

Berufsbegleitender Masterstudiengang

Innovationsmanagement und Entrepreneurship (MBA)



Dipl. Oec. André Karczmarzyk
unter Mitarbeit von M.A. Charlotte Kupsch

Change Management

Den Wandel erfolgreich gestalten.

Impressum

Autor: Dipl. Oec. André Karczmarzyk
unter Mitarbeit von M.A. Charlotte Kupsch

Herausgeber: Carl von Ossietzky Universität Oldenburg – Center für lebenslanges Lernen C3L

Auflage: 3. Auflage

Redaktion: Uda Lübben

Layout: Andreas Altvater, Franziska Buß-Vondrlík

Copyright: Vervielfachung oder Nachdruck auch auszugsweise zum Zwecke einer Veröffentlichung durch Dritte nur mit Zustimmung der Herausgeber, 2020

ISSN: 1869 - 2958

Oldenburg, April 2020

Dipl. Oec. André Karczmarzyk



André Karczmarzyk verfügt über viele Jahre Erfahrungen in der Begleitung von Veränderungsprozessen. In Kombination mit seinen Tätigkeiten an diversen Hochschulen zeigt er in den Beratungsprozessen vor allem die Alternativen auf und bewegt die Menschen zu neuen Ansätzen und Denkrichtungen.

Nach seinem Studium der Wirtschaftswissenschaften mit den Schwerpunkten Unternehmensführung, Personalmanagement und Organisationspsychologie hat er, seit mehr als 20 Jahren, führende Aufgaben in verschiedenen Unternehmensberatungen wahrgenommen.

1994 bis 1998 war er geschäftsführender Gesellschafter der K&W Managementberatung GmbH in Hannover. Von 1999 bis 2007 geschäftsführender Gesellschafter der ecco ecology+communication Unternehmensberatung GmbH in Oldenburg, das auch ein An-Institut der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg ist.

Seit 2007 ist er Inhaber, Managementtrainer, Change Begleiter und Experte der Change Beratungsfirma C3 Kubik-C.

INHALTSVERZEICHNIS

EINFÜHRUNG / EINLEITUNG	6
Der inhaltliche Aufbau des Moduls	7
Der didaktische Aufbau des Moduls	8
1 VON DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG ZUM CHANGE MANAGEMENT	11
1.1 Die historische Entwicklung des Change Management Begriffs	11
1.2 Gründe und Ursachen für Wandel	14
1.3 Grundlegende Voraussetzungen für das Change Management	16
2 DIE INNERE STRUKTUR DES WANDELS	21
2.1 Drei Phasen Modell nach Lewin	21
2.2 Sieben-Phasen-Modell nach Streich	22
2.3 Die sechs Phasen nach Kraus	24
2.4 Acht Prinzipien nach Kotter	27
2.5 Kritische Auseinandersetzung mit den Change Modellen	28
3 EVABUS, EIN INSTRUMENT FÜR DAS CHANGE MANAGEMENT	31
3.1 Entwickeln	32
3.2 Verankern	32
3.2.1 Change Story und Storytelling.....	33
3.2.2 Vortrag anhand des Golden Circle	35
3.3 Ausgestalten	36
3.3.1 Anspruchsgruppenmanagement mit der Stakeholder Map.....	36
3.3.2 Berücksichtigung kultureller Dimensionen mit der Change Map	37
3.4 Bewegen	38
3.5 Umsetzen	39
3.5.1 Führung in Veränderungen.....	39
3.5.2 Mit Widerständen der Beteiligten aktiv umgehen	43
3.6 Stabilisieren	49
4 HINDERNISSE IM CHANGE MANAGEMENT	52
4.1 Psychologische Hindernisse	52
4.1.1 Eisberg-Modell.....	52
4.1.2 Das Drei-Zonen-Modell.....	54

4.1.3	Psychologischer Widerstand.....	56
4.1.4	Ursachen für den psychologischen Widerstand.....	57
4.1.5	Erscheinungsformen des Widerstands	59
4.1.6	Widerstandstypen	61
4.2	Organisationale Hindernisse	62
4.2.1	Begriff der Organisationsstruktur	62
4.2.2	Mögliche Widerstände durch die Organisationsstruktur.....	65
4.3	Das gesamte Unternehmen als Hindernis	67
5	KOMMUNIKATION IM CHANGE ALS KERNELEMENT	77
5.1	Reentry Kommunikation	77
5.2	Kommunikations-Tacho.....	79
6	ERFOLGSFAKTOREN VON CHANGE PROZESSEN ...	83
6.1	Beweggründe und Erfolgsfaktoren laut gängiger Studien	83
6.2	Zusammenspiel von externen und internen Beratern	87
7	AKTUELLE ENTWICKLUNGEN DES CHANGE MANAGEMENTS.....	92
7.1	Agilität.....	92
7.2	Scrum als Einflussfaktor	95
7.3	Agiles Change Management	97
7.3.1	Lean Coffee.....	97
7.3.2	Change Canvas	99
7.3.3	Lernen im Prozess	101
8	LITERATURVERZEICHNIS	105
9	SCHLÜSSELWORTVERZEICHNIS.....	111
10	GLOSSAR	113

EINFÜHRUNG / EINLEITUNG

“Change is a journey, not a blueprint!”

Viele Organisationen stehen vor weitgehenden Veränderungen und befinden sich dabei auch noch in turbulenten Zeiten. Die eigene Strategie ist an die Markt- und Wettbewerbsbedingungen anzupassen, Prozessoptimierungen und Kostensenkungen stehen auf der Tagesordnung. Change Management bedeutet, das Neue selbst zu steuern, anstatt den Veränderungen hinterherzulaufen.

