie den Maßnahmentyp (Quick-win, Projekt, Großprojekt) und die Nutzenkategorie (strategisch, großer Nutzen, Verbesserung). Kopieren Sie diese Seite und sammeln Sie alle Maßnahmen, die Ihnen in den Sinn kommen. Abschließend priorisieren Sie und beginnen mit 5plusminus2 Aktivitäten. Jede Idee verbessert.