



Thomas Lauer

Change Management

Grundlagen und Erfolgsfaktoren

2. Auflage



Springer Gabler

Change Management

Thomas Lauer

Change Management

Grundlagen und Erfolgsfaktoren

2. Auflage

 Springer Gabler

Thomas Lauer
Aschaffenburg, Deutschland

ISBN 978-3-662-43736-0
DOI 10.1007/978-3-662-43737-7

ISBN 978-3-662-43737-7 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2010, 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

*Meinem Doktorvater
Prof. Dr. Hermann Schnabl
gewidmet!*

Vorwort

Change Management hat seit dem Erscheinen der ersten Auflage dieses Buches im Jahr 2010 nichts an seiner Aktualität eingebüßt, eher im Gegenteil. Wenn sich auch an den Grundlagen der Disziplin kaum etwas geändert hat, so gibt es doch neuere Entwicklungen in der Methodik und den Werkzeugen, die dafür zur Verfügung stehen.

Die vorliegende 2. Auflage möchte diesen neuen Entwicklungen Raum geben, dabei aber das ursprüngliche Ziel des Buches, einen kompakten und strukturierten Überblick der Disziplin Change Management zu vermitteln, nicht aushöhlen. Folglich ist die bewährte Struktur des Buches gleich geblieben. In diese Struktur wurden jedoch aktuelle Beispiele aufgenommen als auch neue Themen, wie etwa Change Management mithilfe von Web 2.0 oder agiles Projektmanagement, integriert.

Auch von seiner Form her nimmt das Buch aktuelle Trends auf, in dem es bewusst auch an E-Book-Leser adressiert ist. So findet sich am Beginn jedes Kapitels eine Zusammenfassung der Inhalte und am jeweiligen Ende eine Liste der darin verwendeten Literatur.

Ich wünsche Ihnen viel Freude und Erkenntnis beim Studium der Lektüre. Zugleich freue ich mich über jede Form von Feedback und Anregungen zu Inhalt und Form des Buches.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XV
------------------------------------	----

Teil I Grundlagen

1 Change Management – Der Weg zum Ziel	3
1.1 Change Management – Was sich dahinter verbirgt	3
1.1.1 Begriff	3
1.1.2 Gegenstand	6
1.1.3 Ansatzpunkte von Change Management	7
1.2 Zielsetzung und Zielgruppe des Buches	9
1.2.1 Zielsetzung	9
1.2.2 Zielgruppe	10
1.3 Aufbau des Buches	10
Literatur	11
2 Auslöser von Unternehmenswandel	13
2.1 Extern ausgelöster Wandel	13
2.1.1 Unternehmen als offene Systeme	13
2.1.2 Zunehmende Umweltdynamik	16
2.1.3 Reaktionen auf Umfeldwandel	19
2.2 Intern ausgelöster Wandel	21
2.2.1 Die Metapher der menschlichen Entwicklung	21
2.2.2 Lebenszyklusmodelle	22
2.2.3 Das „Burn-out-Syndrom“ bei Unternehmen	25
2.3 Praxis-Check	26
Literatur	27
3 Hemmnisse des Wandels	29
3.1 Typisches Verhalten von Unternehmen in Krisensituationen	29
3.2 Individuelle Ursachen	32
3.3 Kollektive Ursachen	36

3.4	Wirtschaftliche Ursachen	38
3.5	Komplexität	40
3.6	Praxis-Check	42
	Literatur	44
4	Ursachen gescheiterten Unternehmenswandels	47
4.1	Widerstände als Hauptproblem	47
4.2	Beispiele	48
4.3	Widerstandsarten	50
4.3.1	Erklärungs- und nichterklärungsbedürftige Widerstände	50
4.3.2	Erscheinungsformen von Widerständen	53
4.3.3	Sach- und Machtwiderstände	54
4.4	Nährböden für Widerstände	55
4.4.1	Faktoren auf Unternehmensebene	55
4.4.2	Faktoren auf Mitarbeiterebene	56
4.5	Falscher Umgang mit Widerständen	58
4.6	Weitere Faktoren	58
4.7	Praxis-Check	59
	Literatur	62
5	Ein Erfolgsfaktorenmodell des Change Managements	65
5.1	Die Feldtheorie Lewins	65
5.2	Grundbausteine des Modells	69
5.3	Erfolgsbaustein Orientierung	71
5.4	Erfolgsbaustein Startmotivation	72
5.5	Erfolgsbaustein Prozessmotivation	73
5.6	Erfolgsbaustein Zielmotivation	75
5.7	Das Erfolgsfaktoren-Modell	77
5.8	Praxis-Check	79
	Literatur	81

Teil II Erfolgsfaktoren

6	Erfolgsfaktor Person – Richtige Führung im Wandel	85
6.1	Begriff und Erfolgsbeitrag	85
6.1.1	Begriff	85
6.1.2	Erfolgsbeitrag	86
6.2	Transaktionale und transformatorische Führung	87
6.3	Die optimale Mischung der Führungsstile	88
6.4	Bestandteile transformatorischer Führung	91
6.4.1	Die Bestandteile im Überblick	91
6.4.2	Der Visionär	93

