

Christine Kentzler

Wandel in den Köpfen - Der menschliche Faktor als Ansatzpunkt für effektives und nachhaltiges Change Management

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

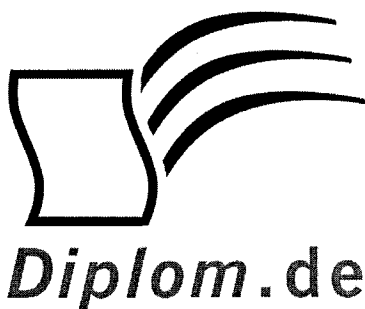
Copyright © 2000 Diplom.de
ISBN: 9783832442323

**Wandel in den Köpfen - Der menschliche Faktor als
Ansatzpunkt für effektives und nachhaltiges Change
Management**

Christine Kentzler

Wandel in den Köpfen - Der menschliche Faktor als Ansatzpunkt für effektives und nachhaltiges Change Management

Diplomarbeit
an der Universität Passau
Januar 2000 Abgabe



Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____

agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

ID 4232

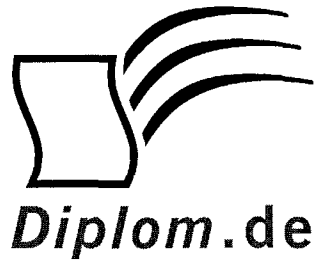
Kentzler, Christine: Wandel in den Köpfen - Der menschliche Faktor als Ansatzpunkt für effektives und nachhaltiges Change Management / Christine Kentzler - Hamburg: Diplomica GmbH, 2001
Zugl.: Passau, Universität, Diplom, 2000

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

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.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH
<http://www.diplom.de>, Hamburg 2001
Printed in Germany



Wissensquellen gewinnbringend nutzen

Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Masterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

Wettbewerbsvorteile verschaffen – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

<http://www.diplom.de> bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

Individueller Service – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit.

Ihr Team der Diplomarbeiten Agentur

Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____

agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

Dank

Die vorliegende Arbeit ist ein *Netz-Werk*, das aus den Ideen, dem Engagement, dem Know-how und der Unterstützung vieler einzelner Beteiligten geknüpft wurde. Mein aufrichtiger Dank gilt deshalb:

⇒ **Udo Glenewinkel** von *Andersen Consulting* für die Bereitschaft, das Symposiums-Projekt 1999 des *KuWi-Netzwerk International e.V.* zu unterstützen und seine Anregung, die zugrundeliegende Thematik im Rahmen einer Gruppen-Diplomarbeit zu erarbeiten.

⇒ **Marcus Frantz, Carsten Kwirandt und Jesco d'Alquen** von *Andersen Consulting* für die Unterstützung beim Entwurf der Case Study, wertvolles Feedback und das Engagement im Rahmen der Vorbereitung und Durchführung des Symposiums „The Challenge of Change“ - Marcus Frantz außerdem insbesondere für wertvolle Anregungen bei der Konzeption und seine intensive Betreuung im Rahmen der Diplomarbeit.

⇒ **Prof. Dr. Wilhelm Friedmann, Dr. Friedmann & Compagnie Transformationsberatung Bremen**, für seinen Beitrag zum Symposium und die in diesem Rahmen mit ihm geführten Gespräche.

⇒ Dem **Netzwerk-Gremium** des *KuWi-Netzwerk International e.V.* für die Zusammenarbeit bei der Konzeption der Fallstudie und der Workshops sowie allen übrigen tatkräftigen KuWis, die mitgeholfen haben, das Symposium 1999 zu einem spannenden und rundum gelungenen Event werden zu lassen.

⇒ **Fritz Audebert** vom *Lehrstuhl Prof. Klaus Dirscherl* für das Vertrauen, das er in uns und unsere Arbeit setzte, seine Ermutigungen zu Kreativität und Querdenken und seine aufmerksame und engagierte Betreuung.

Vor allem aber ist die vorliegende Arbeit das Ergebnis der Zusammenarbeit unseres **Diplomarbeit-Projektteams**. Für gegenseitige Hilfe über Durststrecken, den erfolgten Wissenstransfer und jede Menge Spaß und gute Diskussionen möchte ich meinen Kommilitoninnen und Freundinnen Silvia Eiler und Gabi Scheuring besonders danken!