Eine essentielle Bedingung für erfolgreiches unternehmerisches Handeln ist das Zurechtkommen mit den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen der jeweiligen Zeit. Die Schlagwörter der heutigen Zeit lauten: Digitalisierung und Globalisierung.

Die Unternehmensveränderungen des letzten Jahrzehnts sind umfassender und tiefgreifender als die Neu- und Umstrukturierungen der Vergangenheit (Weiland & Vahs, 2013, S. 1). Unter anderem nehmen Auswirkungen der Megatrends Globalisierung, Individualisierung, Technisierung, Ressourcenknappheit oder Alterung der Gesellschaft Einfluss auf die Rahmenbedingungen der Unternehmen und damit auf ihre Gestaltung (Westkämper 2013, S. 7; Doppler & Lauterburg 2014, S. 91; Steinle, Eggers & Ahlers 2008, S. 1). Um den Wandel einzuleiten, gilt es Blockaden aufzulösen. Agilität ist eine fundamentale Unternehmenseigenschaft, um in diesen unsicheren und dynamischen Zeiten erfolgreich und konkurrenzfähig zu bleiben (Mollbach & Bergstein, 2015, S. 4). Agiles Arbeiten erfordert einen hohen Grad an vernetzter Kommunikation, um einen zielgerichteten Informationsaustausch in den größeren Entscheidungsspielräumen und reduzierten Prozessvorgaben zu gewährleisten (Kasch, 2013, S. 48).

Aber nicht nur die Bedingungen am Markt oder der Wettbewerb haben sich geändert, sondern auch die Qualität der Veränderung selbst. Veränderung ist zu einer gewohnten Norm geworden, wodurch Innovationen vorangetrieben werden und sich die Produktlebenszyklen verkürzen, die Entwicklungs- und Einführungsphasen neuer Produkte einbezogen. Der ständige Wandel verlangt von den Unternehmen Flexibilität und schnelle Reaktionsfähigkeit.

Eben diese Bedingungen machen es notwendig, den Wandel nicht sich selbst zu überlassen, sondern eine gezielte Veränderung herbeizuführen. Das entscheidende Schlagwort ist in diesem Fall **Change Management**.

Veränderung ist etwas, was uns im Alltag permanent umgibt. Jeder hat seine eigenen Erfahrungen mit Veränderungen sammeln können. Das beginnt bereits im Kleinen, wie beispielsweise der Änderung einer Schichtübergabe oder eines einfachen Ablaufes in der eigenen Abteilung. Viele Veränderungen in der Arbeitswelt wollen nicht so gelingen, wie es sich die Initiatoren vorstellen.

Bewegung und Stabilität sind dabei für Organisationen insgesamt unverzichtbar. Qualität, Sicherheit, Effizienzgewinne gibt es nur mit stabilen Prozessen und neuen Produkten, Innovationen, Marktanteile nur durch eine Bewegung in Rich-

tung zukünftiger Kundenwünsche. Mit diesen beschriebenen Herausforderungen beschäftigen sich die vorliegenden Studienmaterialien und stellen sowohl für die großen als auch die kleinen Veränderungen ausreichend Wissen und praktische Methoden zur Verfügung.

Der inhaltliche Aufbau des Moduls

Das Modul gliedert sich in acht Kapitel, in denen unter Verwendung von praktischen Tools und Techniken grundlegende Fragen des Change Managements behandelt werden.

Einleitend ist im ersten Kapitel eine historische Betrachtung der relevanten Begrifflichkeiten und damit im Zusammenhang stehenden Inhalte hilfreich. Die differenzierte Betrachtung von Organisationsentwicklung, Change Management und Unternehmenstransformation ist zweckdienlich, um genaue Inhalte und zugehörige Arbeitsweisen nachvollziehen zu können. Darüber hinaus wird in diesem Kapitel der Frage nachgegangen, welche Ursachen und Gründe den Wandel vortreiben. Es sind unter anderem die gesamtwirtschaftlichen, soziokulturellen oder aber gesetzgeberischen Veränderungen, die einen Einfluss auf den Anpassungsbedarf der Unternehmen verursachen. Um diese Veränderungen umsetzen zu können, müssen grundsätzliche Voraussetzungen in den Unternehmen vorherrschen. Eine prägnante Darstellung der fünf Kernbereiche, die vom Change Management angesprochen werden, schließt das erste Kapitel ab.

Für das grundsätzliche Verständnis der Besonderheiten von Change Management wird im zweiten Kapitel die innere Struktur des Wandels näher erläutert. Ausgehend von dem Basismodell der drei Phasen von Kurt Lewin haben verschiedene Abwandlungen und Ergänzungen zu diversen Modellen geführt, von denen die derzeit bekanntesten und relevantesten nachvollziehbar dargestellt werden. Das Wissen über die einzelnen Phasen, die während eines Veränderungsprozesses eine Rolle spielen können, ermöglicht ein besseres Verständnis für Verhaltensweisen oder andere Besonderheiten. Den Menschen in den Fokus zu stellen, ist eine Kerneigenschaft der Arbeitsweisen im Change Management. Daher ist der Zugang zu Wissen über die Merkmale jeweiliger Phasen im Change Prozess von großer Bedeutung.