6.4.3	Der Coach	95
6.4.4	Das authentische Vorbild	99
6.4.5	Der Wohltäter	100
6.4.6	Zielgerichtetheit und Willenskraft	102
6.4.7	Emotionale Intelligenz	104
6.5	Praxis-Check	105
	Literatur	108
7	Erfolgsfaktor Vision – Motivierende Ziele setzen	109
7.1	Begriff und Erfolgsbeitrag	109
7.1.1	Begriff	109
7.1.2	Ein Beispiel	110
7.1.3	Erfolgsbeitrag	111
7.2	Voraussetzungen für wirksame Visionen	112
7.3	Ausgewählte Methoden	115
7.3.1	Methode Visionsarbeit	115
7.3.2	Visions-Review	116
7.4	Praxis-Check	117
	Literatur	119
8	Erfolgsfaktor Kommunikation – Widerstände vermeiden und überwinden	121
8.1	Begriff und Erfolgsbeitrag	121
8.1.1	Begriff	122
8.1.2	Erfolgsbeitrag	124
8.2	Voraussetzungen für wirksame Kommunikation	125
8.3	Kommunikation in den einzelnen Phasen des Wandels	127
8.3.1	Kommunikation in der Startphase	127
8.3.2	Kommunikation während der Durchführung	129
8.3.3	Kommunikationsplanung	133
8.4	Kommunikative Überwindung von Widerständen	133
8.4.1	Die richtige Grundhaltung	134
8.4.2	Die richtige Gesprächsführung	135
8.5	Praxistipps	139
8.5.1	Die Methode „World Café“	140
8.5.2	Der Projektinformationsmarkt	141
	Literatur	142
9	Erfolgsfaktor Partizipation – Betroffene beteiligen	145
9.1	Begriff und Erfolgsbeitrag	145
9.1.1	Begriff und Ursprung	145
9.1.2	Erfolgsbeitrag	147
9.2	Voraussetzungen für wirksame Partizipation	148

9.3	Ausgewählte Methoden der Partizipation	150
9.3.1	Gruppenmoderation	151
9.3.2	Mitarbeiterbefragung	155
9.3.3	Open Space	158
9.4	Praxistipp und Praxis-Check	160
9.4.1	Partizipationsplan	160
9.4.2	Checkliste zur wirksamen Partizipation	161
	Literatur	162
10	Erfolgsfaktor Integration – Unterschiede überwinden	163
10.1	Begriff und Erfolgsbeitrag	163
10.1.1	Begriff	163
10.1.2	Erfolgsbeitrag	164
10.2	Voraussetzungen wirksamer Integration	165
10.3	Ausgewählte Methoden der Integration	166
10.3.1	Integration on the job	166
10.3.2	Integration off the job	168
10.4	Praxis-Check	170
	Literatur	173
11	Erfolgsfaktor Re-Eduktion – Personal gezielt entwickeln	175
11.1	Begriff und Erfolgsbeitrag	175
11.1.1	Begriff	175
11.1.2	Erfolgsbeitrag	176
11.2	Voraussetzungen wirksamer Re-Eduktion	177
11.3	Ausgewählte Methoden der Re-Eduktion	180
11.3.1	Methodenüberblick	180
11.3.2	Seminargestütztes Coaching	183
11.4	Praxistipp	184
	Literatur	185
12	Erfolgsfaktor Projektorganisation – Komplexität richtig steuern	187
12.1	Begriff und Erfolgsbeitrag	187
12.1.1	Begriff	187
12.1.2	Erfolgsbeitrag	188
12.2	Voraussetzungen wirksamer Projektorganisation	189
12.3	Ausgewählte Methoden	191
12.3.1	Professionelle Projektaufbauorganisation	191
12.3.2	Strategische Projektauswahl	192
12.3.3	Projektteambildung	194
12.3.4	Motivationserhalt	197
12.3.5	Agiles Projektmanagement	198

12.4	Praxis-Check	201
	Literatur	203
13	Erfolgsfaktor Konsultation – Professionelle Berater einsetzen	205
13.1	Begriff, Trends und Erfolgsbeitrag	205
13.1.1	Begriff	205
13.1.2	Trends	206
13.1.3	Erfolgsbeitrag	208
13.2	Voraussetzungen wirksamer Konsultation	209
13.3	Ausgewählte Methoden	211
13.3.1	Prozessberatung	211
13.3.2	Inhouse-Beratung	213
13.4	Praxis-Check	215
	Literatur	216
14	Erfolgsfaktor Evolution – Permanenten Wandel initiieren	217
14.1	Begriff und Erfolgsbeitrag	217
14.1.1	Begriff	217
14.1.2	Erfolgsbeitrag	220
14.2	Voraussetzungen wirksamer Evolution	222
14.2.1	Lernen von der Natur	222
14.2.2	Schlussfolgerungen für die Gestaltung von Unternehmen	231
14.3	Ausgewählte Methoden	233
14.3.1	Sensor-Teams	234
14.3.2	Ideenolympiade	234
14.3.3	Kulturmanagement	235
14.4	Praxis-Check	240
	Literatur	241
	Sachverzeichnis	243

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Change Management als Steuerung des Wandels auf dem Weg von A nach B	4
Abb. 1.2	Zunehmende Praxisbedeutung von Change Management (Quelle: Capgemini 2010, Abb. 7 und 8, S. 11)	6
Abb. 1.3	Ansatzpunkte des Change Managements (Quelle: In Anlehnung an Staehle 1999, S. 934 sowie Kostka und Mönch 2002, S. 16)	8
Abb. 1.4	Die fünf Leitfragen des vorliegenden Buches mit den dazugehörigen Kapiteln	10
Abb. 2.1	System und Umwelt	14
Abb. 2.2	Die Kategorien der Unternehmensumwelt	17
Abb. 2.3	Die Prognose der Alterspyramide für 2050 (Quelle: Statistisches Bundesamt 2006, www.destatis.de)	18
Abb. 2.4	Der Lebenszyklus der Unternehmung (v. a. in Anlehnung an Lievegoed 1974)	22
Abb. 3.1	Die drei typischen Phasen einer krisenhaften Unternehmensentwicklung	31
Abb. 3.2	Handlungsdruck und Handlungsspielräume in Krisensituationen (in Anlehnung an Kraus und Haghani 2004, S. 16)	32
Abb. 3.3	Konfliktleugnung nach dem Gesetz von der Vermeidung kognitiver Dissonanz	33
Abb. 3.4	Optimales Entscheidungsverhalten im Gegensatz zu Satisficing	35
Abb. 3.5	Das System Unternehmen und seine Umwelt	40
Abb. 3.6	Übung „Pro- und Contraargumente zu einem Projekt des Wandels“	42
Abb. 4.1	Ursachen gescheiterten Wandels (Quelle: Hernstein-Studie, zitiert nach Schott und Wick 2005, S. 196)	48
Abb. 4.2	Grundeinstellung von Stakeholdern gegenüber Veränderungsprozessen (Quelle: Capgemini-Studie 2003)	49
Abb. 4.3	Modell der Kommunikationsstörungen (in Anlehnung an Jung 2001, S. 466)	52
Abb. 4.4	Das Vier-Seiten-Modell der Kommunikation (eigenes Beispiel, Modell auf Basis von Schulz von Thun 2008, S. 14)	53

