

# Change Management

Thomas Lauer

# Change Management

Grundlagen und Erfolgsfaktoren

Prof. Dr. Thomas Lauer  
FH Aschaffenburg  
Fakultät Wirtschaft und Recht  
Würzburger Straße 45  
63743 Aschaffenburg  
Deutschland  
thomas.lauer@fh-aschaffenburg.de

ISBN 978-3-642-04339-0

e-ISBN 978-3-642-04340-6

DOI 10.1007/978-3-642-04340-6

Springer Heidelberg Dordrecht London New York

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

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2010

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funk-sendung, 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 vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

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.

*Einbandgestaltung:* WMX Design GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem Papier

Springer ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

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

# Vorwort

Change Management ist ebenso ein aktuelles Thema, wie es Bücher zu diesem Thema gibt. Warum also ein weiteres hinzufügen? Sowohl meine langjährige Erfahrung als Unternehmensberater wie auch meine mittlerweile ebenso umfangreiche Lehrpraxis an der Hochschule haben mich immer wieder zu dem Schluss kommen lassen, dass es *das* Buch zu dieser Thematik, welches kompakt, strukturiert und zugleich umfassend ist, so nicht gibt, wenn auch dem mittlerweile in vielen Auflagen erschienen Buch von Doppler und Lauterburg im deutschsprachigen Raum sicherlich als stetig erweitertes und sehr umfassendes Pionierwerk zurecht große Bedeutung zukommt. Auch Studierende machten mich auf den Umstand mangelnder Standardliteratur verschiedentlich aufmerksam, vor allem, wenn sie Diplomarbeiten zu diesem Thema anfertigen sollten. Außerdem fiel ihnen auf, dass das, was als Change Management bezeichnet wird, in verschiedenen Veröffentlichungen einen ganz unterschiedlichen Rahmen besitzt. Allerdings, so mein Eindruck, scheint sich langsam so etwas wie ein Kern zu diesem äußerst praxisrelevanten Fachgebiet herauszuschälen, den es festzuhalten lohnt.

Mit diesen Fragen und Erfahrungen im Hinterkopf habe ich schließlich das Projekt in Angriff genommen und das vorliegende Buch verfasst, in der Hoffnung, einen Schritt auf dem Weg zu einem Standard-Change-Management-Wissen voranzukommen. Das Buch soll Grundlagen und die für die Umsetzung so bedeutenden Erfolgsfaktoren zugleich beinhalten. Die zur Illustration herangezogenen Fallbeispiele entstammen meiner für Studienzwecke selbst angelegten Sammlung und sind, sofern Quellen nicht explizit genannt werden, zahlreichen Artikeln der Wirtschaftspresse sowie eigenen Erfahrungen im Beratungsalltag entlehnt.

Ich hoffe, die Leser finden das vorliegende Buch ebenso nützlich wie auch durchaus kurzweilig. Über Anregungen, wie man es besser machen kann, freue ich mich jederzeit.

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Grundlagen

<b>1</b>	<b>Change Management – der Weg zum Ziel</b> .....	3
1.1	Change Management – was sich dahinter verbirgt .....	3
1.1.1	Begriff.....	3
1.1.2	Gegenstand.....	5
1.1.3	Ansatzpunkte von Change Management.....	6
1.2	Zielsetzung und Zielgruppe des Buches .....	7
1.2.1	Zielsetzung.....	7
1.2.2	Zielgruppe.....	8
1.3	Aufbau des Buches .....	8
<b>2</b>	<b>Auslöser von Unternehmenswandel</b> .....	11
2.1	Extern ausgelöster Wandel .....	11
2.1.1	Unternehmen als offene Systeme.....	11
2.1.2	Zunehmende Umweltdynamik.....	13
2.1.3	Reaktionen auf Umfeldwandel.....	16
2.2	Intern ausgelöster Wandel .....	18
2.2.1	Die Metapher der menschlichen Entwicklung .....	18
2.2.2	Lebenszyklusmodelle.....	18
2.2.3	Das „Burn-out-Syndrom“ bei Unternehmen .....	20
2.3	Zusammenfassung .....	21
2.4	Praxischeck.....	22
<b>3</b>	<b>Hemmnisse des Wandels</b> .....	25
3.1	Typisches Verhalten von Unternehmen in Krisensituationen.....	25
3.2	Individuelle Ursachen.....	27
3.3	Kollektive Ursachen .....	31
3.4	Wirtschaftliche Ursachen .....	33

