

7

Change-Management – Gestaltung des organisatorischen Wandels

Lernziele

Im siebten Kapitel soll der Leser

- ▶ den Wandel von Unternehmen als kontinuierlichen Prozess begreifen,
- ▶ zahlreiche Praxisbeispiele, verschiedene Modelle und mögliche Gründe des organisatorischen Wandels kennen lernen,
- ▶ mit den Barrieren von organisatorischen Veränderungen und ihren Ursachen konfrontiert werden,
- ▶ sich mit den verschiedenen Vorgehensweisen zur erfolgreichen Bewältigung des organisatorischen Wandels im Rahmen eines ganzheitlichen Change-Managements auseinander setzen,
- ▶ die Möglichkeiten und die Grenzen eines Controlling von Veränderungsprozessen einschätzen können,
- ▶ die Erfolgs- und Misserfolgskriterien des Unternehmenswandels anhand verschiedener empirischer Studien näher betrachten,
- ▶ der Frage nachgehen, was sich hinter dem Konzept des organisationalen Lernens verbirgt, und
- ▶ anhand eines Fallbeispiels nachvollziehen, was veränderte Rahmenbedingungen im Hinblick auf die Veränderung eines Unternehmens bewirken können.

7.1 Unternehmenswandel als kontinuierlicher Prozess

7.1.1 Formen des Wandels

In den letzten beiden Jahrzehnten haben in vielen Unternehmen Veränderungen stattgefunden, die weitaus umfassender und tiefgreifender waren als die »Neu- und Umstrukturierungen« der Vergangenheit. Dieser Wandel führte mit Blick auf die grundlegend veränderten Markt- und Wettbewerbsbedingungen vielfach zu einer **Neuausrichtung der strategischen Erfolgsposition**. Seit einiger Zeit treiben nun zunehmende Diskontinuitäten und Trendbrüche, die sich kaum mehr prognostizieren lassen, die Anpassung der Unternehmen noch kräftiger voran. Angesichts dessen aber auch mit Blick auf die damit verbundene Vielzahl von Change-Management-Ansätzen und »Erfolgsrezepten« ist man fast geneigt, von einer neuen, massiven **Veränderungswelle globalen Ausmaßes** zu sprechen. Buzzwords wie Digitalisierung, Agilität, Industrie 4.0, Internet of Things usw. dominieren inzwischen sowohl die

Beraterszene als auch den Arbeitsalltag vieler Führungskräfte. Aber: **Ist das alles wirklich neu – oder handelt es sich »nur« eine neue Dimension des Wandels?**

Sicherlich sind die wirtschaftlichen Beziehungen sowohl auf der Mikro- wie auf der Makroebene heute ungleich umfassender, komplexer und dynamischer als früher. Hinzu kommt, dass die Wertschöpfung in Zukunft zwischen vielen, eng vernetzten und in Echtzeit kommunizierenden Geschäftspartnern stattfinden wird. Insofern kann man davon ausgehen, dass wir heute in einer Zeit leben, in der sich Wirtschaft und Gesellschaft neu ordnen und in der sich die Regeln des Wettbewerbs massiv verändern werden. Disruptive und von der Digitalisierung getriebene Geschäftsmodelle lösen die bisherige Transformation von Ressourcen in herkömmlichen Wertschöpfungsketten ab. Die **schnelle Anpassungsfähigkeit** betrieblichen Handelns und die steigende Kundenzentriertheit von Produkten, Prozessen und Kompetenzen gewinnen weiter an Bedeutung. Die Führungskräfte und Mitarbeiter von Unternehmen müssen ein **agiles Mindset** entwickeln, um die verhaltensseitigen Anforderungen dieses grundlegenden Wandels erfüllen zu können. All das setzt eine sowohl sachbezogene als auch mentale Veränderungsbereitschaft sämtlicher Akteure voraus.

Allerdings ist festzustellen, dass der Unternehmenswandel schon immer ein **kontinuierlicher Prozess** gewesen ist, der von den Unternehmen fortgesetzte Anstrengungen erforderte, um auf der »Höhe der Zeit« zu bleiben oder dieser sogar ein Stück voraus zu sein. Der frühere CEO der *Airbus Group*, *Tom Enders*, formulierte es so: »Die Möglichkeiten der digitalen Revolution müssen genutzt werden. Dazu gehört, dass die Konzeption, Entwicklung und Herstellung unserer Produkte wesentlich effizienter und schneller wird. In der Luft- und Raumfahrt erleben wir derzeit dabei eine neue Konkurrenz, die wir so bisher nicht gekannt haben.« Nach einer Studie des *Bundesverbandes des Deutschen Industrie e. V. (BDI)* drohen beim Verpassen der digitalen Transformation allein in Europa bis zum Jahr 2025 Wertschöpfungseinbußen von 605 Mrd. Euro (vgl. *BDI* [Hrsg.] 2015 S. 12). Diese Zahl mag zwar einer erheblichen Prognoseungenauigkeit unterliegen; sie zeigt aber, dass es hier um mehr geht, also nur um eine Anpassung von bereits Bestehendem.

Es gibt also Handlungsbedarf, dem nur durch ein zielgerichtetes und systematisches **Management des Wandels** erfolgreich begegnet werden kann. An erster Stelle ist hier das Top-Management als Impulsgeber gefragt, das die strategische Bedeutung der Entwicklungen erkennen und für das eigene Unternehmen nutzen muss. So sehen nach einer Studie der Beratungsgesellschaft *Ernst & Young* in 2.000 mittelständischen Unternehmen in Deutschland beispielsweise 74 Prozent der Befragten die Digitalisierung als eine Chance, die es zu nutzen gilt (vgl. *Ernst & Young GmbH* [Hrsg.] 2018 S. 11). Als die wichtigsten Handlungsfelder heutigen Unternehmenswandels gelten dabei die Neuausrichtung und Effizienzsteigerung der vorhandenen Strukturen und Prozesse, die Klärung von Verantwortlichkeiten entlang der Wertschöpfungskette, die Förderung der Eigenverantwortung der Mitarbeiter und deren aktive Beteiligung an Entscheidungsprozessen sowie das Überwinden von Silodenken und Vertrauensdefiziten (vgl. *Hays* [Hrsg.] 2018 S. 18 f.). Damit müssen **Führung und Unternehmenskultur** noch mehr in den Fokus rücken als dies bisher schon der Fall ist.

»**Reorganisationen**« im Sinne von Struktur- und Kostenanpassungen, wie sie früher vielfach als sogenannte »Down-/Rightsizing«-Maßnahmen durchgeführt worden

sind, reichen angesichts dieser Entwicklungen für eine nachhaltige Zukunftssicherung nicht mehr aus. Es geht um weit mehr als um schnelle Rationalisierungseffekte. Die Veränderung von Unternehmen ist heute mehr denn je eine Angelegenheit, die sowohl die strategische Ausrichtung des Unternehmens als auch seine Organisation, seine gelebte Kultur und die eingesetzten Systeme und Technologien gleichermaßen betrifft. Sie ist damit zu einer **Daueraufgabe** geworden, der sich alle Organisationsmitglieder stellen müssen. Folglich kommt dem zielgerichteten, umfassenden Unternehmenswandel, der auch als »Transformation« (business transformation) bezeichnet wird, in Gegenwart und Zukunft eine außerordentliche Bedeutung zu. Dementsprechend halten nach einer branchenübergreifenden Change-Management-Studie, an der sich 116 Führungskräfte, Change-Manager und Projektleiter beteiligt haben, mehr als 90 Prozent der Befragten **»Change-Management«** für ein »sehr wichtiges« oder »wichtiges« Thema und damit für eine **zentrale Managementaufgabe** mit einer weiter zunehmenden Bedeutung (vgl. *Capgemini Consulting* [Hrsg.] 2010 S. 11). Der frühere, langjährige CEO von *General Electric*, *Jack Welch*, hat diese Situation mit den folgenden Worten beschrieben: **»Drive change or it will drive you«** (zitiert nach *Picot, A./Freudenberg, H./Gaßner, W.* 1999 S. 1).

Die besondere Herausforderung für Führungskräfte ist es dabei, neben der Planung, Initiierung und Umsetzung von grundlegenden und weitreichenden **Veränderungen** im Unternehmen dafür Sorge zu tragen, dass das **Tagesgeschäft** in einer effizienten und anforderungsgerechten Weise weiterläuft. Auch in Veränderungssituationen von Unternehmen erwarten die Kunden schließlich eine gleichbleibende Qualität der erbrachten Leistungen. Schließlich kann es sich keine Firma leisten, ein Schild mit der Aufschrift »Wegen Change zwölf Monate geschlossen« an ihre Pforte zu hängen. Insofern müssen Unternehmen in Veränderungsprozessen sozusagen **»beidhändig«** arbeiten: »Die **»rechte Hand«** betreibt das Tagesgeschäft und kümmert sich auch um die ... operativen Verbesserungen, die eben dieses Geschäft optimieren sollen, z. B. Kostensenkungsprogramme, kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) oder Verkaufsförderungsprogramme. Die **»linke Hand«** muss währenddessen nach strategischer Erneuerung streben. Dies allerdings in abgestimmter Weise, damit die rechte weiß, was die linke tut. In der Theorie wird in diesem Zusammenhang der Begriff der **»organisationalen Ambidextrie«** (lat.: Beidhändigkeit) verwendet« (*Krüger, W.* 2014

Organisationale
Ambidextrie

Wirtschaftspraxis

Henkel will »Den Wandel aktiv gestalten«

Das Beispiel des überwiegend im Konsumgütermarkt tätigen Unternehmens *Henkel* zeigt, dass ein **»business as unusual«** heutzutage der Standard in den allermeisten Branchen ist:

»Wir verstehen **Veränderungen als Chance**. Alles wandelt sich: Ansprüche, Kundenbedürfnisse, Konsumverhalten, Märkte und vieles mehr. Kraft und Mut, frühzeitig auf Veränderungen zu reagieren, prägen unser Unternehmen. Wir haben den festen Willen, für Markt und Kunden die

Besten zu sein und gemeinsam bessere Ergebnisse zu erzielen.«

Um diesem Anspruch gerecht werden zu können, schult *Henkel* seine Führungskräfte kontinuierlich zu Themen wie »Leadership« und »Change-Management« und bereitet sie so auf die aktive Wahrnehmung ihrer Rolle in den laufenden und kommenden Veränderungsprozessen vor.

Quelle: *Henkel AG & Co. KGaA* (Hrsg.) 2009 S. 1, 47 (Hervorhebungen durch den Verfasser)

S. 2). Es geht also letztendlich um die Fähigkeit einer Organisation, gleichzeitig einerseits Bestehendes zu optimieren (**Exploitation**) und andererseits Neues zu erforschen beziehungsweise zu entwickeln (**Exploration**), um langfristig anpassungs- und überlebensfähig zu sein.

Unternehmen wie beispielsweise *Henkel*, *Merck* oder *Nestlé* haben dementsprechend den Anspruch, den notwendigen Wandel parallel zu ihrem laufenden Geschäftsbetrieb aktiv zu gestalten und die sich bietenden Chancen konsequent zu nutzen (vgl. die drei Beispiele aus der Wirtschaftspraxis). Aber auch die öffentliche Verwaltung hat mittlerweile die Bedeutung des Themas erkannt, wie unter anderem der umfangreiche Praxisleitfaden »Change-Management« des deutschen *Bundesministeriums des Innern* zeigt (vgl. *Bundesministerium des Innern* [Hrsg.] 2009).

Die Entwicklung von Unternehmen und der organisatorische Wandel sind komplexe Prozesse mit einer vielschichtigen Problematik, die beispielsweise sowohl Fragen der Produkt- und Marktstrategie als auch der Gestaltung der Führungsorganisation und der Motivation der Mitarbeiter umfasst. Derartige Veränderungsprozesse

Problematik des Wandels

Wirtschaftspraxis

Das »Erfolgsrezept« von Merck

Auf die Bedeutung der Veränderungsfähigkeit und des Erfolgsfaktors »Partizipation« weist der Vorsitzende der Geschäftsleitung des führenden Pharma-, Chemie- und Life-Science-Unternehmens *Merck KGaA*, *Karl Ludwig Kley*, in seinem Brief an die Aktionäre im Geschäftsbericht 2011 hin: »Veränderungen wie die aktuelle sind nichts Neues für *Merck*. Im Gegenteil. **Eines unserer Erfolgsrezepte, derentwegen wir 344 Jahre alt geworden sind, ist die Fähigkeit zur Veränderung.** Nur so konnte *Merck* Kriege, Währungsreformen oder den Wechsel von Staatsformen überstehen und noch immer erfolgreich Geschäfte führen. Bei allen Veränderungen können sich unsere Mitarbeiter darauf verlassen, dass *Merck* eine **Wertegemeinschaft**

bleibt, die der Sozialpartnerschaft große Bedeutung zumisst und die Mitarbeitervertretungen in die einzelnen Prozessschritte angemessen einbezieht. Dies gilt selbstverständlich auch für die Umsetzung unseres geplanten Effizienzsteigerungs- und Kostensenkungsprogramms. **»Fit für 2018«** zielt darauf ab, dass wir aus einer starken Marktposition heraus mit innovativen Produkten nachhaltig profitabel wachsen können. Diesem Anspruch werden wir gerecht werden.«

Quelle: *Merck KGaA* (Hrsg.) 2012 S.27 (Hervorhebungen durch den Verfasser)

Wirtschaftspraxis

Wandel als Bestandteil der Nestlé Leadership

Auch der Schweizer *Nestlé*-Konzern betrachtet die **Fähigkeit zum Wandel als Chance**, um selbst in globalen Krisensituationen von schnellen Veränderungen profitieren zu können:

»Indeed, we believe that *Nestlé* is better-placed than most, not only to ride the waves of this crisis with confidence, but also to benefit from what will be a period of rapid change and evolution.«

Um diese Wandlungsfähigkeit zu erhalten, setzt das Unternehmen in seinen **Management and Leadership Principles** bei seinen Führungskräften unter anderem auf den Mut zur

Eigeninitiative, die Bereitschaft zu einem lebenslangen Lernen und zur Kollektivierung des vorhandenen Wissens sowie die Fähigkeit zur Motivation und Entwicklung der ihnen unterstellten Mitarbeiter. Zu den Anforderungen an die *Nestlé*-Manager gehören demnach auch: **»Willingness to accept change and the ability to manage it«** und **»Manage for results embraces change and is able to implement it and manage its consequences.«**

Quellen: *Nestlé S. A.* (Hrsg.) 2003 S.11, *Nestlé S. A.* (Hrsg.) 2009 S.2, *Nestlé S. A.* (Hrsg.) 2011 S.5 (Hervorhebungen durch den Verfasser)

stellen das Management regelmäßig vor schwierige Aufgaben, deren Bewältigung über die Zukunftsperspektiven des betreffenden Unternehmens entscheidet. Darüber hinaus sind sie häufig mit hohen Kosten verbunden. So investierten die Fortune-100-Unternehmen zwischen 1980 und 1995 durchschnittlich jeweils rund 1 Mrd. US-Dollar in Reorganisationsprojekte (vgl. Picot, A./Freudenberg, H./Gaßner, W. 1999 S. 1). Während erfolgreiche Veränderungen die Basis für ein weiteres Wachstum bilden, können fehlgeschlagene Veränderungsprozesse im ungünstigsten Fall zur Liquidation des Unternehmens führen. Das folgende Zitat aus dem »Economist« zeigt, dass der Wandel im Denken und Handeln als Herausforderung für alle Führungskräfte keinesfalls unterschätzt werden sollte (zitiert nach Reiss, M. 1997 S. 3): **»Anyone who tells you it is easy to change the way groups of people do things is either a liar, a management consultant, or both«.**

Nun sind die Unternehmen aller Branchen und Größenklassen laufend Wandlungsprozessen unterworfen. Viele strukturelle Veränderungen sind nicht beabsichtigt, zufällig und bleiben lange Zeit mehr oder weniger unbemerkt. Ein derartiger **ungeplanter** organisatorischer Wandel, der auch als »emergenter Wandel« bezeichnet wird, ist etwas Notwendiges und Selbstverständliches. Das wusste schon der griechische Philosoph *Heraklit von Ephesos* (etwa 540–480 vor Christus), als er feststellte, dass alles in einem ständigen Wechsel begriffen sei, in einem »Strom des Entstehens und Vergehens« (griech. »panta rhei«: »Alles fließt«). Als alternative Handlungsweisen gegenüber dem ungeplanten, eigendynamischen Wandel kommen ein passiv-abwartendes oder ein reaktiv-handelndes Verhalten in Frage, wobei die Reaktionen im Allgemeinen darauf gerichtet sind, den ursprünglichen und durch die situativen Einflüsse gestörten Gleichgewichtszustand wieder herzustellen.

Demgegenüber umfasst der **geplante** organisatorische Wandel alle absichtlichen, gesteuerten, organisierten und kontrollierten Anstrengungen zur antizipativen und zielgerichteten Organisationsgestaltung mit dem Ziel der Effektivitäts- und Effizienzsteigerung. Strukturelle Veränderung in einem so verstandenen Sinn meint die intendierte aktive Entwicklung der Organisation als Höher- und Weiterentwicklung, beispielsweise von bestimmten Eigenschaften, Fähigkeiten oder Beziehungen. Die grundlegende Fragestellung eines Managements des (geplanten) Wandels hat *Thom* treffend wie folgt formuliert: »Wie können Unternehmungen den Herausforderungen eines sich häufig, unregelmäßig und fast unvorhersehbar wandelnden Umsystems begegnen sowie durch ein pro- und reaktives Vorgehen ihr langfristiges Überleben und ihre fortlaufende Zielerreichung sichern?« (*Thom, N.* 1996 S. 5; vgl. auch *Lippitt, G. L.* 1982 S. 52, *Sonntag, K.* 1996 S. 5). Eine knappe, aber richtungweisende Antwort gibt der amerikanische Managementwissenschaftler *Peter F. Drucker*: **»Niemand kann den Wandel managen. Wir können ihm nur einen Schritt voraus sein«** (*Drucker, P. F.* 2005 S. 109).

Unabhängig davon, ob es sich um einen geplanten oder um einen ungeplanten Unternehmenswandel handelt, kann die Veränderung ein **unterschiedliches Ausmaß** annehmen (vgl. Abbildung 7-1):

- ▶ Bei einem **Wandel 1. Ordnung** (gradual change, evolutionärer/adaptiver Wandel) »... erfolgt lediglich eine inkrementale Modifikation der Arbeitsweise einer Organisation ohne Veränderung des vorherrschenden Bezugsrahmens oder des

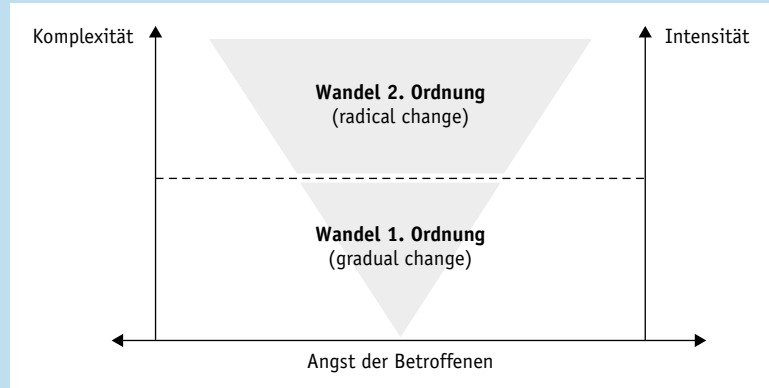
Ungepplanter Wandel

Geplanter Wandel

Ausmaß des Wandels

Abb. 7-1

Wandel 1. und 2. Ordnung



dominanten Interpretationsschemas« (Staehe, W.H. 1999 S.900). Es findet also keine grundlegende Umgestaltung der Unternehmenswerte, der strategischen Ausrichtung, der Verhaltensnormen, der Prozesse und der Strukturen statt. Vielmehr handelt es sich in erster Linie um quantitative und evolutionär-kontinuierliche Anpassungen im Rahmen des Unternehmenswachstums, die sich auf einzelne Organisationseinheiten oder -bereiche beschränken. Die Intensität und die Komplexität des Wandels sind überschaubar. Das Ganze erscheint logisch und rational. Die Angst der betroffenen Personen vor der Veränderung hält sich deshalb in Grenzen.

- Der **Wandel 2. Ordnung** (radical change, revolutionärer/transformativer Wandel) umfasst dagegen eine »... einschneidende, paradigmatische Veränderung der Arbeitsweise einer Organisation insgesamt, und zwar mit einer Änderung des Bezugsrahmens« (Staehe, W.H. 1999 S.900). Der Wandel ist von grundlegender, komplexer und vor allem von qualitativer Natur (Paradigmenwechsel). Er umfasst die gesamte Organisation mit allen ihren Ebenen und erfolgt diskontinuierlich, revolutionär und gewissermaßen »von heute auf morgen«. Vieles erscheint irrational oder ist zumindest nicht unmittelbar (be-)greifbar. Entsprechend groß ist die Angst der Betroffenen vor derartigen fundamentalen Prozessen und ihren Auswirkungen, die einen weit reichenden »Bruch mit der Vergangenheit« (Turn-around) darstellen. Die im Abschnitt 7.1.3 beschriebenen Beispiele der Entwicklung von Daimler-Benz/DaimlerChrysler/Daimler, Hoechst/Aventis/Sanofi-Aventis/Sanofi und Siemens in den vergangenen dreißig Jahren beinhalten solche Veränderungen 2. Ordnung.

Objekte und Formen des Wandels

Als ein weiteres Unterscheidungsmerkmal des Unternehmenswandels kann die Differenzierung in »harte« Erfolgsfaktoren (z. B. Unternehmensorganisation und eingesetzte Systeme) und »weiche« Erfolgsfaktoren (zum Beispiel Werte und Fähigkeiten

der Organisationsmitglieder) herangezogen werden. Anhand der **verschiedenen Objekte des Wandels** lassen sich die in der Abbildung 7-2 in einem **Schichtenmodell** dargestellten **vier Formen des Wandels** unterscheiden, bei denen die Tiefe der Veränderung von »oben« nach »unten« zunimmt (vgl. *Krüger, W.* 2009 S.56 ff. sowie Abschnitt 7.2 über die Handlungsfelder des Change-Managements):

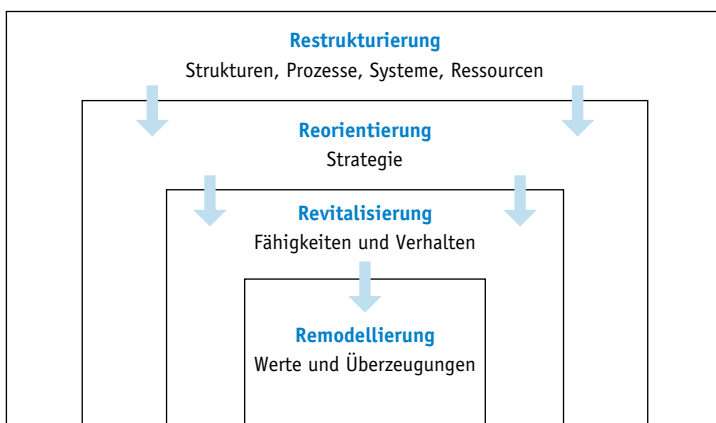
- ▶ Gegenstand einer **Restrukturierung**, die häufig auch als »Reorganisation« bezeichnet wird, sind die vorhandenen **Unternehmensstrukturen und -prozesse** sowie die eingesetzten **Systeme** und **Ressourcen**, zu denen beispielsweise die DV- und Logistiksysteme sowie die technische und räumliche Infrastruktur gehören. Typische Restrukturierungsmaßnahmen sind demnach die Optimierung von Abläufen, der Abbau von Stellen, die Verflachung der Hierarchie usw. Nach einer Studie der Beratungsgesellschaft *Capgemini* in überwiegend großen Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz ist die Restrukturierung/Reorganisation mit rund 50 Prozent der Nennungen nach wie vor die häufigste Form der Veränderung (Stichprobe mit 122 Befragten; vgl. *Capgemini* [Hrsg.] 2007 S.14). In der betrieblichen Praxis handelt es sich bei derartigen Programmen allerdings gewöhnlich um nichts anderes als um Maßnahmen zur Kostensenkung. Eine nachhaltige Verbesserung der Erfolgspotenziale oder der Erfolgsposition eines Unternehmens ist damit im Allgemeinen nicht verbunden. Insofern ist eine Restrukturierung vergleichsweise einfach und schnell durchzuführen. Allerdings sind ihre Wirkungen eher kurzfristiger Natur, was dazu führt, dass Restrukturierungsprogramme in vielen Unternehmen in immer wiederkehrenden Wellen verlaufen.
- ▶ Demgegenüber geht es bei der **Reorientierung** um die **strategische Neuausrichtung** eines Unternehmens, wie beispielsweise die Umgestaltung oder Neuentwick-

Restrukturierung

Reorientierung

Abb. 7-2

Objekte und Formen des Wandels

Quelle: *Krüger, W.* 2009 S.56

↓ Zunehmende Tiefe der Veränderung

Revitalisierung

lung von Geschäftsfeldern im Rahmen einer Portfoliobereinigung oder die Vorbereitung einer Kooperation mit einem anderen Unternehmen. Sie reicht damit wesentlich tiefer als die Restrukturierung und ist eine notwendige Bedingung für einen Wandel 2. Ordnung. Mit über 30 Prozent der Nennungen in der erwähnten *Capgemini*-Studie gehört diese Form des Wandels ebenfalls zu den häufigsten Anlässen für die Initiierung von Veränderungsmaßnahmen.

- Grundlegende Veränderungen hinsichtlich der vorhandenen und/oder zu erwerbenden neuen **Fähigkeiten** und des **Verhaltens der Organisationsmitglieder** sind das Ziel der **Revitalisierung**. Beispielhaft können die Änderung des Führungsstils durch die Delegation von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen oder die Förderung des internen Unternehmertums durch gezielte Leistungsanreize genannt werden. Revitalisierungsmaßnahmen bilden damit im besten Sinne des Wortes die Voraussetzung beispielsweise für die »Wiederbelebung« eines Unternehmens nach einer existenziellen Krise oder für die Fähigkeit zu einer Anpassung an grundlegend veränderte Rahmenbedingungen.
- Die am tiefsten greifende Form des Wandels ist die **Remodellierung**. Ihr Veränderungsobjekt sind die von allen Organisationsmitgliedern geteilten, kollektiven **Werte, Überzeugungen und Einstellungen**. Sie betrifft damit den Kern der Unternehmenskultur. Entsprechend schwierig und zeitaufwändig gestalten sich Remodellierungsprozesse in der Praxis, wenn es beispielsweise in Unternehmen wie der *Deutsche Post AG* oder der *Deutsche Telekom AG* darum geht, einen »bürokratischen Beamtenapparat« in »flexible, unternehmerisch handelnde Einheiten« zu verwandeln. Die Formulierung von Visionen und Leitbildern reicht dabei nicht aus – erst wenn diese von der Mehrheit der Organisationsmitglieder akzeptiert und gelebt werden, ist die Remodellierung nachhaltig gelungen.

Remodellierung

In der Praxis des Veränderungsmanagements greifen sowohl die dargestellten Formen des Wandels als auch deren Objekte in vielfältiger sachlogischer und prozessualer Art und Weise ineinander. Das zeigt zum Beispiel das unten dargestellte Programm »Fit for the Future« sowie dessen Folgeprogramme in der *BASF AG*.

Die **geplante und zielgerichtete Veränderung** besitzt deshalb größte Bedeutung für die langfristige Erfolgssicherung. Im Gegensatz zum ungeplanten Wandel besteht für die Unternehmensführung die Möglichkeit, sich auf bestimmte Situationen im Voraus einzustellen und frühzeitig entsprechende Veränderungsmaßnahmen in die Wege zu leiten. Das Management wird also nicht in die Rolle des Reagierenden gedrängt, sondern kann agieren und die sich bietenden Chancen nutzen – vorausgesetzt, die Fähigkeit und die Bereitschaft zum vorausschauenden Denken und Handeln sind vorhanden. Dass es auch dann nicht leicht ist, den »richtigen« Weg des Wandels zu beschreiten, zeigen die folgenden beiden Unternehmensbeispiele der *BASF AG* und der *ABB AG*. Während sich *BASF* im Jahr 2001 für eine Dezentralisierung ihrer Strukturen entschloss, rezentralisierte *ABB* die bis dahin fragmentierte Matrixstruktur – zwei völlig unterschiedliche Ansätze organisatorischen Wandels mit vergleichbaren Zielen: größere Schnelligkeit und Kundennähe, verstärkte Marktpräsenz, höhere Flexibilität, mehr Wachstum und eine gestiegene Wirtschaftlichkeit. Die beiden folgenden Beispiele aus der Wirtschaftspraxis zeigen

Wirtschaftspraxis

BASF AG – »Fit for the Future«, »NEXT« und »STEP« als Ergebnisverbesserungsprogramme

Ein Beispiel für einen geplanten, grundlegenden Unternehmenswandel ist das **Fit for the Future-Programm** der BASF AG, welches der Öffentlichkeit Mitte 2001 präsentiert wurde. Das von dem damaligen Vorstandsvorsitzenden *Strube* initiierte **»Triple F«** steht für den wohl **radikalsten Umbau** des deutschen Chemieunternehmens seit der Einführung der Matrixstruktur in den 1970er-Jahren:

»Die BASF will mit ihrer neuen Organisation im Wesentlichen drei Ziele erreichen: erhöhte Kundennähe, verstärkte Marktpräsenz und mehr Unternehmertum im Unternehmen. »Durch Wachstum und Innovation wollen wir den Wert des Unternehmens steigern. Dafür brauchen wir optimale interne Strukturen und Abläufe. Entscheidungen sollen schneller und vor allem marktnäher getroffen werden«, sagte *Prof. Dr. Jürgen Strube*, Vorstandsvorsitzender der BASF. Die BASF erwartet, dass sie mit ihrem Programm »Fit for the Future« jährlich Kostenvorteile in Höhe von 400 Mio. Euro erzielen wird.«

Im Rahmen der Neuorganisation wurden zur Verbesserung der Kundennähe und der Entscheidungsgeschwindigkeit 38 regionale und zehn globale Geschäftseinheiten gebildet. Deren Leiter übernahmen die unternehmerische Funktion für ihren jeweiligen Bereich und sind für Forschung und Entwicklung, Produktion, Marketing, Logistik und Verkauf verantwortlich. Außerdem richtete der Vorstand acht Kompetenzzentren ein, um die Verantwortlichkeiten klarer

zuzuordnen und die standardisierten Abläufe sowie die gemeinsamen technischen Plattformen besser nutzen zu können, und optimierte die Wertschöpfungskette durch die Zusammenlegung von Unternehmensbereichen. Schließlich wurde eine Weiterentwicklung der Unternehmenskultur im Hinblick auf einen ständigen Informations- und Erfahrungsaustausch und das Bewusstsein initiiert, sich nicht auf dem Erreichten ausruhen zu dürfen.