Abb. 4.5	Erscheinungsformen von Widerständen (in Anlehnung an Dopp- ler und Lauterburg 2002, S. 339)	60
Abb. 4.6	Die Produktivitätsentwicklung im Rahmen von Prozessen des Unterneh- menswandels (in Anlehnung an Staehle 1999, S. 592)	61
Abb. 4.7	Gefährliche und ungefährliche „Bremser“ des Wandels als Soziogramme	62
Abb. 5.1	Die Feldtheorie Kurt Lewins (in Anlehnung an Staehle 1999, S. 591) . . .	66
Abb. 5.2	Typische Leistungskurve in Prozessen des überzogenen Wandels	67
Abb. 5.3	Das Drei-Phasen-Modell des Wandels nach Lewin	68
Abb. 5.4	Herausforderungen innerhalb der Phasen eines Veränderungsprozesses	69
Abb. 5.5	Motivationsarten als Erfolgsbausteine in den Phasen des Wandels	70
Abb. 5.6	Motivationsarten als Erfolgsbausteine in den Phasen des Wandels	74
Abb. 5.7	Die VIE-Theorie von Vroom (in Anlehnung an Ridder 1999, S. 428) . . .	76
Abb. 5.8	Das Modell der Erfolgsfaktoren des Change Managements	78
Abb. 5.9	Das Zusammenwirken der Erfolgsfaktoren im Zeitablauf	78
Abb. 6.1	Transaktionale und transformatorische Führung	87
Abb. 6.2	Die jeweils optimale Mischung transaktionaler und transformatorischer Führung	89
Abb. 6.3	Die Mischung aus visionärer Führung und effizientem Management im Verlaufe des Unternehmenswandels (in Anlehnung an Krüger 2006, S. 113)	91
Abb. 6.4	Rollen transformatorischer und transaktionaler Führung (in Anlehnung an Dörr 2007, S. 24)	92
Abb. 6.5	Rollen und Persönlichkeitsmerkmale transformatorischer Führung . . .	93
Abb. 6.6	Energie-Fokus-Matrix des Managerverhaltens (in Anlehnung an Bruch 2006, Abb. 1)	103
Abb. 7.1	Fieberkurven beim Visions-Review (in Anlehnung an Stolzen- berg und Herberle 2006, S. 59)	117
Abb. 8.1	Inhalte und Maßnahmen der Kommunikation in den beiden Phasen des Wandels	127
Abb. 8.2	Muster für einen Kommunikationsplan im Rahmen von Change- Management-Projekten	134
Abb. 8.3	Die richtigen Gesprächshaltungen bei Sender und Empfänger	137
Abb. 9.1	Die sechs Phasen der Moderationsmethode (in Anlehnung an Seifert 2007)	152
Abb. 9.2	Beispiel für ein Ursache-Wirkungsdiagramm	154
Abb. 9.3	Beispiel für ein Mind-Map	155
Abb. 9.4	Prozessschritte der Folgeaktivitäten von Mitarbeiterbefragungen (in Anlehnung an Liebig und Hermann 2007)	157
Abb. 9.5	Muster für einen Partizipationsplan	160
Abb. 11.1	Gängige Methoden der Personalentwicklung im Rahmen von Change Management	181
Abb. 11.2	Struktur eines Re-Edukationsplans	185

Abb. 12.1	Projekt-Aufbauorganisation eines unternehmensweiten Change Managements (in Anlehnung an Schott und Wick 2005, S. 200 sowie Campana 2005, S. 20–25)	191
Abb. 12.2	Projektportfolio zur Sicherung einer ausgewogenen Projektlandschaft .	193
Abb. 12.3	Die Phasen der Projektteamentwicklung (eigene Abbildung, Inhalte in Anlehnung an Bohinc 2012, S. 33 f. sowie S. 62 ff.)	195
Abb. 12.4	Ablauf und Elemente der Agilen Projektmanagementmethode Scrum . .	201
Abb. 14.1	Die drei Ebenen des organisationalen Lernens	220
Abb. 14.2	Vermeidung von Produktivitätsdellen durch organisationales Lernen . .	221
Abb. 14.3	Natur und Markt im Strukturvergleich	223
Abb. 14.4	Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Ökosystemen und Märkten . .	226
Abb. 14.5	Erfolgs- und Misserfolgsbeispiele aus der Natur	228
Abb. 14.6	Die dezentral lernende Organisation	233
Abb. 14.7	Gewinnerbeispiel „Fahrzeug mit Hamsterantrieb“ der Toyota-Ideenolympiade aus dem Jahr 2002 (Quelle: toyota-media.de	235
Abb. 14.8	Komponenten der Unternehmenskultur nach Schein (erweiterte Abbildung auf Basis von Bea und Haas 1999, S. 458)	236
Abb. 14.9	Einflussfaktoren der Entwicklung von Unternehmenskultur	238
Abb. 14.10	Ansatzpunkte des Kulturmanagements	240
Abb. 14.11	Soll-Ist-Analyse und Maßnahmenplan „Lernende Organisation“	241

Teil I
Grundlagen

Zunehmend bestimmt der Wandel den Unternehmensalltag. Um ihn optimal zu steuern, bedarf es spezieller Managementtechniken, die sich unter dem Begriff Change Management zusammenfassen lassen. Im Vordergrund steht bei allen Betrachtungen der Faktor Mensch, denn die Umsetzung von Wandel ist auf die aktive Unterstützung der Mitarbeiter angewiesen. Da jeder Mensch eigene Bedürfnisse, Vorstellungen und Erfahrungen hat, die teilweise nicht mit der offiziellen Unternehmensorganisation konform gehen, kann es kein einfaches Rezept dafür geben, wie man den Wandel erfolgreich steuert. Vielmehr ist es ein komplexes Vorhaben, das an drei Punkten ansetzen muss: den betroffenen Individuen, den Unternehmensstrukturen und der Unternehmenskultur.

