

Christoph Rasche
Stephan A. Rehder

CHANGE MANAGEMENT

Dieses Manuskript wurde im Rahmen des Projektes „QUP – Qualifizierung – Unterstützung – Professionalisierung zur Gestaltung des demografischen Wandels“ entwickelt. Das Projekt wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen der Initiative „Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschulen“. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

Erarbeitet von:

Prof. Dr. Christoph Rasche (Dozent)
Stephan A. Rehder, M.Sc. (Wissenschaftlicher Mitarbeiter)

Redaktionsschluss: 2017

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Text verallgemeinernd das generische Maskulinum verwendet.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis.....	VI
1 Einführung: Change Management – Strategien, Methoden, Instrumente.....	1
1.1 Entwicklung, Begriffsbestimmung und Bezugsrahmen.....	1
1.2 Veränderungsmodelle, Change Prozesse und Erfolgsfaktoren.....	16
1.3 Consulting Framework.....	26
2 Leistungsmobilisierung durch Change Management.....	32
2.1 Strategiepyramide im Zeichen des operativen Managements.....	32
2.2 Portfolio-Reengineering.....	37
2.3 Archetypen und Formen der Restrukturierung.....	39
2.4 Change Management als strategische und operative Aufgabe.....	43
2.5 Balance Scorecard im Change Management.....	45
2.6 Performance Management und Veränderungen.....	52
2.7 Konsolidierungs- und Wachstumsmanagement.....	53
3 Transformation durch Sanierung und Restrukturierung.....	67
3.1 Unternehmenskrisen – Erkennung, Bewältigung und Verlauf.....	67
3.2 Change Management in a Nutshell.....	82
Literatur- und Quellenverzeichnis.....	VII

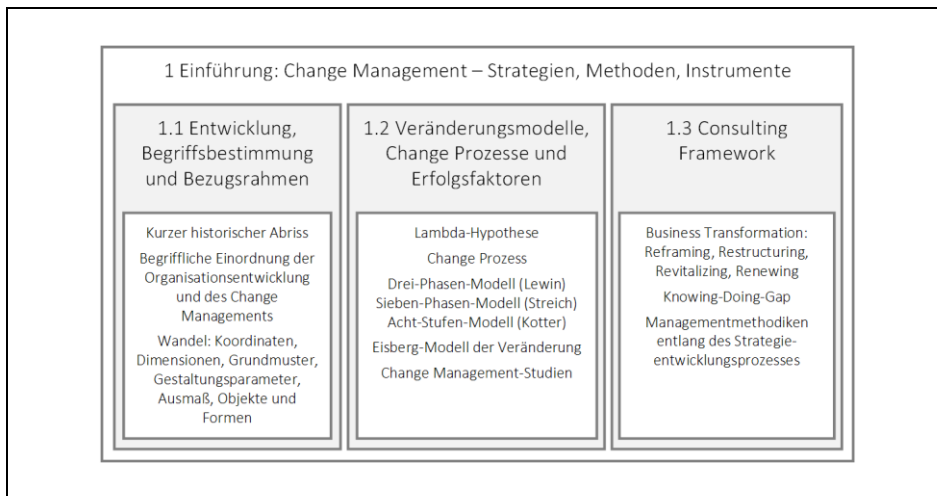


Abbildung 1: Übersicht zum ersten Kapitel
Quelle: Eigene Darstellung.

1.1 Entwicklung, Begriffsbestimmung und Bezugsrahmen

Aufgrund hochdynamischer und komplexer Umweltbedingungen – unter anderem hinsichtlich der globalen Wettbewerbssituation und technologischen Entwicklungen sowie des allgemeinen Wandels gesellschaftlicher, rechtlicher, politischer und wirtschaftlicher Rahmenbedingungen – sind Unternehmen in zunehmendem Maße dazu aufgefordert, Mechanismen zu entwickeln, um sich an verschiedene interne und externe Veränderungen anzupassen und in diesem Zusammenhang sowohl ihre Strukturen und Prozesse als auch ihre Strategien und Ziele zu hinterfragen und gegebenenfalls – auch proaktiv – neu auszurichten (vgl. Schiessler (2013), S. 590). Larkin und Larkin (1996) proklamieren, dass Unternehmen, neben den permanenten Veränderungen im betrieblichen Alltag, alle fünf bis zehn Jahre mit der Notwendigkeit eines holistischen Unternehmenswandels konfrontiert werden (vgl. Larkin/Larkin (1996), S. 95f.). Auch wenn das Thema vor allem ab den 1950er Jahren sukzessive an Bedeutung gewann, ist der Wandel von Organisationen kein neues Phänomen. Im Gegenteil: Organisationen unterliegen seither Veränderungen. Sowohl die Baumeister der Chinesischen Mauer als auch die Pharaonen im alten Ägypten wurden beim Bau ihrer Pyramiden mit der Notwendigkeit von organisationalen Veränderungen konfrontiert. In zumeist lose gekoppelten Systemen mussten belastbare Strukturen und Prozesse geschaffen werden, um diese gewaltigen Bauwerke realisieren zu können (vgl. Burke (2017), S. 28f.). Bereits der griechische Philosoph Heraklit von Ephesos konstatierte circa 500 Jahre vor Christus, dass nichts beständiger sei, als der Wandel. Und im Jahr 1513 schrieb Niccolò di Bernardo dei Machiavelli in *Der Fürst* mit Blick auf die Herausforderungen im Umgang mit dem Wandel (Machiavelli (1999), S. 45):