Vor diesem Hintergrund startete dann im Oktober 2008 das **Exzellenzprogramm »NEXT«**, mit dem in 500 Einzelprojekten ab 2012 ein Ergebnisbeitrag von mehr als 1 Mrd. Euro pro Jahr erzielt werden sollte (u. a. durch vereinfachte Prozesse, Ressourcenbündelung und die Nutzung von neuen IT-Technologien). Diesem Programm wiederum folgte ab 2012 »ein neues globales Exzellenzprogramm« namens **STEP (Strategic Excellence Program)**, das die weitere Optimierung von Prozessen, Strukturen und Produktionsstandorten in mehr als 100 Einzelprojekten zum Ziel hat. Auch hier wird bis Ende 2015 eine jährliche Einsparung von 1 Mrd. Euro erwartet.

Quellen: BASF AG (Hrsg.) 2009 S. 14, BASF SE 2014 S. 113, http://www.innovations-report.de/html/berichte/wirtschaft_finanzen/bericht-3865.html, http://www.corporate.basf.com/de/investor/strategie/kunden/feldmann_interview.html

Wirtschaftspraxis

ABB AG – Schneller und transparenter durch Zentralisierung

Dass man unter dem strategischen Label »Zukunftssicherung« auch den genau gegensätzlichen Weg gehen kann, zeigt das Beispiel der **ABB AG**, denn der damalige Vorstandsvorsitzende, *Jörgen Centerman*, leitete nahezu zeitgleich mit der BASF eine Reorganisation seines Unternehmens in die Wege, indem er die bestehende dezentrale Organisation mit dominanten Landesgesellschaften für nicht mehr zeitgemäß erklärte. Stattdessen würden globale Kunden eine globale Betreuung erwarten. Diese Sichtweise führte bei ansonsten mit der BASF durchaus vergleichbaren Zielsetzungen in der Mitte des Jahres 2001 zu einer **Konzentration der Entscheidungsmacht** in vier auf den Endabnehmer ausgerichteten Kundenbereichen. Dadurch sollte das Unternehmen »schneller und transparenter« werden, wie es in einer Pressemitteilung

hieß, und es gab »eindeutige Zuordnungen, welche Gesellschaft die Führung bei welchen Kunden hat«. Damit wollte *Centerman* den Problemen der von seinem Vorgänger *Barnevik* in den 1990er-Jahren etablierten Matrixstruktur entgegenwirken, die unter anderem dazu geführt hatte, dass ein Kunde zumeist mehrere Ansprechpartner im Unternehmen hatte.

»Für die Zukunft gilt: Einer hat die Führung und er hat 160.000 Spezialisten hinter sich.« *Centerman* führte in einer Presseverlautbarung im Jahr 2001 weiter aus:

»Wir haben damit auf eine lautlose Revolution im Markt reagiert, die das wirtschaftliche Umfeld grundlegend verändert hat. Unsere Kunden verlangen in einer Zeit der

Fortsetzung auf Folgesseite

Fortsetzung von Vorseite

wachsenden Komplexität und des häufig durch das Internet beschleunigten Wandels Klarheit und Einfachheit. Durch die neue Struktur wird es einfacher, mit ABB Geschäfte zu machen. Sie reflektiert unsere neue Vision, Wertschöpfung und verstärktes Wachstum zu erzielen, indem wir unseren Kunden helfen, wendiger und wettbe-

werbsfähiger zu werden« (zur Entwicklung der ABB AG vgl. auch das Beispiel im Abschnitt 7.1.5.2).

Quellen: ABB AG (Hrsg.) 2001, Kittler, M. G. 2002 S. 3 ff., Rudzio, K. 2003, <http://www.abb.com/cawp/seitp202/6df1b6d9e19b3a1dc1256cd400343c8c.aspx?>, <http://www.abb.com/cawp/seitp202/32831b31138dd975c1256cd400343c6d.aspx?>

aber auch, dass es mit einem einmaligen Programm nicht getan ist. Veränderung ist vielmehr ein **»ongoing process«** mit vergleichbaren Zielen und wechselnden Programmnamen.

7.1.2 Change-Management – Modewort oder Erfolgsmodell?

In den vergangenen Jahren ist der geplante Wandel von Unternehmen, der in der anglo-amerikanischen Literatur als »strategic change« oder »organizational change« bezeichnet wird, zum Gegenstand von zahlreichen Veränderungsmodellen geworden. Diese **Change-Management-Ansätze** beruhen vor allem auf einer stärkeren Prozess-, Kunden- und Kompetenzorientierung und verfolgen die kontinuierliche Weiterentwicklung oder die radikale Neugestaltung der bestehenden Strukturen und Prozesse (vgl. Kammel, A. 1996 S. 205 ff., Reiss, M. 1997 S. 85).

Die Abbildung 7-3 skizziert grob den Entstehungszeitraum der verschiedenen Kategorien von Veränderungsmodellen. Allerdings sind eine chronologische Ordnung und eine trennscharfe Abgrenzung der Ansätze nur mit Einschränkungen möglich, da ihre Kernelemente teilweise parallel oder überlappend entwickelt wurden und häufig Eingang in mehrere Konzepte gefunden haben. Außerdem ist es keineswegs so, dass die älteren Modelle von den neueren Ansätzen im Laufe der Zeit vollständig abgelöst wurden. Vielmehr bestehen sie in Theorie und Praxis sowohl in ihrer ursprünglichen Form als auch in Verbindung mit den Elementen der neueren Ansätze weiter. Insofern kann auch nicht ohne weiteres von einer systematischen und fortschreitenden Optimierung der Modelle im Sinne einer verbesserten Zielwirksamkeit gesprochen werden (deshalb das Fragezeichen am oberen Ende der Ordinate in der Abbildung 7-3).

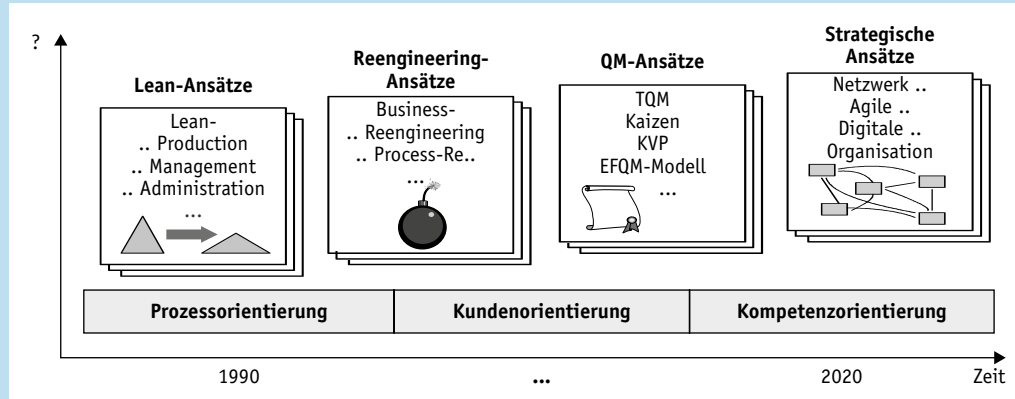
Deutlich wird jedoch, dass mit der Dynamik des Wandels auch die Anzahl der zu ihrer Bewältigung angebotenen Konzepte zugenommen hat. Teilweise ist in den Veröffentlichungen sogar von **»Organisationsmoden«** die Rede (vgl. Kieser, A. 1996 S. 179 ff., Kieser, A./Hegele, C./Klimmer, M. 1998 S. 24 ff.) und andere Autoren stellen fest: »Dabei scheint sich eine Arbeitsteilung zwischen Beratern, Managementpraktikern und -theoretikern herauszubilden, nach dem Muster, dass Berater neue bzw. als neu bezeichnete Konzepte des Veränderungsmanagements propagieren, Managementpraktiker sie mehr oder weniger schnell aufnehmen und umzusetzen versuchen, während Theoretiker zeigen, dass das meiste an den jeweiligen Konzepten gewisser-

Kategorisierung von
Change-Management-
Ansätzen

Organisationskonzepte
als »Moden«?

Abb. 7-3

Zeitliche Einordnung verschiedener Change-Management-Ansätze



Wirtschaftspraxis

Die ABB AG als Beispiel für ein »modisches« Unternehmen

Ein anschauliches Beispiel für die **Adaption von Organisationsmoden** durch die Unternehmenspraxis ist die **ABB AG**, wobei allerdings anzumerken ist, dass sie sich mit vielen anderen mehr oder weniger namhaften Unternehmen »in bester Gesellschaft« befindet:

»Parallel zu all den Richtungswechseln wurde auch der Konzern laufend umgekrempelt: Erst kam die Matrix, dann sortierten sich die Manager nach Produkten, später nach Kunden. Aus der radikalen Dezentralisierung wurde eine Diktatur der Zentrale, und nun ist Konzernchef *Dormann* wieder da angelangt, wo *Percy* einst begonnen hatte: beim Abbau des Wasserkopfes am Hauptsitz Zürich-Oerlikon. Ständig änderten sich bei **ABB** die Aufgabenbereiche und oft auch die Köpfe: Bei der deutschen Tochter in Mannheim gaben sich seit der Fusion sechs Vorstandschefs die

Klinke in die Hand. Und neben den großen Umwälzungen hielten kleine Umbauten die Manager permanent auf Trab – mal ging es um time based management, mal um den customer focus. Wir hatten Hunderte solcher Programme«, sagt Exmanager *Drewery*. »Das war ein Restrukturierungsrausch«, sagt Aufsichtsrat *Toussaint*. Heute hat sich *Barnevik*, der in London wohnt, weit gehend ins Privatleben zurückgezogen. Charismatische Führer wie er werden in der Managementliteratur inzwischen mit Skepsis betrachtet. »Sie destabilisieren absichtlich ihre Organisation«, warnt *Rakesh Khurana*, Führungsexperte in *Harvard*. Das sei manchmal nützlich, ende oft aber im Desaster.

Quellen: *Rudzio*, K. 2003, *ABB AG* (Hrsg.) 2001

maßen neuen Wein in alten Schläuchen darstellt. Die Situation ist geeignet, gleichermaßen Praktiker und Studierende des Managements zu verwirren« (*Eckardstein, D. von/Kasper, H./Mayrhofer, W.* [Hrsg.] 1999 S. 360).

Die Abbildung 7-4 verdeutlicht diesen Zustand anhand einiger ausgewählter Bezeichnungen von bereits abgeschlossenen und noch laufenden Unternehmensprogrammen zur Effektivitäts- und Effizienzverbesserung. Sie zeigt auch, wie – mehr oder weniger – »kreativ« die Urheber bei der Wortwahl für die Bezeichnung ihrer Veränderungsanstrengungen sind. Häufig kommt innerhalb der einzelnen Unternehmen eine weitere, bereichsbezogene Differenzierung hinzu. Beispielhaft wird hier auf das

Abb. 7-4

Change-Management-Programme in der Praxis



Programm »Perform-to-win« beziehungsweise E.ON 2.0 der *E.ON AG* und die verschiedenen Change-Programme der *Deutsche Lufthansa AG* verwiesen (siehe Wirtschaftspraxis). Es liegt auf der Hand, dass sich daraus Orientierungsprobleme bei der

Wirtschaftspraxis

Die Effizienzprogramme »PerformtoWin« und »E.ON 2.0« der E.ON AG

Das im Juni 2000 aus der Fusion der beiden traditionsreichen Unternehmen *VEBA* und *VIAG* hervorgegangene Energieunternehmen *E.ON AG* (2017: 37,9 Mrd. Euro Umsatz, 42.700 Beschäftigte) startete im Sommer 2008 das Programm »PerformtoWin«. Die in diesem Programm vorgesehenen Maßnahmenpakete »... konzentrieren sich auf die Erhöhung von Effizienz und Produktivität, gezielte Kostensenkungen, die Optimierung von Strukturen und Abläufen sowie den Abbau von Doppelarbeit und überflüssiger Bürokratie in jedem Bereich und auf allen Wertschöpfungsstufen«. Durch dieses Change-Programm sollten ab Ende 2011 dauerhaft nachhaltige Verbesserungspotenziale in Höhe von bis zu 1,5 Mrd. Euro realisiert werden. Die übergeordneten Ziele waren gesamtunternehmensbezogen eine **größere Effizienz, mehr Flexibilität** und die **Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit**. Allerdings zeigte sich am Beispiel *E.ON* auch, wie umstritten derartige Programme sind, denn angesichts eines Rekordgewinns in Höhe von knapp 10 Mrd. Euro (EBIT) im Geschäftsjahr 2008 war das Spar-

programm den Arbeitnehmern nur schwer vermittelbar. Offenbar waren auch die Anzahl der Projekte (über 300) und die Tatsache, dass die Projektteams von den Vertretern der Konzernzentrale dominiert wurden, Gründe für eine zunehmende Unzufriedenheit mit dem Change-Prozess. Im August 2011 begann die *E.ON AG* dann das Nachfolgeprogramm »**E.ON 2.0**« mit dem Ziel, Skalen- und Synergieeffekte zu nutzen und die Prozesse und Strukturen weiter zu verschlanken. So konnte der Vorstandsvorsitzende des Unternehmens im Geschäftsbericht 2013 feststellen: »Ich bin sehr zufrieden, Ihnen berichten zu können, dass E.ON 2.0 voll im Plan liegt. ... Unser Ziel, die beeinflussbaren Kosten bis spätestens 2015 auf jetzt 8,2 Mrd. Euro zu senken, werden wir erreichen. Die Mitarbeiterzahl bei E.ON wurde dabei bis Ende 2013 um 7.700 Beschäftigte reduziert.«

Quellen: *E.ON AG* (Hrsg.) 2009a S. 3, *E.ON AG* (Hrsg.) 2009b S. 6, *Student, D.* 2009 S. 44 ff., *E.ON AG* (Hrsg.) 2012 S. 2, 11, *E.ON AG* (Hrsg.) 2014 S. 2

Wirtschaftspraxis

Die Change-Programme der Deutsche Lufthansa AG

Die Bedeutung von geschäftsfeldbezogenen Programmen wurde beispielsweise im Geschäftsbericht 2006 der *Deutsche Lufthansa AG* besonders betont, die schon früher mit Effizienzprogrammen wie »D-Check« umfassende ergebnisverbessernde Maßnahmen initiiert hatte.

»Dass wir bisher schon erfolgreich waren, haben wir nicht zuletzt dem Engagement aller Geschäftsfelder und ihrer Mitarbeiter zu verdanken. Jedes Geschäftsfeld hatte dafür eigene Programme entwickelt, so *Lufthansa Cargo* das Programm »**Excellence + Growth**«, das bis Ende 2007 einen operativen Ergebnisbeitrag von 233 Mio. Euro liefern will. Oder die Programme »**Triangle**« und »**Lean Total Direct Cost**«, mit denen *LSG Sky Chefs* ihre Kosten weiter gesenkt hat. Das Programm »**Perspektiven Technik**« der *Lufthansa Technik* rechnet mit einer ab 2007 wirksamen nachhaltigen Kostensenkung von 243 Mio. Euro. Der »**Aktionsplan**« des Konzerns für die Jahre 2004 bis 2006 wurde erfolgreich abgeschlossen.«

Dass derartige Programme aber auch danach eine große Rolle für *Lufthansa* spielten, zeigte der Geschäftsbericht 2010. Darin hieß es: »Dazu müssen in allen Geschäftsfeldern die Programme zur Ergebnissteigerung trotz konjunktureller Aufhellung konsequent fortgeführt werden.« Genau dieses tat die *Lufthansa* mit dem **Change-Programm »SCORE«**, das seit dem Jahr 2012 mit dem Ziel lief, »... die **Struktur der Lufthansa Group** zu modernisieren und die **Unternehmenskultur** weiterzuentwickeln«. Im Rahmen von SCORE sollten erlössteigernde, kostensenkende und geschäftsfeldübergreifende Maßnahmen dazu beitragen, die Wettbewerbsfähigkeit und den Unternehmenswert der deutschen Airline langfristig zu erhöhen. So wurde beispielsweise für das Geschäftsjahr 2015 eine nachhaltige Steigerung des operativen Ergebnisses auf 2,65 Mrd. Euro angestrebt. Konkret hieß es hierzu im Geschäftsbericht 2013 des Unternehmens:

»Die Etablierung professioneller **Change Management-Kompetenzen und -Prozesse** bietet die Chance, die strukturellen Veränderungen im Rahmen des Zukunftsprogramms SCORE konstruktiv zu begleiten. ... Mit dem Zukunftsprogramm SCORE möchte die *Lufthansa Group* ihre **Wettbewerbsfähigkeit verbessern**. Dazu sind eine effiziente Kostenstruktur und eine solide finanzielle Ausstattung notwendig, um Investitionen in Produkt und Services zu ermöglichen. Hierzu werden für die Jahre 2014 und 2015 aktuell rund **2.000 Maßnahmen** aktiv durch die *Lufthansa Group* gesteuert und die Umsetzung kontinuierlich vorangetrieben. Für 2014 liegt das Volumen der geplanten Brutto-Ergebnisverbesserungen aktuell bei über 924 Mio. Euro. Durch die SCORE-Prinzipien zur **kontinuierlichen Entwicklung von Maßnahmen** bestehen Chancen, dass im weiteren zeitlichen Verlauf zusätzliche Potenziale zur Verbesserung des operativen Ergebnisses im Rahmen von SCORE identifiziert, entwickelt und umgesetzt werden können, die aber heute noch nicht Bestandteil der Planung sind. Das aktuelle SCORE-Volumen 2014 übersteigt die in der Planung berücksichtigten SCORE-Potenziale bereits heute. Sollte diese Überschreitung erreicht werden, ergeben sich daraus zusätzliche Ergebnisverbesserungspotenziale.«

Wie sich zwischenzeitlich herausstellte, konnte die *Lufthansa AG* ihre hochgesteckten Ziele letztendlich doch nicht erreichen. Zwar wurden insgesamt über 7.500 Projekte aufgesetzt, die zu einem Kostensenkungsvolumen von insgesamt rund 3,6 Mrd. Euro und zum Abbau von 3.500 Stellen führten; allerdings bewirkten steigende Kerosinpreise und sinkende Ticketerlöse massive gegenläufige Effekte. Von daher titelte das ManagerMagazin bereits Mitte 2015: »Score' punktet nicht«.

Quellen: *Deutsche Lufthansa AG* (Hrsg.) 2007 S. 22, *Deutsche Lufthansa AG* (Hrsg.) 2011 S. 8, *Deutsche Lufthansa AG* 2014 S. 26, 28, 101

inhaltlichen Einschätzung der einzelnen Konzepte ergeben können. Um dem entgegenzuwirken, werden die Kernaussagen der wichtigsten Change-Management-Ansätze, deren Ideen sich auch heute in zahlreichen Veränderungsprogrammen finden, im Folgenden erläutert.

Lean-Ansätze

Der Begriff »**Lean-Management**« (»schlankes Management«) wurde von dem amerikanischen Ingenieur und Fabrik spezialisten *John Krafcik* geprägt. Er bezeichnet die Gesamtheit der Denkprinzipien, Methoden und Verfahren zur effizienten Gestaltung der gesamten Wertschöpfungskette über alle Bereiche und Hierarchieebenen hinweg.

Lean-Management

Lean-Production

Der Auslöser für die intensive Auseinandersetzung mit der Aufbau- und Ablauforganisation von Unternehmen waren Studien, die das *Massachusetts Institute of Technology (MIT)* im Rahmen des von der amerikanischen Regierung geförderten *International Motor Vehicle Programs (IMVP)* seit Mitte der 1980er-Jahre durchführte und die ihren Niederschlag in dem 1990 erschienenen Buch »The Machine That Changed The World« gefunden haben (deutsch 1991: »Die zweite Revolution in der Automobilindustrie«; vgl. *Womack, J. P./Jones, D. T./Roos, D.* 1991 sowie die ausführliche und übersichtliche Darstellung des Lean-Managements bei *Eckardstein, D. von/Kasper, H./Mayrhofer, W.* [Hrsg.] 1999 S. 431 ff.).

Dabei stand zunächst insbesondere der Fertigungsbereich von 38 Automobilherstellern im Mittelpunkt des Forscherinteresses. Das Ziel der Untersuchungen war es, im Rahmen eines umfassenden Leistungsvergleichs die Unterschiede in den Entwicklungs- und Produktionsbedingungen zu untersuchen und die Möglichkeiten zur Steigerung der Produktivität und zur Vermeidung von Verschwendung (japanisch: *Muda*, vgl. das Beispiel auf S. 214) durch eine schlanke Produktion aufzuzeigen (**Lean-Production**). Das Vorbild und weltweites Benchmark dieses »schlanken« Pro-

Wirtschaftspraxis

Hintergründe des Toyotismus

Das »System Toyota« hatte das Unternehmen in der Autobranche »zum Maß der Dinge« gemacht. Sein Börsenwert war zeitweise höher als der von *General Motors*, *Ford*, *DaimlerChrysler* und *BMW* zusammen. Niemand produzierte effizienter und verdiente mehr. Beispielsweise erwirtschaftete das japanische Unternehmen 2003 mit 9,04 Mrd. Euro fast den dreifachen Nettogewinn von *GM* (3,04 Mrd. Euro) – von *VW* (1,12 Mrd. Euro) oder dem damaligen Unternehmen *DaimlerChrysler* (0,44 Mrd. Euro) ganz zu schweigen.

»Anders als *Porsche* hat die *Toyoda*-Sippe sogar ihren Namen vom Produkt getrennt. Vom ersten Tag an heißen die Autos *Toyota*, auch weil es in der japanischen Silbenschrift *Katagana* einfach schöner aussieht, vor allem jedoch, weil *Toyota* (mit t statt d) mit acht Pinselstrichen getuscht wird, was im Japanischen für »Glück und Wohlstand« steht. ...

Trotz seiner gigantischen Größe wird der Fahrzeugkonzern *Toyota* seit 70 Jahren wie ein mittelständischer Familienbetrieb mit einer sehr eigenen, konfuzianisch geprägten Firmenkultur geführt. Übernahmen hat das Management lange abgelehnt. Dagegen setzte es auf Wachstum aus eigener Kraft. Dabei entwickelte *Toyota* ein ausgeklügeltes Produktionssystem, das heute der Branche auf der ganzen Welt als Vorbild dient. ... Im Vorstand sitzen keine Ausländer, keine Frauen und niemand, der nicht in der Firma Karriere gemacht hat.«

Der Erfolg des »Systems Toyota« wurde im April 2007 gewissermaßen »gekrönt«, denn nach 76 Jahren als welt-

größter Automobilhersteller verlor *General Motors* in diesem Monat seine Vormachtstellung an den japanischen Rivalen, der im ersten Quartal 2007 weltweit 2,35 Mio. Fahrzeuge verkaufte, während es *GM* »nur« auf 2,26 Mio. Fahrzeuge brachte. Verantwortlich dafür waren unter anderem das Produktionssystem von *Toyota*, bei dem unablässig nach Verbesserungsmöglichkeiten gesucht wird, und das Marketing, das die Japaner als Technologieführer beim Hybridantrieb als Zukunftstechnik im Automobilbau erscheinen ließ.

Selbst in der Weltwirtschaftskrise und angesichts eines operativen Verlusts von –3,5 Mrd. Euro im Geschäftsjahr 2008/09 musste sich das Unternehmen anders als etwa die US-Konkurrenz keine Sorgen um sein Fortbestehen machen. Trotzdem kündigte der langjährige *Toyota*-Chef *Watanabe*, der im Juni 2009 von *Akio Toyoda* abgelöst wurde, seinerzeit massive Sparmaßnahmen mit einem Kostensenkungsziel von 6 Mrd. Euro an.

Im Jahr 2015 war *Toyota* mit 7,49 Mio. verkauften Fahrzeugen der größte Autobauer der Welt, gefolgt von *Volkswagen* und *General Motors*, und galt als die »wertvollste Automobilmarke«. 2017 stand *Toyota* dann mit rund 10,5 Mio. verkauften Fahrzeugen nach *Renault-Nissan-Mitsubishi* (10,6) und *Volkswagen* (10,7) an dritter Stelle.

Quellen: *Köhler, A.* 2007 S. 16, vgl. auch *Freitag, M.* 2004 S. 72 ff., *Pretzlaff, H.* 2007b S. 13

duktionssysteme mit geringen Beständen, kurzen Liege- und Leerzeiten, Optimierung des Materialeinsatzes, Beseitigung von nicht wertschöpfenden Tätigkeiten usw. war die Automobilfertigung von *Toyota*, die der frühere Präsident *Eiji Toyoda* und der Erfinder des *Toyota*-Produktionssystems, der Ingenieur und Werkleiter *Taiichi Ohno*, schon in den 1950er-Jahren nach dem Just-in-time-Prinzip organisiert und durch die Auslagerung von zahlreichen Teilaufgaben an selbstständige Zulieferunternehmen optimiert hatten (vgl. *Picot, A. et al. 2012 S. 417 f.*).

Die Ergebnisse der *MIT*-Studie über den »**japanese way**«, der teilweise auch als »**Toyotismus**« bezeichnet wird, zeigten erhebliche Defizite der US-amerikanischen und europäischen Hersteller auf: Zum Beispiel benötigten japanische Hersteller in Japan nur 16,8 Fertigungsstunden für die Endmontage eines Fahrzeugs, während in den amerikanischen Automobilfabriken 25,1 und in den europäischen Unternehmen sogar 36,2 Stunden erforderlich waren. Auch die durchschnittliche Anzahl der Mängel je 100 Fahrzeuge war in Japan mit 60,0 Fehlern deutlich geringer als in den USA (82,3) und in Europa (97,0).

Als **Grundprinzipien der Lean-Production** wurden vor allem eine integrative, ganzheitliche Wertschöpfungskette, die Verringerung der Komplexität, die Verbesserung der Kommunikationsbeziehungen und der Aufbau von langfristigen, vertrauensvollen Kunden-Lieferanten-Beziehungen identifiziert. Das Lean-Management überträgt diese Prinzipien auf die Führung des gesamten Unternehmens: Schlankes Management als Veränderungsmodell bedeutet demnach die **ganzheitliche Ausrichtung der Unternehmensführung und -organisation an der Wertschöpfungskette**. Die Zielsetzungen sind eine größere Marktnähe, eine erhöhte Kundenzufriedenheit, eine Optimierung des menschlichen Arbeitseinsatzes und eine laufende Verbesserung der Produkt- und Prozessqualität (zu den Merkmalen des Lean-Managements vgl. Abbildung 7-5). Welche Rolle die »Verschlankung« des Managements auch heute noch spielt, zeigt das folgende Beispiel der *Coca-Cola GmbH*.

Die in dem Werk von *Womack, Jones* und *Roos* beschriebenen Methoden führten bei Wissenschaftlern und Praktikern zu heftigen Diskussionen über die Erfordernisse einer Neugestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation von Unternehmen.

Toyotismus

»Lean«-Grundprinzipien

Kritische Würdigung

Wirtschaftspraxis

Lean-Management in der Coca-Cola GmbH

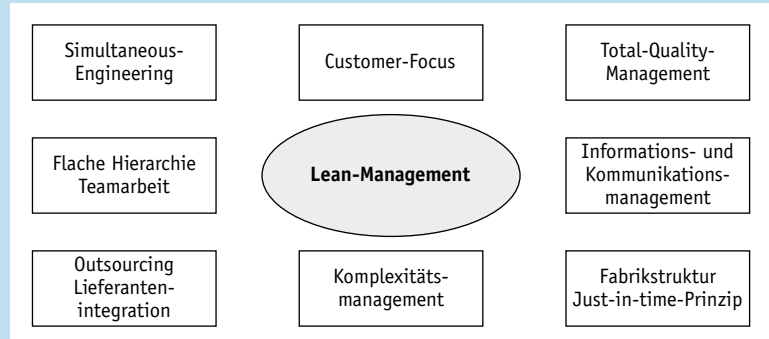
Unter der Überschrift »**Coca-Cola verschlankt europäische Managementstruktur**« gab die Coca-Cola GmbH in Berlin am 7. März 2007 eine Presseinformation heraus und erläuterte den Verschlankungsprozess wie folgt (2017 weltweit 35,4 Mrd. USD Umsatz, rund 100.000 Beschäftigte): »Als Teil der anhaltenden Bestrebungen, den Wünschen seiner Kunden und Konsumenten in diesem dynamischen Markt noch besser entsprechen zu können, hat *Coca-Cola* die geografischen Einheiten neu gruppiert und ermöglicht damit eine noch engere Zusammenarbeit zwischen den europäischen Märkten.