Das vorliegende Buch richtet sich vor allem an Führungskräfte auf allen Hierarchieebenen, die mit der Steuerung von Wandel betraut sind. Es eignet sich aber auch als Lehrbuch für ein praxisorientiertes Studium, da es sowohl auf die Grundlagen von Change Management eingeht (Teil I) als auch die praktischen Erfolgsfaktoren für Wandel analysiert (Teil II).

1.1 Change Management – Was sich dahinter verbirgt

1.1.1 Begriff

Nichts ist so beständig wie der Wandel, wird gemeinhin gesagt. Für die Wirtschaftswelt gilt dies fraglos und in zunehmendem Maße – und damit auch für die einzelnen Unternehmen, die eine zentrale Stellung darin einnehmen. Schlagwörter, die die Allgegenwart der Unternehmen umgebenden Veränderungen unterstreichen mögen, sind z. B. Eurokrise, Klimawandel, Globalisierung oder Web 2.0. Es verwundert deswegen wenig, dass sich in der Managementpraxis und ihrer akademischen Ausbildung verstärkt mit dieser Thematik auseinandergesetzt wird. Für die speziellen Managementtechniken, die zur Steuerung der

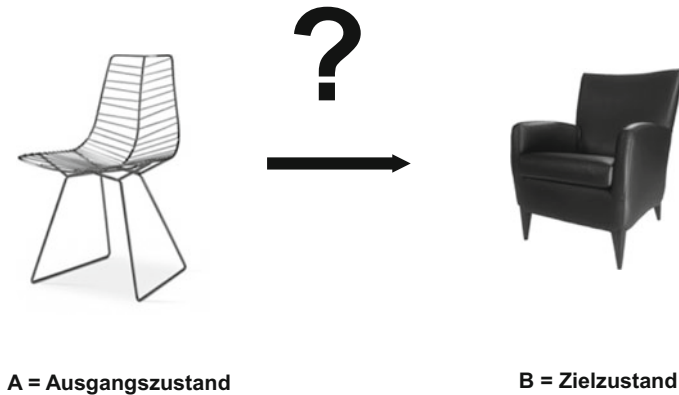


Abb. 1.1 Change Management als Steuerung des Wandels auf dem Weg von A nach B

Prozesse im Rahmen von Wandel selbst erforderlich sind, hat sich dabei der Begriff *Change Management* eingebürgert.

Wie Abb. 1.1 aufzeigt, geht es beim Change Management darum, eine optimale Ausgestaltung des Weges vom Ausgangspunkt (hier symbolisiert durch einen Drahtstuhl) zum Ziel (symbolisiert durch einen bequemen Polstersessel) zu erreichen. Change Management umfasst in diesem Begriffsverständnis nicht die inhaltliche Definition des Ziels selbst und genauso wenig die Entwicklung von Methoden, um solche Ziele bzw. Unternehmensstrategien abzuleiten. Wenn auch eine 100-prozentige Trennung zwischen Weg und Ziel nicht möglich ist, wie sich später vor allem unter dem Stichwort der *Partizipation* zeigen wird, so liegt der Fokus doch eindeutig auf der Gestaltung des Wegs zum Ziel und nicht in der Anwendung von Methoden und Verfahrensweisen der strategischen Zielplanung. Change Management ist damit, in Abgrenzung zur strategischen Unternehmensführung, die eine optimale Anpassung an die Umwelt sucht, eine Aufgabe, die sich vor allem nach innen richtet, also auf die Mitglieder der zu wandelnden Organisation bzw. des sich in Veränderung befindlichen Unternehmens. Ziel ist es dabei, die im Rahmen des strategischen Managements abgeleitete optimale Anpassung umzusetzen. Es ist müßig darüber Spekulationen anzustellen, ob letztlich die Findung einer optimalen Strategie oder deren Umsetzung die größere Herausforderung darstellt. Fakt ist aber, dass nur die Kombination von beidem letztlich zum Ziel eines nachhaltigen Unternehmenserfolgs führt. Folglich ist eine geeignete Strategie eine notwendige, aber noch keine hinreichende Bedingung für Erfolg.

In der Vergangenheit lag das Schwergewicht der Managementlehre eher auf der Vermittlung von Methoden zur Strategiefindung, die Umsetzung im Unternehmen, der erforderliche Wandel selbst, wurde dabei vielfach als ein Automatismus begriffen, den näher zu betrachten nicht notwendig erschien. Die Praxis hat gezeigt, dass hier oftmals die eigentliche Herausforderung lauert. Dies dürfte dem Umstand zu verdanken sein, dass die Umsetzung von Wandel kein rein mechanischer Prozess ist, sondern der aktiven Unterstützung