- 3.5 Komplexität ..... 34
- 3.6 Zusammenfassung ..... 36
- 3.7 Praxischeck..... 36
- 4 Ursachen gescheiterten Unternehmenswandels ..... 41**
  - 4.1 Widerstände als Hauptproblem ..... 41
  - 4.2 Beispiele ..... 42
  - 4.3 Arten von Widerständen ..... 44
    - 4.3.1 Erklärungs- und nichterklärungsbedürftige  
Widerstände ..... 44
    - 4.3.2 Erscheinungsformen von Widerständen ..... 46
  - 4.4 Nährböden für Widerstände..... 47
    - 4.4.1 Faktoren auf Unternehmensebene..... 47
    - 4.4.2 Faktoren auf Mitarbeiterebene ..... 49
  - 4.5 Falscher Umgang mit Widerständen ..... 50
  - 4.6 Weitere Faktoren ..... 51
  - 4.7 Zusammenfassung ..... 51
  - 4.8 Praxischeck..... 51
- 5 Ein Erfolgsfaktorenmodell des Change Managements..... 55**
  - 5.1 Die Feldtheorie Lewins ..... 55
  - 5.2 Grundbausteine des Modells ..... 58
  - 5.3 Erfolgsbaustein Orientierung..... 60
  - 5.4 Erfolgsbaustein Startmotivation ..... 61
  - 5.5 Erfolgsbaustein Prozessmotivation..... 62
  - 5.6 Erfolgsbaustein Zielmotivation ..... 64
  - 5.7 Zusammenfassung ..... 66
  - 5.8 Praxischeck..... 68

**Teil II Erfolgsfaktoren**

- 6 Erfolgsfaktor Person – richtige Führung im Wandel..... 73**
  - 6.1 Begriff und Erfolgsbeitrag..... 73
    - 6.1.1 Begriff..... 73
    - 6.1.2 Erfolgsbeitrag..... 73
  - 6.2 Transaktionale und transformatorische Führung ..... 74
  - 6.3 Die optimale Mischung der Führungsstile ..... 75
  - 6.4 Bestandteile transformatorischer Führung..... 79
    - 6.4.1 Die Bestandteile im Überblick ..... 79
    - 6.4.2 Der Visionär..... 80
    - 6.4.3 Der Coach ..... 82
    - 6.4.4 Das authentische Vorbild ..... 85
    - 6.4.5 Der Wohltäter ..... 86

6.4.6	Zielgerichtetheit und Willenskraft .....	88
6.4.7	Emotionale Intelligenz .....	90
6.5	Zusammenfassung .....	91
6.6	Praxischeck.....	92
<b>7</b>	<b>Erfolgsfaktor Vision – motivierende Ziele setzen .....</b>	<b>95</b>
7.1	Begriff und Erfolgsbeitrag.....	95
7.1.1	Begriff.....	95
7.1.2	Ein Beispiel.....	96
7.1.3	Erfolgsbeitrag.....	97
7.2	Voraussetzungen für wirksame Visionen .....	97
7.3	Ausgewählte Methoden .....	99
7.3.1	Methode Visionsarbeit.....	100
7.3.2	Visions-Review.....	100
7.4	Zusammenfassung .....	101
7.5	Praxischeck.....	102
<b>8</b>	<b>Erfolgsfaktor Kommunikation – Widerstände vermeiden und überwinden .....</b>	<b>105</b>
8.1	Begriff und Erfolgsbeitrag.....	105
8.1.1	Begriff.....	105
8.1.2	Erfolgsbeitrag.....	107
8.2	Voraussetzungen für wirksame Kommunikation.....	108
8.3	Kommunikation in den einzelnen Phasen des Wandels .....	110
8.3.1	Kommunikation in der Startphase.....	111
8.3.2	Kommunikation während der Durchführung .....	112
8.3.3	Kommunikationsplanung .....	115
8.4	Kommunikative Überwindung von Widerständen .....	116
8.4.1	Die richtige Grundhaltung .....	116
8.4.2	Die richtige Gesprächsführung .....	117
8.5	Zusammenfassung .....	121
8.6	Praxistipps .....	122
8.6.1	Die Methode „World Café“ .....	122
8.6.2	Der Projektinformationsmarkt .....	123
<b>9</b>	<b>Erfolgsfaktor Partizipation – Betroffene beteiligen .....</b>	<b>125</b>
9.1	Begriff und Erfolgsbeitrag.....	125
9.1.1	Begriff und Ursprung.....	125
9.1.2	Erfolgsbeitrag.....	127
9.2	Voraussetzungen für wirksame Partizipation .....	128
9.3	Ausgewählte Methoden der Partizipation.....	130
9.3.1	Gruppenmoderation .....	130
9.3.2	Mitarbeiterbefragung .....	135
9.4	Zusammenfassung .....	137