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abkürzungsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IV
Teil A: The Challenge of Change	V
I. Das Projekt: „The Challenge of Change“	V
II. Aktuelle Trends im Wirtschaftssystem: Szenario 2000.....	VI
III. Aufbau der Gesamtarbeit.....	XII
IV. Gliederungen.....	XIII
B ₁ : „Die Welt im Kopf – Kulturen im Blick“ - Internationales Personalmanagement.....	XIII
B ₂ : „Wenn die Firma wüßte, was sie weiß, wüßte sie mehr“ - Ein ganzheitliches Konzept zur Förderung von <i>Knowledge Management</i> im Unternehmen	XIV
B ₃ : „Wandel in den Köpfen“ – Der menschliche Faktor als Ansatzpunkt für effektives und nachhaltiges <i>Change Management</i>	XV
Teil B₃: „Wandel in den Köpfen“ – Der menschliche Faktor als Ansatzpunkt für effektives und nachhaltiges <i>Change Management</i>	
Summary	1
I. Einführung in die Thematik.....	2
1. Relevanz der Fragestellung	2
2. Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....	3
3. Stand der Forschungsliteratur	5
4. <i>Change Management</i> – Positionierung und Arbeitsdefinition.....	7
II. Wandel als Managementaufgabe	9
1. Kritik an aktuellen Managementkonzepten	9
2. Management von Veränderungsprozessen.....	10
2.1. Organisationsentwicklung als konzeptioneller Bezugsrahmen.....	11
2.2. Begriff des organisatorischen Wandels.....	12
2.3. Modell für Veränderungsprozesse	13
3. <i>Change Management</i> als begleitende Maßnahme bei Veränderungsprojekten	15
III. Ursachen für das Scheitern von Veränderungsprojekten.....	16
1. Hauptfehlerquellen bei der Durchführung von Veränderungsprojekten	16
2. Widerstand als zentraler Veränderungs-Blocker	18
2.1. Widerstand – eine Definition	19
2.2. „Resistance to Change“ – Widerstand gegen Änderungen	20
2.3. Ausdrucksformen von Widerstand.....	21
2.4. Ursachen von Widerständen.....	22
Gewohnheit und Abwehr gegen Neuerungen	22
Unsicherheit und Angst.....	23
Bedrohung des eigenen Selbstwertgefühls.....	24
„Selbstzufriedenheit“ der Organisation.....	25
Management des Veränderungsprozesses.....	26
Widerstand auf Gruppenebene	27
Widerstand nach Außen	28

2.5. Überwindung von Widerständen.....	28
2.6. Widerstand – Störfaktor oder Chance?	30
3. Schlußfolgerungen für das Management von Veränderungsprojekten.....	31
IV. Kritische Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprojekten.....	33
1. Akzeptanz und Engagement für die Änderung schaffen.....	33
2. Schlüsselfaktoren für erfolgreiche Veränderungsprojekte	35
2.1. Veränderungsbedarf ermitteln und vermitteln.....	35
2.2. Eine Vision und Strategien entwickeln und kommunizieren	37
2.3. Veränderungsbereitschaft schaffen und aufrechterhalten.....	39
2.3.1. Den erforderlichen Veränderungsdruck erzeugen	39
2.3.1. Das Sicherstellen kurzfristiger Erfolge.....	40
2.4. Die Notwendigkeit einer starken Führungskalition.....	41
2.5. Die Partizipation der Mitarbeiter	43
2.6. Kommunikation: Information und Dialog.....	45
2.7. Befähigen der Mitarbeiter durch gezielte Qualifizierungsmaßnahmen.....	47
2.8. Die Bedeutung der Unternehmenskultur	50
3. Prozeßbegleitendes Projektmanagement	51
Exkurs: Fallstudie <i>Energy of Change</i>®	
1. „The Challenge of Change“	56
2. Case Study <i>Energy of Change</i> ®	57
2.1. Veränderungen im Markt- und Wettbewerbsumfeld der <i>Energie 2000 GmbH</i>	57
2.2. Business Case	58
3. Aufgabenstellung und Leitfragen des Projektteams <i>Change Management</i>	59
4. Ein erfolgreiches Veränderungskonzept für die <i>Energie 2000 GmbH</i> – Die Ergebnisse der Workshops	60
5. Erfahrungen der Workshop-Teilnehmer.....	62
V. Schlußbetrachtung und Ausblick	
Ein <i>Change Management</i> -Konzept aus der Unternehmensberatungs-Praxis	66
Ausblick	68
Teil C: Die Vision der <i>Transnational Learning Organization</i>.....	XVI
Literaturverzeichnis.....	XIX
Anhang	XXVI
Anhang A-1: Evaluierungs- und Dokumentationsbogen.....	XXVI
Anhang A-2: Übersicht und Programm des IV. Symposiums.....	XXVIII
Anhang A-3: Case Study <i>Energy of Change</i> ®	XXIX
Anhang A-4: Workshop <i>Change Management</i>	XXX
Anhang A-5: Foto-Impressionen des IV. Symposiums.....	XXXI
Eidesstattliche Erklärung.....	XXXII
CD-ROM: „The Challenge of Change“ mit der Gesamtarbeit	