Als wesentliche Veränderung werden die multinationalen Divisions als Managementebene aufgelöst, um innerhalb Europas zielgerichteter und schneller agieren zu können. Als Folge daraus rücken das Management der führenden europäischen Märkte wie zum Beispiel Deutschland und das europäische Managementteam näher zusammen und werden schon in den kommenden Monaten die neuen Arbeitsstrukturen ausarbeiten.«

Quelle: *Coca-Cola GmbH* (Hrsg.) 2007 S. 1

Abb. 7-5

Merkmale der Lean-Management-Ansätze



Dabei wurde auch Kritik an der Methodik der Untersuchung (zum Beispiel Definition eines »Standardautomobils«, Vernachlässigung von unterschiedlichen Automobiltypen und Fertigungstiefen) und an der Interpretation ihrer Ergebnisse geübt, wie beispielsweise der fehlenden Berücksichtigung der rechtlichen, ökonomischen und kulturellen Unterschiede in den Herstellerländern. Kieser et al. bringen es auf den Punkt: »Es werden also gewissermaßen Äpfel und Birnen verglichen« (Kieser, A./Hegele, C./Klimmer, M. 1998 S. 48). Trotzdem versuchten viele Betriebe, von Automobilherstellern, wie *BMW, Daimler, Opel, Porsche* und *VW*, bis hin zu der öffentlichen Verwaltung, die Prinzipien des Lean-Managements durch entsprechende Veränderungsmaßnahmen auf ihre Belange zu übertragen (zum Beispiel durch den Abbau von Hierarchieebenen, die Verbesserung der internen und externen Kommunikationsbeziehungen, die Einführung von Teamarbeit und die Neugestaltung der primären und sekundären Prozesse). Insgesamt haben die Lean-Ansätze dadurch in vielen Unternehmen den Anstoß zu grundlegenden Veränderungen gegeben und die Bereitschaft der Entscheidungsträger gefördert, sich überhaupt mit dem geplanten Wandel ihrer Unternehmen auseinanderzusetzen. Allerdings führten sie auch zu einer erheblichen Beunruhigung vor allem der Führungskräfte, die sich in vielen Fällen mit schwindenden Karrierechancen und dem Verlust ihrer bisherigen Status-sicherheit konfrontiert sahen.

Reengineering-Ansätze

Business-Reengineering

Schon in der ersten Hälfte der 1990er-Jahre wurde das Lean-Management zunehmend vom **Business-Reengineering** abgelöst, das einige Elemente des Lean-Managements aufgreift und weiterentwickelt (eine ausführliche Darstellung des Business-Reengineering findet sich im Abschnitt 7.4.3.1). Der Begriff stammt von dem *MIT*-Professor *Michael H. Hammer*. Den Ausgangspunkt des Konzepts bildeten auch hier Forschungsaufträge der amerikanischen Regierung an das *MIT* (u. a. die Studie über »The Corporation of the 1990s« und die Produktivitätsstudie »Made in America«). Als Kernziele wurden einerseits erhebliche Kostensenkungen und andererseits »dramatische« Pro-

duktivitäts-, Marktanteils-, Qualitätssteigerungen usw. in »Quantensprüngen« (»quantum leaps«) propagiert, wobei diese Metapher zwar weit verbreitet aber aufgrund der ursprünglichen physikalischen Bedeutung dennoch falsch ist (sogenanntes »Januswort«).

Diese Zielsetzungen sollen durch eine eindeutige Markt- und Wertorientierung von allen Unternehmensaktivitäten unter Nutzung der vorhandenen Kernkompetenzen (Business), die Ausrichtung der Unternehmensorganisation an der Wertschöpfungskette der Kernprozesse (Process; deshalb auch als »**Business-Process-Reengineering**« oder »BPR« bezeichnet) und ein fundamentales Überdenken erreicht werden (**Redesign**). Aufgrund ihrer Philosophie des Wandels sind die Reengineering-Ansätze **radikale und hierarchieorientierte Veränderungsmodelle**. Sie streben keine langfristige Weiterentwicklung und kontinuierliche Verbesserung der bestehenden Strukturen und Prozesse an, sondern wollen mit der Hilfe von externen Experten eine schnelle, grundlegende und kompromisslose Neugestaltung des Unternehmens erreichen (Transformation, business transformation).

Das Reengineering fand schnell eine weite Verbreitung, vor allem im Beratungsmarkt. Zu den Unternehmen, die in Deutschland Reengineering-Programme aufsetzten, gehörten unter anderem *ABB*, *BMW*, *Hewlett-Packard*, *BASF* und *Freudenberg*. Fast alle namhaften Unternehmensberatungen entwickelten ihre »individuellen« Reengineering-Ansätze und -Methoden: Business-Process-Reengineering (*The Boston Consulting Group*, *Roland Berger & Partner*), Business-Transformation (*Gemini Consulting*), Geschäftsprozessoptimierung (*Andersen Consulting*, *Mercer*), Corporate-Restructuring (*Arthur D. Little*) – um nur einige zu nennen (vgl. hierzu die kritisch-ironische Darstellung bei *Hoerner, R./Vitinius, K.* 1997 S. 126 ff.). In der Praxis waren die Reengineering-Projekte häufig zum Scheitern verurteilt oder erbrachten nicht die erhofften Ergebnisse (vgl. hierzu auch die Abbildung 7-32). Kritik wurde in erster Linie an der geringen Flexibilität der Vorgehensweise, der unzureichenden Einbindung der betroffenen Personen und an der fehlenden evolutionären Ausrichtung des Veränderungsprozesses geübt. Dadurch tendiert das Reengineering dazu, die Unternehmenskapazitäten und die Bereitschaft der Organisationsmitglieder zur Veränderung zu überfordern oder noch kritischer formuliert: »BPR ist von Unternehmensberatern als Fass ohne Boden konzipiert. ... Es gibt immer Gewinner und Verlierer« (*Kieser, A./Hegele, C./Klimmer, M.* 1998 S. 66 f.; vgl. auch Abschnitt 7.4.3.1).

Qualitätsmanagement-Ansätze

Spätestens seit der Mitte der 1990er-Jahre hat sich die Qualitätsorientierung zum Leitgedanken von vielen Unternehmen entwickelt. Neu daran ist nicht das Streben nach einer verbesserten Qualität der Produkte und Verfahren, sondern die Philosophie eines integrierten, das heißt alle Teilbereiche des Unternehmens und seines relevanten Umfeldes gleichermaßen umfassenden Qualitätsmanagements (**Total-Quality-Management**).

Um diese Zielsetzung zu erreichen, werden im Rahmen der QM-Ansätze die Abläufe und Arbeitsergebnisse kontinuierlich verbessert und weiterentwickelt (»Kaizen«, »KVP« = kontinuierlicher Verbesserungsprozess). Sämtliche Aktivitäten werden strikt auf die internen und externen Kunden hin ausgerichtet (»customer focus«). Der

Business-Process-Reengineering/Redesign

Kritische Würdigung

TQM

EFQM-Modell

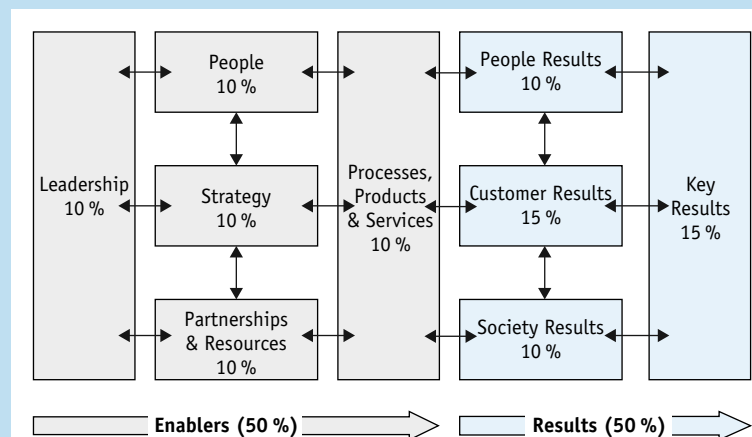
Kundennutzen steht bei allen Aktivitäten im Vordergrund. Fehler werden in den Prozessen und nicht bei den Menschen im Unternehmen gesucht (»blame the system«). Unterstützt werden diese Maßnahmen durch eine stärkere Mitarbeiterorientierung und die Einleitung eines kulturellen Wandels: Training, Teamarbeit und erweiterte Entscheidungs- und Handlungsspielräume (Empowerment) fördern die Bereitschaft, Veränderungen zu unterstützen oder selbst zu initiieren. Es handelt sich demnach um ein **evolutionäres und sozialorientiertes Modell**, in dem die Mitarbeiter des betreffenden Unternehmens eine zentrale Rolle spielen.

Die Verbindung von den »harten« (zum Beispiel Processes, Products & Services) mit den »weichen« Einflussgrößen der Qualität (zum Beispiel Leadership) verdeutlicht das in der Abbildung 7-6 dargestellte Modell der 1988 gegründeten *European Foundation for Quality Management* (**EFQM-Modell**), das dem europäischen Qualitätspreis (*European Excellence Award*) zugrunde liegt. In ihm werden die **fünf Befähiger- (Enablers)** und die **vier Ergebniskriterien (Results)** gleichgewichtig behandelt. Die Prozentzahlen geben jeweils den Anteil der einzelnen Bewertungsfelder an der höchstmöglichen Gesamtpunktzahl von 1.000 Punkten an. In den Leitlinien der EFQM hieß es dazu ursprünglich: »Customer Satisfaction, People (employee) Satisfaction and Impact on Society are achieved through Leadership driving Policy and Strategy, People Management, Resources and Processes, leading ultimately to excellence in Business Results. ... The Results aspects are concerned with **what** the organisation has achieved and is achieving. The Enablers aspects are concerned with **how** results are being achieved« (*European Foundation for Quality Management* [Hrsg.] 1994 S. 4).

Die Bezeichnungen der neun Kriterien wurden im **EFQM Excellence Model 2010** geändert: »Also here the 4 result and 5 enabler criteria boxes were kept as such, but

Abb. 7-6

EFQM Excellence Model 2010



Quelle: *European Foundation for Quality Management* (Hrsg.) 2009

have now a better naming, more consistency inside, less overlap and were brought »up to date« in content. Also the weighting is now simpler and more balanced« (*European Foundation for Quality Management* [Hrsg.] 2009 S.8). Nach wie vor ist die Voraussetzung für exzellente Ergebnisse aber, dass sich die Befähigerkriterien auf einem sehr hohen Niveau befinden. Mit Hilfe dieses Modells können Unternehmen eine Selbstbewertung vornehmen und sich für die Teilnahme an den Assessments des jährlich verliehenen *European Excellence Awards* vorbereiten. Es soll damit ein Werkzeug sein, um kontinuierliche Verbesserungsprozesse voranzutreiben. Laut einer Erhebung des *Fraunhofer Instituts ISI* wenden immerhin 40 Prozent der rund 1.600 befragten Industrieunternehmen das *EFQM*-Modell an (vgl. *Schmelzer, H. J./Sesselmann, W.* 2013 S. 22).

Auch die Qualitätsmanagement-Ansätze wurden von Theorie und Praxis teilweise begeistert aufgegriffen und in entsprechende Veränderungsmaßnahmen umgesetzt. Elemente des TQM finden sich in den Ansätzen des Lean-Managements und des Reengineering. Allerdings stößt die praktische Umsetzung von Qualitätsmanagement-Systemen, beispielsweise in Form der ISO 9000-Zertifizierung, aufgrund des damit verbundenen formalen Aufwands und der noch unzureichenden Prozessorientierung von vielen Unternehmen zunehmend auf Kritik. Laut *Reiss* zeigen verschiedene Untersuchungen, »... dass die ISO-Zertifizierung allein keine bessere Qualitätsperformance garantiert« (*Reiss, M.* 1997 S. 65).

Strategische Ansätze

Um die Jahrtausendwende rückten Konzepte wie die Netzwerkorganisation, die modulare oder die virtuelle Organisation immer mehr in den Blickpunkt von Theorie und Praxis. Im Unterschied zu den bisher vorgestellten Change-Management-Ansätzen gehen diese Modelle weniger von der Weiterentwicklung eines Unternehmens als vielmehr von der **Auflösung der klassischen Unternehmensorganisation** aus. Ihre Zielsetzung ist es nicht, die bestehenden Strukturen und Prozesse des »Aufgabenerfüllungssystems Organisation« effektiver und effizienter zu gestalten. Stattdessen sehen sie in der Gestaltungsfrage ein strategisches Problem, bei dem es um die Schaffung von effektiven und effizienten **polyzentrischen Verbindungen zwischen allen Stakeholdern** (Kunden, Lieferanten, Vertriebspartnern, Kapitalgebern usw.) eines Unternehmens geht, die sich proaktiv weiter entwickeln.

Diese ausgeprägt strategische Perspektive haben auch die aktuellen Ansätze der **agil-digitalen Organisation**. So gilt die »agile Optimierung« von Prozessen und Strukturen als die »Königsklasse der Digitalisierung«, mit deren Hilfe die steigenden Individualisierungsansprüche der Kunden, die immer weiter gehende globale Vernetzung der Arbeitsteilung, die fortschreitende Beschleunigung der Wertschöpfungsprozesse und das zunehmende Ausmaß von Diskontinuitäten und Störungen erfolgreich bewältigt werden sollen. Angesichts der hohen Komplexität heutiger Wertschöpfungsketten und des turbulenten Umfeldes bedarf es dabei eines sinnvollen Zusammenwirkens von agilen Prozessen einerseits und künstlicher Intelligenz andererseits. Die **agile Optimierung** schafft hierfür die Voraussetzungen: »Algorithmen auf Basis von Operations Research, Artificial Intelligence und Machine Learning transformieren die verfügbaren Daten und das geschaffene Wissen in konkrete

Kritische Würdigung

Merkmale der strategischen Ansätze

Handlungsempfehlungen, optimiert für die jeweilige Situation oder vielmehr das jeweilige Bedürfnis. Sie wandeln Rohwissen in nutzenbezogenes Wissen um« (Weiler, A./Savelsberg, E./Dorndorf, U. 2018 S. 19 ff.; vgl. hierzu auch Kapitel 10).

Das Besondere der strategischen Ansätze liegt damit einerseits in der von ihnen verfolgten weit gehenden **Dezentralisierung und Flexibilisierung** der Aufgaben und Kompetenzen entlang der wertschöpfenden Prozesse. Dies kann auch ein umfangreiches Outsourcing von bis dahin im Unternehmen wahrgenommenen Kernfunktionen (zum Beispiel Produktion, Vertrieb) an unternehmensexterne Partner beinhalten, die in einem ständigen Kontakt miteinander stehen und flexibel kooperieren. Andererseits erfolgt eine **strategieorientierte Neugestaltung** des Beziehungsgefüges zwischen den Organisationseinheiten eines Unternehmens und ihrem Umfeld. Es entstehen »fließende Grenzen«, die sich laufend verändern und an die jeweiligen Erfordernisse von Markt und Wettbewerb anpassen. Schlagworte wie »fluides Unternehmen« oder »grenzenloses Unternehmen« kennzeichnen die Situation zutreffend.

Hierin liegt die besondere **Problematisierung dieser Veränderungsmodelle**: Den betroffenen Personen kann die Dynamik der Ansätze, die keine dauerhafte Festlegung von klar umrissenen Aufgaben- und Verantwortungsbereichen erlaubt, nur schwer vermit-

Kritische Würdigung

Wirtschaftspraxis

Agile Optimierung bei Deutscher Bahn, Henkel und OMV

Die *Deutsche Bahn AG* (2017: 42,7 Mrd. Euro Umsatz, 311.000 Beschäftigte) sieht in der Digitalisierung und den dadurch hervorgerufenen Veränderungen große Chancen, aber auch Herausforderungen, die einen »erheblichen Einfluss auf unser Geschäft haben« und den Weg zu neuen Geschäftsmodellen ebnet. Aus diesem Grund wurde die Strategie **DB 2020** angepasst und richtet in der Neufassung als **DB 2020+** den Fokus noch stärker auf die Kundenzufriedenheit. So wurde eine **Digitalisierungsstrategie** entwickelt, die auf der Basis von Technologietrends konkrete Handlungsfelder definiert, wie beispielsweise Smart Mobility und Smart Logistics, und Roadmaps für deren Umsetzung ableitet. Dadurch sollen insbesondere zentrale Ärgernisse der Kunden (mangelnde Pünktlichkeit im Personenzugverkehr, unzureichende Reiseinformationen, Sauberkeit an Bahnhöfen), beseitigt und die Qualität der Leistungen deutlich verbessert werden. Hierzu nimmt das Unternehmen auch strukturelle Veränderungen vor, wie unter anderem die Einrichtung von Kompetenzzentren für Digitalisierung und Operational Excellence oder die Verbesserung der Unternehmensprozesse mittels digitaler Plattformen (zum Beispiel beim digitalen Fahrkartenverkauf). In anderen Branchen laufen derzeit ähnliche strategische Initiativen. So hat das über 140 Jahre alte Unternehmen *Henkel* in einem »... sehr volatilen und zunehmend komplexen Geschäftsumfeld eine langfristige Strategie zur

Fortsetzung unseres profitablen Wachstums« entwickelt. Dabei wurden strategische Prioritäten gesetzt, zu denen die **Steigerung der Agilität** und die **Beschleunigung der Digitalisierung** gehören. Wesentliche Ziele der *Henkel*-Strategie **2020+** sind die schnellere Markteinführung neuer Produkte, effiziente und vereinfachte Prozesse (»Smart Simplicity«), der Ausbau von Industrie 4.0 und die digitale Transformation aller Unternehmensbereiche. Als Grundlage hierfür sieht das Unternehmen eine »... agile und auf Leistung basierende, motivierende Unternehmenskultur«. Auch das österreichische Öl- und Gasunternehmen *OMV AG* (2017: 20 Mrd. Euro Umsatz, 20.700 Beschäftigte) ist auf dem Weg der **digitalen Optimierung**. Im Factbook 2017 heißt es dementsprechend: »OMV's digital transformation is driven by synergetic and orchestrated initiatives across the entire company. By adopting digital technologies, we are continuously improving business performance and customer experience, optimizing operations, increasing asset utilization and changing traditional processes ...«. Unterstützt werden diese strategisch-strukturellen Aktivitäten ebenfalls durch Maßnahmen im Bereich »People and culture«, in dem neue Fähigkeiten entwickelt werden sollen »... such as design thinking, agility and collaboration«. Quelle: *Deutsche Bahn AG* (Hrsg.) 2018. S. 56 ff., *Henkel AG & Co. KGaA* (Hrsg.) 2018 S. 14 f., 82, *OMV AG* (Hrsg.) 2018 S. 20

telt werden. Die Hintergründe und die zukünftigen Auswirkungen beispielsweise der Digitalisierung sind nur schwer zu überblicken. Sie können damit Ängste hervorrufen und Widerstände wecken. Die Herausforderungen an das Change-Management liegen deshalb insbesondere im Bereich der Unternehmenskultur. Insofern erfordert die Realisierung der strategischen Ansätze eine offene und vertrauensvolle Informations- und Kommunikationspolitik, ein hohes Maß an Partizipation sowie eine umfangreiche Qualifizierungs- und Motivationsarbeit.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass der geplante Wandel von Unternehmen in den letzten Jahrzehnten stark an Bedeutung gewonnen hat. Hierfür gibt es eine ganze Reihe von Beispielen und vielfältige Gründe (vgl. die Abschnitte 7.1.3 und 7.1.4). Allerdings ist diese Situation keineswegs neu, denn auch in der Vergangenheit gab es immer wieder Phasen, in denen innere und äußere Einflüsse die Unternehmen zu umfangreichen Veränderungen veranlassten. Dabei ist es nicht immer klar gewesen, ob es ausschließlich der **Problemdruck** war, der die Veränderungsmaßnahmen bewirkte, oder ob das Management auch den gerade herrschenden **»Modetrends«** folgte. Beispiele für solche Veränderungswellen sind die Einführung einer divisionalen Organisation in vielen Unternehmen zunächst in den 1920er-Jahren (zum Beispiel *DuPont*, *I. G. Farbenindustrie AG*) und dann in der zweiten Hälfte der 1960er-Jahre (zum Beispiel *BASF AG*, *Siemens AG*) oder die Strukturrationalisierungen im Zuge der ersten weltweiten Energiekrise in den Jahren 1973/74. Derartige Entwicklungen veranlassten den amerikanischen Organisationswissenschaftler *Rumelt* zu der durchaus nicht abwegigen Aussage, dass die Organisation der jeweils (von den Wissenschaftlern und den Unternehmensberatungen) propagierten Mode folgen würde: **»structure follows fashion«** (vgl. *Rumelt*, P. 1974).

Insofern könnte man meinen, auch das Change-Management sei eine Modeerscheinung, die viele Unternehmen in der Hoffnung aufgreifen, ihre Ergebnissituation schnell und nachhaltig verbessern zu können – und die Vielzahl und Vielfalt der in den vergangenen Jahren entstandenen und auf dem Beratungsmarkt angebotenen Konzepte des Wandels unterstützt eine derartige Einschätzung. Dabei ist das Change-Management im Grunde genommen nichts Neues. Es umfasst vielmehr die vorausschauende und aktive Anpassung des Unternehmens an die sich verändernden internen und externen Rahmenbedingungen. Das war aber zu jeder Zeit die Aufgabe der Unternehmensführung und die Voraussetzung für das langfristige »Überleben« einer Organisation.

Neu ist allerdings die **ganzheitliche Perspektive** dieses Managements des Wandels: Nach der hier vertretenen Auffassung beschränkt sich das Change-Management nicht auf einzelne, akute Problembereiche, sondern bezieht gleichermaßen die Strategie, die Organisation, die Kultur und die Technologie des Unternehmens mit ein und berücksichtigt auch die Wechselwirkungen, die durch die Veränderungsmaßnahmen entstehen (zu den Handlungsfeldern des Change-Managements vgl. die Abschnitte 7.2 und 7.4.4).

Zusammenfassende
Bewertung

Besonderheit des
Change-Managements

Change-Management ist die zielgerichtete Analyse, Planung, Realisierung, Evaluierung und laufende Weiterentwicklung von ganzheitlichen Veränderungsmaßnahmen in Unternehmen.

7.1.3 Drei Beispiele organisatorischen Wandels

Warum müssen sich die Unternehmen gegenwärtig und auch in Zukunft verstärkt mit Fragen des (organisatorischen) Wandels auseinandersetzen?

Insbesondere die westlichen Industrieländer und China befinden sich zurzeit in einer Phase umfassender und weit reichender politischer, gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Entwicklungen, die hohe Anforderungen an die Leistungs- und Innovationsfähigkeit der Unternehmen und ihrer Mitarbeiter stellen. Daraus ergeben sich vielfältige Gründe für organisatorische Veränderungen. Sie reichen von den externen Einflüssen des Marktes und des Wettbewerbs über unternehmensinterne Strukturprobleme bis hin zu personenbezogenen Ursachen, wobei häufig nicht einzelne Faktoren den Anstoß geben, sondern ein ganzer Ursachenkomplex der Auslöser für Change-Prozesse ist. Der Unternehmenswandel ist somit von einem eher seltenen »Sonderfall« zu einer regelmäßig wiederkehrenden Erscheinung geworden. Er läuft dabei mehr oder weniger immer nach demselben Grundschema ab. Das ist darauf zurückzuführen, dass es um sehr ähnliche Problemstellungen geht, die es zu lösen gilt.

Bevor auf die Ursachen und Ziele des organisatorischen Wandels eingegangen wird, sollen **drei Praxisbeispiele** aus verschiedenen Branchen diesen Sachverhalt verdeutlichen. Die Schilderung der umfassenden und tiefgreifenden Veränderungen der drei Unternehmen **Daimler**, **Sanofi** und **Siemens** fand sich bereits in allen vorangegangenen Auflagen dieses Buches und wird im Folgenden fortgeschrieben. Sie zeigt eindrucksvoll, in welchem Umfang, mit welcher Geschwindigkeit und in welcher Art und Weise sich Unternehmen verändern können – und welche mehr oder weniger glückliche Rolle dabei einzelne Personen spielen.

Wirtschaftspraxis

Beispiel 1: Von Daimler-Benz über DaimlerChrysler zu Daimler – Irrungen und Wirrungen eines Automobilkonzerns

Die heutige *Daimler AG* war ursprünglich fast ausschließlich im Fahrzeugbau tätig. Mitte der 1980er-Jahre erfolgte die Diversifikation der damaligen *Daimler-Benz AG* in potenzielle neue Wachstumsmärkte, wie in die Luft- und Raumfahrt, die Elektronik und Mikroelektronik sowie in den Dienstleistungsbereich. Die Zielsetzung dieser Wachstumsstrategie war es, dem weltwirtschaftlichen Wandel Rechnung zu tragen, der sich für *Daimler-Benz* vor allem in einer absehbaren Marktsättigung im Automobilsektor manifestierte und mit einem verschärften Wettbewerb und Überkapazitäten verbunden war.

Nach einer Reihe von Unternehmensakquisitionen mit einem Gesamtwert von mehr als 6 Mrd. Euro (insbesondere *MBB*, *Domier*, *MTU*, *AEG*) wurde die *Daimler-Benz AG* 1989 in eine geschäftsführende Holding umgewandelt, unter deren Dach vier ergebnisverantwortliche Unternehmensbereiche (*Mercedes-Benz*, *AEG*, *Daimler-Benz Aero-*

space und *debis*) in Form von rechtlich selbstständigen Aktiengesellschaften vereinigt wurden. Innerhalb der Unternehmensbereiche wurden nach marktstrategischen Gesichtspunkten produktbezogene Geschäftsbereiche gebildet. Diese sogenannten »Konzerngeschäftsfelder« übernahmen die Verantwortung für die operative Geschäftstätigkeit. Für die strategische Ausrichtung, Koordination und Kontrolle der Unternehmensbereiche zeichnete dagegen die Managementholding *Daimler-Benz AG* verantwortlich, die bis auf wenige Funktionen, wie Finanz-, Bilanz- und Steuerplanung, keine operativen Aufgaben wahrnahm. Die zugrunde liegende Unternehmensphilosophie war durch die Vision des »Integrierten Technologiekonzerns« geprägt, in dem die Kerngeschäfte des Konzerns (zum Beispiel Personenkraftwagen, Nutzfahr-

Fortsetzung auf Folgeseite

Fortsetzung von Vorseite

zeuge, Luftfahrt, Antriebe, IT-Services) durch Querschnittsfunktionen (zum Beispiel Konzernforschung, Personal, Cash Management, Öffentlichkeitsarbeit), Querschnittskompetenzen (das heißt die kombinierte Nutzung von Systemfähigkeiten und Technologiepotenzialen) und integrierende Geschäfte (zum Beispiel Mikroelektronik und Finanzdienstleistungen) miteinander verbunden werden sollten. Durch die Nutzung von gemeinsamen Ressourcen, einen bereichsübergreifenden Know-how-Transfer und die Realisierung von Economies-of-Scale hofften die Verantwortlichen, Wettbewerbsvorteile und Synergieeffekte zu erzielen (vgl. *Hanssen, R. A./Rommel, M.* 1994 S. 851 ff.). Aufgrund der wirtschaftlichen Situation der *Daimler-Benz AG* musste die Konzernstruktur nach 1989 mehrfach den veränderten internen und externen Rahmenbedingungen angepasst werden. Bereits ein Jahr nach der Neuausrichtung zeigten sich deutliche Schwachstellen in der von dem damaligen Vorstandsvorsitzenden *Edzard Reuter* geprägten Konzernstruktur: Die Konzentration des Finanzmanagements in der Konzernzentrale hemmte die Unternehmensbereiche in ihrer Geschäftstätigkeit. Ein klares und durchgängiges Organisationskonzept war nicht erkennbar. Es kam zu Kompetenzstreitigkeiten zwischen der zentralistisch agierenden Managementholding und den formal selbstständigen operativen Einheiten. Die Diversifikationspolitik erwies sich insbesondere in den Bereichen Luft- und Raumfahrt sowie Elektrotechnik als wenig erfolgversprechend. Die oftmals beschworenen Synergieeffekte, beispielsweise zwischen Raumfahrttechnologie und Automobilbau, reduzierten sich auf Randerscheinungen wie die Reifendruckkontrolle. Stattdessen nahm die Bürokratie zu, und die Entscheidungsweg- und -zeiten wurden länger. Die Unternehmenskulturen der akquirierten Firmen waren nicht ohne weiteres kompatibel. Es folgten mehr oder weniger erfolgreiche Maßnahmen, wie der Abbau von Hierarchieebenen, die Ausweitung der Teamarbeit oder der Versuch, eine gemeinsame Konzernkultur zu entwickeln (vgl. *Linden, F. A.* 1993 S. 253 ff., *Linden, F. A./Wilhelm, W.* 1995 S. 30 ff., *Schlote, S.* 1992 S. 116 ff., *Viehöver, U.* 20/1990 S. 186 ff., *Viehöver, U.* 25/1990 S. 54 ff., *Wilhelm, W.* 1990 S. 34 ff.). Mit dem Wechsel an der Vorstandsspitze in der Mitte der 1990er-Jahre wurden die Vision des »Integrierten Technologiekonzerns« und das daraus abgeleitete Organisationskonzept als weit gehend gescheitert angesehen. Es mehrten sich die Anzeichen, dass der neue Vorstandsvorsitzende, *Jürgen E. Schrempf*, die Konzernführung und die Unternehmensbereiche neu strukturieren würde. Nach erheblichen internen Auseinandersetzungen um die Veränderung der Unternehmensorganisation wurde die Fokussierung des Konzernportfolios auf 23 Geschäftsbe-

reiche im Jahr 1997 abgeschlossen. Die *Mercedes-Benz AG* wurde mit der *Daimler-Benz AG* verschmolzen, und die Unternehmenszentralen wurden deutlich gestrafft. Den Hintergrund für diese Neustrukturierung bildete neben personellen Fragen nicht zuletzt die Tatsache, dass knapp die Hälfte der Geschäftsbereiche von der angestrebten Mindestrendite des eingesetzten Kapitals von 12 Prozent zum damaligen Zeitpunkt noch weit entfernt war. Die 23 Geschäftsbereiche wurden den vier Geschäftsfeldern Personenwagen (GFP), Nutzfahrzeuge (GFN), Luft- und Raumfahrt (*Dasa*) und Dienstleistungen (*debis*) sowie dem Zentralressort Konzernentwicklung und direkt geführte industrielle Beteiligungen (KE) zugeordnet, deren Leiter gleichzeitig Mitglieder des Konzernvorstands wurden. Während die Geschäftsfelder für das operative Geschäft zuständig waren, wurden die vier funktionalen Ressorts Finanzen/Controlling (FC), Personal (P), Forschung und Technologie (FT) und Vertrieb (V) mit geschäftsfeldübergreifenden Aufgaben betraut. In dem Bericht über das Geschäftsjahr 1997 konnte der Konzern schließlich verkünden, man sei »schlanker, flexibler und schneller geworden« und habe die Kapitalrendite von 5,8 Prozent in 1996 auf 10,9 Prozent in 1997 nahezu verdoppelt (*Daimler-Benz AG* [Hrsg.] 1998a S. 3; vgl. auch *Daimler-Benz AG* [Hrsg.] 1998b, *Linden, F. A./Wilhelm, W.* 1996 S. 52 ff., *Richter, A.* 1996 S. 9; eine sehr ausführliche und systematische Darstellung der Entwicklung des *Daimler-Benz*-Konzerns in den Jahren 1995 bis 1997 findet sich bei *Töpfer, A.* 1998).