von Mitarbeitern und damit von Menschen bedarf, die eigene Bedürfnisse, Vorstellungen, Erfahrungen, Emotionen, Charaktere usw. besitzen und zudem in soziale Strukturen eingebettet sind, die nicht nur von der formalen offiziellen Unternehmensorganisation definiert werden, sondern vielfach informell, quasi „wild gewachsen“ sind. In einem solch komplexen Handlungsfeld kann es keine einfachen Rezepturen dafür geben, wie man den Wandel erfolgreich steuert, sondern es bedarf des Spielens auf einer ähnlich vielschichtigen Klaviatur an Methoden oder Führungstechniken. Dazu gehört nicht zuletzt oftmals auch die Veränderung der Einstellung bezüglich des Selbstverständnisses von Führungskräften, die sich nur allzu gern in der Rolle des autonomen Gestalters sehen, der auf dem „Schachbrett seine Figuren setzt“. Da diese Figuren in der Wirklichkeit aber ein Eigenleben besitzen und sich auch ohne Strategen selbst bewegen, ist Change Management nicht nur eine Sozialtechnik, sondern in letzter Konsequenz auch eine spezifische Philosophie der Unternehmensführung, wie sie in komplexen, dynamischen Unternehmensumwelten zunehmend erforderlich ist. Das Anerkennen der Existenz von Mitarbeitern als eigenständige, handelnde Wesen geschieht dabei primär nicht aus humanitären Gründen, sondern zielt vor allem auf die Steigerung wirtschaftlicher Effizienz. Eine Studie des Internationalen Instituts für lernende Organisation und Innovation an der Hochschule St. Gallen unter 111 deutschsprachigen Unternehmen hat ergeben, dass die Berücksichtigung nicht nur der Sach-, sondern auch der Beziehungsebene im Rahmen von Wandel, die Kosten um ca. 25 % und die benötigte Zeit um ca. 16 % reduziert.¹ Dass die Bedeutung von Change Management deswegen auch in der Wahrnehmung der Managementpraktiker beständig anwächst, hat die regelmäßig durchgeführte empirische Untersuchung der Beratungsgruppe Capgemini zutage gefördert, bei der bedeutende Unternehmen im deutschsprachigen Raum befragt wurden (vgl. Abb. 1.2).

Die Anzahl der Unternehmen, die Change Management dabei künftig als eine wichtige oder sehr wichtige Aufgabe einstufen, nähert sich der 100 %-Marke. Ähnliche Ergebnisse erbrachte auch eine Befragung durch ein Konsortium mehrerer Universitäten und Hochschulen unter über 200 Personalmanagement-Experten nach der Delphi-Methode, bei der nach den wichtigsten Personalentwicklungs-Instrumenten der Zukunft gefragt wurde.² Mit + 1,2 von möglichen + 2 Punkten belegte die „Begleitung von Change-Prozessen“ Platz 1 im Ranking, gefolgt übrigens von Coaching, welches im Rahmen der Erfolgsfaktoren noch besondere Erwähnung finden wird (s. Abschn. 11.3.2).

Das sind genügend Gründe, um sich mit dem Gebiet Change Management umfassend auseinanderzusetzen.

¹ Vgl. Kostka und Mönch 2002, S. 13.

² Vgl. Schermuly und Nachtwei 2012, S. 38.

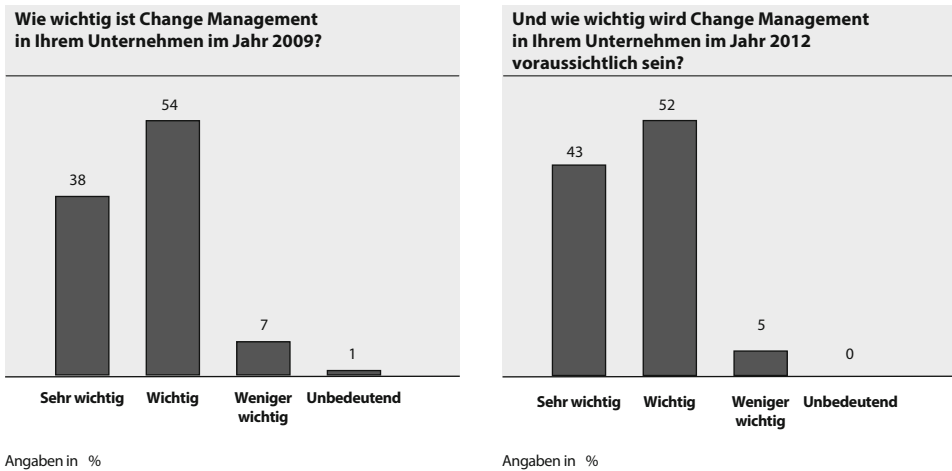


Abb. 1.2 Zunehmende Praxisbedeutung von Change Management (Quelle: Capgemini 2010, Abb. 7 und 8, S. 11)

1.1.2 Gegenstand

Wie aus den bisherigen Ausführungen hervorgeht, beschäftigt sich Change Management generell mit der optimalen Steuerung von Unternehmenswandel. Dieser kann proaktiv veranlasst sein, um künftigen Herausforderungen erfolgreich zu trotzen, etwa bei Mergers & Acquisitions, oder aber er entspringt – was vielfach der Fall ist – einer unmittelbaren Reaktion auf krisenhafte Erscheinungen. Wenn auch die meisten der folgenden Beispiele in diesem Buch sich auf die Ebene gesamter Unternehmen beziehen, so sollte Change Management dennoch nicht zu strikt mit *Unternehmenswandel* verbunden werden. Zum einen sind die hier vorgestellten Erkenntnisse und Methoden genauso gut auch für nichtkommerzielle Organisationen, etwa Hilfsorganisationen, staatliche und kommunale Einrichtungen oder Hochschulen, anwendbar, die sich ebenfalls steten Veränderungen in ihrer Umwelt stellen müssen.³ Zum anderen ist der Wandel ganzer Unternehmen zwar das nach außen sichtbarste Zeichen von Veränderung, in der Praxis wandeln sich aber auch die Einzelbestandteile der Unternehmen, wie Sparten, Abteilungen, Produktionsstätten etc., beständig, ohne dass dies mit einer geänderten Gesamtstrategie einhergehen muss. Auch für diesen Wandel im Kleinen sind die beschriebenen Grundlagen und Erfolgsfaktoren von Wandel gültig. Lediglich die Dimension der Methoden ist von Fall zu Fall anzupassen.