Im darauffolgenden dritten Kapitel ist das Modell EVABUS zentraler Gegenstand der Ausführungen. Es handelt sich bei diesem Modell um eine aus fünf Schritten bestehende Arbeitsweise, um den Change Prozess strukturiert zu managen. Welche Tools in welcher Phase hilfreich sind und was bei der Anwendung im Speziellen zu beachten ist, wird anschaulich erläutert. Einem klassischen Ablauf entsprechend wird zunächst ein konkretes Veränderungsvorhaben mit Hilfe elementarer Fragestellungen entwickelt und anschließend in der zweiten Phase verankert. In der Phase der Ausgestaltung steht die Analyse der Beteiligten und Betroffenen im Zentrum. Den Umgang mit den identifizierten Stakeholdern sowie die Definition relevanter Ziele werden in der Phase Bewegung festgeschrieben. Ausgehend von dieser Basis kann in die Umsetzung eingestiegen werden. Besondere Bedeutung wird in diesem Zusammenhang der Führung und dem Umgang

mit Widerständen zugesprochen. Abschließend müssen die erreichten Veränderungen verankert werden.

Die bereits im Zuge des EVABUS Modells aufgeführten Hindernisse stellen einen zentralen Aspekt hinsichtlich eines möglichen Erfolges oder Scheiterns des Change Projektes dar. Aus diesem Grund widmet sich das vierte Kapitel den verschiedenen Ursachen von Widerständen sehr ausführlich. Das Wissen über die Besonderheiten psychologischer wie auch organisatorischer Hindernisse ermöglicht ein besseres Verständnis und somit einen situationsgerechten Umgang für den Berater oder Change Manager.

Ergänzt wird das Verständnis für die Situation des Projektteams oder der Organisation durch die passende Kommunikation. Denn nur die Verbindung dieser beiden Kernfaktoren, also des Wissens über die Hindernisse und die daraus resultierende zielführende Kommunikation, ermöglicht einen Erfolg bei der Umsetzung der Veränderung. Daher werden im fünften Kapitel die Modelle Reentry Kommunikation und der Kommunikations-Tacho vorgestellt.

Über den Bereich der Kommunikation hinausgehend werden in Studien und Analysen zunehmend verschiedene Erfolgsfaktoren definiert. Ausgehend von den Beweggründen für die Veränderungsvorhaben, werden die Erfolgsfaktoren als weitere Konkretisierung für die Bewertung analysiert. In diesem Kapitel werden verschiedene Studienergebnisse tabellarisch gegenübergestellt, um einen möglichst allgemeingültigen Überblick zu generieren. Eine Übersicht von Capgemini präsentiert zudem die Veränderungen der Beweggründe über die letzten Jahre. Ein weiterer interessanter Aspekt ist die Berücksichtigung der Unternehmenszugehörigkeit von Beratern. Es wird der Frage nachgegangen: „Sind es interne oder externe Berater, die sich für die jeweilige Aufgabe in einem Change Projekt eignen?“. Drei von Capgemini identifizierte Typologien und die vorgestellten Aufgaben eines externen Beraters eignen sich, um dieser Frage auf den Grund zu gehen.

Im abschließenden siebten Kapitel werden die Auswirkungen der aktuellen Entwicklungen auf die klassischen Arbeitsweisen des Change Managements präsentiert. Es wird der Frage nachgegangen, welche Aspekte der (aus der Softwareprogrammierung stammenden) Arbeitstechnik Scrum für moderne Change Management Entwicklungen von Bedeutung sind und wie auch andere Vorgehensweisen, z. B. aus der Gründungsberatung, Einfluss nehmen. Die Vorstellung von Techniken des agilen Change Managements umfasst sowohl den Lean Coffee Einstieg, das Change Canvas als begleitendes Tool der Visualisierung im Change Prozess wie auch das Lernen im Prozess, um die Generierung und Evaluierung von Erkenntnissen zu gewährleisten.

Der didaktische Aufbau des Moduls

Vorangestellt sind jedem Kapitel bzw. Abschnitt die Lernergebnisse. Sie beschreiben, welche Kenntnisse und Fähigkeiten Sie nach dem Durcharbeiten des jeweiligen Kapitels erworben haben sollten.

Die Darstellung des Themas erfolgt in einem Basistext mit Grafiken, Tabellen und Praxisbeispielen, die die strategischen und grundlegenden Zusammenhänge anschaulich machen und das Verständnis erleichtern.

Schlüsselworte im Anschluss an den Text finden Sie am Ende des Moduls im Glossar erläutert, da diese im Text den Lesefluss stören würden. Sie sollten sich diese Fachbegriffe bei der Durcharbeitung der Texte erarbeiten, weil sie sich von der Alltagssprache unterscheiden. Gleiche Begriffe können in unterschiedlichen Kontexten/wissenschaftlichen Disziplinen eine andere Bedeutung aufweisen. Die Kenntnis beider Sprachstile (Fach- und Alltagssprache) vermeidet Verständigungsschwierigkeiten und vermittelt Sicherheit.

Fragen und Aufgaben zur Selbstkontrolle am Ende jedes inhaltlichen Abschnitts helfen Ihnen zu kontrollieren, ob Sie das Gelesene verstanden und gelernt haben.

Aufgaben mit Bezug zur eigenen Berufstätigkeit haben hier nochmals die Funktion, Ihre beruflichen Erfahrungen im Kontext des Themas zu reflektieren. Sie sollen einen Bezug zum Gelernten herstellen und es soll Ihnen so ermöglicht werden, sich kritisch und praxisnah mit der Thematik auseinander zu setzen.

Literatur zur Vertiefung. Dabei handelt es sich um:

- Literatur (Lehrbücher), die Sie sich ggf. anschaffen oder in der Uni-Bibliothek ausleihen können,
- Hinweise auf Aufsätze, die speziellere Themen und Aspekte behandeln.
- Internetrecherchen.