Nach dieser erneuten Umstrukturierung des Unternehmens trat allerdings nicht, wie von vielen erwartet, eine längere »ruhige« Entwicklungsphase ein. Stattdessen überraschte das Unternehmen die Öffentlichkeit (und die weitaus meisten seiner Mitarbeiter) im Frühjahr 1998 mit der Ankündigung, sich mit der US-amerikanischen *Chrysler Corporation* verschmelzen zu wollen. Das Ziel dieser »Mega-Fusion« war eine »Bündelung der Stärken« durch die sich ergänzenden Produktpaletten und regionalen Schwerpunkte. Die am 6. Mai 1998 mit der Unterzeichnung des Fusionsvertrages gegründete *DaimlerChrysler AG* mit Sitz in Stuttgart war mit einem Umsatz von ca. 150 Mrd. Euro und rund 467.000 Beschäftigten im Jahr 1999 der drittgrößte Automobilkonzern der Welt. Durch diese »Hochzeit im Himmel« (so *Schrempfs* legendäre Bezeichnung der Fusion) wollte die Konzernführung der zunehmenden Globalisierung der Märkte zielgerichtet begegnen, und die möglichen Synergien sollten umfassend genutzt werden. Die Einsparpotenziale in den Bereichen Einkauf, Finanzdienstleistungen,

Fortsetzung auf Folgeseite

Fortsetzung von Vorseite

Forschung und Technologie und Vertriebsinfrastruktur wurden von dem neuen Unternehmen mit 1,3 Mrd. Euro (in den Jahren 1999 und 2000) bis rund 3 Mrd. Euro (ab 2001) pro Jahr beziffert. Die neue *DaimlerChrysler AG* umfasste die beiden Bereiche »Automotive« (*Mercedes-Benz, Chrysler, Jeep, Dodge, Plymouth, Freightliner, Sterling, SETRA und Smart*) und »Non-Automotive« (Luft- und Raumfahrt, Dienstleistungen und die direkt geführten industriellen Beteiligungen). Ein Vorstandsausschuss, der sogenannte »Chairmen's Integration Council«, dem bis 2000 die beiden früheren Vorstandsvorsitzenden von *Daimler-Benz* und *Chrysler* vorstanden, sollte die Zusammenführung der beiden Unternehmen vorantreiben (vgl. *Daimler-Benz AG* [Hrsg.] 1998c S. 5 ff.).

Damit hatte die Führungsspitze scheinbar alles getan, um den Integrationsprozess der *DaimlerChrysler AG* zielgerichtet und erfolgversprechend voranzutreiben. So waren sämtliche Vorstandsmitglieder in die operativen Integrationsaufgaben eingebunden. In den Integrationsteams für den Automotive-Bereich und den Non-Automotive-Bereich wurden alle wichtigen Themen bearbeitet, wie beispielsweise die Produktentstehung, das Marketing, die Finanzen, die Unternehmenskultur, die Informationstechnologie und die Konzernkommunikation. Für die Steuerung der Projektgruppen war ein Koordinationsteam zuständig, das dem »Chairmen's Integration Council« regelmäßig über die Fortschritte im Integrationsprozess direkt berichtete. Das Koordinationsteam sorgte für den Einsatz von standardisierten Methoden und fragte in den operativen Einheiten laufend Synergievorschläge ab. Durch dieses »Speed-Management« sollte sichergestellt werden, dass alle wichtigen Schritte innerhalb der ersten 24 Monate nach der Fusion umgesetzt wurden. Der Wirtschaftspublizist *Frank A. Linden* charakterisierte den Veränderungsprozess im Jahr 1998 wie folgt: »Der Zusammenschluss der schwäbisch-badischen Tüftlertrutzburg *Daimler-Benz* mit dem Erfinder des »Buy-American«-Slogans ist vermutlich das größte Abenteuer der Automobilindustrie, seit *Henry Ford* die Fließbandproduktion erfand« (*Linden, F. A.* 1998 S. 76).

Dieses »Abenteuer« dauerte einige Jahre an. Trotz einer Straffung der Führungsorganisation der *DaimlerChrysler AG*, die im Jahr 2001 mit 379.500 Beschäftigten (2000: 450.000 Beschäftigte) rund 153 Mrd. Euro umsetzte (im Vorjahr waren es noch 162 Mrd. Euro), und weit reichender personeller Veränderungen, wie beispielsweise die bereits im November 2000 vollzogene Ablösung des *Chrysler*-Chefs *James Holden* durch den *Daimler*-Manager *Dieter Zetsche*, konnten einige gravierende Probleme des globalen Mergers nicht behoben werden. Schuld daran waren offenbar ver-

schiedene Managementfehler des *DaimlerChrysler*-Chefs *Schrempf* (vgl. *Schmitt, J./Scholtys, F.* 2001 S. 60 ff.). Vor allem die Entwicklung einer gemeinsamen Unternehmenskultur bereitete offensichtlich anhaltende Probleme. Die amerikanischen Fusionspartner sahen in dem einst als »merger of equals« angekündigten Zusammenschluss nach wie vor eine »Germanization« ihrer ehemaligen *Chrysler Corporation* (vgl. *Weißendorn, M.* 1999 S. 13), und auch der Vorstandsvorsitzende, *Jürgen E. Schrempf*, sprach in einem Interview mit der *Financial Times* im Oktober 2001 offen darüber, dass die Fusion in Wahrheit eine »Übernahme« von *Chrysler* durch *Daimler-Benz* gewesen sei.

Ökonomisch erfolgreich war diese Übernahme jedenfalls nicht – ganz im Gegenteil: Die Marktkapitalisierung des Konzerns ging von ihrem Höchststand im April 1999 (94 Mrd. Euro) auf 50 Mrd. Euro im Juni 2002 um fast die Hälfte zurück. Der Operating-Profit im Geschäftsjahr 2001 betrug –1,32 Mrd. Euro. Die Rentabilität des eingesetzten Kapitals sank von 10,9 Prozent (1997) auf 2,5 Prozent im Jahr 2001; angestrebt wurden dagegen 15,5 Prozent! Zeitgleich erhöhten sich die Finanzverbindlichkeiten des Konzerns in Prozent des Eigenkapitals von 114 Prozent im Jahr 1996 auf 223 Prozent im Geschäftsjahr 2001. Die beiden großen Ratingagenturen *Standard & Poor's (S&P)* und *Moody's* reduzierten ihre Bewertungen deshalb in dem Zeitraum von 1998 bis 2001 von A+ bzw. A1 auf BBB+ bzw. A3 (vgl. *DaimlerChrysler AG* [Hrsg.] 2002 S. 122). Diese Bonitätseinstufung entspricht im Falle *S&P* der Note »befriedigend« und wird für Unternehmen vergeben, die zwar eine angemessene Deckung von Zins und Tilgung gewährleisten, aber nur eine mittlere Qualität aufweisen und einen mangelnden Schutz gegenüber einer sich verändernden Wirtschaftsentwicklung bieten (vgl. *Grunwald, E./Grunwald, S.* 2008 S. 250). Der Börsenkurs der *DaimlerChrysler*-Akte bewegte sich dementsprechend auf einem anhaltend niedrigen Niveau. Deshalb konnte an dieser Stelle in der fünften Auflage des vorliegenden Buches festgehalten werden: »Insofern könnte nach wie vor zur Realität werden, »was bisher nur als Spinnerei an den Aktienmärkten kursiert: *Daimler* trennt sich wieder von *Chrysler*« (*Heller, M.* 2000b S. 11; vgl. auch *Heller, M.* 2000a S. 1, *Scholtys, F.* 1999 12 f., *Scholtys, F.* 2000 S. 32, *Scholtys, F.* 2002 S. 42 ff.).

Auch in der Folgezeit gab es im Konzern weitere erhebliche »Turbulenzen«, die einen Einfluss auf die zukünftige globale Struktur des Unternehmens hatten: In der Aufsichtsratsitzung Ende April 2004 wurde beschlossen, sich nicht an der geplanten Kapitalerhöhung der *Mitsubishi*

Fortsetzung auf Folgeseite

Fortsetzung von Vorseite

Motors Corporation (MMC) zu beteiligen und die Finanzhilfen zu streichen. Im August des gleichen Jahres verkaufte das Unternehmen seinen 10,5 Prozent-Anteil an der *Hyundai Motor Company (HMC)* und ordnete damit seine strategische Allianz mit dem koreanischen Unternehmen neu. Und auch verschiedene Personalien waren mehr als nur eine Randnotiz: So musste beispielsweise die bereits öffentlich kommunizierte Nachfolge für den Chef der *Mercedes Car Group*, *Jürgen Hubbert*, erneut geregelt werden, nachdem der zunächst designierte Nachfolger *Bernhard* sich offenbar in konzernstrategischen Fragen gegen den Vorstandsvorsitzenden *Schrempf* gewandt und dann auch noch für die Zeit nach seiner Amtsübernahme einen erheblichen Personalabbau in den PKW-Werken angekündigt hatte. Hier zeigte sich der Faktor »Unternehmenskultur« nicht nur für einzelne Personen als karriereprägendes Element, sondern lässt auch Rückschlüsse auf die Wirkungen von »Macht« in Veränderungsprozessen zu (vgl. *Balzer, A./Müller, H./Student, D.* 2004 S. 36 ff., *Scholtys, F.* 2004 S. 13).

Im Jahr 2006 wurde *Jürgen E. Schrempf* von *Dieter Zetsche* als Vorstandsvorsitzender abgelöst. Angesichts seiner vermeintlich erfolgreichen Sanierung von *Chrysler* galt der Neue als eine Art »Heilsbringer« für den angeschlagenen Konzern, der nach Einschätzung des »*manager magazin*« seit 1985 mehr als 60 Mrd. Euro »verbrannt« haben soll – Aufsichtsräten zufolge ist diese Summe sogar wesentlich höher (vgl. *Brors, P./Freitag, M./Student, D.* 2007 S. 34). Unter *Zetsches* Leitung wurde das »Neue Managementmodell« (New Management Model) am 24. Januar 2006 gestartet, das neben strukturellen Veränderungen und der Konsolidierung und Integration aller Verwaltungsfunktionen unter anderem die Verlegung der Konzernzentrale von Stuttgart-Möhringen nach Stuttgart-Untertürkheim vorsah. Dadurch sollte die neue Ausrichtung »Zurück an die Basis« (nämlich in die Nähe der Produktion) für alle erkennbar werden. Außerdem wird mit dem Neuen Managementmodell eine Reduzierung der Verwaltungskosten um 1,5 Mrd. Euro pro Jahr angestrebt. Dies zeigt, dass sich im Unternehmen offenbar (erneut) ein umfangreicher »organisational slack« angesammelt hat. Demgemäß ist beabsichtigt, bis 2008 die Anzahl der Verwaltungsstellen um 20 Prozent zu reduzieren, was weltweit einen Abbau von rund 6.000 Stellen bedeutet. Den angestrebten Einsparungen steht ein Gesamtaufwand für die Umsetzung des Programms in Höhe von 2 Mrd. Euro gegenüber (vgl. *DaimlerChrysler AG* [Hrsg.] 2007 S. 35).

Nachdem sich im Laufe des Jahres 2006 immer mehr herausstellte, dass die Sanierung von *Chrysler* alles andere als gelungen war (so war der Wert von *Chrysler* unter Berücksichtigung

der Pensionsverpflichtungen in Höhe von rund 14 Mrd. Euro inzwischen negativ), wurden auch die Forderungen nach einem Verkauf der US-Tochter immer lauter. Seit der Hauptversammlung des Unternehmens im Frühjahr 2007 galt es als ziemlich sicher, dass es zu einer Trennung der beiden ehemaligen Fusionspartner und zu einem Ende der »Welt AG« kommen würde: »Alles läuft nach Plan«, so *Zetsche* auf der Hauptversammlung in Berlin, der das Vertrauen der Aktionäre mittlerweile verloren zu haben schien (vgl. *Pretzlaff, H.* 2007a S. 13). Nachdem es zunächst verschiedene Interessenten für *Chrysler* gab (u. a. den kanadischen Automobilzulieferer *Magna* und den US-Milliardär *Kirk Kerkorian*), wurde langsam klar, dass ein Finanzinvestor den Zuschlag erhalten würde. Genauso kam es dann auch, als am 14. Mai 2007 bekannt wurde, dass das US-amerikanische Unternehmen *Cerberus* rund vier Fünftel von *Chrysler* für einen Betrag von 5,5 Mrd. Euro übernehmen würde (1998 hatte die damalige *Daimler-Benz AG* noch 36 Mrd. US-Dollar in Aktien für *Chrysler* gezahlt). *Daimler* sollte mit 19,9 Prozent an der neu zu gründenden Gesellschaft beteiligt bleiben. Allerdings waren die Probleme für die *Daimler AG* (wie das Unternehmen trotz heftiger Proteste aus Baden wegen der »Unterschlagung« von *Carl Benz* im Firmennamen benannt wurde) nach über 20 Jahren mit mehreren Strategiewechseln trotz aller »Jubelrufe« damit keineswegs gelöst. Bei einem Börsenwert von rund 65 Mrd. Euro und einer Nettoliquidität von fast 13 Mrd. Euro drohte der ehemalige deutsche Vorzeigekonzerne – trotz gegenteiliger Verlautbarungen seines Vorstandsvorsitzenden – im Jahr 2007 selbst zu einem Übernahmekandidaten zu werden: »Noch haben sich Finanzinvestoren an einer Übernahme dieser Dimension nicht versucht. Allzu weit aber sind sie nicht mehr davon entfernt« (*Brors, P./Freitag, M./Student, D.* 2007 S. 48; vgl. auch *Freitag, M.* 2007 S. 20).

An dieser Übernahmegefahr änderte sich auch in den beiden Folgejahren nichts und *Dieter Zetsche* musste sich im Herbst 2007 die Journalistenfrage gefallen lassen: »...erst scheiterte der integrierte Technologiekonzern des *Edzard Reuter*; jetzt haben Sie durch den *Chrysler*-Verkauf auch die Welt AG Ihres Vorgängers *Jürgen Schrempf* beerdigt. Hat *Daimler* 20 Jahre mit superteuren Träumereien vergeudet?« (*Freitag, M./Student, D.* 2007 S. 95). So betrug denn auch die Börsenkapitalisierung der *Daimler AG* ein Jahr später nur noch rund 40 Mrd. Euro, und die etwa 20 Prozent risikoreiche Restbeteiligung an *Chrysler* kostete das Unternehmen allein im ersten Halbjahr 2008 satte 864 Mio. Euro Gewinn (vgl. *Freitag, M.* 2008 S. 32).

Fortsetzung auf Folgeseite

Fortsetzung von Vorseite

Mit der massiven weltweiten Wirtschaftskrise im Jahr 2009 verstärkte sich der Druck auf das Management der *Daimler AG* nochmals. So erlebte der Kurs der *Daimler*-Aktie Anfang 2009 einen weiteren massiven Einbruch. *Chrysler* wurde Mitte 2009 zum »Pleitekandidaten«, den auch massive Finanzhilfen der US-amerikanischen Regierung nicht dauerhaft am Leben erhalten konnten. Erst durch die Fusion mit *Fiat* zeichnete sich Ende 2009 ein Fortbestand der Marke »*Chrysler*« ab. Um der Krise zu begegnen und angesichts zunehmend roter Zahlen verschärfte *Zetsche* sämtliche Kostensenkungsprogramme des Unternehmens weiter. Allein mit dem Programm »GoFor 10« sollten in Fortsetzung der früheren Sparprogramme »Core« und »NMM (Neues Managementmodell)« die Kosten um jährlich mehr als 3 Mrd. Euro gesenkt werden (vgl. Freitag, M. 2009 S. 11 f.). Dazu hätte auch beispielsweise ein Kooperationsvorhaben mit *BMW* beitragen sollen (Produktion von Automatikgetrieben und weiteren Aggregaten); dieses scheiterte jedoch im Spätsommer 2009, weil sich der *Daimler*-Vorstandsvorsitzende intern nicht durchsetzen konnte. Damit wurde aus der geplanten Kooperation wieder die althergebrachte Konfrontation der beiden deutschen Top-Marken (vgl. Freitag, M. 2010 S. 26 ff.). Im Laufe des Folgejahres drehte sich der Wind zugunsten der *Daimler AG*: Nach einem Verlust von rund 1,5 Mrd. Euro im Vorjahr wies das Unternehmen im Geschäftsjahr 2010 einen Gewinn von knapp 7,3 Mrd. Euro vor Zinsen und Steuern aus. So konnte die 125-Jahr-Feier des Unternehmens im Jahr 2011 denn auch in einer im Wesentlichen ungetrübten »Feierlaune« und mit mehr Erfolg in der Öffentlichkeit als 25 Jahre zuvor begangen werden, als eine mehrstündige Fernsehshow floppte und die damalige *Daimler-Benz AG* zum Gespött der Branche machte. Auch im Geschäftsjahr 2011 setzte sich die positive Entwicklung fort. Die neue Modulstrategie mit gemeinsamen Plattformen für verschiedene Modelle, mit der ab 2014 ein Betrag von 1,5 Mrd. Euro eingespart werden sollte, und Synergieeffekte aus der Allianz mit *Renault-Nissan* sowie eine hohe Fahrzeugnachfrage unterstützten den Erfolgskurs des Unternehmens. Gleichzeitig wurde in der mit Abstand umsatzstärksten Sparte *Mercedes-Benz Cars* eine langfristig angelegte »Wachstumsstrategie Mercedes-Benz 2020« mit dem Ziel initiiert, »spätestens ab 2020 auch beim Absatz die Nummer eins im Premiumsegment (zu) sein« (*Daimler AG* [Hrsg.] 2012 S. 10). Diese Strategie wurde 2013 um das Programm »Fit for Leadership (Fit4L)« ergänzt, um die steigenden Material- und Produktionskosten zu kompensieren, die Prozesse schneller, flexibler und effizienter zu gestalten und die Ertragskraft weiter zu stärken (Ziel: Ergebnisverbesserung bis 2015 um 3 Mrd. Euro).

Auch in den anderen drei Sparten wurden entsprechende Programme aufgelegt (»*Daimler Trucks* #1«, »*Performance Vans* 2013«, »*GLOBE* 2013«), die bis Ende 2014 rund 4 Mrd. Euro an Kostensenkung realisieren sollten. Aufgrund der starken Nachfrage der internationalen Märkte erwies sich dann auch das Geschäftsjahr 2013 mit einem Umsatz in Rekordhöhe von knapp 118 Mrd. Euro und einem EBIT von 10,8 Mrd. Euro bei rund 275.000 Beschäftigten für die *Daimler AG* als sehr erfolgreich – trotz massiver Schwächen vor allem im China-Geschäft des Unternehmens (vgl. *Daimler AG* [Hrsg.] 2014 S. 63, 145, Freitag, M. 2013b S. 14 f.).

Dass die Vielzahl der *Daimler*-Effizienzprogramme auch durchaus kritische Aspekte hat, zeigte sich im Spätwinter 2013, als der Vorstandsvorsitzende, *Dieter Zetsche*, sich im Rahmen einer Tagung zum Sparprogramm »Fit4L« den nötigen Rückhalt seiner Top-Führungskräfte holen wollte: »Im Management ist die Stimmung kritisch. Viele im oberen Führungskreis glauben nicht an die von *Zetsche* ausgegebenen Ziele. Sie vermissen eine stimmige Strategie, wie Mercedes wieder zum führenden Hersteller von Premiumautos werden kann« schrieb der gewöhnlich bestens informierte *Daimler*-Experte und Wirtschaftsjournalist *Michael Freitag* (Freitag, M. 2013a S. 15). In die gleiche Richtung drängten auch die Betriebsräte und die Investoren, die eine nachhaltige Strategie vermissen. Dazu kam, dass ausgerechnet die Top-Manager des Konzerns bei einer globalen Mitarbeiterbefragung mit überraschend schwachen Noten abschnitten. Freitag stellte dementsprechend fest: »Keine überzeugende Strategie, fehlende personelle Alternativen (insbesondere zu *Zetsche*; der Verfasser), eine zu kurzfristige Unternehmensplanung – schon lange rumorte es unter den Arbeitnehmern« (Freitag, M. 2013a S. 15). Dass der *Daimler*-CEO *Zetsche* dann auch noch auf Kosten des Unternehmens »teure Privatflüge« durchführte, passte nicht »... zu einem Chef, der seinen Mitarbeitern gerade Sparprogramme verordnet hat ...« (Freitag, M. 2013c S. 12). Hier lieferte die *Daimler AG* also einmal mehr ein prominentes Beispiel dafür, wie weit Anspruch und (unternehmenskulturelle) Wirklichkeit auseinanderklaffen können.

Auch der personelle Wechsel an der Spitze der Truck- (von *Renschler* zu *Bernhard*) und der PKW-Division (von *Bernhard* zu *Renschler*) im Jahr 2013 bewirkte eine erhebliche Unruhe. Durch diese Personalrochade innerhalb des Vorstandes sollten zum einen die Interessen der Arbeitnehmerseite bedient werden. So war dem Betriebsrat die rigide Sparpolitik *Bernhards* im PKW-Bereich nach dem

Fortsetzung auf Folgeseite

Fortsetzung von Vorseite

Motto »Zack-Zack« schon seit langem ein Dorn im Auge. Zum anderen sollte dies sicherstellen, dass die Organisation »entschlackt« wird und strukturelle Schwächen beseitigt werden. Offenbar hatten die verschiedenen Sparprogramme der Vergangenheit beispielsweise zu einer zu geringen Flexibilität in der Produktion der verschiedenen Fahrzeugbaureihen geführt. Nachfrageänderungen konnten deshalb von den Werken nicht schnell genug adaptiert werden. »Bei BMW wäre so etwas undenkbar«, stand in der Wirtschaftspressen zu lesen (Freitag, M. 2013d S. 19). Im Jahr 2014 war dann allerdings »... die Welt in Stuttgart eine andere« (Freitag, M. 2014a S. 8). Die Fahrzeuge der A- und B-Klasse sowie das Derivat CLA verkauften sich besser als erwartet, die neue S-Klasse war auf Touren gekommen und auch die margenstarken Geländelimousinen wurden nachgefragt wie seit langem nicht. Trotzdem sahen die Prognosen der Mercedes-Finanzexperten im Sommer 2014 offenbar eher düster aus. Zwar wurden für die Jahre 2016 und 2017 gute Zahlen erwartet – aber: »Nachhaltig auf die von Zetsche verheißenen 10 Prozent zu kommen ... sei in etwa so schwierig, wie einen Smart an einen US-Farmer zu verkaufen« (Freitag, M. 2014b S. 14f.). Dementsprechend plante Zetsche nun mit »Fit for Leadership Next Stage« ein weiteres, auf das Jahr 2020 ausgerichtetes Effizienzprogramm, mit dem die Kosten in der Endstufe um mindestens weitere 3,5 Mrd. Euro pro Jahr verringert werden sollten (vgl. Freitag, M. 2014b S. 15).

Ab September 2015 kam es dann zu einer für die deutsche Automobilindustrie völlig neuen und anscheinend unerwarteten Entwicklung, die zunächst die Volkswagen AG und dann alle anderen Autohersteller mit in ihren Sog riss: Es wurde öffentlich bekannt, dass VW eine illegale Abschalteinrichtung in der Motorsteuerung von rund 11 Mio. Dieselfahrzeugen verwendet hatte, um die US-amerikanischen Abgasnormen zu umgehen. Als Folge dessen musste später der Vorstandsvorsitzende des Konzerns, Martin Winterkorn, zurücktreten. Die ursprüngliche VW-Abgasaffäre wurde damit zum Auslöser einer weitreichenden und anhaltenden Krise in der Automobilindustrie, von der auch die Daimler AG betroffen war. In dieser Phase plante Daimler-Chef Zetsche den radikalsten Umbau der vergangenen Jahre: »Das ist eine Kulturrevolution«, wie er im Juli 2016 in einem Interview mit dem Magazin *Wirtschaftswoche* über das Projekt »Prototyp Daimler 2020« sagte (später in »Leadership 2020« umbenannt). Das Ziel war es, das Unternehmen agiler und flexibler zu machen. Zum ersten Mal in der Geschichte des Konzerns organisierten sich internationale Teams aus insgesamt rund 1.000 Mitarbeitern virtuell und brachten Dutzende von Ideen hervor: Entscheidungspro-

zesse sollten auf zwei Führungsebenen, anstatt auf bis zu sechs, reduziert werden, Boni sollten sich zum Teil an kollektiven Erfolgen orientieren, Führungskräfte sollten auch von ihren Mitarbeitern bewertet werden. So sollte die »Schwarmorganisation« die Hierarchiepyramide durch crossfunktionale, interdisziplinäre und hierarchiefreie Gruppen ergänzen und wie Zetsche meinte »letztlich ersetzen«. Als neue Führungsprinzipien wurden »driven to win, agility, customer orientation, co-creation, empowerment, learning, pioneering spirit, purpose« ausgerufen, über die in Foren und Veranstaltungen unter dem Motto »Change the Game« diskutiert wurde. 20 Prozent der damals weltweit 284.500 Mitarbeiter sollten in Schwarmorganisationen eingebunden werden, um damit neue Sichtweisen kennenzulernen und Gestaltungsmöglichkeiten zu nutzen. Ein für ein hierarchieorientiertes Unternehmen wie Daimler unglaublicher Vorgang. Da halfen auch die Versuche Zetsches nichts, einen gegenteiligen Eindruck zu erzeugen und sich als oberster Kulturwandler des Konzerns beispielsweise im T-Shirt mit dem Valley-Spruch »Do epic shit« zu präsentieren. »Gegen hehre Ziele ist nichts einzuwenden. Und wenn ein globales Unternehmen sich zum Kulturführer erklärt – bitte schön. Nur mit gutem Beispiel vorangehen, das sollte man als selbst erklärter Visionär dann schon« (Seiwert, M. 2018 S. 40; vgl. auch Meckel, M. et al. 2016 S. 16ff., Daimler AG [Hrsg.] 2016 S. 56f.). In der Mitte des Jahres 2017 gab es erste Hinweise, dass Zetsche eine Änderung der Konzernstruktur durch die Gründung rechtlich selbstständiger Einheiten plane. Da war er wieder – der Holdinggedanke, der seinen Vorgänger Edzard Reuter einst zur Bildung einer geschäftsführenden Holding veranlasst hatte – mit negativem Ergebnis, wie wir heute wissen. Auf dem Weg dorthin kam es allerdings 2018 zu einem weiteren, einschneidenden Ereignis: Der chinesische Unternehmer Li Shufu übernahm mit seinem Autokonzern Geely knapp zehn Prozent der Daimler-Anteile, was im operativen Geschäft aber bislang keine erkennbaren Auswirkungen zeigt (vgl. Werres, T. 2018 S. 26ff.).