Orientierung: Kurzer historischer Abriss

„Auch muss man bedenken, dass kein Vorhaben schwieriger in der Ausführung, unsicherer hinsichtlich seines Erfolges und gefährlicher bei seiner Verwirklichung ist, als eine neue Ordnung einzuführen; denn wer Neuerungen einführen will, hat alle zu Feinden, die aus der alten Ordnung Nutzen ziehen, und er hat nur lasche Verteidiger an all denen, die von der neuen Ordnung Vorteile hätten. Diese Laschheit entsteht teils aus [...] Misstrauen der Menschen, die erst an die Wahrheit von etwas Neuem glauben, wenn sie damit verlässliche Erfahrungen gemacht haben.“

Trotz der stetigen Präsenz und den Erfordernissen zu organisationalen Veränderungen wurde der Umgang mit Aspekten der Thematik sukzessive erst im 20. Jahrhundert professionalisiert und hielt Einzug in wissenschaftliche Disziplinen sowohl der Sozial- und Organisationspsychologie als auch der Organisations- und Managementlehre (vgl. Burke (2017), S. 29; Kostka (2016), S. 8). Dieser Entwicklungspfad erstreckt sich vornehmlich von dem von Frederick W. Taylor begründetem Scientific Management (1911) bis zur Organisationsentwicklung. Die nachfolgende Tabelle zeigt diesen Prozess und schließt mit dem Anknüpfungspunkt zum Change Management.

Scientific Management	wissenschaftliche Herangehensweise zur Steigerung der betrieblichen Effizienz und ökonomisch-rationale Optimierung von Management, Arbeit und Unternehmen durch Spezialisierung und Standardisierung
Hawthorne Studien	Entdeckung der wesentlichen Bedeutung von sozialen Faktoren für die menschliche Arbeitsleistung; soziale Interaktion und Gruppendynamik haben großen Einfluss auf das Arbeitsverhalten und die -motivation
Industrial Psychology	kombiniert Grundlagen der Psychologie mit methodischen Untersuchungen verschiedener Arbeitssituationen; analysiert zahlreiche Aspekte der Arbeitswelt und die Einstellung der Individuen und zielt auf eine Verhaltensanpassung von Individuum und Organisation
Daten-Rückkopplungs-Methode	zielt auf die Verbesserung innerbetrieblicher Zusammenarbeit vor dem Hintergrund und kombiniert Mitarbeiterbefragung und Vorgesetztenbeurteilung zur gemeinsamen Identifikation und Umsetzung notwendiger Veränderungen
Sensitivitätstraining	Intervention zur Sensibilisierung für die Wirkung individuellen Verhaltens auf eine Gruppe zur (eigenen) Reflexion und Entwicklung neuer Verhaltensweisen; Analyse interpersonaler Fähigkeiten sowie gruppendynamischer Prozesse
Aktionsforschung	Gemeinsame Klärung und Lösungsfindung von Wissenschaft und Praxis in einem rekursiven Kreislaufverfahren; umfasst eine Input- bzw. Planungs-, Transformations- bzw. Durchführungs- und Output- bzw. Reflexionsphase in einer sich wiederholenden Spirale

Soziotechnische Systeme	Betonung der gemeinsamen Betrachtung sowie von Abhängigkeiten zwischen sachlich-technischen und sozialen Aspekten bei der Auseinandersetzung mit Organisationsveränderungen
Organisationsentwicklung	ist ein systemischer Ansatz zum organisationalen Wandel; charakteristisch ist die ganzheitliche Sichtweise auf das System bzw. die Organisation

Tabelle 1: Kurzdarstellung der Entwicklungspfade zur Organisationsentwicklung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Burke (2017), S. 28ff.; Kostka (2016), S. 8ff.; Schiessler (2013), S. 595ff.