Verzeichnis der zitierten Literatur. Im Anhang des Moduls finden Sie ein vollständiges Verzeichnis der zitierten Literatur. Auf die dort angegebenen Quellen sollten Sie zurückgreifen, wenn Sie bestimmte Aspekte oder Fragestellungen, die im Basistext angesprochen wurden, eigenständig weiter vertiefen möchten.

KAPITEL 1: VON DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG ZUM CHANGE MANAGEMENT

Nach der Bearbeitung des Kapitels sollten Sie...

- den Begriff Change Management im Unterschied zur Organisationsentwicklung definieren können,
- die Gründe und Ursachen für den Wandel kennen und wiedergeben können,
- die grundlegenden Voraussetzungen für das Change Management erläutern können.

1 VON DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG ZUM CHANGE MANAGEMENT

Change Management ist eine weitverbreitete Bezeichnung für Unternehmensvorhaben jeglicher Art. Um nachvollziehen zu können, welche Bedeutung sich hinter der Begrifflichkeit verbirgt, bietet dieses einleitende Kapitel grundlegende Informationen. Eine historische Betrachtung der Herkunft und Entwicklungen von Change Management ermöglicht einen Einstieg in die Thematik. Ein einheitliches Verständnis der Begrifflichkeit wird durch den Bezug zur Organisationsentwicklung und der Unternehmenstransformation abgeleitet.

1.1 Die historische Entwicklung des Change Management Begriffs

Zurückzuführen ist die Entwicklung des Begriffs Organisationsentwicklung auf das Ende der 1940er Jahre. Lewin und Bion zählten im angelsächsischen Sprachgebrauch zu den ersten Protagonisten und beschäftigten sich mit der sogenannten Organisationsentwicklung. Ihre Ansätze entstanden aus einem sozialkritischen Hintergrund und konzentrierten sich auf die Beratung von Organisationen, um gezielt Impulse für eine gesteigerte Produktivität oder Veränderungsfähigkeit zu geben (Freimuth & Barth, 2011, S. 4).

Die deutsche Pionierphase der Organisationsentwicklung lag Ende der 1970er und Anfang der 1980er Jahre. Wobei die Ausrichtungen stark auf die Bereiche der Supervision oder der Gruppendynamik bezogen waren.

„Es ging im Wesentlichen darum, sowohl bei der Analyse als auch bei den daraus abgeleiteten Entwicklungsprozessen in Unternehmen, Institutionen und Bereichen nicht nur die strukturelle und betriebswirtschaftliche Dimension zu beachten, sondern in gleicher Weise die Bedürfnisse der Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen als direkt betroffene Träger und Treiber von Entwicklungsprozessen in ihrem Arbeitsumfeld“ (Doppler & Lauterburg, 2014, S. 89).

In der weiteren Entwicklung des Begriffs Organisationsentwicklung zeigen verschiedene Autoren, dass der derzeit verwendete Begriff des Change Managements die Bezeichnung Organisationentwicklung bis heute weitestgehend verdrängt hat. Insbesondere werden hierfür begriffliche Gründe angeführt. So sei einerseits eine stärkere Fokussierung von Veränderung gegenüber Entwicklung klarer. Zum zweiten sei im Begriff Change Management keine Begrenzung auf eine Organisation enthalten und drittens impliziere das Wort Management eine Haltung, den Wandel aktiv voranzutreiben (Doppler & Lauterburg, 2014, S. 95ff.).

Eine wichtige Bezeichnung des Change Managements, die meist gleichbedeutend verwendet wird, lautet „Veränderungsmanagement“ (Kraus et al., 2006, S. 14). Beide Begrifflichkeiten können inhaltlich weitgehend mit der Handhabung von Veränderungen in Organisationen gleichgesetzt werden, aber eine allgemeingültige Begriffsbestimmung von Change Management existiert in der Praxis mal wieder nicht. So begreifen Stolzenberg und Heberle Veränderungsmanagement

als die Planung und Durchführung aller Tätigkeiten, die die betroffenen Führungskräfte und Mitarbeitenden auf die bevorstehende Situation vorbereiten und ihnen eine möglichst optimale Umsetzung der veränderten Anforderungen ermöglichen (Stolzenberg & Heberle, 2013, S. 6).

Veränderungsmanagement lässt sich dabei in vier grundlegende Themen unterteilen: die Entwicklung und Umsetzung einer Vision, die Kommunikation mit den betroffenen Parteien, das Einbeziehen und Beteiligen der Betroffenen und die Qualifizierung der Betroffenen, wobei diese Kernthemen immer in den Phasen der fachlichen Veränderung einer Organisation (Planung, Umsetzung und Evaluation) berührt werden. Al-Ani und Gattermayer (2001) stützen sich indessen auf eine knappere Ausführung des Begriffes: „Change Management subsumiert alle Maßnahmen, die zur Initiierung und Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen und Verhaltensweisen notwendig sind.“ (Al-Ani & Gattermayer, 2001, S. 14).

Interessant scheint dabei auch die Definition des Gabler-Wirtschaftslexikons (1997), da sie sehr umfassend und präzise eine Begriffsbestimmung darstellt: Veränderungsmanagement ist die „Strategie des geplanten und systematischen Wandels, der durch die Beeinflussung der Organisationsstruktur, Unternehmenskultur und individuellen Verhaltens zu Stande kommt, und zwar unter größtmöglicher Beteiligung der betroffenen Arbeitnehmer. Die gewählte ganzheitliche Perspektive berücksichtigt die Wechselwirkungen zwischen Individuen, Gruppen, Organisationen, Technologie, Umwelt, Zeit sowie die Kommunikationsmuster, Wertestrukturen, Machtkonstellationen etc., die in der jeweiligen Organisation real existieren.“ (Arentzen & Winter, 1997, S. 2897).