9.5	Praxistipp und Praxischeck.....	138
9.5.1	Partizipationsplan.....	138
9.5.2	Checkliste zur wirksamen Partizipation.....	139
<b>10</b>	<b>Erfolgsfaktor Integration – Unterschiede überwinden.....</b>	<b>141</b>
10.1	Begriff und Erfolgsbeitrag.....	141
10.1.1	Begriff.....	141
10.1.2	Erfolgsbeitrag.....	142
10.2	Voraussetzungen wirksamer Integration .....	142
10.3	Ausgewählte Methoden .....	143
10.3.1	Integration on the job .....	143
10.3.2	Integration off the job .....	146
10.4	Zusammenfassung .....	148
10.5	Praxischeck.....	148
<b>11</b>	<b>Re-Eduktion – Personal gezielt entwickeln.....</b>	<b>151</b>
11.1	Begriff und Erfolgsbeitrag.....	151
11.1.1	Begriff.....	151
11.1.2	Erfolgsbeitrag.....	152
11.2	Voraussetzungen wirksamer Re-Eduktion.....	153
11.3	Ausgewählte Methoden der Re-Eduktion .....	156
11.3.1	Methodenüberblick .....	156
11.3.2	Seminargestütztes Coaching .....	158
11.4	Zusammenfassung .....	159
11.5	Praxistipp.....	160
<b>12</b>	<b>Erfolgsfaktor Projektorganisation – Komplexität richtig steuern .....</b>	<b>163</b>
12.1	Begriff und Erfolgsbeitrag.....	163
12.1.1	Begriff.....	163
12.1.2	Erfolgsbeitrag.....	163
12.2	Voraussetzungen wirksamer Projektorganisation.....	164
12.3	Ausgewählte Methoden .....	166
12.3.1	Professionelle Projektaufbauorganisation .....	166
12.3.2	Strategische Projektauswahl .....	168
12.3.3	Projektteambildung .....	170
12.3.4	Motivationserhalt .....	171
12.4	Zusammenfassung .....	172
12.5	Praxischeck.....	173
<b>13</b>	<b>Erfolgsfaktor Konsultation – professionelle Berater einsetzen.....</b>	<b>175</b>
13.1	Begriff, Trends und Erfolgsbeitrag.....	175
13.1.1	Begriff.....	175
13.1.2	Trends .....	176
13.1.3	Erfolgsbeitrag.....	177
13.2	Voraussetzungen wirksamer Konsultation .....	178

- 13.3 Ausgewählte Methoden ..... 180
  - 13.3.1 Prozessberatung ..... 181
  - 13.3.2 Inhouse-Beratung ..... 182
- 13.4 Zusammenfassung ..... 184
- 13.5 Praxischeck ..... 184
  
- 14 Erfolgsfaktor Evolution – permanenten Wandel initiieren..... 187**
  - 14.1 Begriff und Erfolgsbeitrag ..... 187
    - 14.1.1 Begriff ..... 187
    - 14.1.2 Erfolgsbeitrag ..... 190
  - 14.2 Voraussetzungen wirksamer Evolution ..... 191
    - 14.2.1 Lernen von der Natur ..... 192
    - 14.2.2 Schlussfolgerungen für die Gestaltung  
von Unternehmen ..... 201
  - 14.3 Ausgewählte Methoden ..... 203
    - 14.3.1 Sensorteams ..... 203
    - 14.3.2 Ideenolympiade ..... 204
    - 14.3.3 Kulturmanagement ..... 205
  - 14.4 Zusammenfassung ..... 209
  - 14.5 Praxischeck ..... 210
  