Die vorangestellte kurze Darstellung zeigt, wie sich die unterschiedlichen Forschungsdisziplinen, sei es in einer harten effektivitäts- und effizienzgetriebenen betriebswirtschaftlichen oder einer eher weichen, vor allem das menschliche Verhalten betreffenden (sozial-)psychologischen Hinsicht, mit Veränderungen auseinandersetzen. Wurden harte und weiche Faktoren zunächst losgelöst voneinander betrachtet, wird insbesondere im Bereich der soziotechnischen Systeme eine Verschmelzung der interdisziplinären Zugänge deutlich. Die ganzheitliche Betrachtung – unter Einbeziehung sämtlicher Aspekte und Formen des organisationalen Wandels – findet ihre bis dahin stärkste Ausprägung in der Organisationsentwicklung (vgl. Kostka (2016), S. 14).

In der Literatur existiert keine einheitliche Definition zum Begriff der *Organisationsentwicklung*. Die verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen, die sich mit dem Thema auseinandersetzen, fokussierten diverse Teilbereiche und setzten damit verschiedene Akzente. Dennoch besteht ein allgemeiner Konsens zu den Merkmalen und Charakteristika (vgl. French/Bell (1999), S. 24). Eine frühe Definition von Beckhard (1969) umschreibt die Organisationsentwicklung als ein planvolles, unternehmensweites und von Führungskräften gesteuertes Verfahren zum Zweck der Steigerung der Wirksamkeit und Gesundheit des Unternehmens durch geplante Einflussnahme in den Unternehmensablauf mittels Erkenntnissen aus den Verhaltenswissenschaften (vgl. Beckhard (1969), S. 9). Nach einer späteren Definition von Beer (1980), zielt die Organisationsentwicklung sowohl auf eine aufeinander abgestimmte Komposition aus Unternehmensstruktur, -prozessen, -strategie, -kultur und der Menschen als auch die Entwicklung neuer und kreativer Unternehmenslösungen sowie der Fähigkeit zur Selbsterneuerung (vgl. Beer (1980), S. 10). Die im Jahre 1980 im deutschsprachigen Raum gegründete Gesellschaft für Organisationsentwicklung e. V. (GOE) bot bis zur Auflösung im Jahre 1997 eine Plattform für Unternehmensberater, innerbetriebliche Anwender und Wissenschaftler zum Austausch und zur Weiterentwicklung im Bereich der Organisationsentwicklung (vgl. Trebesch (2004), S. 72). Gemäß ihrem Leitbild handelt es sich bei der Organisationsentwicklung um einen „langfristig angelegten, nachhaltigen Entwicklungsprozess von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen. Die Wirkung dieses Prozesses beruht auf dem gemeinsamen Lernen aller beteiligten Personen durch direkte Mitwirkung bei der Bearbeitung und Lö-

Begriffliche Grundlagen: Organisationsentwicklung

sung betrieblicher und unternehmerischer Probleme. Das Ziel besteht in der Verbesserung der Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit der Organisation [Produktivität] und der Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens [Humanität]“ (Leitlinien der GOE, zit. nach Meisel/Feld (2009), S. 72). Aus den oben exemplarisch vorgestellten Definitionen zur Organisationsentwicklung werden insbesondere die Ganzheitlichkeit, Langfristigkeit und umfassende Partizipation – inklusive des Lernens – aller Beteiligten sowie die starke Prozessorientierung, Veränderung der Aufbau- und Ablauforganisation und Ergebnisorientierung deutlich. Nach Doppler und Lauterburg (2014) basiert die Organisationsentwicklung auf drei fundamentalen Aspekten. Sie fassen die Philosophie der Organisationsentwicklung wie folgt zusammen (Doppler/Lauterburg (2014), S. 90):

„*Erstens*, Veränderung ist integriert in übergreifende, längerfristige Entwicklungsprozesse des Unternehmens; *zweitens*, die jeweiligen Veränderungsziele im Hinblick auf Strategien, Strukturen, Geschäftsprozesse oder finanzielle Ressourcen werden nicht einfach von außen [...] oder oben [...] vorgegeben, sondern unter Einbezug der betroffenen Menschen entwickelt; *drittens*, die Veränderungen zielen nicht einseitig auf Produktivität und damit auf die finanziellen Interessen der Eigentümer [...], sondern in gleicher Weise auf das Wohlergehen und die Interessen der betroffenen Mitarbeiter [...].“

Vor dem Hintergrund der vorangestellten Definitionen zur Organisationsentwicklung ist zu konstatieren, dass das umfassende Ziel dieser Strömung vornehmlich darin bestand, die Gewinnziele des Unternehmens und die Bedürfnisse der Mitarbeiter miteinander zu harmonisieren. Der Fokus lag also weniger auf der Entwicklung und Anwendung von spezifischen Instrumenten des Wandels, sondern vielmehr auf der Sicherung der Balance zwischen ökonomischer Effizienz und Effektivität und der Beachtung sozialer Aspekte (vgl. Doppler/Lauterburg (2014), S. 90).