Die folgende Tabelle zeigt sehr übersichtlich die geschichtliche Veränderung der Begriffe.

Management von Veränderungen in Organisationen
Drei Begriffe ...
Organisationsentwicklung (OE)
meistens mittel- bis längerfristig angelegt
Begriff für >>geplanter Wandel<< (von engl. Organization Development, Planned Change) >>Bereichsentwicklung<<: OE in einzelnen Organisationseinheiten <ul style="list-style-type: none"> • Primat des Transfers: Schaffen optimaler Voraussetzungen für die Umsetzung • Entwicklung als Veränderungsprinzip (Strukturen, Menschen, Führungskultur) • Ganzheitliches Organisationsverständnis: Gleichgewichtige Berücksichtigung der harten Faktoren (Strukturen, Finanzen, Führungssysteme) und der weichen Faktoren (Kommunikation, Führung, Zusammenarbeit) • Partizipation: Situatives und stufengerechtes Einbeziehen der betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen • Prozessorientierte Steuerung: Konstruktiver Umgang mit Widerständen und Konflikten • Hilfe zur Selbsthilfe: Wissensvermittlung, Training, Moderation, Coaching, Beratung Generelle Tempobeschleunigung: Klassische Organisationsentwicklung ist heute nur noch in Ausnahmefällen möglich.

Change Management
Meistens kurz- bis mittelfristig angelegt
<p>Umgangssprachlich moderner Sammelbegriff für alles, was heutzutage an Veränderungen in Unternehmen praktiziert wird (nicht Bezeichnung für eine bestimmte Veränderungsstrategie)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schwerpunkte: M&A, Restrukturierungen, Auslagerungen, Sanierungen, Kostensenkungsprogramme, Geschäftsprozessoptimierung • Zumeist enormer Zeitdruck (in einzelnen Fällen sachlich begründet, häufig jedoch lediglich Ausfluss dysfunktionaler Managementthetik) • Unter der Ägide großer Beratungsfirmen (z. B. McKinsey, Accenture, KPMG etc.): Vorwiegend technokratisches Vorgehen einseitig betriebswirtschaftlich orientierter Berater mit entsprechenden Streuverlusten und Kollateralschäden im personellen und kulturellen Bereich <p>Nachhaltiger Erfolg setzt nach wie vor Leadership sowie prozessorientierte Vorgehensweisen voraus.</p>
Unternehmenstransformation
Immer längerfristig angelegt
<p>Fundamentale und ganzheitliche Neuausrichtung eines Unternehmens oder einer Unternehmensgruppe</p> <p>Betrifft: Marktpositionierung, Geschäftsfelder, Strukturen, Unternehmenskultur (z. B. General Electric, Schweizer Uhrenindustrie)</p> <p>Erfolgt fast immer unter der Leitung einer ebenso dominanten wie charismatischen Führungsfigur (z. B. Jack Welch, Nicolas Hayek, Lee Iacocca).</p>

Tabelle 1: Begriffsbestimmungen nach Doppler und Lauterburg (2014, S. 99)

Die Darstellung der unterschiedlichen Begriffsverständnisse verdeutlicht neben den jeweiligen Inhalten auch die Entwicklung des Umfangs und der Schnelligkeit vom Anpassungsbedarf der Unternehmen.

Abschließend zu diesen Ausführungen sei das Zitat des Vorstandsvorsitzenden eines britischen Telekommunikationskonzerns genannt: „Früher hatten wir für wichtige Weichenstellungen zehn Jahre Zeit, heute nur noch wenige Monate oder sogar nur Wochen.“ Anhand dieser Aussage belegen Trebesch und Kulmer (2007, S. 7) treffend, weshalb heute weniger von Organisationsentwicklung gesprochen wird als vielmehr von Change Management. Für sie ist der Wechsel von der Organisationsentwicklung zum Change Management kein langsamer, evolutionärer Prozess, sondern „ein radikaler Umdenkprozess als Antwort auf radikale Umweltveränderungen“.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass in Analogie zu der Vielzahl der zur Verfügung stehenden Publikationen rund um Veränderungsprozesse für die beiden themenverwandten Begriffe „Organisationsentwicklung“ und „Change Management“ unterschiedliche Definitionen existieren.

Organisationsentwicklung wird als professionelles Instrumentarium zur Gestaltung von Veränderungsprozessen gesehen (→ Der Aufmerksamkeitsfokus ist auf das Innere der Unternehmung gerichtet: Menschen, Prozesse, Strukturen).

Change Management basiert auf diesen Grundsätzen und bezieht darüber hinaus im Sinne eines ganzheitlichen Ansatzes das äußere Umfeld (schärfer werdender Wettbewerb, geänderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen, zunehmende Globalisierung etc.) mit ein. Außerdem wird beim Change Management die permanente Beschleunigung der Veränderungsprozesse verstärkt betont.

Kaum eine Organisation bleibt ohne Veränderung. Und oft sind es nicht nur die spektakulären Fusionen von internationalen Unternehmen, die die Methoden des Veränderungsmanagements nutzen, um Wandel planmäßig voranzutreiben, sondern auch kleine Firmen und Institutionen. Viele Autoren, die sich mit dem Thema Change Management beschäftigen, kommen zu dem Schluss, dass zwar etliche Organisationsmodelle und Managementinstrumente ihren Ursprung in größeren Organisationen haben, dass aber vieles sinngemäß auch auf kleinere Unternehmen adaptiert werden kann und muss.