Anders war dies, als im Mai 2018 bekannt wurde, dass auch Daimler illegale Abschalteinrichtungen eingebaut hatte und deswegen deutschlandweit 238.000 Fahrzeuge zurückrufen musste (europaweit waren es sogar 774.000). Sinkende Gewinne und ein weiterer Rückgang des Aktienkurses setzten das Unternehmen seitdem unter Druck. Dies hatte auch Auswirkungen auf den Konzernchef: »Noch fordert niemand Zetsches Rücktritt. ... Doch er steht unter Beobachtung, drinnen wie draußen« (Freitag, M. 2018

Fortsetzung auf Folgeseite

Fortsetzung von Vorseite

S. 53). Im September 2018 kündigte »Dr. Z.«, wie er einst zu *DaimlerChrysler*-Zeiten genannt wurde dann doch an, seinen Posten als Vorstandsvorsitzender nach der Hauptversammlung im Mai 2019 zu räumen. In dieser Hauptversammlung soll auch die nächste große Reorganisation entschieden werden, bei der es darum geht, die *Daimler AG* in eine Managementholding umzuwandeln, die dann ab dem 1. Januar 2020 unter dem Dach der *Daimler AG* als Konzernleitung die drei Bereiche Cars & Vans (*Mercedes AG*), Trucks & Buses (*Daimler Truck AG*) und Financial & Mobility Services (*Daimler Mobility AG*) zusammenfassen wird, denen jeweils das entsprechende operative Geschäft und die zugehörige unternehmerische Verantwortung übertragen werden (vgl. hierzu auch die Abbildung 5-19). Der Noch-Vorstandschef Zetsche soll dann nach zweijähriger »Abkühlungspause« den Aufsichtsratsvorsitz übernehmen. Allerdings regen sich gegen diese Pläne aufgrund von zwei Gewinnwarnungen im Jahr 2018 und einer weiter gesunkenen

Umsatzrendite im PKW-Geschäft von 6,3 Prozent im dritten Quartal anstelle der angepeilten Mindestmarke von acht Prozent auf Seiten der Investoren bereits erste Widerstände: »Dieter Zetsche wird Daimlers Probleme auch als Chefaufseher nicht lösen' ... Im Management herrscht nicht nur wegen des Dieselskandals allgemeine Verunsicherung. Der Schwebezustand bis zur Hauptversammlung und etliche anstehende Wechsel lähmen die Mannschaft. Der Aufstand der Investoren kommt da gerade unrecht. *Daimler* steht ein Winter des Missvergnügens bevor« (Freitag, M./Hucko, M. 2018 S. 22). Ob nach dem Winter für die *Daimler AG* der Frühling kommt, bleibt abzuwarten. In jedem Fall wird die Entwicklung des Unternehmens wohl auch in der Zukunft interessant bleiben, und wir können gespannt sein, ob die *Daimler AG* letztendlich wieder zu dem »Stern am Automobilhimmel« werden wird, der sie vor langer Zeit einmal gewesen ist.

Wirtschaftspraxis

Beispiel 2: Sanofi – Von Hoechst über Aventis und Sanofi-Aventis zum drittgrößten Pharmakonzern der Welt

Um die Marktnähe, die Flexibilität und das unternehmerische Denken zu fördern, reorganisierte *Hoechst* Anfang der 1990er-Jahre seine schwerfälligen Konzernstrukturen: Innerhalb der 15 Geschäftsbereiche wurden rund 120 Business-Units installiert. Durch die Atomisierung der einst überschaubaren Geschäftsbereiche ohne begleitende Koordinationsmaßnahmen und ohne eine wirkliche Kompetenzverlagerung nach unten entstand jedoch ein »Organisationschaos«: Der Vorstand kümmerte sich nach wie vor um das operative Geschäft, anstatt sich auf die Globalstrategie zu beschränken, und die Zentralabteilungen waren mit den undurchsichtigen Kompetenzregelungen überfordert (vgl. Seifert, B. 1991 S. 148 ff.). Mit der Übernahme des Vorstandsvorsitzes durch *Jürgen Dormann* im Jahr 1994 begann bei dem Chemiekonzern *Hoechst* erneut eine Phase der Neuorientierung und Neustrukturierung. Aus dem nach wie vor hierarchisch organisierten und zentralistisch geführten Unternehmen mit vielfältigen Schnittstellen und Barrieren sollte ein dynamischer und anpassungsfähiger Konzern werden. Anhaltend geringe Innovationsraten, vor allem in der wichtigen Pharmasparte, der steigende Wettbewerbsdruck und die Ertragsschwäche von verschiedenen Produktbereichen

machten die Beseitigung der strukturellen Schwachpunkte geradezu zwingend erforderlich.

Die Reorganisation unter der Überschrift »Aufbruch '94« sollte aus *Hoechst* innerhalb von zwei Jahren ein neues Unternehmen formen. Die bisherige Dominanz der Regionen wurde von produktbezogenen Geschäftseinheiten abgelöst. Aus den 120 Business-Units wurden dreißig, aus den fünfzehn übergeordneten Geschäftsbereichen sieben Organisationseinheiten. Sowohl die Geschäftsbereiche als auch die Business-Units arbeiteten nach der Neuordnung weltweit, entschieden weit gehend selbstständig und übernahmen die Verantwortung für ihr operatives Ergebnis. Der Vorstand beschränkte sich auf die strategische Führung und auf die Festlegung der Rahmenbedingungen für die operativen Bereiche und die Service-Einheiten. Diejenigen Aufgaben, die sinnvollerweise keinem Geschäftsbereich allein zugewiesen werden konnten, wie beispielsweise die zentrale Personalverwaltung und das zentrale Rechnungswesen, wurden von den Zentralfunktionen (Central-Services) übernommen, die als Cost-Center agierten und keinen direkten Einfluss mehr auf das operative Geschäft der Business-Units hatten.

Fortsetzung auf Folgeseite

Fortsetzung von Vorseite

ness-Units hatten. Die für den Konzern wesentlichen Fragen wurden zunächst in einem der drei Vorstandsausschüsse für Strategie, Investitionen und Finanzierung behandelt und erst danach im Gesamtvorstand erörtert, um so die Entscheidungsgeschwindigkeit und -qualität zu erhöhen. Die starren hierarchischen Strukturen sollten durch eine »Kultur des Vertrauens« ersetzt werden, die das unternehmerische Denken und Handeln fördert. Um die Prozessabläufe zu optimieren, wurde ergänzend ein Programm namens »business process excellence« aufgesetzt. Die Zielsetzung der geschilderten Veränderungsmaßnahmen war es, sich schneller und beweglicher auf die steigenden Anforderungen des Marktes und der Kunden einstellen zu können, um so die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten (vgl. Fischer, G. 1995 S. 52 ff., Hoechst AG [Hrsg.] 1994, Hoechst AG [Hrsg.] 1996 S. 2 ff., Krogh, H./Schlote, S. 1995 S. 34 ff.). Am Ende des Jahres 1996 verkündete der Vorstandsvorsitzende seine Absicht, die Hoechst AG endgültig in eine »Strategische Managementholding« umzuwandeln und den operativen Einheiten ein Höchstmaß an Selbstständigkeit zu geben (vgl. Dormann, J. 1996 S. 24). Dementsprechend wurde der Konzern zum 1. Juli 1997 in operativ und rechtlich selbstständige Einheiten mit einer vollen Kosten- und Ertragsverantwortung gegliedert. Die von einem auf sieben Mitglieder reduzierten Vorstand geleitete Managementholding übernahm als vorrangige Aufgabe die Optimierung des Unternehmens-Portfolios durch die Wahl der geeigneten Konzernstrategie, die Vorgabe von Prioritäten und die Zuweisung der Ressourcen. Durch gezielte Übernahmen und Verkäufe wurde der ehemals breit gefächerte Pharma- und Chemiekonzern zu einem »Life-Science-Unternehmen«, das sich in acht operativen Geschäftsbereichen (zum Beispiel Hoechst Marion Roussel, AgrEvo, Hoechst Roussel Vet usw.) zukünftig auf die forschungsintensiven und wachstumsstarken Gebiete Gesundheit und Ernährung konzentrieren wollte. Diesen Veränderungsprozess bezeichnete Dormann als »evolutionär« und als einen »ongoing process«, was beispielsweise in der beabsichtigten weiteren Reduzierung der Holding-Vorstandsmannschaft auf fünf Köpfe zum Ausdruck kam (vgl. Kaden, W./Schlote, S. 1997 S. 43 ff.). In seinem »Brief an die Aktionäre« im Geschäftsbericht 1997 formulierte es der Vorstandsvorsitzende wie folgt: »Angesichts dieser Dynamik auf den verschiedenen Märkten kann Hoechst auf Dauer nicht Spitzenpositionen in mehreren, völlig unterschiedlichen Geschäften einnehmen. Die Ressourcen müssen gezielt eingesetzt werden, wenn wir den Wert unseres Unternehmens nachhaltig steigern wollen. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, uns auf die Arbeitsgebiete der Life Sciences zu konzentrieren und das Industriegeschäft abzugeben. Das bedeutet: Hoechst, wie wir es seit Jahr-

zehnten kennen, hört auf zu existieren, und wir schaffen Schritt für Schritt ein neues, zukunftsorientiertes Hoechst« (vgl. Hoechst AG [Hrsg.] 1998 S. 6 f.).

Die von Dormann angekündigten Veränderungen nahmen in der Folgezeit trotz anfänglich erheblicher Widerstände in der Belegschaft, die in einem offenen Brief der Führungskräfte an den Aufsichtsrat des Unternehmens im Frühjahr 1998 gipfelten, noch weitaus größere Ausmaße an: Aus der Hoechst AG wurde durch die Fusion mit dem französischen Chemieunternehmen Rhône-Poulenc S. A. am 15. Dezember 1999 eines der weltweit größten Life-Science-Unternehmen: der Konzern Aventis S. A. mit den beiden Arbeitsgebieten »Pharma« und »Landwirtschaft« und dem Sitz in Straßburg. Als Vision des neuen Unternehmens formulierte dessen Vorstandsvorsitzender: »Aventis wird ein führendes Unternehmen in den Life Sciences sein, das mit innovativen Produkten für Gesundheit und Ernährung wertvolle Beiträge für eine nachhaltige Entwicklung der Gesellschaft leistet« (Dormann, J. 1999).

Mit diesem beispiellosen Restrukturierungsprozess erwarb sich Jürgen Dormann in der Zeitschrift »Wirtschaftswoche« zwar den Ruf als »Deutschlands radikalster Manager«, aber der Unternehmenserfolg gab ihm und seinem französischen Kollegen Jean-René Fourtou offenbar Recht, denn Aventis setzte in seinem Kerngeschäft im Geschäftsjahr 2001 mit rund 75.000 Mitarbeitern insgesamt 17,7 Mrd. Euro um und wies einen Gewinn von 1,6 Mrd. Euro nach Steuern aus. Durch die Konzentration auf die Entwicklung von umsatzstarken Medikamenten wollte das Unternehmen bis 2004 ein durchschnittliches jährliches Umsatzplus von 11 bis 12 Prozent erreichen. »Wir haben einen tief greifenden Strukturwandel erfolgreich vollzogen und gleichzeitig das Geschäft erheblich ausgebaut und profitabler gemacht« betonte Jürgen Dormann Anfang des Jahres 2002 in Straßburg (o. V. 2002 S. 14). Aventis, dessen Umstrukturierung zu einem reinen Pharmakonzern bereits 2002 weit gehend abgeschlossen wurde, gehörte damit zu den am schnellsten wachsenden Unternehmen der Branche – was allerdings nicht heißen sollte, dass es sich nicht weiterentwickeln würde, denn das Leitmotiv des ehemaligen Vorstandsvorsitzenden, der mittlerweile in den Aufsichtsrat gewechselt hat, lautete: »Wirklich nachhaltig ist nur der Wandel« (vgl. Neukirchen, H./Wilhelm, W. 1999 S. 64 ff., Kaden, W./Neukirchen, H. 2001 S. 91). Insofern war es eigentlich nicht erstaunlich, dass bei Aventis (2003: 16,8 Mrd. Euro Umsatz, Gewinn nach Steuern 2,44 Mrd. Euro, 69.000 Beschäftigte) weitere erhebliche Veränderungen stattfanden: So gab es im Frühjahr 2004

Fortsetzung auf Folgeseite

Fortsetzung von Vorseite

eine der spektakulärsten Übernahmeschlachten der europäischen Wirtschaftsgeschichte zwischen den Führungsspitzen der beiden Pharmakonzerne *Aventis S. A.* und *Sanofi-Synthelabo S. A.* (*Sansyn*). Dabei ging es um die Frage, wer denn nun wen übernehmen würde. Neben der französischen Regierung war in diesem Konflikt auch das Schweizer Unternehmen *Novartis* als potenzieller Fusionspartner involviert. Nach der Erhöhung des Übernahmeangebots durch *Sanofi* und nachdrücklichen Interventionen der Pariser Regierung war der Zusammenschluss des neuen Gemeinschaftsunternehmens *Sanofi-Aventis S. A.* mit Sitz in Paris eine beschlossene Sache. Im Juli 2004 stimmte auch die US-Kartellbehörde *FTC* (*Federal Trade Commission*) mit gewissen Auflagen zu, nachdem die Transaktion von der *EU-Kommision* schon im April genehmigt worden war. Erhofft wurden von diesem Zusammenschluss erhebliche Synergieeffekte, befürchtet wurde vor allem von der Gewerkschaftsseite ein umfangreicher Stellenabbau. Schon für die Fusion zum Jahresende 2004 wurde eine globale Neuordnung der Filialstruktur des neuen Konzerns geplant (vgl. *Kuchenbach, P./Smolka, M.* 2004, <http://de.biz.yahoo.com>).

Die Neustrukturierung des Konzerns führte in der Folgezeit immer wieder zu Gerüchten über einen Abbau von Arbeitsplätzen am früheren *Hoechst*-Standort Frankfurt am Main. Außerdem gab es entgegen offizieller Verlautbarungen über eine »deutsch-französische Zusammenarbeit ohne Friktionen« vielfältige kulturelle und führungstechnische Probleme in dem neuen Unternehmen. So führten Sprachbarrieren und Mentalitätsunterschiede zu einem massiven »brain drain« deutscher Spitzenführungskräfte, die schmerzhaft erkennen mussten, dass aus dem »... einstigen Pharmaweltmarktführer *Hoechst* eine Ländergesellschaft von *Sanofi-Aventis* geworden ist«, in dem die Franzosen einen streng zentralistischen Führungsstil mit einem rigiden Berichts- und Controllingsystem pflegen. So regeln interne »standard procedures« die täglichen Abläufe, und die Berichtswege verlaufen streng hierarchisch von unten nach oben. Im Ergebnis bedeutete dies »Arbeit nach Anweisung«, wie es ein *Sanofi-Aventis*-Manager in Frankfurt formulierte. Das Wirtschaftsmagazin *Capital* ging sogar noch einen Schritt weiter und titelte bereits im Juli 2005:

»Wie die Besitzer«, um die neue Führungsphilosophie in dem deutsch-französischen Konzern zu charakterisieren (vgl. *Hofmann, S.* 2006, <http://www.capital.de/div/100006371.html>, <http://www.capital.de/finanzen/geldanlage/266306.html>).

Trotz dieser kulturellen Turbulenzen entwickelte sich *Sanofi-Aventis* unter dem von seinen beiden Großaktionären *Total* und *L'Oréal* nach Paris geholten Deutsch-Kanadier *Christopher Viehbacher*, der *Jean-Francois Dehecq* im

Dezember 2008 als CEO abgelöst hatte, zu dem nach Umsatz drittgrößten Pharmaunternehmen der Welt hinter *Novartis* und *Pfizer* (Stand 2013). Durch erfolgreiche Effizienz- und Umstrukturierungsprogramme gelang es *Sanofi-Aventis* zudem, die Kosten seit 2009 um rund 3,8 Mrd. Euro zu senken und damit seine Wettbewerbsfähigkeit weiter zu verbessern (vgl. *Sanofi-Aventis S. A.* [Hrsg.] 2009 S. 1 ff.). Außerdem begann das Unternehmen unter *Viehbachers* Regie, sich stärker in den beiden aussichtsreichen Zukunftsmärkten Impfstoffe und Tiermedizin zu engagieren. Dies geschah mehrheitlich durch Zukäufe kleiner und mittelgroßer Gesellschaften, die das Portfolio strategisch erweiterten.

Nach der 2011 erfolgten Übernahme des US-Biotechnologiekonzerns *Genzyme*, der auf schwer zu kopierende Medikamente gegen seltene Krankheiten spezialisiert ist, sah sich das auf der Hauptversammlung im Mai 2011 in *Sanofi S. A.* umbenannte Unternehmen auf einem guten Weg, seine Innovationskraft weiter zu stärken und die Auswirkungen von Patentabläufen wichtiger Produkte hinter sich zu lassen, die von Generika angegriffen wurden. Unter anderem sollte die Abhängigkeit von einzelnen Forschungserfolgen und Patenten in der Medikamentenentwicklung verringert werden, wie beispielsweise dem Blutverdünner *Plavix*, dessen Patentschutz 2012 auslief und der mit einem jährlichen Umsatzbeitrag von 9 Mrd. Euro lange Zeit ein Blockbuster war.

Im Geschäftsjahr 2013 (Umsatz: 32,9 Mrd. Euro, rund 110.000 Beschäftigte) schien das »patent cliff« überwunden zu sein, wie der CEO *Viehbacher* im Jahresbericht des Unternehmens mitteilte: »Our growth platforms, which now represent 72,5% of sales, have been fuelling our growth for a number of years and enabled us to deliver the sustainable growth necessary to continue to invest in businesses, acquire, diversify and build a »new« *Sanofi*, ready for future success« (*Sanofi S. A.* 2014 S. 6). So sah das biopharmazeutische Unternehmen eine gute Möglichkeit, in den kommenden vier Jahren neun umsatzstarke neue Produkte in den Markt zu bringen.

Auf dieser Grundlage wollte *Sanofi*-Chef *Viehbacher* das Unternehmen durch den Aufbau mehrerer potenzieller Wachstumsfelder, wie den Zukauf des Biotech-Spezialisten *Genzyme*, und durch die Expansion in die Tiergesundheit weiterentwickeln und so unabhängiger von den klassischen, patentgeschützten Pharmaprodukten machen. Allerdings geriet der CEO im Verwaltungsrat unter Druck, weil er an dem Aufsichtsgremium vorbei den Verkauf eines Medikamenten-Portfolios im Wert von rund acht

Fortsetzung auf Folgeseite

Fortsetzung von Vorseite

Milliarden Dollar vorbereitete und seinen Wohnsitz von Paris nach Boston verlegte (vgl. Alich, H. 2014 S. 21). Als dann noch das Diabetes-Geschäft von *Sanofi* die Anleger mit einem Umsatzwachstum von nur acht Prozent enttäuschte, trennte sich der Konzern Ende Oktober 2014 von *Chris Viehbacher*, obwohl es ihm gelungen war, den Aktienkurs in den sechs Jahren an der Spitze des Unternehmens zu verdreifachen. Die Konzernführung wurde übergangsweise vom Chef des Verwaltungsrates, *Serge Weinberg*, übernommen.

Wie der Wirtschaftspresse zu entnehmen war, spielten offenbar aber auch nationale französische Interessen eine nicht unerhebliche Rolle: »*Sanofi* war als deutsch-französische Fusion gestartet. In Frankreich wurde der Konzern schon bald als rein französisches Unternehmen gesehen. Französische Politiker glauben, das hätten die Deutschen ihnen bis heute nicht verzeihen. Gut finden sie es trotzdem. Dem CEO dagegen wurde nicht verzeihen, dass er *Sanofi* wie ein normales, global agierendes Unternehmen leitete. Vielleicht schwebte ihm *Total*, früher *Sanofi*-Aktionär als Modell vor. *Total* hat sich erfolgreich gegen jede Vereinnahmung durch den Staat oder national denkende Kreise widersetzt. Deren Chef *De Margerie* wurde hart kritisiert, als er Raffinerien in Frankreich schloss. Auch *Viehbacher* wurde in der Öffentlichkeit hart angegangen, als er im vergangenen Jahr Forschungslabors in Frankreich dichtmachte. ... Die Aktie stürzte ab, weil die Investoren den drohenden Rauswurf *Viehbachers* fürchteten. Ein Teil

der französischen Wirtschaftselite ist offenbar bereit, einen hohen Preis für die Strategie nationaler Champions zu zahlen – selbst wenn es die Unternehmen schwächt« (*Hanke, T.* 2014 S. 26). Das Beispiel *Sanofi* zeigt damit in besonderer Weise, welche Rolle externe Einflüsse auf die Unternehmensentwicklung haben können.

Im Februar 2015 wurde dann mit dem Mediziner und vormaligen *Bayer*-Manager *Olivier Brandicourt* bewusst ein »Teampayer« zum neuen Vorstandsvorsitzenden der *Sanofi* S. A. berufen. Mit der *2020 Strategic Roadmap*, die seit 2016 umgesetzt wird, will das Unternehmen die folgenden fünf Aktionspläne umsetzen, um »long-term value« zu erzeugen: (1) Reshape the portfolio, (2) Deliver outstanding launches, (3) Sustain innovation in R&D, (4) Simplify the organization und (5) Engage and develop people. Vor allem die Organisationsänderungen sollen sich durch die Einrichtung von fünf globalen Business Units in Form von Kostenreduzierungen in Höhe von 1,5 Mrd. Euro bis 2018 auswirken. So hat *Brandicourt* vor dem Hintergrund der grundlegenden Veränderungen die folgende Devise ausgegeben: »Over the last three years, our Company has profoundly transformed itself. *Sanofi's* profile today is unique in our industry. ... Our ambition is to become one of the world's top three innovative, global and diversified human healthcare companies by 2025« (*Sanofi* S. A. [Hrsg.] 2018 S. 4). Nunmehr bleibt abzuwarten, wie sich das nach wie vor drittgrößte Pharmaunternehmen der Welt in den nächsten Jahren weiterentwickeln wird.

Wirtschaftspraxis**Beispiel 3: Siemens AG – Von der Elektrotechnik über das multisektorale Unternehmen zur »Siemens Vision 2020+«**

Siemens war lange Jahre fast ausschließlich auf die Elektrotechnik und die Elektronik ausgerichtet und als »global player« in allen Regionalmärkten der Welt vertreten. In den 1980er-Jahren trat in der Elektrobranche und ihrem Umfeld ein Wandel ein, der hohe Anforderungen an die Anpassungs- und Lernfähigkeit der auf diesem Markt operierenden Unternehmen stellte. Der rasante technologische Fortschritt, und hier insbesondere in der Mikroelektronik mit ihrer Halbleitertechnologie, führte zu sprunghaften Veränderungen auf allen Stufen der Wertschöpfungskette, die sich in einer veränderten Beschäftigungsstruktur niederschlugen. Während 1970 beispielsweise noch 51 Prozent der *Siemens*-Mitarbeiter in der Fertigung tätig waren, waren es 1990 nur noch 40 Prozent. In dem gleichen Zeit-

raum stieg der Anteil der im Vertrieb einschließlich Montage und Service Beschäftigten von 21 Prozent auf 30 Prozent. Durch die Verkürzung der Produktlebenszyklen ist der Wettbewerb bis heute immer mehr zu einem Zeitwettbewerb geworden, das heißt, nur die frühzeitige Markteinführung von neuen Produkten sichert ein ausreichendes Wachstums- und Ertragspotenzial. Die Globalisierung der Märkte führt zu einer zunehmend homogenen Nachfrage nach standardisierten Produkten. Lediglich solche Unternehmen, denen es gelingt, in großen Märkten eine führende Wettbewerbsposition einzunehmen, können langfristige Erfolgspotenziale aufbauen. Die Veränderungen der

Fortsetzung auf Folgeseite

Fortsetzung von Vorseite

Wettbewerbsstruktur zwingen die Elektro- und Elektronikunternehmen vermehrt zu einer unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit, beispielsweise in Form von strategischen Allianzen. Auf diese Weise lassen sich die Kosten und die Risiken von Neuproduktentwicklungen für das einzelne Unternehmen in überschaubaren Grenzen halten. Ein Beispiel hierfür ist die Zusammenarbeit von *Siemens* und *IBM* bei der Entwicklung der 16- und 64-Megabit-Speicher-generationen gewesen.

Aufgrund des gewandelten Umfelds entwickelte *Siemens* Ende der 1980er-Jahre seine Organisations- und Führungsstrukturen weiter. Bereits 1966–1969 war aufgrund der erreichten Unternehmensgröße, des rasch wachsenden Marktes und der fehlenden Flexibilität und Übersichtlichkeit der Organisation eine divisionale Struktur eingeführt worden. Die Produktverantwortung wurde von sechs (später zeitweise sieben) Unternehmensbereichen übernommen, denen fünf Zentralabteilungen sowie Zweigniederlassungen und Auslandsgesellschaften gegenüberstanden. In der Mitte der 1980er-Jahre zeigte sich jedoch, dass diese Organisationsstruktur den veränderten Anforderungen erneut angepasst werden musste. Wesentliche Gründe waren das rasche Unternehmenswachstum, das sich in tief gestaffelten und entsprechend unübersichtlichen und kundenfernen Strukturen niederschlug, und die ungünstigeren Markt- und Wettbewerbsbedingungen. Die Zielsetzung der grundlegenden Organisationsreform von 1989 war deshalb die Schaffung von kleineren und überschaubaren Geschäftseinheiten mit einer klaren Marktausrichtung. Eine möglichst flache Hierarchie mit einer größeren Leitungsspanne und kurzen Entscheidungswegen sollte die Eigenverantwortung der Mitarbeiter stärken sowie die Markt- und Kundennähe unterstützen. Trotz der Dezentralisierung sollte die Einheit des »Hauses *Siemens*« jedoch nicht in Frage gestellt werden. Deshalb wurde auf eine Holding-Konstruktion verzichtet. Es entstand eine divisionale Struktur mit sich ergänzenden Dimensionen: 17 operative Bereiche wurden die Träger des weltweiten Geschäfts (zum Beispiel Anlagentechnik, Energieerzeugung, Energieübertragung und -verteilung, Halbleiter, Medizintechnik usw.), zentrale Stäbe mit Richtlinienkompetenz sollten die Koordination und die Kontrolle der Geschäftsbereiche sicherstellen (v. a. Finanzen, Forschung und Entwicklung, Personal, Zentrale Produktion und Logistik, Unternehmensplanung), und regionale Einheiten mit lokaler Verantwortung sollten eine größtmögliche Marktnähe garantieren (zum Beispiel Zweigniederlassungen, Landes- und Vertriebsgesellschaften). Die Neustrukturierung wurde dabei stets als ein ganzheitlicher Ansatz gesehen, der neben der Unternehmensorganisation auch die Führungssysteme und die Denk- und Verhaltensweisen der

Mitarbeiter umfasste (vgl. *Vahs, D.* 1990 S. 283 ff., *Zimmermann, A.* 1994 S. 959 ff.).

Schon Anfang der 1990er-Jahre zeigte sich jedoch, dass der Konzernumbau von 1989 und die begleitenden Kostensenkungsprogramme keinen ausreichenden Beitrag zur Beseitigung der notorischen Ertragsschwäche der *Siemens AG* leisteten. Die drastischen Veränderungen des Unternehmensumfelds taten ein Übriges. Vor allem die Deregulierung im Bereich der öffentlichen Kommunikationsnetze mit dem Wegfall des bis dahin fast monopolartigen Behördengeschäfts, der steigende Wettbewerbsdruck aus den USA und aus Südostasien und die sich weiter verkürzenden Innovations- und Produktlebenszyklen bei fallenden Preisen machten zusätzliche Anstrengungen zur Leistungssteigerung erforderlich. Deshalb wurde im Jahr 1993 ein Programm zur Verbesserung der Unternehmenssituation unter dem Leitgedanken »Fit for the Future« initiiert: »top« (time optimized processes) sollte die Kosten senken, die Durchlaufzeiten und die Innovationszyklen erheblich reduzieren, das ausgeprägte Ressort- und Hierarchiedenken beseitigen, zur Erschließung von neuen Märkten und zu einer stärkeren Kundenorientierung beitragen und schließlich die Eigenkapitalrendite von knapp 10 Prozent auf 15 Prozent erhöhen. Letztendlich handelte es sich bei top um ein umfassendes und unternehmensweites »Kulturprogramm«, das aus den klassischen »*Siemens*-Beamten« durch einen »Culture-Change« dynamische Unternehmer machen sollte. Bei nur etwa 20 Prozent *Siemens*-Managern, die den Kulturwandel wirklich wollten, schien dies keine leichte Aufgabe zu sein. Trotz der teilweise beachtlichen Produktivitätsfortschritte, einer Kosteneinsparung seit Beginn des top-Programms bis Ende 1997 von über 10 Mrd. Euro, einer Umsatzsteigerung zwischen 1993 und 1997 um 35 Prozent, der Verdoppelung der Patentanmeldungen von rund 3.000 im Jahr 1992 auf rund 6.000 im Jahr 1997 und einer konsequenten Bereinigung von verlustbringenden Geschäftsfeldern durch Sanierung, Verkauf oder Liquidation gelang es dem Elektrokonzern jedoch nicht, seine Ertragskraft entscheidend zu verbessern. Gegenüber wichtigen Wettbewerbern wie *General Electric* (Eigenkapitalrendite 1997: 22,6 Prozent) oder *Asea Brown Boveri* (*ABB AG* – Eigenkapitalrendite 1997: 21,0 Prozent) lagen die Kapital- und die Umsatzrendite bei *Siemens* weiterhin deutlich niedriger (Eigenkapitalrendite 1997: 9,7 Prozent, Umsatzrendite 1996/97: 2,4 Prozent). Aufgrund dieser Entwicklung wurde Anfang 1997 offenbar sogar die »Zerschlagung« der *Siemens AG* in mehrere rechtlich selbstständige Aktiengesellschaften erwogen. Sie blieb allerdings aus. Ob dies auch in Zukunft so sein

Fortsetzung auf Folgeseite

Fortsetzung von Vorseite

würde, war zunächst offen: *Siemens* schaffte es trotz des »top«- und seit 1997/98 des »top+«-Programms nicht, eine grundlegende Kurskorrektur vorzunehmen. Eine eindeutige strategische Ausrichtung fehlte ebenso wie die Konzentration auf Kerngeschäftsfelder. Die Wettbewerbsstellung gegenüber den wichtigsten Konkurrenten verbesserte sich bis Ende 1998 nicht wesentlich. Zwei Drittel der *Siemens*-Bereiche waren nach wie vor ertragsschwach oder wiesen sogar Verluste aus (vgl. *Fischer, G./Schwarzer, U.* 1994 S. 72 ff., *Fischer, G./Schwarzer, U.* 1997 S. 59 ff., *Luber, T.* 1996 S. 36 ff., *Preissner, A./Schwarzer, U.* 1998 S. 103 ff., *Siemens AG* [Hrsg.] 1995, *Siemens AG* [Hrsg.] 1996, *Siemens AG* [Hrsg.] 1998b S. 3 ff.).