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
©	Copyright
ca.	circa
CD-ROM	Compact Disc – Read Only Memory
d.h.	das heißt
Diss.	Dissertation
Dr.	Doktor
EnBW	Energieversorgung Baden-Württemberg
etc.	et cetera
et. al.	et alteri (und andere)
e.V.	eingetragener Verein
EVU	Energieversorgungsunternehmen
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber
hrsg.	herausgegeben
HTTP	Hyper Text Transfer Protocol
IuK	Information und Kommunikation
IT	Informations-Technologie
Jg.	Jahrgang
KuWi	Kulturwirtschaft (Diplomstudiengang Sprachen, Wirtschafts- und Kulturraumstudien an der Universität Passau)
LO	Lernende Organisation
MBO	Management Buy-Out
Nr.	Nummer
OE	Organisationsentwicklung
o.O.	ohne Ort
PC	Personal Computer
pdf	Portable Document File
Prof.	Professor
S.	Seite
SD	Sustainable Development
u.a.	unter anderem / und andere
URL	Uniform Ressource Locator (Internet-Adresse)
u.U.	unter Umständen
USA	United States of America
vgl.	vergleiche
www	World Wide Web
z.B.	zum Beispiel
zit.	zitiert

Abbildungsverzeichnis

Abbildung I: Auslöser für tiefgreifenden Unternehmenswandel	VI
Abbildung II: Auf dem Weg in die Wissensgesellschaft	IX
Abbildung 1: Das organisatorische Änderungsgesetz nach LEWIN.....	14
Abbildung 2: Ursachen für das Scheitern von Veränderungsprojekten	17
Abbildung 3: Widerstände gegen Wandel.....	19
Abbildung 4: Akzeptanzfördernde Faktoren	34
Abbildung 5: Unternehmensmotto und Leitwerte der <i>EnBW AG</i>	38
Abbildung 6: Kommunikationsinstrumente	46
Abbildung 7: Qualifizierungsmaßnahmen zur Unterstützung der Mitarbeiter.....	49
Abbildung 8: Verlauf von Veränderungsprojekten	52
Abbildung 9: Die Veränderungskurve aus Perspektive der Mitarbeiter	54
Abbildung 10: <i>Energy 2000 AG</i> : Neues Logo und Unternehmensgrundsatz.....	60
Abbildung 11: <i>Energy 2000 AG</i> : Neues Anforderungs- und Leistungsprofil der Mitarbeiter	61
Abbildung 12: <i>Energy 2000 GmbH</i> : Veränderungskonzept und Aktionsplan.....	62
Abbildung 13: Das <i>Journey Management Framework</i> ®	67
Abbildung 14: Verlauf der Veränderung nach dem <i>Journey Management Framework</i> ®	68
Abbildung III: Das Kreismodell transnationalen organisationalen Lernens	XVII