1.2 Gründe und Ursachen für Wandel

„Die Welt hat sich radikal verändert.“ (Doppler & Lauterburg 2014, S. 21)

In Anlehnung an die Definition „Innovation ist die Entwicklung und Durchsetzung einer technischen, organisationalen, geschäftsbezogenen, institutionellen oder sozialen Problemlösung, die als grundlegend neu wahrgenommen, von relevanten Anwendern akzeptiert und von Innovatoren in der Erwartung eines Erfolgs betrieben wird“ (Fichter, 2016, S. 14), wird die Bedeutung des Change Managements in der heutigen Zeit besonders deutlich.

Das Tempo, mit dem sich die Veränderung im Unternehmensumfeld vollzieht, ist in den letzten Jahrzehnten stark gestiegen, so dass unternehmerisches Wirtschaften und betriebliches Management unter ganz anderen Voraussetzungen stattfinden als noch vor wenigen Jahren. Für die einzelnen Unternehmen besteht die Herausforderung in der Bewältigung der zunehmenden Vielfalt und der Anpassung an die sich schnell ändernden Anforderungen und Aufgaben innerhalb und außerhalb des Unternehmens, die als Auslöser für den Wandel angesehen werden. Somit existieren unterschiedlichste Auslöser für den Wandel: solche, die aus dem äußeren Umfeld und solche, die aus dem inneren Bereich eines Unternehmens stammen. Die **äußeren Einwirkungen** lassen sich weiter untergliedern in *technologische, gesamtwirtschaftliche, soziokulturelle* und *gesetzgeberische* Aspekte (vgl. hierzu auch Rischar 2005, S. 2f).

Auf dem Gebiet der **Technik** befindet sich vor allem die Kommunikations- und Informationstechnologie in einem rasanten Wandel, was durch die große Zahl der Hersteller und Anbieter sowie die vielfältige und sich ständig erneuernde Produktpalette am Markt deutlich wird.

Ursächlich für die Radikalität und Schnelligkeit in der Entwicklung dieser Technologien sind unter anderem eine mittlerweile hoch entwickelte Materialfor-

schung und die Nanotechnologie, die es ermöglichen, mit anhaltend kostengünstigeren und kleiner werdenden Informationsträgern immer größere Speichermöglichkeiten zu schaffen. Diese Fortschritte der Produktionstechnologie ermöglichen eine immerzu schnellere und preiswertere Produktion. Damit die Unternehmen am Markt konkurrenzfähig bleiben, sind sie somit gezwungen, diese neuen Technologien in ihre Arbeitssysteme zu integrieren. Durch die kontinuierliche Optimierung der Informationstechnik wird zudem die weltweite Kommunikation gesteigert, was die Geschwindigkeit von Veränderungsprozessen und damit auch den Bedarf an kontinuierlich praktiziertem Change Management erhöht, wie schon Kostka und Mönch (2009, S. 21) beschrieben haben. Folglich bietet der technologische Wandel den Unternehmen zwar völlig neue Chancen, zwingt sie aber auch zu teilweise negativen Anpassungsleistungen.

Der **gesamtwirtschaftliche** Bereich ist durch die Globalisierung und den durch sie hervorgerufenen Konkurrenz- und Kostendruck stark von Veränderungen geprägt. So wird die „[...] Globalisierung als angemessene Antwort auf die Chancen und Risiken unserer Zeit“ gesehen (Doppler & Lauterburg, 2014, S. 26). Dies liegt in zwei wesentlichen Einflussfaktoren begründet: zum einen die Entwicklung der Informationstechnologie, die eine schnelle, kostengünstige und unmittelbare Kommunikation und Kooperation möglich macht. Zum anderen sind die Staatsgrenzen nicht gleichzeitig auch die Wirtschaftsgrenzen, wenn die Beteiligung am freien Spiel der wirtschaftlichen Kräfte möglichst hoch sein soll. Am globalen Wirtschaftsmarkt unterliegen die wirtschaftlichen Arbeitsprozesse in mehrfacher Hinsicht einer rasant zunehmenden Vernetzung, da:

1. Institutionen und Unternehmen zunehmend global agieren,
2. die Organisationen vermehrt durch Kooperationen und Fusionen miteinander verflochten sind,
3. durch die Optimierung der Geschäftsprozesse auch innerhalb der Unternehmen die Grenzen zwischen den bisher getrennten Funktionsbereichen wie z. B. Forschung, Entwicklung, Produktion, Vertrieb, Logistik usw. entfallen und
4. die Hersteller verstärkt kooperative Netzwerke mit Kunden, Lieferanten und sogar mit Wettbewerbern schaffen.

Somit eröffnen diese Faktoren den Unternehmen am gesamtwirtschaftlichen Markt zahlreiche Möglichkeiten. Was den **soziokulturellen** Bereich betrifft, haben sich die Erwartungen und Lebensvorstellungen der Menschen geändert. Diese vielfältigen Ansichten reichen von der Wegwerf- oder Freizeitgesellschaft bis hin zur gesundheitsbewussten oder Anspruchsgesellschaft. Selbstverständlich hat dieser Wandel ebenfalls einen Einfluss auf das unternehmerische Handeln. Dazu zählt auch, dass die Bedürfnisse der Kunden differenzierter geworden sind. Die Kunden erwarten beim Erwerb eines Produktes den dazugehörigen Service, so dass die Betreuung des Kunden ein wesentliches Verkaufsargument geworden ist. Eine intensive und nachhaltige Kundenbetreuung sowie das fortwährende Erforschen der aktuellen Kundenbedürfnisse und -ansprüche sind somit unentbehrliche Erforderlichkeiten, um als Betrieb in der heutigen Zeit zu bestehen.