Institutioneller und instrumenteller Organisationsbegriff

In diesem Zusammenhang wird auch deutlich, dass es sich im Bereich der Organisationsentwicklung vornehmlich um ein institutionelles Verständnis von Organisation handelt. Nach dieser organisatorischen Denkweise werden Unternehmen ganzheitlich als sozio-technische Systeme betrachtet, die auf einen spezifischen Zweck ausgerichtet sind, über eine geregelte Arbeitsteilung verfügen und definierte Grenzen zur Umwelt aufweisen (vgl. Schreyögg (2008), S. 8f.). Dem institutionellen Organisationsbegriff steht der instrumentelle Organisationsbegriff gegenüber. Diese vornehmlich in der Betriebswirtschaftslehre verortete Perspektive fokussiert die rationale und regelorientierte Gestaltung eines Unternehmens. Vor diesem Hintergrund wird die Organisation als Instrument der Betriebsführung verstanden, das bei der Steuerung des betrieblichen Leistungsprozesses unterstützt. Grundsätzlich kann auch hier noch einmal zwischen dem funktionalen Organisationsbegriff – als Funktion der Unternehmensführung, um die Zweckerfüllung des Unternehmens zu gewährleisten – und dem konfigurativen Organisationsbegriff – als dauerhafte Strukturierung von Arbeitsprozessen und fixiertes Rahmenwerk der Disposition – unterschieden werden (vgl. Schreyögg (2008), S. 5ff.).

Im Laufe der 1990er Jahre vollzogen sich grundlegende sozioökonomische Veränderungen, die sowohl die Austausch-, Beschaffungs- und Absatzmärkte als auch die internen und externen Rahmenbedingungen von Unternehmen in starkem Maße beeinflussten. Die zunehmende Volatilität der Umweltbedingungen, die fortschreitende Globalisierung und der damit einhergehende verschärfte Wettbewerb um knapper werdende Ressourcen, die rasanten Entwicklungen im technologischen Bereich – insbesondere der Informations- und Kommunikationstechnologien – sowie veränderte Kundenerwartungen unter anderem hinsichtlich der stärkeren Individualisierung von Dienstleistungen und Produkten, führte dazu, dass sich Unternehmen in immer kürzeren Intervallen anpassen mussten. Alteingesessene Unternehmen mussten tradierte Strukturen und Prozesse aufbrechen, neue Geschäftsfelder erschließen, Fusionen oder Allianzen eingehen oder sich vollkommen neu positionieren, um weiterhin erfolgreich am Wirtschaftsgeschehen mitwirken zu können. Das Klima des permanenten Wandels hatte zum Teil gravierende Auswirkungen auf soziale Aspekte innerhalb der Unternehmen, sodass eine ausgewogene Balance zwischen betrieblich geforderter Effektivität und Effizienz und den Bedürfnissen der Mitarbeiter nicht immer möglich war. Insofern war es notwendig über die Grundlagen der Organisationsentwicklung zu reflektieren sowie Mittel und Wege zu finden, um den Veränderungserfordernissen adäquat zu begegnen (vgl. Doppler/Lauterburg (2014), S. 90ff.). In diesem Zusammenhang wurde die Organisationsentwicklung weitergedacht und an die aktuellen Herausforderungen angepasst (Doppler/Lauterburg (2014), S. 93f., 96).

Von der Organisationsentwicklung zum Change Management

„*Erstens*, die bisher a priori längerfristig und teilweise eher unspezifisch angelegten offenen Entwicklungsprozesse in gezielte Veränderungsprozesse umwandeln und in überschaubaren, klar strukturierten Projekten organisieren; *zweitens*, den Veränderungsprozess nicht nur am spezifischen Vorgehen messen [...], sondern das Vorhaben konsequent auf das angepeilte, konkret wahrnehmbare Ergebnis ausrichten; *drittens*, viel stärker als bisher das Umfeld von Markt, Politik und Gesellschaft berücksichtigen, das durch seine Einflüsse die Chancen und Risiken jedes bestehenden Systems maßgeblich mitbestimmen [...]; *viertens*, die Betroffenen von vornherein darauf einstimmen, dass Entwicklungs- und Veränderungsprozesse [...] zunehmend auch mit Schmerzen, Zumutungen, Unsicherheit und Angst verbunden sind; *fünftens*, das vertraute Prinzip »Hilfe zur Selbsthilfe« ergänzen durch das »Prinzip Selbstverantwortung«.“