In den Jahren 1999 und 2000 veränderte sich die geschilderte Situation der *Siemens AG* wesentlich. Das »Zehn-Punkte-Programm« der top+-Bewegung zur Steigerung des Unternehmenswertes, das mit Hilfe von Benchmarking, Asset- und Qualitätsmanagement, Controlling, Incentives und durch die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur umgesetzt wurde, zeigte Erfolg: Erstmals schrieben alle Konzernbereiche schwarze Zahlen. Als Minimalanforderung an die Unternehmensbereiche wurde zumindest die Erwirtschaftung der Kosten des eingesetzten Eigen- und Fremdkapitals und ein Beitrag zur Steigerung des Geschäftswertes festgelegt. Die Erreichung der vereinbarten Ziele durch das Management wurde durch ein bis zu 60 Prozent variables Gehalt belohnt. Fehlleistungen wurden, anders als in den früheren Jahren, erkennbar sanktioniert. Damit stand der *Siemens*-Vorstand vor der strategischen Frage, ob er bei dem Konzept des integrierten High-Tech-Konzerns bleiben oder ob er das Unternehmen noch deutlicher »verschlanken« sollte (vgl. *Müller, E./Preissner, A.* 2000 S. 62 ff.). In jedem Fall bekundete der Vorstandsvorsitzende der *Siemens AG*, *Heinrich von Pierer*, Mitte des Jahres 2000 in einem »Brief an die Aktionäre« seinen Willen zu weiteren Veränderungsmaßnahmen: »Mit jeder Akquisition und Kooperation ändert sich der Charakter Ihres Unternehmens. ... Wir haben den Willen zum Wandel und den Mut, konsequent zu handeln« (*Siemens AG* [Hrsg.] 2000). Dazu sollte auch weiterhin das »Business-Excellence-Programm top+« beitragen, das »... mit unterschiedlichen Schwerpunkten in allen unseren Geschäften überall auf der Welt ...« eingesetzt wurde (*Siemens AG* [Hrsg.] 2002 S. 5). Allerdings stand die *Siemens AG* nach wie vor unter einem erheblichen Veränderungsdruck. Dies galt insbesondere für die Arbeitsgebiete »Information and Communications« mit den Mobilfunk- und Netzwerkparten und die *Infineon Technologies AG*, die umfangreiche Restrukturierungsmaßnahmen durchführten, wie beispielsweise die Beschleunigung der Entwicklungsprozesse, die Optimierung der Vertriebskanäle und die Reduzierung von

Fertigungskapazitäten (vgl. *Preissner, A.* 2001 S. 75 ff., *Siemens AG* [Hrsg.] 2002 S. 15 ff.). Vor diesem Hintergrund war auch die folgende Aussage *Heinrich von Pierers* im Geschäftsbericht 2001 zu sehen: »Wir befinden uns in schwierigen Zeiten. Aber wir wissen, was wir zu tun haben« (*Siemens AG* [Hrsg.] 2002 S. 14).

Im Januar 2002 gab *von Pierer* auf der Hauptversammlung des *Siemens*-Konzerns die Parole aus: »Beat GE, beat General Electric« – der größte und renditestärkste Wettbewerber sollte also »geschlagen« werden. Das erschien mutig, denn während der *Siemens*-Gewinn weiter einbrach, erzielte GE im letzten Amtsjahr seines legendären Chefs *Jack Welch* erneut ein Rekordergebnis. Dem umgänglichen *Siemens*-Chef *von Pierer*, »selbst ein Geschöpf der Konsenskultur« (*Preissner, A.* 2002 S. 70), bereiteten harte Einschnitte aber anscheinend immer noch Schwierigkeiten, auch wenn sich dieses Bild in der öffentlichen Wahrnehmung gewandelt zu haben schien (vgl. *Magenheim-Hörmann, T.* 2004 S. 14). Insofern würde es *Siemens* zumindest »... beim Basisfaktor Unternehmenskultur ... auf absehbare Zeit schwer fallen, GE tatsächlich zu schlagen« (*Preissner, A.* 2002 S. 72). Trotzdem wollte *Siemens* in den nächsten Jahren gerade auf die soft factors setzen, denn *von Pierer*, der dem Konzern bis Anfang 2005 vorstand, formulierte im Geschäftsbericht 2003 (in diesem Geschäftsjahr wurde ein Umsatz von 74,2 Mrd. Euro mit 417.000 Beschäftigten erzielt): »Wir haben es geschafft, im Unternehmen eine Leistungskultur zu etablieren mit klaren Zielen, konkreten Maßnahmen und eindeutigen Konsequenzen« (*Siemens AG* [Hrsg.] 2004 S. 5). Dabei ging der Vorstandsvorsitzende des *Siemens*-Konzerns davon aus, dass sich die meisten seiner operativen Einheiten auch zukünftig in einem schwierigen Umfeld behaupten würden und dass aus dem erstmals unbeweglichen Riesen eine »Flotte gut steuerbarer Schnellboote« wird (vgl. *Magenheim-Hörmann, T.* 2004 S. 14). Mit dem Wechsel des Vorstandsvorsitzes von *Heinrich von Pierer* zu *Klaus Kleinfeld* im Jahr 2005 wurde ein neues Produktivitätsprogramm initiiert: »Fit4More«. Als Basis dieses Programms wurden im April 2005 »klare Ziele definiert und die erforderlichen Schritte benannt, mit denen wir die strategische Ausrichtung unseres Unternehmens beschleunigen und die Basis für nachhaltiges und profitables Wachstum schaffen wollen« (*Siemens AG* [Hrsg.] 2007 S. 16; eine nähere Kennzeichnung des Programms findet sich im Abschnitt 7.4.4.3). Trotz aller Bemühungen erlebte das ehemalige Vorzeigunternehmen in den Jahren 2006 und 2007 ein regelrechtes Desaster: Zunächst kam es im Zuge der Pleite von *Ben-Q* zu einer Reihe von Fragwürdigkeiten im Zusammenhang mit dem Verkauf der Handy-

Fortsetzung auf Folgeseite

Fortsetzung von Vorseite

Sparte an die Taiwanesen und dann ging es um schwarze Kassen und Korruption in Höhe von über 400 Mio. Euro sowie um Kontakte zu einer zweifelhaften Arbeitnehmerorganisation.

Auf dem Höhepunkt des Skandals wurde im Frühjahr 2007 ein aktiver Zentralvorstand des *Siemens*-Konzerns in Haft genommen – ein in Deutschland bisher einmaliger Vorgang, und dann trat sogar der Aufsichtsratsvorsitzende von *Pierer* unter dem massiven Druck von Medien und Anlegerorganisationen im April 2007 von seinem Amt zurück. Daraufhin legte die *Siemens*-Aktie um 4 Prozent zu, was als ein deutliches Zeichen für die Bedeutung derartiger Personalien zu sehen ist. Als Nachfolger von »*Mister Siemens*«, der 15 Jahre lang als Vorstand oder Aufsichtsrat die Geschicke des Elektrokonzerns gelenkt hatte, wurde bezeichnenderweise *Gerhard Cromme* berufen, der sich als Vorsitzender der *Regierungskommission Corporate-Governance-Kodex* seit Jahren mit den Grundsätzen guter Unternehmensführung befasst. Damit allerdings nicht genug: Wenige Tage später machte der Vorstandsvorsitzende des Unternehmens, *Klaus Kleinfeld*, die *Siemens AG* »kopflo«. Nachdem ihm der Aufsichtsrat nur fünf Monate vor dem Auslaufen seines Vertrages trotz hervorragender aktueller Finanzdaten erneut eine Verlängerung versagt hatte, zog *Kleinfeld* die Konsequenzen und trat von seinem Amt zurück, ohne dass zunächst ein Nachfolger in Sicht war. Erst einige Zeit später wurde mit dem früheren *GE*- und *Pharma*-Manager *Peter Löscher* ein veritabler Nachfolger präsentiert, der am 1. Juli 2007 sein Amt als Vorstandsvorsitzender antrat (vgl. *Magenheim-Hörmann*, T. 2007a S. 11, *Magenheim-Hörmann*, T. 2007b S. 15).

Damit übernahm erstmals ein firmenfremder Top-Manager den ersten Platz im Unternehmen. Zu dessen wichtigsten und dringlichsten Aufgaben beim Amtsantritt gehörte zunächst einmal ein Krisenmanagement, denn die bereits aufgedeckten und möglicherweise noch verborgenen illegalen Handlungen sollten so schnell und rückhaltlos wie möglich aufgeklärt und geahndet werden – einschließlich der erforderlichen personellen Konsequenzen. Des Weiteren musste die Führung des Konzerns reorganisiert werden, um klare Verantwortlichkeiten und mehr Transparenz als Grundlage für eine Kultur der Good Corporate Governance zu schaffen. Schließlich ging es um nicht weniger als die langfristige Ausrichtung des Unternehmens auf Wachstum und Profitabilität. Nicht ohne Grund wurde deshalb von vielen *Siemens*-Managern ein »schmerzhafter Reinigungsprozess« erwartet (vgl. *Müller*, E. 2007a S. 30).

Als besonders problematisch bei diesen Vorhaben erwies sich die fast schon traditionell unklare Regelung der Verantwortlichkeiten zwischen den operativen Einheiten und den seit jeher starken Regionen einerseits sowie den Zen-

tralfunktionen andererseits. Beispielsweise betreute jeder Zentralvorstand mehrere Geschäftsbereiche und Regionen, ohne jedoch über operative Durchgriffsmöglichkeiten auf die Bereichsvorstände der ihm unterstellten Divisions zu verfügen: »So wurde für viele Leute an der Front der hoch bezahlte Zentralvorstand zu einem Feind- statt zu einem Leitbild« (*Müller*, E. 2007a S. 31). Aufgrund dieser Situation wurden verschiedene Modelle einer neuen Organisationsstruktur im Münchener Hauptquartier am Wittelsbacher Platz gehandelt – und *Peter Löscher* wurde mit Spitznamen wie beispielsweise »Feuerlöscher« bedacht.

So dauerte es auch nicht lange, bis *Löscher* die *Siemens*-Organisation im Jahr 2008 radikal vereinfachte: In der umfassendsten Restrukturierung des größten deutschen Industriekonzerns seit 20 Jahren wurden aus den ehemals zehn Divisions die drei Sektoren *Industry*, *Energy*, und *Healthcare*. Deren Koordination sollte mittels durchgängiger Prozesse und einheitlicher Regeln sichergestellt werden. Die Chefs dieser Mega-Sparten wurden als Chief Executive Officers mit operativer Geschäftsverantwortung nach dem »CEO-Prinzip« zugleich Mitglied des *Siemens*-Vorstandes. Dies sollte die frühere Führungsmisere beseitigen, die durch unklare Kompetenzen und eine nicht durchgängige Geschäftsverantwortung gekennzeichnet war. Infolge dessen blieben für die rund 40 Bereichsvorstände weder deren Positionen noch deren Arbeitsgebiete erhalten. Ende des Jahres 2007 war damit die brisante Frage zu klären, welcher Manager zukünftig welche Aufgaben übernehmen sollte. Außerdem erhielten die konzernübergreifenden Funktionen durchgängige Zuständigkeiten und Kompetenzen. Konkret bedeutete dies beispielsweise, dass der kaufmännische Leiter einer operativen Einheit nicht mehr dem Bereichs- oder Landeschef zu berichten hatte, sondern dem für die betreffende Funktionalität zuständigen Vorstand. Diese Zentralisierung traf vor allem die ehemals mächtigen Landesfürsten hart (vgl. *Müller*, E. 2007b S. 17 ff.).

Damit hatte *Löscher* in dem 160 Jahre alten Traditionsunternehmen das »wohl größte Change-Management aller Zeiten in der deutschen Industrie« installiert – »Und das in einem der beharrungsfreudigsten Konzerne überhaupt ...« (*Müller*, E. 2008 S. 64). Obwohl die noch nicht »eingeschliffenen« Abläufe und die ungewohnten Zuständigkeitsregelungen *Siemens* zunächst schwerfälliger und langsamer machten, führten die neuen Strukturen und Prozesse doch zu erkennbar mehr Transparenz und einer besseren Steuerbarkeit im Sinne der Unternehmensziele. Allerdings stellte sich die Frage, inwieweit es gelingen würde, die damit verbundene neue Führungskultur nachhaltig zu etablieren und *Siemens* gerade in wirtschaftlich

Fortsetzung auf Folgeseite

Fortsetzung von Vorseite

schwierigen Zeiten auf Erfolgskurs zu halten. Aus organisatorischer Sicht waren die Weichen für die Zukunft jedenfalls gestellt.

In der Folgezeit bewährte sich die Sektorenstruktur des Unternehmens. Die Konzentration der Verantwortlichen auf das operative Geschäft nahm zu. So gab Konzernchef Löscher in einem Interview Ende des Jahres 2010 an, 45 Prozent seiner Arbeitszeit bei den Kunden zu verbringen – für den Vorstandsvorsitzenden eines DAX-Unternehmens sicherlich ein beachtlicher Zeitumfang (vgl. Katzensteiner, T./Noé, M. 2010 S.66). Am 1. Oktober 2011 erfolgte der bislang letzte Schritt in der Weiterentwicklung der Unternehmensstruktur: Die bisherigen drei Sektoren wurden um den Sektor »Infrastructure & Cities« erweitert (den damaligen Stand der Siemens-Organisation zeigt die Abbildung 5-10). Demgemäß gab Peter Löscher nach jahrelangen Portfoliobereinigungen (unter anderem Infineon, VDO, SIS) die 100-Milliarden-Euro-Marke als Wachstumsziel aus.

Das im Jahr 2010 eingeführte Zielsystem »One Siemens« (Untertitel: »Der integrierte Technologiekonzern – verantwortungsvoll, exzellent, innovativ«) sollte die strategischen Stoßrichtungen und Fokusthemen der nächsten Jahre aufzeigen, die kontinuierliche Verbesserung der Leistungen und Prozesse sicherstellen und den Weg zur nachhaltigen Wertsteigerung« unterstützen. Als zentrale Zielgrößen galten und gelten Umsatzwachstum, Kapitaleffizienz und Profitabilität (vgl. Siemens AG [Hrsg.] 2010). Allerdings zeigte sich in den folgenden Jahren, dass das von Löscher gesetzte ehrgeizige Umsatzziel auch für einen etablierten Traditionskonzern wie Siemens nicht ohne Weiteres erreichbar ist. Von daher stellte sich immer mehr die Frage, ob Aufsichtsratschef Cromme im Jahr 2007 nicht »... den falschen Mann an die Siemens-Spitze gehievt.« hatte, denn Anfang Mai 2013 »... musste Löscher das weitgehende Scheitern seiner Unternehmensführung eingestehen. Die Ziele verfehlt. Prognosen zum wiederholten Male nach unten revidiert. Von den Wettbewerbern abgehängt« (Katzensteiner, T./Werres, T. 2013 S.10). – Für ein Unternehmen wie Siemens in der Tat eine ebenso ungewohnte wie fatale Situation, zumal in Zeiten wirtschaftlicher Prosperität. Als Konsequenz zeigte sich unter anderem eine gewisse Unruhe im zehnköpfigen Vorstand. So machten sich verschiedene Vorstandsmitglieder auf Jobsuche, weil sie die Situation mit Löscher nicht mehr ertragen wollten und sich selbst für den geeigneteren Vorstandschef hielten. Einzelne, wie der Finanzvorstand Joe Kaeser, traten bereits unverhohlen als Rivalen ihres Chefs Peter Löscher auf. Kaeser galt bald als der »Schattenmann« und als Gegenspieler des Vorstandsvorsitzenden und kritisierte die deutlich hinter dem Erzrivalen General Electric liegende

Umsatzrendite von nur 9,5 Prozent im Jahr 2012 (vgl. Höpner, A. 2013a S.1f.). Entsprechend hoch fielen die Kursverluste der Siemens-Aktie an der Börse aus.

Als Löscher Mitte 2013 schließlich verkündete, dass Siemens auch 2014 seine vorgegebenen Margenziele nicht erreichen werde, wurde es eng für den Österreicher: »Im Konzern machte sich Endzeitstimmung breit« (Höpner, A. 2013b S.14). Das von Löscher eingeführte »CEO-Prinzip«, das das frühere Vier-Augen-Prinzip von Vorstandschef und Finanzvorstand abgelöst hatte, hatte sich nicht gerade bewährt. Schließlich trat der 56-jährige Kaeser am 1. August 2013 die Nachfolge Löschers als designierter Vorstandschef mit dem Ziel an, Siemens wieder zu »beruhigen«. – Und auch Aufsichtsratschef Gerhard Cromme geriet ins Kreuzfeuer der Kritik, weil er dem »bunten Treiben« im Siemens-Konzern zu lange zugesehen hatte – und weil er sich bei einer Dienstreise als »Spesenritter« auf Kosten des Unternehmens entpuppte (vgl. Höpner, A./Jakobs, H.-J. 2013 S.1, 4f., Katzensteiner, T./Werres, T. 2013 S.12). So formulierte ein Wirtschaftsjournalist am 30. Juli 2013 im Handelsblatt: »Der Leitstern Siemens ist in den Augen vieler kein Vorbild mehr, sondern Fallbeispiel für eine unterklassige Intrigenwirtschaft, die nicht dem Geschäft dient, sondern dem Ego der Kombattanten« (Jakobs, H.-J. 2013 S.22).

Der neue Vorstandsvorsitzende sah sich nach Meinung der Wirtschaftspresse vor allem mit drei Problembereichen konfrontiert: Erstens war das Technologieunternehmen für Ingenieure und Naturwissenschaftler aufgrund der verwaltungsorientierten Karrierewege immer unattraktiver geworden. Zweitens bestanden nach wie vor verkrustete Strukturen und alte Machtbastionen in dem Unternehmen mit mehr als 360.000 Mitarbeitern. Der Apparat war zu schwerfällig und zu langsam. Der dritte Problembereich war das Auslandsgeschäft, mit dem Siemens mehr als 85 Prozent seines Umsatzes erzielte (unter anderem in China, wo Umsatz und Gewinn schrumpften, während GE zweistellig zulegen konnte). Weil Kaeser mit seiner jahrzehntelangen Konzernzugehörigkeit gewissermaßen ein Produkt dieser Gegebenheiten war, bezweifelten allerdings manche, ob er der Richtige war, um genau diese Strukturen zu ändern (vgl. Kamp, M. et al. 2013 S.42ff.).

Jedenfalls machte sich der neue Vormann Joe Kaeser mit »eisernem Machtwillen« daran, das unter seinem Vorgänger (und ihm selbst) entstandene Führungschaos im Vorstand und Aufsichtsrat mit dem Ziel zu beseitigen, »der deutschen Industrie-Ikone ihren Stolz zurückzugeben« (Maier, A./Werres, T. 2013 S.30). Sein Vorteil gegenüber seinem Vorgänger war ein starker Rückhalt in der Siemens-Truppe.

Fortsetzung auf Folgeseite

Fortsetzung von Vorseite

Den brauchte *Kaeser* auch, als er begann, die von *Löschner* etablierte sektorale Organisation mit starken Sektorenchefs aufzulösen, gegen die sich der frühere Vorstandschef offenbar nie richtig durchsetzen konnte. *Kaeser* gelang es dagegen, »... eine Machtfülle zu erlangen, die sein Vorgänger nie hatte und die es ihm erlaubt, rasche Entscheidungen zu fällen« (*Giesen, C. 2014*). Konsequenterweise löste er die sektorale Organisation zum 1. Oktober 2014 durch eine neue Struktur mit neun Divisionen ab (vgl. Abbildung 5-11). Damit sollten in Zukunft weniger Bürokratie, mehr Übersichtlichkeit, eine straffere Führung und eine größere Kundennähe erreicht werden. Außerdem wurden von dem Konzernumbau weitere Einsparungen in Höhe von rund einer Milliarde Euro bis zum Ende des Geschäftsjahres 2016 erwartet. Gebündelt wurden diese Aktivitäten in der Organisationsreform »Vision 2020«, die den Fokus von *Siemens* zukünftig auf die Wachstumsfelder Elektrifizierung, Automatisierung und Digitalisierung lenken sollte. Außerdem wurden unter anderem die Übernahme des *Rolls-Royce*-Gasturbinen- und Kompressorengeschäfts und die Entwicklung einer nachhaltigen Eigentümerkultur durch die aktienorientierte Beteiligung der Mitarbeiter angestrebt (vgl. *Siemens AG* [Hrsg.] 07.05.14).

Allerdings hatte sich der neue Vorstandschef mit seinen Revirements nicht nur Freunde im *Siemens*-Konzern gemacht: »Dass *Kaeser* die neue, schlankere Organisation konsequent – manche sagen: brutal – umsetzt, heitert die Stimmung auch nicht gerade auf. Das hässliche Wort »Downgrading« macht die Runde: Dutzende Topmanager müssen sich mit Posten zufriedengeben, die hierarchisch niedriger angesiedelt sind – spürbare finanzielle Einschnitte inklusive. Wer die nicht akzeptiert, fliegt: »down or out«, heißt die Devise« (*Maier, A. 2014a S. 14*). Jedenfalls baute *Kaeser* seine Position an der Spitze des Unternehmens konsequent weiter aus, beispielsweise durch den Aufbau eines ihm direkt zugeordneten »Corporate Core«, dass alle Konzernleitungsfunktionen umfasste und gewissermaßen als »Küchenkabinett« mit ihm ergebenden Vertrauten besetzt wurde. Dementsprechend titelte denn auch das *manager magazin* in seiner Novemberausgabe 2014 wenig schmeichelhaft: »König Joe I. – Wie Joe *Kaeser* sich *Siemens* untertan macht – Psychogramm eines Alleinherrschers« (vgl. *Maier, A. 2014b S. 30ff.*). Aber auch Analysten und Fondsmanager sahen das Gebaren des *Siemens*-Chefs mit Sorge: »Dass alles auf Herrn *Kaeser* zugeschnitten ist, sehen wir als Governance-Risiko« (*Maier, A. 2014b S. 38*). Angesichts dieser Entwicklungen stellte sich die bereits im August 2013 von der *Wirtschaftswoche* aufgeworfene Frage erneut: »Quo vadis, *Siemens*?« (*Kamp, M. et al. 2013 S. 42*).

Auf diese Frage hatte *Kaeser* eine Antwort: Er wollte und will den Industrieriesen ins digitale Zeitalter führen. Mit der bevorstehenden, radikalen Organisationsänderung im Rahmen der »Vision 2020+ – *Shaping the future Siemens*«, die ab Januar 2019 wirksam wird, werden aus den derzeit noch acht Divisionen drei nach Produkt- und Marktgesichtspunkten gegliederte Operating Companies ohne eigene Rechtsform (Gas and Power, Smart Infrastructure und Digital Industries) und drei rechtlich selbstständige, börsenorientierte Strategic Companies (*Siemens Alstom*, *Siemens Gamsea*, *Siemens Healthineers*; vgl. Abbildung 5-12). Die Fäden wird dann eine gestraffte Konzernzentrale vom Wittelsbacher Platz in München aus ziehen. Durch diese Reorganisation, der voraussichtlich 6.900 Stellen zum Opfer fallen werden (andere Annahmen gehen sogar von 20.000 Jobs aus), geht der Umbau in Richtung einer Holdingstruktur voran. Dadurch will das Unternehmen seinen Vorsprung gegenüber dem Erzrivalen *General Electric* weiter ausbauen. Dabei gilt *Kaesers Siemens* »vor allem bei der Digitalisierung von Fertigungsprozessen und Fabriken, in Deutschland Industrie 4.0 genannt, ... als Messlatte« (*Book, S./Kamp, M. 2017, S. 21*). Entsprechend ambitioniert sind die Renditeziele: So soll die Kraftwerkssparte eine operative Umsatzrendite von 8 bis 12 Prozent, die Infrastruktureinheit von 10 bis 15 Prozent und das digitale Industrie-geschäft sogar von 17 bis 23 Prozent erwirtschaften. Im unternehmensweiten Durchschnitt wird zukünftig eine Umsatzrendite von 13 bis 14 Prozent erwartet (bisher 11 bis 12 Prozent), und der Umsatz soll jährlich um 4 bis 5 Prozent steigen.

Für die weitere Entwicklung von *Siemens* gelten die mit der *Vision 2020+* Anfang August 2018 verkündeten drei Botschaften: Scope over scale, Anticipate markets and trends, Leading in all businesses (vgl. *Kaeser, J. 2018 S. 25*). Grundlage hierfür sollen die weiter vorangetriebene Eigentümerkultur und das unternehmerische Handeln aller Mitarbeiter sein. Allerdings geht der noch bis Anfang 2021 bestellte Vorstandschef *Kaeser* damit durchaus ein hohes Risiko ein, denn »er und sein Nachfolger werden Mühe haben, in einem solchen Szenario die Kontrolle zu behalten. Interne Widerstände, insbesondere in der auf »*Siemens-Familie*« bedachten Arbeitnehmerschaft, wird es genauso geben wie Gefahren von außen« (*Köhn, R. 2018*). Damit ist die Umsetzung der *Siemens*- oder vielleicht besser »*Kaeser*-Vision« ein Akt, der Zeit beanspruchen und das Unternehmen sicherlich noch vor die eine oder andere interne und externe Herausforderung stellen wird: »Diese Metamorphose wird Jahre dauern«, wie es ein Wirtschafts-journalist formuliert hat (*Köhn, R. 2018*).

7.1.4 Ursachen und Ziele des organisatorischen Wandels

Wie die Geschichte von *Daimler*, *Sanofi* und *Siemens* beispielhaft zeigt, unterliegen die Unternehmen und ihre Organisationsstrukturen im Laufe der Zeit vielfältigen Veränderungen. Direkte und indirekte Einflüsse des Umfelds sowie interne Kräfte, zu denen nicht zuletzt die an der Spitze handelnden Personen gehören, bewirken eine dynamische und nicht immer geradlinige Entwicklung. Der organisatorische Wandel wird offenbar regelmäßig dann zwingend erforderlich, wenn sich herausstellt, dass die bestehenden Strukturen und Prozesse nicht mehr den gewünschten Beitrag zu der Umsetzung der Strategie und der Erreichung der Unternehmensziele leisten, zum Beispiel durch zu hohe Kosten, oder wenn neue Organisationskonzepte, zum Beispiel aufgrund von Personalwechseln im oberen Management, in die betriebliche Praxis umgesetzt werden sollen (siehe Abbildung 7-7, in der die Ergebnisse einer Befragung von 178 Top-Managern deutscher Unternehmen über die Ursachen für Veränderungsmaßnahmen dargestellt sind, wobei Mehrfachnennungen möglich waren [vgl. Vahs, D./Leiser, W. 2007 S. 27 und die ausführliche Darstellung der Studie im Abschnitt 7.6.2]).