- Literaturverzeichnis ..... 213**

# Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1.1</b>	Change Management als Steuerung des Wandels auf dem Weg von A nach B .....	4
<b>Abb. 1.2</b>	Praxisbedeutung von Change Management heute und morgen (Quelle: Capgemini-Studie, 2008, Abb. 7 und 8) .....	5
<b>Abb. 1.3</b>	Ansatzpunkte des Change Managements (in Anl. an Staehle, 1999, S. 934; Kostka & Mönch, 2002, S. 16).....	6
<b>Abb. 1.4</b>	Die fünf Leitfragen des vorliegenden Buches mit den dazugehörigen Kapiteln.....	9
<b>Abb. 2.1</b>	System und Umwelt .....	12
<b>Abb. 2.2</b>	Die Kategorien der Unternehmensumwelt .....	13
<b>Abb. 2.3</b>	Die Prognose der Alterspyramide für 2050 (Quelle: Statistisches Bundesamt, 2006).....	15
<b>Abb. 2.4</b>	Der Lebenszyklus der Unternehmung (v. a. in Anl. an Lievegoed, 1972) .....	19
<b>Abb. 3.1</b>	Die drei typischen Phasen krisenhafter Unternehmensentwicklung.....	26
<b>Abb. 3.2</b>	Handlungsdruck und Handlungsspielräume in Krisensituationen (Kraus & Haghani, 2004, S. 16).....	27
<b>Abb. 3.3</b>	Konfliktleugnung nach dem Gesetz von der Vermeidung kognitiver Dissonanz.....	28
<b>Abb. 3.4</b>	Optimales Entscheidungsverhalten im Gegensatz zu Satisficing.....	30
<b>Abb. 3.5</b>	Das System Unternehmen und seine Umwelt .....	34
<b>Abb. 3.6</b>	Übung „Pro- und Contraargumente zu einem Projekt des Wandels“.....	37
<b>Abb. 4.1</b>	Ursachen gescheiterten Wandels (Quelle: Herstein-Studie, zitiert nach Schott & Wick, 2005, S. 196).....	41
<b>Abb. 4.2</b>	Grundeinstellung von Stakeholdern gegenüber Veränderungsprozessen (Quelle: Capgemini-Studie, 2003).....	42