Beispiele für solche Prozesse des Wandels im Großen wie im Kleinen sind etwa:

- Die Übernahme eines Unternehmens durch einen Investor, z. B. einem Private-Equity-Fonds, oder aber einem Unternehmensnachfolger, etwa der nächsten Generation der Eigentümerfamilie.

³ Vgl. z. B. Resch und Day 2010.

- Die vollständige Reorganisation eines Unternehmens, z. B. in Form der Unterteilung in Geschäftsfelder, die Kundengruppen (Geschäfts- vs. Privatkunden) oder Produktsegmente repräsentieren.
- Die Ausgliederung von Organisationseinheiten durch Verkauf oder Outsourcing-Aktivitäten.
- Die Reorganisation von einzelnen Funktionsbereichen des Unternehmens, so etwa eine Neuschneidung von Vertriebsgebieten, die Umwandlung der Personalabteilung in ein Service-Center oder die Zentralisierung des Einkaufs.
- Die Einführung neuer Technologien und Prozesse im Bereich der Kommunikation (etwa durch eine neue Intranet-Plattform), des Kundenmanagements (in Form eines CRM-Systems⁴), des Supply-Chain-Managements (mithilfe von ERP-Software) oder im Rahmen einer Produktneueinführung.⁵
- Die Veränderung oder die erstmalige Implementierung von Methoden oder Regeln, die vor allem das Personal tangieren. Beispiele wären hier die Änderung eines Entlohnungssystems in Richtung größerer Variabilität, die erstmalige Durchführung einer Mitarbeiterbefragung oder auch „nur“ der Umzug in ein neues Gebäude.

1.1.3 Ansatzpunkte von Change Management

Da Change Management vor allem die Steuerung von Wandel unter Berücksichtigung des Faktors Mensch meint, können die zugehörigen Methoden primär an drei Punkten ansetzen (vgl. Abb. 1.3).

1. *Individuen*: Sie bilden die kleinsten sozialen Elemente der Organisationen. Ohne ihre aktive Mitarbeit ist Wandel in Unternehmen nicht möglich. Change Management bedeutet in Bezug auf die Einzelnen nicht nur Fähigkeiten an neue Herausforderungen anzupassen, sondern auch die nötige positive Einstellung gegenüber den Zielen des Wandels und der Mitarbeit daran zu fördern.
2. *Unternehmensstrukturen*: Sie umfassen die formale Aufbau- und Ablauforganisation ebenso wie Strategien und Ressourcen. Ihr Wandel ist auf dem Papier grundsätzlich einfach, die informellen Strukturen, welche eher langfristig und gewissermaßen evolutionär entstehen, sträuben sich aber häufig gegen diese Veränderungen.
3. *Unternehmenskultur*: Diese dauerhaften, eher informellen Strukturen, die für Einstellungen, Werthaltungen und informelle Regeln des Umgangs verantwortlich sind, werden als Unternehmenskultur bezeichnet und sind von den einzelnen Individuen weitgehend unabhängig. Ein Wandel nur auf individueller und struktureller Ebene ohne die Einbeziehung der Unternehmenskultur ist oftmals mit erheblichen Problemen behaftet oder gar zum vollständigen Scheitern verurteilt.

⁴ Vgl. z. B. Helmke et al. 2013, S. 278 ff.

⁵ Vgl. z. B. Lies et al. 2011, S. 101 f.

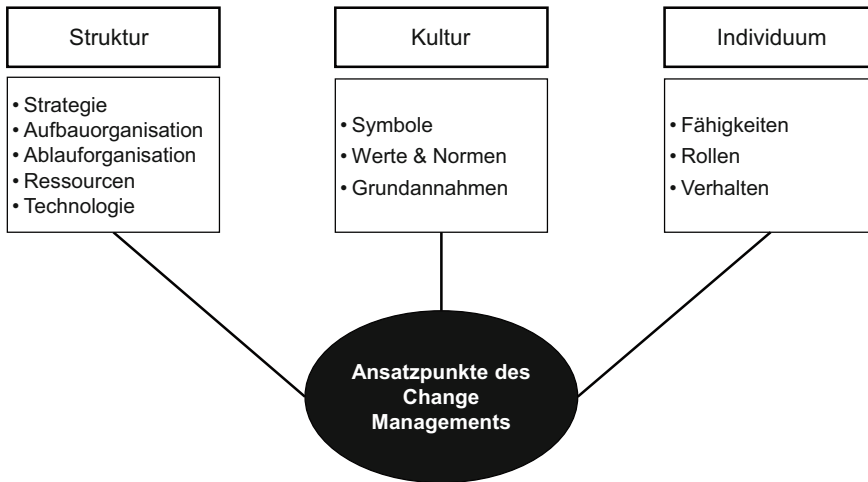


Abb. 1.3 Ansatzpunkte des Change Managements (Quelle: In Anlehnung an Staehle 1999, S. 934 sowie Kostka und Mönch 2002, S. 16)

Dass diese drei Ebenen in aller Regel gemeinsam anzusprechen sind, lässt sich recht evident an den Transformationen ehemaliger staatlicher Behörden in Unternehmen der Privatwirtschaft veranschaulichen, wie sie etwa in den Bereichen Post, Telekommunikation oder Schienenverkehr stattgefunden haben.