Der Staat als **gesetzgeberische** Instanz stellt seine Bürger und somit auch die Organisationen fortwährend vor neue Bedingungen. Aufgrund der technologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen muss er laufend neue Gesetze hervorbringen sowie Instanzen, die die Einhaltung dieser Gesetze überwachen. Berührt davon sind vor allem die Verwaltungen, die entsprechend ihre Arbeitsabläufe umstellen müssen, was einen erheblichen Mehraufwand bedeutet. In unzähligen Bereichen können die staatlichen Funktionen lediglich durch immer höhere Steuern annähernd aufrechterhalten werden. Durch diese staatlichen Akte werden dementsprechend auch die Unternehmen in ihren Handlungen, sowohl rechtlich als auch finanziell, stark eingeschränkt (Rischar, 2005, S. 3).

Im Gegensatz zu den äußeren Auslösern entstehen **innere Auslöser** in der Organisation selbst und werden vielfach durch die Verordnungen und Entscheidungen der Unternehmensleitung verursacht. Interne Unternehmensvorgänge, wie ein Struktur- oder Personalwechsel, oder Entscheidungen, wie z. B. die Ausgliederung eines Aufgabenbereiches, die Fusion mit einem anderen Unternehmen, die Aufgabe eines Produktes oder die Einführung eines leistungsbezogenen Entlohnungssystems, die Änderungen von Schichtsystemen haben erfahrungsgemäß Folgen für die gesamte Organisation und erfordern entsprechende Anpassungshandlungen.

Auch die Veränderung der gesellschaftlichen Werte zeigt deutlich, dass die traditionelle Führung von Unternehmen überholt ist. Die vielschichtigen Einflussfaktoren in der Psychologie der hochkomplexen und modernen Mitarbeitergesellschaft zwingen Unternehmen, ihre Strukturen und Prozesse kontinuierlich anzupassen. Nachrückende Generationen von Mitarbeitern erwarten in gesteigertem Maße eine Kombination von Beteiligung an den betrieblichen Entscheidungsprozessen, Abwechslungsreichtum in den Tätigkeiten und Spaß an der Arbeit, was bereits von Edtinger, Mayr und Wagner (2004, S. 10f.) erkannt wurde. Heutige Erfahrungen wie beispielsweise von Frederic Laloux (2016) bestätigen diese Erkenntnis.

Wie die Unternehmen auf die für einen Wandel ausschlaggebenden Einflussfaktoren reagieren, bleibt ungeklärt. Um den Herausforderungen der jeweiligen Zukunft gewachsen zu sein, müssen die Unternehmen fundamentale Voraussetzungen erfüllen.

1.3 Grundlegende Voraussetzungen für das Change Management

Veränderungen und Weiterentwicklungen sind in einem Unternehmen unumgänglich, da es sich vorausschauend an die sich ständig ändernden Marktgegebenheiten anpassen muss. Wenn ein Unternehmen langfristig existieren will, muss es folgende Voraussetzungen erfüllen:

1. Reduzierung der Wege, um Kunden- und Marktnähe zu sichern.
2. Hohe Reaktionsfähigkeit und Flexibilität durch die Entsendung der operativen Entscheidungsbefugnisse an die Front.

3. Erhöhung der Qualität und Leistungsfähigkeit durch Motivation, Zusammenarbeit und Kommunikation.
4. Reduzierung der Kosten durch Straffen der Produktpalette, Optimierung des verwaltungsmäßigen Überbaus und Vereinfachung von Abwicklungen.

(Simon, 2000, S. 183).

Etwas detaillierter stellen Doppler und Lauterburg (2014, 67ff.) diese Voraussetzungen dar. Sie gliedern sie in verschiedene Handlungskategorien der Unternehmung:

1. Die Organisationsform

Der erste Faktor betrifft die Organisationsform des Unternehmens, wobei sich das Konzept der Netzwerk-Struktur als das Vorteilhafteste erwiesen hat. Eine flache Hierarchie, eine erhebliche Autonomie der einzelnen Organisationseinheiten, eine große Vielfalt an lokal unterschiedlichen Organisationsformen und die Gesamtsteuerung über gemeinsame Ziele und Strategien sind nur einige von den vielen Vorteilen der Netzwerk-Organisation. „Sie bewältigt mit Abstand das höchste Maß an Komplexität; sie gewährleistet eine rasche Reaktion auf Veränderungen im Umfeld; [...] und sie ist insgesamt weniger stör- und krisenanfällig [...]“ (Doppler & Lauterburg, 2014, S. 61) was die Gesamtproduktivität, die Regenerationsfähigkeit und damit auch die Überlebensfähigkeit der Organisation fördert.

2. Denken in Prozessketten

Der Unternehmenswandel erfordert das Denken in Prozessen, nicht in Strukturen. Durch ihre flache Hierarchie ermöglicht die Netzwerk-Organisation, in Abgrenzung zur klassischen Linienorganisation, dass der organisatorische Denkprozess in sich schnell ändernden Prozessketten verläuft. Informationsströme werden infolgedessen entlang der Prozessketten, auf direktem Weg und ohne Umwege, dorthin gebracht, wo sie benötigt werden.