Die Weiterentwicklung der Organisationsentwicklung ging in der Folge in einem ganzheitlichen, planvoll-definierten und integrierten Management von Veränderungen auf, das unter Managern und Beratern fortan als *Change Management* bezeichnet wurde (vgl. Doppler/Lauterburg (2014), S. 94). Es stellt eine Synthese der oben dargestellten verschiedenen Organisationsbegriffe dar. Hier werden die institutionelle und die instrumentelle Betrachtungsweise auf Organisation zusammengeführt (vgl. Bea/Göbel (2010), S. 485ff.). Darüber hinaus impliziert das Change Management, anders als die vor allem nach innen gewandte Organisationsentwicklung, eine intensive Außenorientierung (vgl. Doppler/Lauterburg (2014), S. 96).

In der nachfolgenden Tabelle werden Organisationsentwicklung und Change Management voneinander abgegrenzt und die Merkmale bzw. Charakteristika des Change Managements denen der Organisationsentwicklung gegenübergestellt.

	Organisationsentwicklung	Change Management
Entstehung des Begriffs	Sozialwissenschaftlich geprägter Begriff für geplanten Wandel auf organisationaler Ebene, d. h. bezogen auf die gesamte Organisation	Sammelbegriff aus umgangssprachlicher Perspektive für beliebige Veränderungen in Organisationen
Organisationsverständnis	Ganzheitliche Perspektive aus personeller (z. B. Führung und Kommunikation) und struktureller (z. B. Strukturen und Prozesse) Perspektive auf die Organisation als einzigartiges System	Oftmals eher technisches Verständnis von Organisationen, d. h. Management von Veränderungen analog zu Projektmanagement und zur Veränderung technischer Systeme
Schwerpunkte	Langfristig angelegte Veränderungsmaßnahmen zur nachhaltigen Veränderung der Organisation, z. B. im Hinblick auf die Zukunftsfähigkeit oder auf Fusionen	Optimierungen mit unterschiedlichen Schwerpunkten, z. B. bezüglich Kostensenkung oder Qualitätsmanagement, Restrukturierungen etc.
Zeitliche Perspektive	Mittel- bis langfristige Perspektive der Planung und Umsetzung	Kurz- bis mittelfristige Perspektive der Planung und Umsetzung
Typische Protagonisten	Prozessberater mit Schwerpunkten in Beratung, Coaching und Training, oftmals sozialwissenschaftliche Ausbildungshintergründe	Wirtschafts- und naturwissenschaftlich orientierte Berater mit oftmals technischer Perspektive auf Veränderung
Zentrale Annahmen	Partizipation, das Streben aller Menschen nach Weiterentwicklung und die lernende Organisation	Verordnung von Veränderungen nach dem Prinzip des Bombenwurfs

Tabelle 2: Abgrenzung von Organisationsentwicklung und Change Management
Quelle: Werther/Jacobs (2014), S. 47.

Begriffliche Grundlagen:
Change Management

Vahs (2009) definiert Change Management als „zielgerichtete Analyse, Planung, Realisierung, Evaluierung und laufende Weiterentwicklung von ganzheitlichen Veränderungsmaßnahmen“ (Vahs (2009), S. 292). In diesem Zusammenhang ist zu konstatieren, dass das Change Management kein bestimmtes Veränderungskonzept propagiert. So definiert auch Rosenstiel (2007) Change Management sehr allgemein als „das aktive Beeinflussen eines für das Unternehmen tief greifenden Wandels, der eine strategische Ausrichtung hat, parallel zueinander die Arbeit in verschiedenen Projekten erfordert und entsprechend mit einem hohen

Zeit- und Prioritätendruck verbunden ist sowie meist einen Wandel der Unternehmenskultur impliziert“ (Rosenstiel (2007), S. 451). Hinsichtlich des Umfangs und der Diversität steht der Begriff ‚Change Management‘ für Berner (2010) als „Sammelbezeichnung für sehr unterschiedliche Arten von Veränderungsvorhaben, die eine größere Zahl von Beschäftigten betreffen und deshalb sowohl Emotionen bei ihnen auslösen als auch Reaktionen. Die Bandbreite reicht von Sanierungen und Kostensenkungsprogrammen über Qualitäts- und Reengineering-Projekte bis hin zu Kulturveränderungsprojekten und der Einführung von Leitbildern und Führungsgrundsätzen“ (Berner (2010), S. 352).