Nehmen wir das Beispiel Deutsche Bahn. Mit der Umwandlung in ein privatwirtschaftliches Unternehmen geht zunächst eine Anpassung der Strategie einher. Nicht mehr nur die Versorgungssicherheit, sondern die Gewinnerzielung rückt im Zielekanon an oberste Stelle. Dies bedeutet strategisch, sich an Markt und Kundenbedürfnissen auszurichten. Als Folge ist von den Bediensteten im Service eine erhöhte Kundenorientierung gefordert. Die Kunden sind jetzt nicht länger Antragsteller, sondern eben Garanten für das Wohlergehen des Unternehmens und damit auch die individuelle Zukunft. Die Servicemitarbeiter müssen somit neue Fähigkeiten für den Kundendialog am Schalter oder im Zug erwerben. Das Wissen darum und auch das Können sind hier aber nicht ausreichend, gleichzeitig ist die Einstellung zum Kunden und zum eigenen Beruf ggf. zu modifizieren. Eine „Beamtenmentalität“ ist abzulegen und gegen eine Serviceorientierung einzutauschen. Dies wird massenhaft aber nur dann gelingen, wenn das gesamte Umfeld der Kollegen und Führungskräfte diese neuen Regeln akzeptiert und lebt und sich auf diese Weise die Unternehmenskultur als Ganzes von einer auf Sicherheit und Fehlervermeidung ausgerichteten Behördenkultur in Richtung Servicekultur verschiebt.

Change Management ist also eine komplexe Aufgabe, die nicht nur an verschiedenen Ebenen ansetzt, sondern dabei auch unterschiedlichste Interessen der Beteiligten konstruktiv zusammenführen muss. Hierfür ist das Wissen um die möglichen Ursachen des Scheiterns von Wandel ebenso wichtig wie das Wissen bezüglich der vielfältigen Erfolgsfaktoren, die zum Gelingen beitragen.

1.2 Zielsetzung und Zielgruppe des Buches

1.2.1 Zielsetzung

Mit der Bedeutung von Change Management in der Praxis hat fraglos auch die Menge an Publikationen zu diesem Thema zugenommen. Die Durchsicht dieser Veröffentlichungen fördert aber zutage, dass sie in der Mehrzahl nur bestimmte Teilaspekte des Change Managements beleuchten, je nachdem ob die Autoren eher der psychologisch-sozialwissenschaftlichen oder der betriebswirtschaftlichen Profession entstammen. Dabei werden vor allem einzelne Methoden oder Elemente sehr explizit und umsetzungsnah präsentiert, der Gesamtüberblick zu diesem extrem vielschichtigen Thema aber eher hintangestellt. Andere Veröffentlichungen zu dieser Thematik hingegen, vor allem im Bereich der akademischen Literatur, nähern sich dem Gegenstand primär von einer theoretisch, abstrakten Ebene, was den unmittelbaren praktischen Nutzen einschränkt. Entsprechend dieser Ausgangslage wird das vorliegende Buch von folgenden Zielsetzungen getragen:

1. *Vermitteln eines umfassenden Überblicks:* Mit den folgenden Kapiteln soll das Thema Change Management in seiner Gänze betrachtet werden. Dies umfasst die sozialwissenschaftlich-psychologischen Aspekte genauso wie die betriebswirtschaftlichen. Es umspannt das Aufzeigen der Ursachen und Notwendigkeiten von Change Management in gleichem Maße wie das Verständnis für auftretende Probleme und Methoden zu ihrer Lösung. Verbindendes Element all der Inhalte ist die Entwicklung eines generellen Change-Management-Modells (vgl. Kap. 5), wie es aus den Grundlagenkapiteln systematisch abgeleitet wird und seinerseits zur Ermittlung der anschließend vorgestellten Erfolgsfaktoren dient.
2. *Strukturierte Darstellung der Inhalte:* Auch wenn es sich durchaus empfiehlt, das gesamte Buch Kapitel für Kapitel zu studieren, so kann es auch als Nachschlagewerk oder Handbuch Verwendung finden. Die Aufteilung in die Bereiche Grundlagen und Erfolgsfaktoren hilft hier ebenso beim Auffinden von Antworten zu spezifischen Fragen im Rahmen von Change-Management-Prozessen, wie die in der Regel strukturierte oder nummerierte Auflistung von zugehörigen Gründen, Argumenten, Faktoren etc.
3. *Angebot eines praktischen Leitfadens:* Trotz des Anspruchs, einen umfassenden Überblick zu vermitteln, bleibt das Hauptanliegen des Buches doch, praktische Unterstützung für Change Management zu geben. Die Strukturierung des Buches und seiner Kapitel soll hier ebenso helfen wie die Vorstellung ausgesuchter Methoden, die Vermittlung von Praxistipps oder das Angebot von Praxis-Checks bzgl. der Change-Management-Fähigkeiten der zu wandelnden Organisation oder Organisationseinheit. Nicht zuletzt weist auch die Illustration mit zahlreichen Praxisbeispielen, die als Einschübe an den entsprechenden Stellen im Buch präsentiert werden, den Weg zur optimalen Steuerung von Wandel.

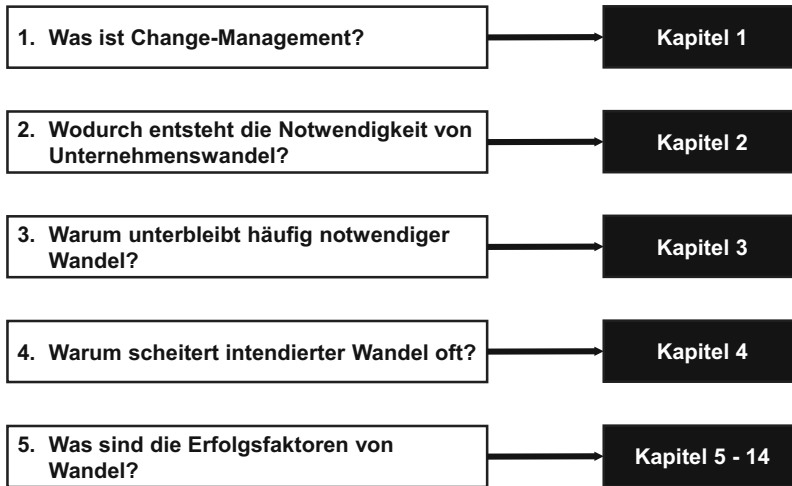


Abb. 1.4 Die fünf Leitfragen des vorliegenden Buches mit den dazugehörigen Kapiteln