3. Hohes Maß an Kommunikation und Kooperation

Die Befähigung zur Teamarbeit ist ein wichtiger Erfolgsfaktor der Unternehmung. Aufgaben und Probleme sollten im Gesamtverbund gelöst werden, d. h., dass auf allen Stufen ökonomisch gedacht und im Gesamtinteresse agiert wird. Eine belebte und offene Kommunikation bildet in der Netzwerkorganisation hierfür die Basis und ist eine Erfolg versprechende Alternative zur Hierarchie. Dementsprechend ist von allen Mitarbeitern und Führungskräften persönliches Engagement, Kommunikationsfähigkeit und Kooperationsbereitschaft gefordert.

4. Hohe Motivation und Identifikation

Die Identifikation mit dem Unternehmen und der Tätigkeit sowie eine motivierte Einstellung die Arbeit betreffend sind essentielle Faktoren, um einen Change Prozess initiieren zu können. Motivation entsteht durch abwechslungsreiche, an-

spruchsvolle und interessante Arbeit und auch durch das Abtreten von angemessenen Handlungsspielräumen, was durch die Entwicklung neuer Arbeitsformen gezielt organisiert werden kann. Demgegenüber kann die Identifikation mit dem Unternehmen nicht ad hoc bewirkt werden. Vielmehr handelt es sich dabei um einen Entwicklungsprozess, der auf eine starke und lebendige, auf Aufrichtigkeit, Offenheit und Vertrauen beruhende Unternehmenskultur aufbaut.

5. Unternehmenskultur

„Jedes Unternehmen hat seine eigene, unverwechselbare Identität.“ (Doppler & Lauterburg, 2014, S. 69). Die Unternehmenskultur betreffend gibt es fünf Erfolg versprechende und essentielle Grundprinzipien, um im harten Wettbewerb bestehen zu können:

- Ideenreiche Unruhe: Veränderungsvorhaben lassen Unruhe im Unternehmen entstehen, die zur Bewältigung der zukünftigen Aufgaben in den komplexen Strukturen und Abläufen sogar notwendig ist.
- Konfliktfähigkeit: Das Gewohnte muss durch Neues ersetzt werden, was nicht ohne Konflikte und Spannungen stattfindet. Eine konstruktive Streitkultur ist zu entwickeln, d. h. Spannungsfelder früh zu erkennen und Konflikte zu thematisieren und konstruktiv auszutragen.
- Einheitsgefühl: Das Gefühl der Zusammengehörigkeit und der Beteiligung ist im Unternehmen wesentlich, um eine Veränderung durchzusetzen.
- Bedeutungsvermittlung: Den Mitarbeitern sollte ihre Bedeutung für das Unternehmen und der Sinn ihrer Arbeit aufgezeigt werden, so dass persönliches Engagement für die Organisation seitens der Mitarbeiter zur Selbstverständlichkeit wird.
- Kommunikation: Informelle Kommunikation sollte in Zeiten der lebhaften Veränderung gefördert werden, da es der formalen Organisation nicht möglich ist, das Maß an direkter und individueller Verständigung sicherzustellen.

Eine intakte, ausgeprägte Unternehmenskultur hat durchaus positive Effekte für eine Unternehmung, beschreibt Schreyögg (2008, S. 386). Sie fördert die Loyalität und das Engagement der Mitarbeiter, was sich wiederum vorteilhaft auf die wirtschaftliche Lage des Unternehmens auswirkt, da die Unternehmensstrategie durch die gemeinsam geschaffenen Normen und Werte von allen Mitarbeitern motivierter verfolgt wird. Eine ausgeprägte Unternehmenskultur hat dabei für die Mitarbeitenden eine Orientierungsfunktion, sie verleiht ihnen ein Sicherheitsgefühl, so dass eine effektivere interne Kommunikation zustande kommt, was die Lösungsprozesse von Problemen vereinfacht und vorantreibt.

Wie in dem Kapitel beschrieben, gibt es verschiedene Aspekte, warum sich Unternehmen mit dem Change Management beschäftigen müssen bzw. welche Voraussetzungen dafür gegeben sein sollten. Aus unserer Beratungspraxis heraus nehmen wir wahr, dass das Thema Change seit Jahren immer wieder zu den umfangreichsten Herausforderungen in den Unternehmen gehört. Um den Wandel

erfolgreich zu steuern, ist es von besonderer Wichtigkeit, das Prinzip des Changes zu verstehen.

Im nächsten Kapitel werden wir uns deshalb zunächst mit der inneren Struktur des Wandels auseinandersetzen.

Fragen / Aufgaben

- 1.1 *Wie können Organisationsentwicklung, Change Management und Unternehmenstransformation differenziert werden?*
- 1.2 *Nennen Sie drei äußere und drei innere Einflussfaktoren, die dafür verantwortlich zu machen sind, dass Unternehmen sich Änderungsprozessen unterziehen.*
- 1.3 *Beschreiben Sie kurz drei der vier Einflussbereiche, die einen Bedarf an Change Management zur Folge haben können.*
- 1.4 *Welche organisationalen Voraussetzungen braucht das Change Management? Begründen Sie die drei Ihrer Meinung nach wichtigsten.*

Literatur zur Vertiefung

- Doppler, K. & Lauterburg, C., *Change Management; Den Unternehmenswandel gestalten*. 13. Frankfurt: Campus, 2014.
- Kostka, C. & Mönch, A., *Change Management, 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen*. 4. München: Carl Hanser, 2009.
- Rischar, K., *Veränderungsmanagement; praxiserprobte Instrumente für Führungskräfte*. Renningen: expert, 2005.

Schlüsselwörter:

Organisationsentwicklung, Change Management, Innere- und äußere Einflussfaktoren von Unternehmen, Organisationale Voraussetzungen für Change Management