Angesichts des Wandels befinden sich Unternehmen in einem Spannungsfeld aus Wandlungsbedarf, -bereitschaft und -fähigkeit. Diese Kategorientriade geht auf das sogenannte ‚3W-Modell‘ der strategischen Erneuerung von Krüger (2014) zurück. Der *Wandlungsbedarf* bildet den Ausgangspunkt jeglicher Veränderung und bezieht sich auf das Ausmaß des sachlich erforderlichen Wandels. Die Aufgabe von Führungskräften besteht darin, die sachliche Notwendigkeit zur Veränderung subjektiv wahrzunehmen und anzunehmen sowie darüber hinaus im Unternehmen um Akzeptanz zu werben. Trigger solcher Veränderungsnotwendigkeiten bilden die im Folgenden exemplarisch vorgestellten allgemeinen Trends wie auch interne und/oder externe Treiber (vgl. Krüger (2014), S. 14).

Koordinaten des Wandels

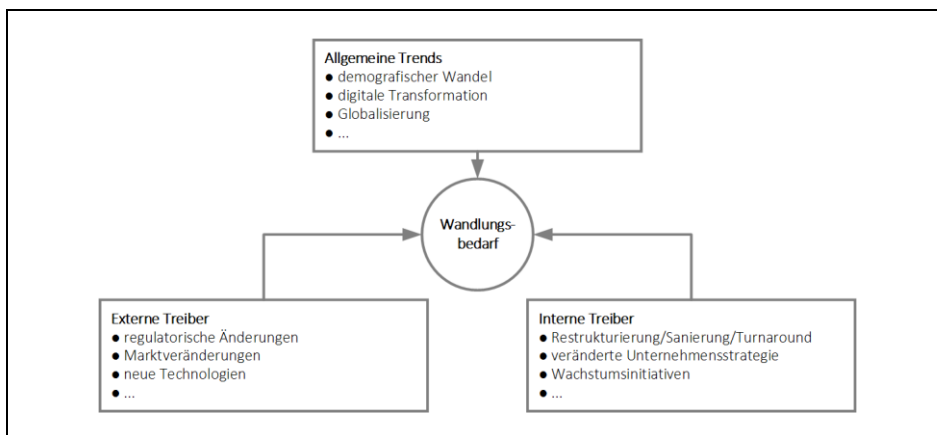


Abbildung 2: Trigger des Wandlungsbedarfs
Quelle: In Anlehnung an Krüger (2014), S. 15.

Die *Wandlungsbereitschaft* bezieht sich vor allem auf die oben bereits angesprochene Akzeptanz von Veränderungserfordernissen bei Beteiligten wie auch Betroffenen. Diese Akzeptanz prägt sich sowohl auf der Einstellungsebene als auch auf der Verhaltensebene aus. Die sogenannte Einstellungsakzeptanz umfasst vornehmlich die inneren Einstellungen, Werte und Überzeugungen von Individuen, Gruppen oder Kollektiven sowie deren Haltung zu Veränderungszielen und -maßnahmen. Die Verhaltensakzeptanz spiegelt sich im tatsächlichen Veränderungswillen und in der Bereitschaft wider, aktiv am Veränderungsprozess mitzuwirken. In diesem Zusammenhang können sich allerdings auch Barrieren und Widerstände aufbauen. Zum Beispiel dann, wenn grundsätzliche intrapersonale veränderungsaverse Dispositionen vorliegen, die individuelle Folgenabschätzung des

Wandels negativ beurteilt wird bzw. der Veränderungserfolg als gering eingeschätzt wird oder eine subjektiv wahrgenommene veränderte Anreiz-Beitrags-Situation einen negativ empfundenen Saldo ausprägt. Ein wichtiger Ansatzpunkt für Unternehmen zur Überwindung ist die gezielte Information der Beteiligten und Betroffenen zu Maßnahmen und Verfahren. Dadurch können unter anderem Unsicherheiten, Ängste und Befürchtungen ausgeräumt werden. Unternehmen haben außerdem die Möglichkeit, die Barrieren und Widerstände, unter anderem durch die Fixierung der Wandlungsaffinität in den Unternehmensleitbildern und durch die Umsetzung einer lebendigen Veränderungskultur, aufzubrechen bzw. diesen entgegenzuwirken und/oder die personelle Veränderungsmotivation durch attraktive Anreiz-Beitrags-Systeme maßgeblich zu beeinflussen (vgl. Krüger (2007), S. 198ff.; Krüger (2014), S. 19).