1.2.2 Zielgruppe

Entsprechend der oben erläuterten Zielsetzungen des Buches wendet es sich in erster Linie an Führungskräfte in Unternehmen oder anderen Organisationen, die mit dem Management von Wandel betraut sind. Dies betrifft das den Wandel initiiierende Top-Management in gleichem Ausmaß wie Projektleiter in den einzelnen Teilbereichen des Wandels oder das Mittel-Management, das entweder die von ihm verantworteten Teilbereiche des Unternehmens im Kleinen wandeln möchte oder im Rahmen eines kompletten Unternehmenswandels eine konkrete Ausformung für die entsprechenden Bereiche verantwortet.

Da bislang kein entsprechendes Angebot an spezifischen deutschsprachigen Lehrbüchern zum Change Management existiert, das Fach aber vermehrt Eingang in die Curricula findet, kann das vorliegende Buch auch als Grundlage für Lehrveranstaltungen an Universitäten und Hochschulen dienen, sofern die Lehre praxisorientiert gestaltet ist.

1.3 Aufbau des Buches

Das Buch gliedert sich in zwei Teile, Grundlagen (Kap. 1 bis 5) und Erfolgsfaktoren (Kap. 6 bis 14). Der Strukturierung liegen dabei fünf Leitfragen zugrunde (vgl. Abb. 1.4).

1. *Was ist Change Management?* Diese zu Anfang des vorliegenden Kapitels abgehandelte Frage dient vor allem der genauen Abgrenzung zu anderen Teilgebieten der Unternehmensführung, vornehmlich dem strategischen Management.

2. *Wodurch entsteht die Notwendigkeit von Unternehmenswandel?* Wenn auch Change Management selbst erst bei der Prozesssteuerung des Wandels ansetzt und weniger die Ziele des Wandels inhaltlich definiert, so ist es doch wichtig zu verstehen, wodurch Wandel ausgelöst wird und warum die Bedeutung von Unternehmenswandel vermutlich auch künftig zunehmen wird. Dabei verlangt nicht nur die Einsicht in die Bedeutung des Wandels nach einer Betrachtung der Ursachen, auch sein jeweiliger Verlauf kann sich unterschiedlich gebärden, je nachdem ob der Wandel eher durch interne Entwicklungen oder durch externe Einflüsse ausgelöst wurde.
3. *Warum unterbleibt häufig notwendiger Wandel?* Wie im entsprechenden Kap. 3 aufgezeigt, wird notwendiger Wandel in der Praxis oftmals verschleppt oder unterbleibt im ungünstigsten Fall gänzlich. Change Management kann deshalb nicht erst an der Gestaltung des Wandels selbst ansetzen, sondern muss auch Voraussetzungen dafür aufzeigen, dass die Notwendigkeit von Wandel erkannt und in entsprechendes Handeln umgesetzt wird.
4. *Warum scheitert intendierter Wandel oftmals?* Selbst wenn Wandel rechtzeitig in die Wege geleitet wird, so ist seine Umsetzung in der Praxis doch oftmals von erheblichen Schwierigkeiten begleitet, bis hin zum völligen Scheitern der Vorhaben. Das Verständnis für die Ursachen dieser Probleme ist eminent wichtig, um die richtigen und wichtigen Erfolgsfaktoren zu erkennen und auch um zu verstehen, warum diese von Bedeutung sind. Insofern weist diese Frage direkt zur abschließenden und entscheidenden fünften.
5. *Was sind die Erfolgsfaktoren von Wandel?* Das Aufzeigen der Aspekte und Techniken, die für erfolgreichen Wandel ausschlaggebend sind, bestimmt den zweiten und umfangreicheren Teil des Buches. Diese Erfolgsfaktoren werden fast durchgängig nach einem identischen Schema abgehandelt, welches die Orientierung beim Lesen erleichtern soll. Zu diesem Schema gehören:
 - die Erläuterung, was mit dem entsprechenden Erfolgsfaktor gemeint ist (Begriff);
 - das Aufzeigen des Erfolgsbeitrags bzw. der Erfolgsbeiträge durch Berücksichtigung des Faktors;
 - das Angeben der Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, damit der Faktor seine volle Wirkung entfaltet;
 - die Präsentation ausgewählter Methoden, die im Rahmen des Wandels an entsprechender Stelle zur Anwendung kommen können;
 - das Geben von umsetzungsnahen Praxistipps oder vielfach das Angebot eines Praxischecks zur Ermittlung des Status quo bezüglich des jeweiligen Erfolgsfaktors.

Literatur

Capgemini (2010). *Change Management Studie 2010. Business Transformation. Veränderungen erfolgreich gestalten.*

- Helmke, S., Brinker, D., & Uebel, M. (2013). Aufgaben im Change Management zur erfolgreichen Einführung von CRM. In: S. Helmke et al. (Hrsg.), *Effektives Customer Relationship Management* (S. 278–287). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kostka, C. & Mönch, A. (2002). *Change Management. 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen* (2. Aufl.). München, Wien: Hanser.
- Lies, J., Volejnik, U., & Mörbe, S. (2011). Mine: Mangelndes Change-Commitment. In: J. Lies et al. (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Change Communications* (S. 101–108). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Resch, D., & Day, P. (2010). Change Management in Non-Profit-Organisationen. *Management ProAlter*, 03/2010, S. 50–55.
- Schermuly, C., & Nachtwei, J. (2012). Instrumente für morgen: Change-Begleitung, Coaching und Action Learning. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 4/2012, S. 36–41.
- Stahle, W.H. (1999). *Management*, 8. Aufl. München: Vahlen.