Der vorhandene **Problemdruck** lässt sich an den negativen Auswirkungen auf die Erfolgskennziffern, wie den Umsatz, den Gewinn oder die Kapitalrendite, ablesen. Möglicherweise befindet sich das betreffende Unternehmen dann bereits in einer **Krise**, also in einer unbeabsichtigten und unerwarteten nachhaltigen Systemstörung, die das Ergebnis eines ungewollten Prozesses ist, »... in dessen Verlauf sich die Erfolgspotenziale, das Reinvermögen und/oder die Liquidität des Unternehmens so ungünstig entwickeln, dass dessen Existenz bedroht ist« (Harz, M./Hub, H.-G./Schlarb, E. 2006 S. 5). Wie die oben genannte empirische Untersuchung ergab, leiten die verantwortlichen Führungskräfte jedoch aufgrund des Wunsches, »besser zu werden«, relativ häufig schon frühzeitig Maßnahmen zur Gegensteuerung ein und ver-

Wirtschaftspraxis

Turnaround-Management bei Märklin

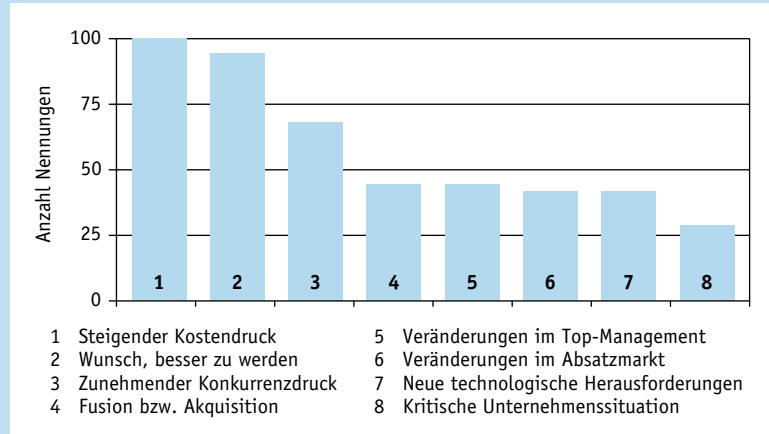
Kurz nach der Jahrtausendwende geriet das 1859 gegründete Traditionsunternehmen *Märklin & Cie. GmbH* (Umsatz 2016/17: 97 Mio. Euro, rund 1.100 Mitarbeiter), das seine Geschäftstätigkeit mit der Fertigung von Puppenküchen begonnen hatte und seit 1891 auch Modelleisenbahnen produzierte, durch einen massiven Nachfragerückgang und strategische Fehlentscheidungen (u. a. eine zu breite Produktpalette, das Verpassen der Digitalisierung von Spielzeug) in eine schwere Krise, an der auch der Abbau von rund 600 Arbeitsplätzen nichts änderte. 2006 übernahm die britische Finanzgruppe *Kingsbridge Capital* nach einigen Jahren sinkender Umsätze den einstigen Marktführer mit dem mittelfristigen Ziel der Sanierung und des Weiterverkaufs. In den Jahren danach gab es ebenso viele Wechsel in der Geschäftsführung wie insgesamt rund 40 Mio.

Euro teure Einsätze von Unternehmensberatern, die allerdings keinen nachhaltigen Erfolg brachten. Nachdem das Unternehmen in Zahlungsverzug geraten war, musste es am 4. Februar 2009 Insolvenz anmelden und wurde unter Insolvenzverwaltung fortgeführt. Am 21. Dezember 2010 verabschiedeten die 1.350 Gläubiger den vorgelegten Insolvenzplan und machten damit den Weg zur Sanierung des Unternehmens frei. Im März 2013 übernahm der Fürther Spielzeughersteller *Simba-Dickie* die Firma *Märklin* und geht nun mit einer überarbeiteten Produktpalette und einem hohen Eigenfertigungsanteil von rund 85 Prozent den offenbar erfolgreichen »Weg zwischen Tradition und Digitalisierung«.

Quellen: *Märklin & Cie. GmbH* (Hrsg.) 2017, Siegfried, P. (Hrsg.) 2015 S. 129 ff.

Abb. 7-7

Ursachen von Veränderungsmaßnahmen



schaffen sich so Handlungsspielräume für ein zielgerichtetes, antizipatives und ganzheitliches Veränderungsmanagement. In anderen Fällen handeln sie dagegen mit einer erheblichen zeitlichen Verzögerung und nur im Hinblick auf einzelne Problemindikatoren. Anstatt von Change-Management sollte dann viel mehr von **Turn-around-Management** die Rede sein, also von dem Versuch, die möglicherweise existenzbedrohende Krise mit der Gefahr einer Liquidation des Unternehmens doch noch abzuwenden. Das Ergebnis in diesen Fällen ist dann zumeist ein »Kurieren an den Symptomen« und keine Beseitigung der eigentlichen Ursachen des Misserfolgs. Dementsprechend fehlt es an einer nachhaltigen Wirkung der gewählten Maßnahmen (vgl. hierzu das Beispiel der Firma Märklin).

Generell kann der Handlungsbedarf für Veränderungen, wenn sie nicht proaktiv erfolgen, auf **zwei grundlegende Ursachenkomplexe** zurückgeführt werden, nämlich

- **externe Ursachen**, also einen »von außen« auf die Organisation gerichteten Problemdruck durch den Wandel der Unternehmensumwelt, und
- **interne Ursachen**, also einen »von innen« auf die Organisation gerichteten Problemdruck durch den Wandel der Unternehmensinwelt.

Die Unternehmensumwelt und ihre Beziehungen sind nur in ganz wenigen Ausnahmefällen statischer Natur. In aller Regel verändern sich die externen Rahmenbedingungen, wie die Konkurrenzverhältnisse, die Kundenstruktur oder die gesamtwirtschaftliche Situation, sehr schnell. Dem muss eine Organisation ausreichend Rechnung tragen, wenn sie langfristig »überleben« will. Zu den **Auslösern externen Problemdrucks** zählen insbesondere die rasch wechselnden Marktgegebenheiten und der fortschreitende Wandel der gesellschaftlichen Werte:

- Für eine Vielzahl von Unternehmen nimmt der **Druck des Marktes und des Wettbewerbs** ständig zu. Er äußert sich beispielsweise in immer kürzeren Produktlebens-

Ursachen des Wandels

Externe Ursachen

zyklen, höheren Anforderungen an die Prozessgeschwindigkeiten und sinkenden Absatzpreisen und ist zum einen auf die verstärkten Globalisierungstendenzen und zum anderen auf die zunehmende Liberalisierung des Welthandels zurückzuführen. Geschlossene »home markets«, in denen einzelne Unternehmen früher eine monopolartige Rolle spielten (zum Beispiel *Siemens* im Behördengeschäft), gibt es kaum noch. Die fernöstliche Konkurrenz, insbesondere im Bereich der langlebigen Konsum- und Investitionsgüter (zum Beispiel Eisenbahn-, Automobil- und Maschinenbau) und der industriellen Massengüter (zum Beispiel Textilien und Unterhaltungselektronik), befindet sich nach wie vor weltweit auf dem Vormarsch. Vor allem China hat mit seinem strategischen Plan »Made in China 2025« den weiteren Weg zur globalen Wirtschaftsmacht vorgezeichnet. Seit der Öffnung der Grenzen zu den osteuropäischen Märkten kommen auch dort neue Anbieter hinzu, die ihre Güter mit erheblich geringeren Personalkosten herstellen können und mit einer besser werdenden Produktqualität langsam Anschluss an die Weltmärkte finden. Die wachsende Anzahl von Kooperationen zwischen Unternehmen und die zunehmenden supranationalen Verflechtungen bilden dynamische Elemente, die nach einer geeigneten strukturellen Antwort verlangen, um den externen Problemdruck zu verringern. Hinzu kommt ein Käuferverhalten, das von den Unternehmen eine ausgeprägte Kundenorientierung und Flexibilität verlangt. Damit gewinnt die Durchsetzung von innovationsfördernden Organisationsformen eine zunehmende Bedeutung für den Innovations- und Markterfolg (vgl. *Graf, H. G.* 2000 S. 35 ff., *Pleschak, F./Sabisch, H.* 1996 S. 263 ff., *Reichwald, R./Höfer, C./Weichselbaumer, J.* 1996 S. 15 f.).

- Zudem vollzieht sich seit dem Ende der 1960er-Jahre in den hochentwickelten Industrienationen ein gesellschaftlicher **Wertewandel**, der hierzulande nicht zuletzt durch ein vergleichsweise hohes Bildungs- und Wohlstandsniveau beeinflusst wird. Kennzeichnend für die Veränderung des Wertesystems ist der Übergang von materialistischen zu postmaterialistischen Werthaltungen. Bezüglich der Arbeitswelt bedeutet dies, dass Unterordnung, Verpflichtung und Tätigkeiten ohne ausreichende Entscheidungs- und Handlungsspielräume immer mehr auf Ablehnung stoßen. Der Wunsch nach Eigenverantwortung, nach der Zusammenarbeit in einem »guten« Team und nach einer als sinnvoll empfundenen Aufgabe ist in vielen Fällen stärker ausgeprägt als beispielsweise das Streben nach einem hohen Einkommen oder einem besonderen Status. Der Wertewandel zeigt sich aber auch darin, dass die vormals dominierende Berufs- und Leistungsorientierung (»Leben, um zu arbeiten«) zunehmend durch eine hedonistische, dem Lustprinzip folgende Haltung abgelöst wird (»Arbeiten, um zu leben«). Die Menschen wollen »Spaß haben« – auch bei der Arbeit. Die früher weit gehend akzeptierten Pflichtwerte werden durch Selbstentfaltungswerte abgelöst. »Puritanische Tugenden«, wie Pünktlichkeit oder Fleiß, verlieren gegenüber kommunikativen Tugenden, wie Offenheit oder Teamfähigkeit, an Bedeutung. Allerdings zeigt sich in den letzten Jahren eine gewisse »Hybridisierung« der Werte in Deutschland, denn auch traditionelle Werte prägen wieder das Denken und Handeln vieler Menschen (vgl. hierzu die Ausführungen zum »Wertewandel in Deutschland«). Die Organisationsstrukturen der Unternehmen müssen hierfür die geeigneten Voraussetzungen

Wirtschaftspraxis

Wertewandel in Deutschland

Den Wandel der Werte in Deutschland belegen verschiedene Studien von Meinungsforschungsinstituten. So stellte das *Institut für Demoskopie Allensbach (IfD)* in einer Studie im Jahr 1992 fest, dass es bezüglich der Frage »Leben als Aufgabe oder Leben genießen« zwischen 1956 und 1990 zu einer erheblichen Einstellungsänderung kam: Während 1956 noch fast 70 Prozent der Befragten das Leben als Aufgabe begriffen, waren es 1990 nur noch rund 40 Prozent und bei den unter Dreißigjährigen sogar weniger als 30 Prozent. Diesen Wandel von einer eher arbeits- und pflichtorientierten zu einer deutlich hedonistischen Grundhaltung belegt auch eine *IfD*-Befragung von 2.117 Personen über 16 Jahren im Februar 2002: Auf die Frage nach dem »Sinn des Lebens« antworteten 67 Prozent »Dass ich glücklich bin, viel Freude habe« und 55 Prozent wollten »Das Leben genießen« (in der Altersgruppe der 21- bis 29-Jährigen waren dies sogar 72 Prozent). Allerdings sagten auch 53 Prozent, sie wollten »Im Leben etwas leisten, es zu etwas bringen«. Dies zeigt die Ambivalenz heutiger Wert-

haltungen gerade von jüngeren Menschen. Vor allem in den letzten Jahren ist die Veränderung unserer Werte durch eine zunehmende Dynamik gekennzeichnet: Das Auseinanderdriften gesellschaftlicher Gruppen und die damit verbundene Sorge um Statussicherheit, die Erosion der klassischen Familienstrukturen, die als zunehmend materialistisch, egoistisch und intolerant erlebte Gesellschaft sowie die immer stärkere Orientierung in den Bereich des Privaten oder die »neue Sehnsucht nach Heimat« haben einen weitreichenden Einfluss auf das Arbeits- und Sozialverhalten vieler Menschen in Deutschland. Vielleicht verzeichnen auch deshalb »traditionelle« Werte wie »Leistung«, »Vertrauen«, »Verantwortung« und »Sicherheit« nach neueren Studien ein deutliches Plus. Teilweise ist hier bereits von einem »**Wandel des Wertewandels**« oder »Regrounding« die Rede.

Quelle: *IfD* (Hrsg.) 2018, *Borgstedt*, S. 2016, *Rickens*, C. 2009

schaffen, wenn die Leistungspotenziale der Mitarbeiter umfassend genutzt werden sollen. Und nicht nur das: Ohne derartige organisatorische Rahmenbedingungen werden die Betriebe zukünftig kaum mehr Chancen im »Kampf um die besten Köpfe« haben, wie sich schon heute vielfach zeigt (vgl. *Bruhn, M./Grimm, U.* 1992 S. 23, *Klages, H.* 1993 S. 2 ff., *Rosenstiel, L. von/Nerdinger, F.W./Spieß, E.* et al. 1989 S. 7 ff., *Schanz, G.* 1994 S. 95, *Wunderer, R.* 2011 S. 176 ff.).

Megatrends

Unter den mehr oder weniger wissenschaftlich fundierten Prognosen über die Veränderungen der Unternehmensumwelt haben die **zehn Megatrends** des Zukunftsforschers *John Naisbitt*, die er für die 1980er-Jahre identifizierte, eine besondere Beachtung gefunden. Auch für die 1990er-Jahre glaubte *Naisbitt* übergreifende Entwicklungen ausmachen zu können, die in der Zwischenzeit zumindest teilweise eingetreten sind. Diese »alten« und »neuen« Megatrends sind einander in der Abbildung 7-8 gegenübergestellt (vgl. *Naisbitt, J.* 1984, *Naisbitt, J./Aburdene, P.* 1990). Sie bieten in verschiedener Hinsicht auch heute noch Stoff für Diskussionen: Beispielsweise ist der Trend von der Industrie- zur Informationsgesellschaft bisher ebenso wenig abgeschlossen wie der Siegeszug der Biotechnologie. Andere Trends, wie zum Beispiel der Übergang zu einer partizipativen Demokratie oder das Ende des Wohlfahrtsstaates, sind zumindest dann fraglich, wenn sie einen globalen Anspruch erheben.

»Turbulente« Umwelt

Unabhängig von der Prognosegenauigkeit bedeuten die sich zurzeit abzeichnenden Entwicklungen für die meisten Unternehmen und deren Manager eine weiter steigende **Komplexität** und **Dynamik** der Veränderung (vgl. hierzu weiter unten die Ergeb-

Abb. 7-8

Die zehn Megatrends der 1980er- und 1990er-Jahre

Die zehn Megatrends	
1980er-Jahre	1990er-Jahre
(1) Von der Industrie- zur Informationsgesellschaft (2) Von forcierter Technologie zu High-Tech/High-Touch (3) Von der Nationalökonomie zur Weltwirtschaft (4) Von kurzfristig zu langfristig (5) Von der Zentralisation zur Dezentralisation (6) Von institutionalisierter Amtshilfe zur Selbsthilfe (7) Von der repräsentativen Demokratie zur partizipativen Demokratie (8) Von Hierarchien zu Verbundenheit, Verflechtung und gegenseitiger Abhängigkeit (9) Von Norden nach Süden (10) Von dem Entweder-Oder zur multiplen Option	(1) Die Blüte der Weltwirtschaft in den 1990er-Jahren (2) Die Renaissance der schönen Künste (3) Der Vormarsch des marktwirtschaftlichen Sozialismus (4) Internationaler Lebensstil und die Rückbesinnung auf nationale Traditionen (5) Das Ende des Wohlfahrtsstaates (6) Die Zukunft gehört dem pazifischen Raum (7) Frauen erobern die Führungsetagen (8) Das Zeitalter der Biologie (9) Das Wiederaufleben der Religionen (10) Der Triumph des Individuums

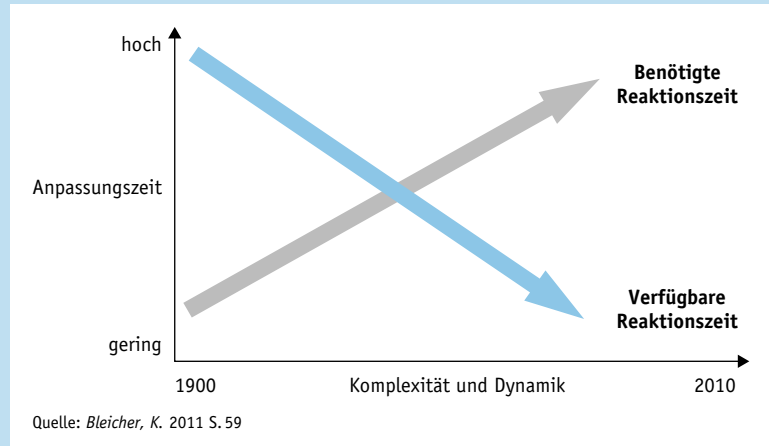
Quelle: Naisbitt, J./Aburdene, P. 1990 S. 10 ff.

nisse der »Global CEO-Study« von IBM). Diese **»Turbulenz«** der Umwelt, die durch Diskontinuitäten und Strukturbrüche gekennzeichnet ist, macht es für die Führungskräfte immer schwieriger, zeitnah zielgerichtete Entscheidungen zu treffen und diese dann auch konsequent umzusetzen. Hinzu kommt, dass es vor allem in größeren und älteren Unternehmen aufgrund von verkrusteten Entscheidungsstrukturen, einer mangelnden Bereitschaft zu unternehmerischem Risikoverhalten, falschen Anreizsystemen usw. häufig eine gegenläufige Bewegung gibt: Während die verfügbare Reaktionszeit auf die dynamischen Umweltveränderungen eher abnimmt, steigt der Zeitbedarf für eine angemessene Problembewältigung aufgrund der zunehmenden internen und externen Komplexität eher an. Die von dem St. Galler Managementwissenschaftler *Knut Bleicher* sogenannte **»Zeitschere«** klafft also immer mehr auseinander, wodurch der Problemdruck der Veränderung weiter erhöht wird (vgl. Abbildung 7-9 und *Bleicher, K.* 2011 S. 56 ff.). Allerdings warnen verschiedene Autoren auch vor einer **»Überinterpretation der Wettbewerbsverschärfung«** (*Seidenschwarz, W.* 2003 S. 33). Hieraus können nämlich Fehleinschätzungen der Umwelt- und Unternehmensentwicklung, aktionistisches Handeln und dysfunktionale Reaktionen resultieren.

Auch in der Inwelt einer Organisation können Probleme entstehen, die zu einem unmittelbaren Anlass für organisatorische Maßnahmen werden. Als **interne Auslöser** von organisatorischen Veränderungsprozessen wirken in erster Linie Fehlentscheidungen der Vergangenheit, eine neue oder eine veränderte Unternehmensstrategie, neue Führungskonzepte und die Organisationsmitglieder:

Abb. 7-9

Problematik der Zeitschere



Interne Ursachen

- ▶ **Fehlentscheidungen der Vergangenheit** bilden eine wichtige Quelle für das Entstehen internen Problemdrucks. Eine falsche Absatzpolitik, Fehlinvestitionen oder die verspätete Entwicklung von neuen Produkten können ein Unternehmen in eine ernste Krisensituation bringen und letztendlich bestandsgefährdend wirken. In solchen Fällen ist der Handlungsdruck besonders groß, und die Krise löst einen – in der Regel radikalen – Veränderungsprozess aus.
- ▶ Auch eine Neuformulierung der **Unternehmensstrategie**, wie beispielsweise der Übergang von einer Einprodukt- zu einer Diversifikationsstrategie, hat erhebliche Auswirkungen auf die Organisation. So erfordern innovative Strategien im Allgemeinen flexible Strukturen zu ihrer Umsetzung, denn nur selten wird sich eine neue Strategie mit den alten Strukturen realisieren lassen. Auf diesen Strategie-Struktur-Zusammenhang hat schon der amerikanische Organisationswissenschaftler *Chandler* hingewiesen (»structure follows strategy«; siehe hierzu auch die beiden Abschnitte 5.3.2 und 5.4.5).
- ▶ **Neue Managementkonzepte**, wie beispielsweise das »Lean-Management«, das »Business-Process-Reengineering« oder die »digitale Transformation«, verstehen sich selbst als »radikale Umbrüche« der vorhandenen Strukturen. Sie sollen erkannte Schwachstellen, wie eine zu starke Entscheidungscentralisation, ein zu ausgeprägtes Ressortdenken oder eine zu geringe Prozessgeschwindigkeit, beseitigen und lösen demzufolge erhebliche Veränderungen in den Unternehmen aus (vgl. Abschnitt 7.1.2).
- ▶ Darüber hinaus wird mittels derartiger Konzepte auch versucht, eine weitere Quelle internen Problemdrucks besser zu handhaben, nämlich die **Organisationsmitglieder**. Sie sind häufig die Ursache innerorganisatorischer Probleme, die sich beispielsweise in Gestalt von Machtkämpfen, Führungsfehlern, Motivationsmängeln, einer unzureichenden Identifizierung mit den Zielen der Organisation und/

Wirtschaftspraxis

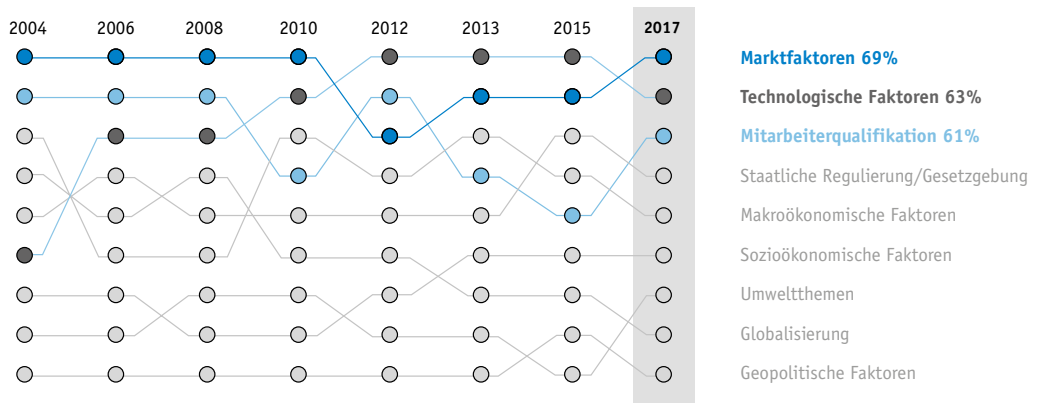
Tempo des Wandels, Komplexität und Vernetzung nehmen zu!

Ein zentrales Ergebnis der »Global CEO-Study« von IBM aus dem Jahr 2010 war die Feststellung, dass sich das Tempo des Wandels weiter erhöht hat: »Die Veränderungen in der neuen Wirtschaftswelt sind weitreichend und substanziell.« Die Unternehmen erlebten einen **tief greifenden Wandel**, für den schnellere Zyklen, höhere Risiken, größere Unsicherheit und wachsende Komplexität kennzeichnend waren. Dadurch fanden sich viele Unternehmen auf einer »Wildwasserbahn« wieder, wie es ein CEO aus Kanada bereits anlässlich der CEO-Study 2008 formuliert hatte. Die 2010 befragten 1.541 Top-Führungskräfte aus 60 Ländern und 33 Branchen waren sich offenbar sehr unsicher, was als nächstes kommt. Einigkeit bestand allerdings dahingehend, dass die **rasche Zunahme von Komplexität** die größte Herausforderung war, vor der sie in den nächsten Jahren stehen. Als die vier wesentlichen **Einflussgrößen des Wandels** galten nach wie vor die Marktfaktoren (Platz 1), die technologischen Faktoren, die den zweiten Platz einnahmen, und die Mitarbeiterqualifikation, die auf Platz 4 abgerutscht war (vgl. Abbildung 7-10). Die Bedeutung der makroökonomischen Faktoren (Platz 3) als Treiber des Wandels wurde gegenüber den Jahren 2006 und 2008 wieder deutlich höher eingeschätzt. Eine weitere Erkenntnis der Studie 2010 war, dass zwar acht von zehn CEOs davon ausgingen, dass ihr Umfeld in den nächsten fünf Jahren wesentlich komplexer werden würde, aber nur jeder zweite der Ansicht war, darauf ausreichend vorbereitet zu sein. Es bestand also eine **»Vorbereitungslücke«**, die es durch geeignete Maßnahmen zu schließen galt. Dementsprechend wurden als die **wichtigsten Führungsqualitäten**

Kreativität, Integrität und globales Denken gesehen. Wie auch in der CEO-Study 2008 waren die sogenannten »Outperformer« auf die Veränderungen besser vorbereitet, denn hier war die Lücke zwischen den zukünftigen Anforderungen und dem aktuellen Stand des jeweiligen Unternehmens deutlich kleiner als bei den Unternehmen mit einer eher durchschnittlichen Leistung. So galt auch im Jahr 2010: **Das Unternehmen der Zukunft ist fokussiert auf Veränderungen**, das heißt, es besitzt die Fähigkeit, den zukünftigen Veränderungsbedarf zu antizipieren und vorausschauend und zielgerichtet zu handeln.

Auch in der »Global CEO Study 2012«, in der 1.700 CEOs aus 64 Ländern befragt wurden, zeigte sich eine hohe Veränderungsbereitschaft, die vor allem durch sehr viel offenere Unternehmenskulturen und eine völlige Neugestaltung der Beziehungen zu Kunden, Mitarbeitern, Partnern, Investoren und Öffentlichkeit gekennzeichnet war. Sie kam dementsprechend zu dem Ergebnis, dass die Outperformer unter den Unternehmen »... beim Umgang mit Veränderungen durchweg besser sind.« Interessanterweise lagen 2012 die technologischen Faktoren auf Platz 1, diejenigen Faktoren, die in den nächsten drei bis fünf Jahren den größten Einfluss auf die Unternehmensentwicklung haben dürften, während die Marktfaktoren den dritten Platz belegten. Die Bedeutung der Mitarbeiterqualifikation stieg dagegen deutlich an (Platz 2), wie der Abbildung 7-10 zu entnehmen ist.

Die aktuelle IBM »Global CEO-Study« aus dem Jahr 2017 zeigt, dass die **Marktfaktoren**, die **technologischen Faktoren** und die **Mitarbeiterqualifikation** aus der Sicht der



Quelle: IBM Corp. (Hrsg.) 2018 S. 3

Abb. 7-10: Wichtige Einflussgrößen für Veränderungen

Fortsetzung von Vorseite

12.854 Befragten aus 112 Ländern in den nächsten zwei bis drei Jahren die für ihr Unternehmen wirksamsten Einflussgrößen sein werden. Nach dieser Studie werden vier Themen das Denken und Handeln der C-Suite bestimmen: der Umgang mit zunehmender (digitaler) Disruption, die

Zusammenarbeit mit globalen Partnern, die Entwicklung kundenzentrierter Geschäftsmodelle und die Weiterentwicklung von Agilität und Innovationsfähigkeit.

Quellen: IBM Deutschland GmbH (Hrsg.) 2008, 2010, 2012, IBM Corp. (Hrsg.) 2018

Wirtschaftspraxis

Einflüsse und Schlüsselthemen des Wandels in der Deutsche Lufthansa AG

Für die *Deutsche Lufthansa AG* gelten die Globalisierung, der demografische Wandel, die zunehmende Mobilität, die Deregulierung der Luftfahrtmärkte, die Erwartungen der Investoren, die Umsetzung neuer Geschäftsmodelle, die Entwicklung von Internet und IT sowie Innovationen als **veränderungstreibende Megatrends**. Einen Einfluss auf den Wandel üben auch hohe Marktaustrittsbarrieren, die Erwartungen der Gewerkschaften, die Monopolstellung von Dienstleistern und rechtliche Restrik-

tionen aus. Daraus leitet das Unternehmen als **»Schlüsselthemen kommender Veränderungen«** die Konsolidierung (Erweiterung der *Star Alliance*, Integration der *Swiss* usw.), die Segmentierung (Multi-Product, Multi-Brand, Multi-Hub, Multi-Market) und die Fokussierung auf den *Lufthansa*-Konzern und die Systempartnerschaften ab. Quellen: *Deutsche Lufthansa AG* (Hrsg.) 2007 S. 21, www.lufthansa.com/investor-relations

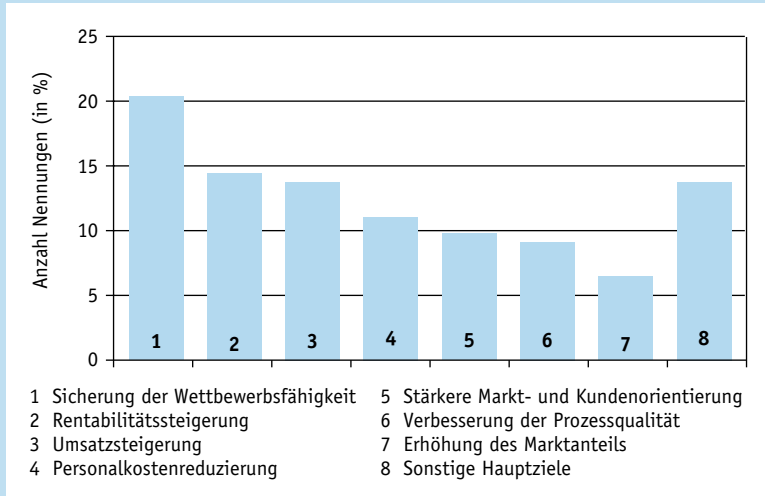
oder hohen Fluktuations- und Absentismusraten äußern und letztlich auf fehlende Führungsqualitäten schließen lassen.