Die *Wandlungsfähigkeit* zielt auf die grundsätzliche Möglichkeit zur Durchführung eines erfolgreichen Wandels von der Ebene des einzelnen Individuums bis hin zur Ebene des Gesamtunternehmens ab. In diesem Zusammenhang spielen ebenso die Fähigkeiten und das Umsetzungsvermögen der sogenannten personellen Befähiger wie auch die sogenannten systemischen Befähiger – die institutionellen Dispositionen und Ausstattungen respektive die Strategie, Kultur und Technologien – eine essentielle Rolle. Dabei unterstützen sowohl eine flexible und anpassungsfähige Aufbau- und Ablauforganisation als auch institutionalisierte Module und Prozesse, wie beispielsweise Workshops, Qualitätszirkel und kontinuierliche Verbesserungsprozesse sowie flankierende Systeme zum Beispiel zur Anreizgestaltung, Planung und Kontrolle (vgl. Krüger (2014), S. 20ff.).

Dimensionen des ganzheitlichen Change Managements

Grundsätzlich gilt es nach Vahs (2009) darauf zu achten, dass die geplanten Veränderungen nicht partiell und isoliert betrachtet werden, sondern, aufgrund von verschiedenen Interdependenzen, auf mehreren Ebenen harmonisiert werden. Diese Ebenen – oder auch Handlungsfelder des Change Managements – umfassen die Strategie, Kultur, Technologie und Organisation eines Unternehmens (vgl. Vahs (2009), S. 334f.).

Die *Unternehmensstrategie* kennzeichnet das erste Handlungsfeld. Vor dem Hintergrund sowohl der normativen Verankerung des unternehmensbezogenen Leitbildes, der richtungsweisenden Vision sowie der festgelegten Prinzipien und Spielregeln als auch der intensiven Auseinandersetzung mit internen und externen Rahmenbedingungen sowie mit Potenzial- und Risikoanalysen werden entweder reaktive Anpassungs- oder proaktive Innovationsstrategien abgeleitet. Auf Grundlage der Gesamtstrategie des Unternehmens werden dann in den unteren Ebenen Teilstrategien für die Geschäfts- und Funktionsbereiche formuliert. Die strategischen Imperative haben eine starke Signalwirkung und einen großen Einfluss auf die Unternehmensumwelt, den internen Bezugsrahmen des Unternehmens sowie die weiteren Handlungsfelder des Change Managements (vgl. Vahs (2009), S. 335f.).

Das zweite Handlungsfeld – die *Unternehmenskultur* – umfasst vornehmlich die einer Organisation inhärenten Gesamtheit der Werte, Überzeugungen und Einstellungen. Sie prägen das individuelle und kollektive Verhalten, die Entscheidungen sowie das allgemeine Denken innerhalb des Unternehmens und determinieren die Art und Weise der Interaktion mit der Umwelt. Das Change Management zielt hier vor allem auf Veränderungen des vorherrschenden Werte- und Überzeugungskanon der Organisationsmitglieder, um individuelle und kollektive Verhaltensmuster und Fähigkeiten den veränderten Bedingungen anzupassen (vgl. Vahs (2009), S. 337f.).

Die *Technologie* bildet das dritte Handlungsfeld. Sie umfasst „Verfahren, Methoden, Maschinen, Werkzeuge, Werkstoffe und das damit verbundene Anwendungswissen“ (Vahs (2009), S. 339) innerhalb eines Unternehmens. Vor allem im Zusammenhang mit der rasant fortschreitenden Informations- und Kommunikationstechnologie werden etablierte Strukturen und Prozesse hinterfragt und gegebenenfalls durch neue Technologien aufgebrochen. Auf diese Weise werden neue Formen der Arbeitsgestaltung und -organisation geschaffen, Möglichkeiten zur ganzheitlichen Verantwortungsübernahme von zusammenhängenden Aufgaben generiert und Geschäftsprozesse auf eine neue Effizienzebene gehoben. An dieser Stelle deutet sich der integrale Charakter der Technologie an. Auf der einen Seite kann die Informations- und Kommunikationstechnologie Veränderungsprozesse hervorragend unterstützen, auf der anderen Seite hat die technologische Entwicklung das Potenzial, grundlegende strukturelle und prozessuale Veränderungen zu bewirken. Insbesondere im letzteren Fall wird der Bezug zur organisationalen Ausgestaltung deutlich (vgl. Vahs (2009), S. 339ff.).