<b>Abb. 4.3</b>	Modell der Kommunikationsstörungen (in Anl. an Jung, 2001, S. 466).....	44
<b>Abb. 4.4</b>	Das Vier-Seiten-Modell der Kommunikation (eigenes Beispiel, Modell auf Basis Schulz von Thun, 2008, S. 14).....	45
<b>Abb. 4.5</b>	Erscheinungsformen von Widerständen (Doppler & Lauterburg, 2002, S. 339).....	46
<b>Abb. 4.6</b>	Die Produktivitätsentwicklung im Rahmen von Prozessen des Unternehmenswandels (Staehe, 1999, S. 592).....	48
<b>Abb. 4.7</b>	Gefährliche und ungefährliche „Bremsen“ des Wandels als Soziogramme.....	53
<b>Abb. 5.1</b>	Die Feldtheorie Kurt Lewins (in Anl. an Staehe, 1999, S. 591).....	56
<b>Abb. 5.2</b>	Typische Leistungskurve in Prozessen des überzogenen Wandels.....	56
<b>Abb. 5.3</b>	Das Drei-Phasen-Modell des Wandels nach Lewin.....	58
<b>Abb. 5.4</b>	Herausforderungen innerhalb der Phasen eines Veränderungsprozesses.....	59
<b>Abb. 5.5</b>	Motivationsarten als Erfolgsbausteine in den Phasen des Wandels.....	60
<b>Abb. 5.6</b>	Komponenten der Selbstbestimmungstheorie der Motivation von Decy & Ryan.....	63
<b>Abb. 5.7</b>	Die VIE-Theorie von Vroom (in Anl. an Ridder, 1999, S. 428).....	65
<b>Abb. 5.8</b>	Das Modell der Erfolgsfaktoren des Change Managements.....	67
<b>Abb. 5.9</b>	Das Zusammenwirken der Erfolgsfaktoren im Zeitablauf.....	67
<b>Abb. 6.1</b>	Transaktionale und transformatorische Führung.....	75
<b>Abb. 6.2</b>	Die jeweils optimale Mischung transaktionaler und transformatorischer Führung.....	76
<b>Abb. 6.3</b>	Die Mischung aus visionärer Führung und effizientem Management im Verlaufe des Unternehmenswandels (in Anl. an Krüger, 2006, S. 113).....	78
<b>Abb. 6.4</b>	Rollen transformatorischer und transaktionaler Führung (Dörr, 2007, S. 24).....	79
<b>Abb. 6.5</b>	Rollen und Persönlichkeitsmerkmale transformatorischer Führung.....	80
<b>Abb. 6.6</b>	Energie-Fokus-Matrix des Managerverhaltens (Bruch, 2006, Abb. 1).....	89
<b>Abb. 7.1</b>	Fieberkurven beim Visions-Review (in Anl. an Stolzenberg & Herberle, 2006, S. 59).....	101
<b>Abb. 8.1</b>	Inhalte und Maßnahmen der Kommunikation in den beiden Phasen des Wandels.....	111
<b>Abb. 8.2</b>	Muster für einen Kommunikationsplan im Rahmen von Change-Management-Projekten.....	116
<b>Abb. 8.3</b>	Die richtigen Gesprächshaltungen bei Sender und Empfänger.....	119

<b>Abb. 9.1</b>	Die sechs Phasen der Moderationsmethode (eigene Abb. in Anl. an Seifert, 2007).....	132
<b>Abb. 9.2</b>	Beispiel für ein Ursache-Wirkungs-Diagramm.....	133
<b>Abb. 9.3</b>	Beispiel für ein Mindmap.....	134
<b>Abb. 9.4</b>	Prozessschritte der Folgeaktivitäten von Mitarbeiterbefragungen (Liebig & Hermann, 2007) .....	136
<b>Abb. 9.5</b>	Muster für einen Partizipationsplan.....	138
<b>Abb. 11.1</b>	Gängige Methoden der Personalentwicklung im Rahmen von Change Management.....	157
<b>Abb. 11.2</b>	Struktur eines Re-Edukationsplans.....	160
<b>Abb. 12.1</b>	Projektaufbauorganisation eines unternehmensweiten Change Managements (in Anl. an Schott & Wick, 2005, S. 200; Campana, 2005, S. 20–25) .....	167
<b>Abb. 12.2</b>	Projektportfolio zur Sicherung einer ausgewogenen Projektlandschaft .....	168
<b>Abb. 14.1</b>	Die drei Ebenen des organisationalen Lernens.....	189
<b>Abb. 14.2</b>	Vermeidung von Produktivitätsdellen durch organisationales Lernen.....	191
<b>Abb. 14.3</b>	Natur und Markt im Strukturvergleich .....	193
<b>Abb. 14.4</b>	Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Ökosystemen und Märkten .....	195
<b>Abb. 14.5</b>	Erfolgs- und Misserfolgsbeispiele aus der Natur .....	197
<b>Abb. 14.6</b>	Die dezentral lernende Organisation .....	202
<b>Abb. 14.7</b>	Gewinnerbeispiel „Fahrzeug mit Hamsterantrieb“ der Toyota-Ideenolympiade aus dem Jahr 2002 (Quelle: toyota-media.de).....	204
<b>Abb. 14.8</b>	Komponenten Unternehmenskultur nach Schein (erweiterte Abbildung auf Basis von Bea & Haas, 1999, S. 458) .....	206
<b>Abb. 14.9</b>	Einflussfaktoren der Entwicklung von Unternehmenskultur.....	207
<b>Abb. 14.10</b>	Ansatzpunkte des Kulturmanagements .....	209
<b>Abb. 14.11</b>	Soll-Ist-Analyse und Maßnahmenplan „Lernende Organisation“.....	210