Das vierte Handlungsfeld betrifft die *Organisation* und damit sämtliche Gestaltungsaspekte im Bereich der Aufbau- und Ablauforganisation von Unternehmen. Diese Form des Wandels ist weitgreifend, setzt an den organisationalen Wurzeln an und bezieht sich vornehmlich auf transformative Restrukturierungsmaßnahmen, die eine Neugestaltung der Organisationsform, der Strukturen und/oder Prozesse zum Gegenstand haben (vgl. Vahs (2009), S. 342).

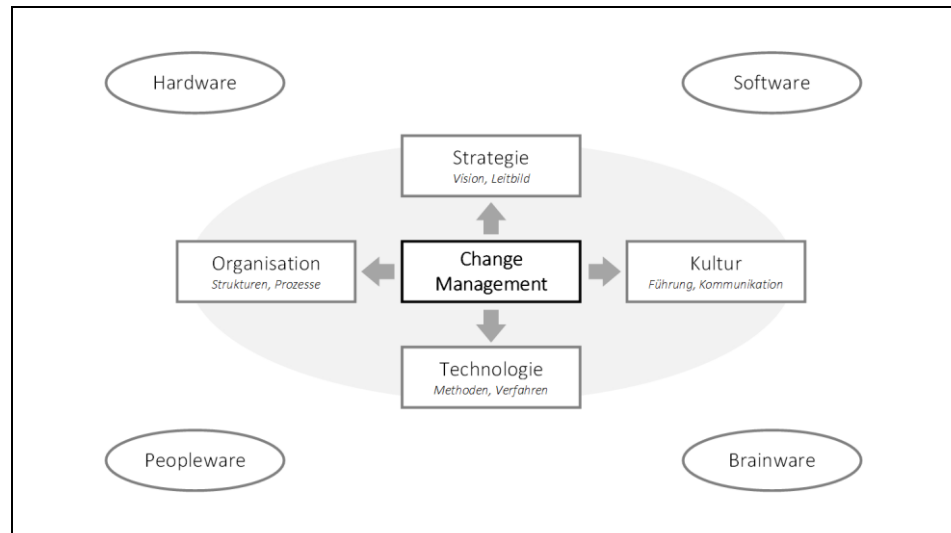


Abbildung 3: Dimensionen des Change Management
 Quelle: In Anlehnung an Vahs (2009), S. 335.

Flankierend greifen zu den Handlungsfeldern des Veränderungsmanagements ressourcenstrategische Ansatzpunkte, die intraorganisational in individueller Ausgestaltung in jedem Unternehmen vorhanden sind und in der speziellen Konfiguration ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal auf interorganisationaler Ebene darstellen. Diese Ansatzpunkte können in einem Kategoriensystem nach Hard- und Software, Peopeware sowie Brainware differenziert werden. Im Bereich der *Hardware* finden sich die infrastrukturellen Ausstattungen von Unternehmen, zu denen unter anderem das zur Verfügung stehende Equipment, spezielle IT-Lösungen und Systeme sowie energetische Merkmale gehören. Die Kategorie *Software* umfasst insbesondere die Prozesse und Routinen, individuelle Best Practice-Lösungen sowie die Kommunikation. Die *Peopeware* fokussiert vor allem Aspekte, die unmittelbar mit der Personalressource in Verbindung gebracht werden kann. Dazu zählen beispielsweise das Employer Branding, das Recruiting und die Qualifizierung, wie auch der Grundsatz des Förderns und Forderns. Im Bereich der *Brainware* sind vornehmlich Wissen und Kenntnisse sowie Erfahrungen und Kompetenzen verankert.

Grundmuster des organisationalen Wandels

Die Grundmuster des organisationalen Wandels erstreckt sich auf insgesamt drei Modelle, die sich vornehmlich hinsichtlich ihrer Richtungsstringenz unterscheiden. Beim *Idealmodell* vollzieht sich der Wandel aufgrund von Vorsteuerung und Antizipation in linearer Form. Die Umwelt ist stabil und ermöglicht damit eine hohe Planungs- und Prognosesicherheit. Der Wandel selbst basiert auf eindeutigen Kausalzusammenhängen und ist durch ein nicht-repetitive Top-Down-Steuerung gekennzeichnet. Das *chaotische Modell* ist vor allem durch die Selbststeuerung und das damit verbunden nicht-lineare Vorgehen geprägt. Die Planungsumwelt befindet sich in einem permanenten Wandel, sodass sie für Unternehmen ein Unsicherheitsfaktor darstellt und nicht zu antizipieren ist. Die Koordination des Wandels erfolgt dezentral durch autonome Einheiten, die sich durch selbstgesteuertes und reflexives Lernen auszeichnen. Daraus ergibt sich ein diffuses