Ziele des Wandels

Mit ihren transformativen Veränderungsmaßnahmen verfolgen die Unternehmen mehr oder weniger konkrete **Ziele**, wie die Befragung von 178 Wirtschaftsunternehmen unterschiedlicher Branchen und Größenklassen ergeben hat. So steht die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit an erster Stelle, gefolgt von der Verbesserung wichtiger ökonomischer Kennzahlen (Rentabilität, Umsatz, Kosten), einer stärkeren Ausrichtung auf den Markt und die Kunden, der Erhöhung des Marktanteils und der Verbesserung der Prozessqualität. Als »sonstige Hauptziele« werden die Verbesserung der Produkt- und Servicequalität und die Steigerung des Unternehmenswertes genannt. Äußerst selten erfolgt dagegen die Optimierung von mitarbeiterbezogenen, »weichen« Zielen, wie die Erhöhung der Führungsqualität oder der Mitarbeitermotivation. Im Allgemeinen wird zudem ein **mehrdimensionales Zielbündel** von zwei bis drei Haupt- und Nebenzielen gleichzeitig verfolgt, die in einer Zweck-Mittel-Beziehung zueinander stehen: Beispielsweise ist die Verbesserung der Kosten- und Ertragsposition ein Mittel, um das übergeordnete Ziel einer gesicherten Wettbewerbsfähigkeit besser erreichen zu können (vgl. Abbildung 7-11, *Vahs, D./Leiser, W.* 2007 S. 28 f. und die beiden folgenden Praxisbeispiele *Schuler* und *Henkel*). Diese Ziele zeigen einerseits den wirtschaftlichen Druck, unter dem die meisten Unterneh-

Abb. 7-11

Ziele von Veränderungsmaßnahmen



men heute stehen; andererseits weisen sie auf eine Vernachlässigung der soft factors hin, die sich nachteilig auf die Fähigkeit eines Unternehmens zur Veränderung auswirken kann. Demgegenüber ist die explizit angestrebte Veränderung der Unternehmenskultur – wenn auch vor dem Hintergrund wirtschaftlicher Ziele – eher die Ausnahme als die Regel, wie das nachfolgende Beispiel der *Metro AG* zeigt.

Wirtschaftspraxis

»SPEED« in der Schuler AG

Auch beim Start des Veränderungsprogramms »SPEED« der in der Umformtechnologie für die Metallverarbeitung tätigen *Schuler AG* (2017: 1,23 Mrd. Euro Umsatz, rund 6.570 Beschäftigte) stand die **Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit** im Mittelpunkt:

So kündigte das Unternehmen im Mai 2006 »vor dem Hintergrund sich tiefgreifend wandelnder Märkte und der damit verbundenen Auswirkungen auf die Geschäftsentwicklung ... das Konzernprogramm SPEED zur Stärkung seiner Ertragskraft« an. Damit sollten nachhaltige Kostensenkungen in Höhe von über 30 Mio. Euro realisiert und die Wettbewerbsfähigkeit in einem »schwierigen Marktumfeld« gesichert werden. Den Schwerpunkt bildeten die Material- und Personalkosten. Außerdem sollten weitere Geschäfts-

felder in den Bereichen Service und Automation erschlossen werden. Für die Durchführung des Programms waren laut Auskunft des Unternehmens einmalige Aufwendungen in Höhe von 17,9 Mio. Euro erforderlich.

Im März 2007 teilte das Unternehmen dann die Übernahme seines Wettbewerbers *Müller Weingarten AG* mit. Den angekündigten jährlichen Kosteneinsparungen von nunmehr 40 Mio. Euro sollte jetzt ein einmaliger Restrukturierungsaufwand von bis zu 45 Mio. Euro gegenüberstehen. Am 1. März 2013 wurde die *Schuler AG* in die österreichische *Andritz-Gruppe* mit Sitz in Graz integriert.

Quelle: http://www.schuler-group.com/de/04_Presse/02_AdHoc

Wirtschaftspraxis

»Global Excellence« in der Henkel AG & Co. KGaA

Bereits im Februar 2008 startete *Henkel* das weltweite Effizienzsteigerungsprogramm »Global Excellence« mit dem Ziel, die **Ertragskraft** und die **Wettbewerbsfähigkeit** des Unternehmens langfristig zu stärken. Dies geschah aufgrund der sich verändernden Marktbedingungen, des härteren Wettbewerbsumfelds und des steigenden Kostendrucks. Bis 2011 sind eine Vielzahl von Einzelmaßnahmen in allen Unternehmensbereichen, Regionen und Funktionen geplant. Dafür wurden allein im Jahr 2008 rund 500 Mio. Euro aufgewendet. Die Zielsetzung des Programms waren jährliche Einsparungen von rund 150 Mio. Euro ab dem Jahr 2011 und die Erzielung einer Umsatzrendite (EBIT) bis zum Jahr 2012 von 14 Prozent. Zu den zen-

tralen Maßnahmen gehörten die Verbesserung des Produktionsnetzwerkes, die Nutzung gemeinsamer Serviceeinrichtungen (zum Beispiel die Verlagerung von Finanzprozessen in ein Shared Service Center) und die Optimierung von Prozessen und Strukturen. So wurde beispielsweise der Innovationsprozess von der Idee zum marktreifen Produkt durch die Auflösung der Zentralen Forschung und die Integration der Forschungseinheiten in die operativen Unternehmensbereiche deutlich verkürzt. Im Rahmen von Global Excellence wurden allerdings auch rund 3.000 Stellen »sozialverantwortlich« abgebaut.

Quelle: *Henkel AG & Co. KGaA* (Hrsg.) 2009 S. 39 f.

Wirtschaftspraxis

»Shape 2012« in der Metro AG

Mit dem Anfang 2009 gestarteten »Effizienz- und Wertsteigerungsprogramm Shape 2012« wollte die *Metro AG* (2017/18: 36,5 Mrd. Euro Umsatz, rund 152.000 Beschäftigte) ihre Kundenorientierung ausbauen und die Effizienz aller Gesellschaften der Unternehmengruppe weltweit steigern. Ab dem Jahr 2012 sollte dadurch eine Ergebnisverbesserung von 1,5 Mrd. Euro gegenüber 2008 erreicht werden. Es ist damit das »größte Veränderungsprogramm in der Geschichte unseres Unternehmens«, wie es im Geschäftsbericht 2010 heißt. Allerdings wurde mit Shape 2012 »... nicht nur ein eindeutiges finanzielles Ziel, sondern ... vor allem eine Veränderung in unserer Unternehmenskultur« angestrebt. Insbesondere sollten der Unternehmergeist und die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden sowie deren Innovationskraft gestärkt werden. So wurde beispielsweise Ende 2010 eine Initiative begonnen, um den Erfahrungsaustausch innerhalb des Unternehmens zu fördern:

»Ein Kernelement sind die sogenannten »Success Stories«. Dabei handelt es sich um Erfolgsbeispiele, die vorbildliche

Maßnahmen detailliert beschreiben und die der Vorstand regelmäßig an die Führungskräfte des Unternehmens verschickt. Die Erfolgsgeschichten benennen nicht nur die konkreten Schritte von der Ideenentwicklung bis zur Umsetzung. Sie belegen darüber hinaus die Wirkung von Shape 2012 und sollen Mitarbeiter dazu motivieren, eigene Projekte anzustoßen.«

Tatsächlich wurden im Geschäftsjahr 2011 rund 6.800 Maßnahmen im Rahmen von Shape 2012 weiterentwickelt beziehungsweise umgesetzt. Entsprechend vermerkte der *Metro*-Geschäftsbericht 2011: »Shape 2012 hat einen permanenten Erneuerungsprozess angestoßen.« Auf unternehmenskultureller Ebene wurde das Programm dann 2013 durch sogenannte »Leadership for Growth«-Workshops abgelöst, in denen die »neue Führungskultur« (»authentisch, transparent und dialogorientiert«) vermittelt werden soll.

Quellen: *Metro AG* (Hrsg.) 2011 S. 37, *Metro AG* (Hrsg.) 2012 S. 58, *Metro AG* (Hrsg.) 2013 S. 3

Steigender
Veränderungsdruck

Unabhängig von den Ursachen und den Zielen im Einzelfall sehen sich viele Unternehmen im neuen Jahrtausend einem **steigenden Veränderungsdruck** ausgesetzt, wie auch die beiden Beispiele aus der Organisationspraxis zeigen. Die Dynamik und die Komplexität des Wandels nehmen weiter zu. Stabile Prognosen der relevanten Umweltfaktoren sind nicht mehr möglich, weil die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge in aller Regel weder eindimensional noch linear sind. Ein ausschließlich reakt-

tives Verhalten kann die betroffenen Unternehmen daher leicht in eine Sackgasse bringen, aus der es kein Entkommen mehr gibt.

Empirische Untersuchungen zeigen, dass gerade das **Management** in derartigen Situationen ein **»kritischer Erfolgsfaktor«**, wenn nicht sogar der Auslöser von Unternehmenskrisen ist. Die Führungsfehler nehmen vor den exogenen und von der Unternehmensführung nicht unmittelbar beeinflussbaren Problemfeldern eine dominierende Stellung unter den Ursachen von Unternehmensmisserfolgen ein (vgl. Albach, H./Bock, K./Warnke, T. 1984 S. 780, Bea, F.X./Kötze, A. 1983 S. 567, Hahn, D./Krystek, U. 1984 S. 7, Hoffmann, F. 1986 S. 839, Töpfer, A. 1985 S. 163). Dabei zeigen die drei im Abschnitt 7.1.3 dargestellten Beispiele, dass es gerade die Top-Manager sind, die Veränderungsprozesse in den Unternehmen anstoßen und durchsetzen können. Deren Bemühungen sind aber nur dann erfolgreich, wenn es ihnen gelingt, die vielen einzelnen Facetten des Veränderungsprozesses auf die Unternehmensziele zu fokussieren. Insofern ist die Auseinandersetzung mit den Handlungsfeldern und den Konzepten des geplanten Unternehmenswandels eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Bewältigung von Veränderungsprozessen.

Management als
kritischer Erfolgsfaktor

7.1.5 Ansätze zur Erklärung der Organisationsdynamik

7.1.5.1 Überblick über die Modelle des Wandels

Das Wachstum von Unternehmen und die Gestaltung ihrer Organisationsstrukturen gehen Hand in Hand. Um die spezifischen Strukturprobleme und deren Lösungen verständlich zu machen, wurden in der Organisationsforschung verschiedene **Modelle zur Erklärung des organisatorischen Wandels** entwickelt (vgl. Müller-Stewens, G./Lechner, C. 2011 S. 438 f., Seidenschwarz, W. 2003 S. 40 ff.):

Arten von Wandelmodellen

- ▶ **Gleichgewichts- und Ungleichgewichtsmodelle** (dialektische Prozesstheorien) gehen davon aus, dass Organisationen relativ stabile Einheiten sind, die auf Regeln und Routinen beruhen. Dadurch wird die organisatorische Stabilität und Kontinuität sichergestellt. Wandel wird als eine klar umrissene, vorübergehende und eruptionsartige Unterbrechung des organisatorischen Gleichgewichts verstanden (Transformationsphase). Durch eine fundamentale, revolutionäre Veränderung der Denkhaltungen, der Aktivitätsmuster, der Machtstrukturen usw. einer Organisation entsteht schließlich ein neues Gleichgewicht. Dieses Gleichgewicht ist allerdings nicht als Phase des Stillstands zu interpretieren, sondern dient vielmehr der »Feinkalibrierung« des Unternehmens. Kritisch an diesen Modellen ist vor allem die Betrachtung des Wandels als eine abrupte Ausnahmeerscheinung, die immer in einem neuen Gleichgewichtszustand endet. Dies entspricht kaum der betrieblichen Realität. Außerdem sind Organisationen sehr wohl in der Lage, Veränderungsprozesse proaktiv einzuleiten und die dabei entstehenden Gestaltungsspielräume zu nutzen.
- ▶ **Entwicklungs- und Lebenszyklusmodelle**, die auch als deterministische Modelle bezeichnet werden können, basieren auf den Annahmen einer inneren Zielgerichtetheit und Eigendynamik sowie von klar abgrenzbaren Entwicklungsphasen einer Organisation. Analogien zur Biologie mit den quasi »vorprogrammierten«

Phasen Geburt, Wachstum, Reife, Alter und Tod bilden dabei häufig die Bezugsbasis der Überlegungen. Dass Unternehmen tatsächlich im Laufe ihrer Entwicklung mit einer hohen Übereinstimmung typische Phasen und Veränderungsprozesse durchlaufen, zeigt auch die Wirtschaftsgeschichte. Dementsprechend sind diese Modelle zwar sehr eingängig; ihre zwingend erscheinende Ablauflogik lässt sich in der Wirklichkeit jedoch sehr wohl durchbrechen.

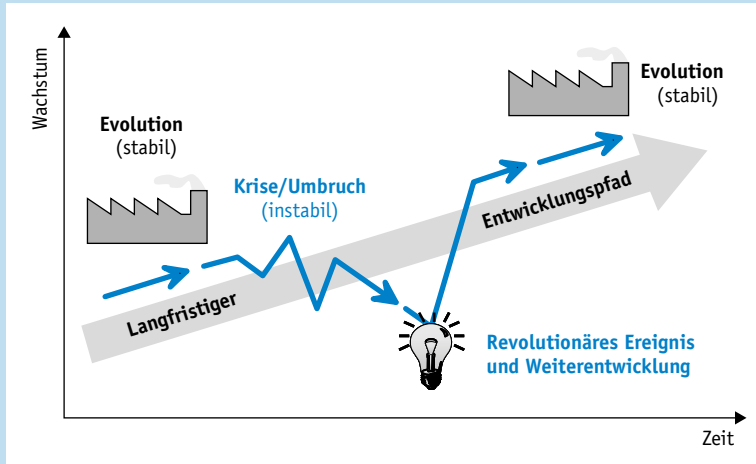
- ▶ **Selektionsmodellen** (evolutionären Prozesstheorien) liegen Analogien zu den evolutionsbiologischen Bewährungs- und Aussonderungstheorien zugrunde, wie sie sich beispielsweise im *Darwinismus* darstellen (»survival of the fittest«). Diese Modelle beruhen auf den Phasen der Variation des Systems (Veränderung von Strukturen, Prozessen und Technologien), der Selektion durch die Umwelt (Auswahl von bewährten Organisationsalternativen bzw. Elimination von nicht wettbewerbsfähigen Alternativen) und der Retention (erfolgreiche Organisationsformen werden erhalten und reproduzieren sich). Auch hier besteht ein ausgeprägter Realitätsbezug, der in der Unternehmenswirklichkeit vor allem durch staatliche Eingriffe (Subventionen o. Ä.) beschränkt wird.
- ▶ **Teleologische Prozessmodelle** nehmen an, dass Organisationen über klare Zielvorstellungen verfügen, die sie durch eine Anpassung an ihre jeweiligen Umfeldbedingungen auch nachhaltig verfolgen. Hierzu werden von den Führungskräften Strategien ausgewählt, die geeignet zu sein scheinen, um die Zielerreichung sicherzustellen und Misserfolge zu vermeiden. Als Treiber des Wandels wird dementsprechend die den Wandel einleitende und steuernde Führungselite gesehen, die damit auch zu dem erfolgskritischen Faktor wird. Die Tatsache, dass viele Veränderungsprozesse vom Top-Management initiiert werden, unterstützt die Modellannahmen.
- ▶ **Lernmodelle** nutzen die dynamische Fähigkeit einer Organisation, individuelle Handlungsmuster zu speichern und zu kollektivieren. Dadurch entsteht ein dauerhaftes und replizierbares Handlungswissen, dessen Anwendung die Überlebensfähigkeit wesentlich verbessern kann. Problematisch an diesen Modellen ist die Annahme, dass sämtliches handlungsrelevante Wissen in praxi tatsächlich offen gelegt und kollektiviert wird (vgl. hierzu Abschnitt 7.7.2).

Die oben skizzierten Modelltypen haben jeweils ihren eigenen »Charme«. Insofern hängt ihre Bewertung von der individuellen Einschätzung desjenigen ab, der ihre Annahmen und Beziehungszusammenhänge auf das real existierende soziale System »Organisation« übertragen möchte. Im Folgenden werden die drei vergleichsweise konkreten und praxisnahen Ansätze von *Greiner*, *Bleicher* und *Hurst* vorgestellt, die vor allem auf den Gedanken der ersten drei Modelltypen beruhen. Sie gehen dabei von **zwei Grundannahmen** aus (vgl. *Bleicher, K.* 1991 S. 790 ff., *Kieser, A./Hegele, C./Klimmer, M.* 1998 S. 87 ff., *Krüger, W.* 1993 S. 343 ff., *Staehe, W. H.* 1999 S. 579 ff.):

- ▶ Über einen längeren Zeitraum hinweg befinden sich die Unternehmensstrukturen in einem stabilen Gleichgewicht. Die Organisation wächst relativ harmonisch und ohne gravierende Störungen. Diese **evolutionären Phasen** werden durch typische Veränderungsereignisse, wie unternehmensinterne Krisen oder Umbrüche, abrupt beendet. Das Unternehmen gerät in einen instabilen Zustand, der im Extremfall zu

Abb. 7-12

Evolutionäre und revolutionäre Entwicklungsphasen eines Unternehmens



einer existenzbedrohenden Liquiditätskrise führen kann, in der die konkrete und akute Gefahr der Zahlungsunfähigkeit vorliegt. Innerhalb kurzer **revolutionärer Übergangsperioden** (»windows of opportunity«) finden grundlegende Strukturveränderungen statt, denen im Erfolgsfall wiederum eine längere evolutionäre Phase folgt (vgl. Abbildung 7-12).

- ▶ Jede evolutionäre Phase ist durch ihr eigenes Führungskonzept, ihre spezifische Unternehmensphilosophie und unterschiedliche Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder gekennzeichnet. Anhand dieser Merkmale lassen sich in der Unternehmensentwicklung verschiedene **Lebens-** oder **Wachstumsphasen** unterscheiden.

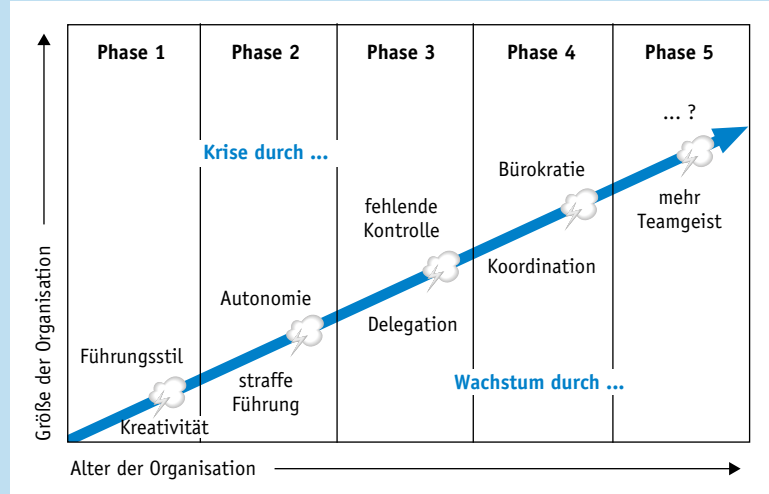
Wie lässt sich der Wechsel von evolutionären und revolutionären Entwicklungsphasen eines Unternehmens erklären?

7.1.5.2 Das Wachstumsmodell von Greiner

Einer der bekanntesten Ansätze zur Erklärung der Organisationsdynamik ist das **Wachstumsmodell** des amerikanischen Ökonomen und emeritierten Professors für Management und Organisation an der *University of Southern California* **Larry E. Greiner** (vgl. Abbildung 7-13). Es unterscheidet fünf Wachstumsphasen (sogenannte »Greiner Curve«), die sequenziell durchlaufen werden und mit dem Alter und der Größe der Organisation zusammenhängen (wobei sich als Indikatoren der Organisationsgröße zum Beispiel die Mitarbeiterzahl, der Umsatz, das Anlagevermögen oder die Bilanzsumme anbieten). Jede Phase ist durch bestimmte Strukturmerkmale und ein typisches Führungskonzept charakterisiert. Auf evolutionäre Wachstumsperioden folgen revolutionäre Krisen, die durch verschiedene Managementprobleme aus-

Abb. 7-13

Wachstumsmodell von Greiner



gelöst werden und zu einem hohen Veränderungsdruck führen. Jede Phase des Modells ist sowohl das Ergebnis der vorangegangenen Lebensphase als auch die Ursache für den folgenden Wachstumsabschnitt. Es ist allerdings darauf hinzuweisen, dass die verschiedenen Phasen nicht unbedingt in der dargestellten Abfolge durchlaufen werden müssen. Aufgrund von externen oder internen Ursachen können einzelne Phasen sehr wohl übersprungen oder verkürzt werden, und auch eine Rückkehr in vorangegangene Phasen ist möglich (vgl. Krüger, W. 1993 S. 344). Allerdings vertritt Greiner selbst die Ansicht, dass die Führung eines Unternehmens keinesfalls versuchen sollte, eine Phase zu umgehen oder die revolutionären Abschnitte zu vermeiden, weil dadurch die für eine »gesunde« Entwicklung erforderlichen Lernprozesse entfallen würden.

Die einzelnen **Phasen des Wachstumsmodells** lassen sich wie folgt beschreiben (vgl. Greiner, L. E. 1972 S. 41):

Phase 1: Wachstum durch Kreativität – Krise durch Führungsstil

Den Anstoß für die Unternehmensgründung und die erste Wachstumsphase gibt eine Produktidee, die in ein marktreifes Produkt umgesetzt werden soll. Die Gründer sind oftmals Techniker, die ihre ganze **Kreativität** einsetzen, um die Produktentwicklung voranzutreiben und für ihr Erzeugnis entsprechende Absatzmärkte zu erschließen. Der Schwerpunkt ihrer Aktivitäten liegt demzufolge auf der Herstellung und dem Vertrieb des innovativen Produkts. Managementprobleme treten in dieser ersten Phase nicht auf, weil das Unternehmen nur aus einem relativ kleinen und überschaubaren Personenkreis besteht und die Kommunikation unter den Mitarbeitern weit gehend spontan und informell erfolgt. Die Leitungsaufgaben sind beim Unternehmensgrün-

der zentralisiert. Das Unternehmen wächst, ohne den Führungsstil und die Leitungskapazität den sich verändernden Bedingungen anzupassen.

Der Wachstumsschub führt zu steigenden Anforderungen an die Unternehmensführung. Mit einer zunehmenden Größe reichen die einfachen informellen Kommunikationsstrukturen nicht mehr aus, um das Unternehmen effizient zu führen. Der Unternehmensgründer ist permanent überlastet und teilweise fachlich überfordert. Auf die evolutionäre Entwicklungsperiode der Pionierphase des Unternehmens folgt deshalb eine **Führungsstilkrise**, die mit erheblichen Koordinationsproblemen verbunden ist und mit dem Verlust der Führungskompetenz des Firmengründers endet. Bekannte Beispiele für eine derart begründete Krisensituation sind die Unternehmen *Grundig*, *Neckermann* und *Nixdorf* mit ihren gleichnamigen Firmengründern.

Phase 2: Wachstum durch straffe Führung – Krise durch fehlende Autonomie

Gelingt es, diese erste Krise zu überwinden, die als »Unterorganisationskrise« bezeichnet werden kann, folgt eine zweite Wachstumsperiode. Sie ist durch eine **straffe Führung** gekennzeichnet. Es entstehen hierarchische Strukturen, in denen die Kommunikationsbeziehungen formalisiert sind und sämtliche Befugnisse bei der Unternehmensführung liegen. Durch eine weit gehende Aufgabenspezialisierung entsteht eine funktionale Organisation mit klar voneinander abgegrenzten Bereichen, wie Forschung und Entwicklung, Produktion, Vertrieb und Rechnungswesen. Leistungsanforderungen und Stellenbeschreibungen regeln die Aufgaben- und Kompetenzverteilung. Durch die fortschreitende Formalisierung werden die Strukturen immer bürokratischer, und die Organisation verliert an Flexibilität.

Aufgrund der Konzentration der Leitungsbefugnisse auf der obersten Führungsebene nimmt die Leistungsmotivation der Mitarbeiter ab, da deren individuelle Entfaltungsmöglichkeiten stark eingeschränkt sind. Es entsteht zunehmend das Bedürfnis nach mehr **Autonomie**. Das wachsende Unternehmen stößt an die Grenzen einer zentralistischen Steuerung. Ein Teil der Entscheidungs- und der Weisungsbefugnisse muss daraufhin delegiert werden.

Phase 3: Wachstum durch Delegation – Krise durch fehlende Kontrolle

Die dritte Wachstumsphase wird durch die **Delegation** von Verantwortung und Kompetenzen eingeleitet. Es entstehen dezentrale Strukturen mit Profit-Centern und anderen weit gehend selbstständigen Organisationseinheiten. Die Mitarbeiter werden durch eine ergebnisabhängige Entlohnung zu einem eigenverantwortlichen Handeln motiviert. Während sich die horizontale Kommunikation verstärkt, wird der Austausch mit der Unternehmensführung zunehmend geringer. Führungskonzepte wie Management-by-Exception oder Management-by-Objectives verstärken diese Entwicklung.

Mit einer zunehmenden Unternehmensgröße und -komplexität gehen für die oberste Führung aber die Übersicht und die **Kontrolle** über die weit gehend unabhängigen Aktivitäten der dezentralen Einheiten verloren. Die Gesamtkoordination der Produkte, Märkte und Technologien bereitet zunehmend Schwierigkeiten. Die einzelnen autonomen Bereiche verfolgen teilweise eigene Zielsetzungen und vernachlässigen dabei die übergeordneten Unternehmensziele. Angestrebte Synergieeffekte blei-

Wirtschaftspraxis

ABB AG – Von der Dezentralisierung zur Rezentralisierung

Beispielhaft für diese Situation ist der 1988 durch die Fusion des schwedischen ASEA-Konzerns mit der schweizerischen BBC entstandene Mischkonzern ABB AG, der seit dem Anfang der 1990er-Jahre einen weit reichenden **Prozess der Aufgabendezentralisierung** durchlaufen hat. Dieser Dezentralisierungsprozess hatte seinen Schwerpunkt zunächst auf der strategischen Ebene und wurde dann auf der operativen Ebene mit der Einführung von zahlreichen integrierten Arbeitsgruppen und Projektteams fortgesetzt. Gleichzeitig wurden die Ergebnisverantwortung und die Autonomie der dezentralen Einheiten gestärkt. 1994 umfasste der Konzern in fünf Unternehmensbereichen 45 produktorientierte Divisions (sogenannte Business-Areas) mit weltweit über 1.000 formal-rechtlich selbstständigen Gesellschaften, die sich aus insgesamt etwa 5.000 Profit-Centern zusammensetzten, in denen häufig nicht mehr als 50 Mitarbeiter tätig waren. Diese »Schnellboote« sollten den großen »Tankern«, wie beispielsweise Siemens, Marktanteile abjagen. Gesteuert wurde das Unternehmen mit Hilfe des Computersystems ABACUS, das das Management laufend mit Informationen über jede Tochtergesellschaft und jedes Profit-Center versorgte.

Der anspruchsvolle Ansatz, die Dynamik und die Flexibilität kleiner Unternehmen mit den Ressourcen und der Marktmacht eines globalen Konzernverbunds zu kombinieren, erwies sich jedoch als problematisch. Zielkonflikte der dezentralen Einheiten, Reibungsverluste und Doppelarbeiten wirkten dem ursprünglichen Bestreben der Matrixsteuerung entgegen. Beispielsweise traten die selbstständigen Profit-Center in einen gegenseitigen Wettbewerb ein, oder sie erwiesen sich als zu klein, um sich gegen die Marktmacht der großen Wettbewerber durchsetzen zu können. Diese Erfahrungen führten später zu einer **Rezentralisie-**

rung der Konzernstrukturen, beispielsweise durch die Zusammenlegung von bestimmten Produktlinien oder durch zentrale Vorgaben der übergeordneten Holding. Trotzdem brach der Umsatz ein.

Als der Initiator der Strukturveränderungen, der charismatische Vorstandsvorsitzende Percy Barnevik, 1996 sein Vorstandsamt abgab und in den Verwaltungsrat wechselte, war die Geschäftssituation mit einem Rekordgewinn von rund 2 Mrd. Dollar zwar anscheinend hervorragend, aber schon bald zeigte sich, dass der »tanzende Riese« zum »Alptraum eines Managers« geworden war, wie die *Financial Times* bereits 1990 geargert hatte. Die dezentrale Matrix erwies sich zunehmend als konfliktträchtig und kostspielig. In der Folgezeit kam es zu kurzfristigen personellen Wechseln an der Führungsspitze. Barneviks Nachfolger Göran Lindahl fiel vor allem durch Fehlinvestitionen in E-Business-Unternehmen auf und wurde schnell durch Jürgen Ceterman abgelöst, der nach der Jahrtausendwende die **Konzentration der Entscheidungsmacht** in der Konzernzentrale in Zürich verstärkte und das Unternehmen in vier Geschäftsbereiche gliederte. Er wiederum wurde nach nicht einmal zwei Jahren im Amt im September 2002 von dem früheren Hoechst- und Aventis-Chef Jürgen Dormann abgelöst, der die »effiziente Umsetzung der Unternehmensstrategie beschleunigen« sollte, wie es seinerzeit in einer ABB-Pressemitteilung hieß, und das Unternehmen wieder profitabel machte.

Quellen: Fischer, M. 1995 S. 42 f., Hirsch-Kreinsen, H. 1996 S. 202 f., Hoffmann, K./Linden, F. A. 1994 S. 34 ff., Reichwald, R./Koller, H. 1996 S. 253 f., Rudzio, K. 2003, Schmitt, J./Werres, T. 2002 S. 52 ff., Holtbrügge, D./Welge, M. K. 2010 S. 291 ff. Holtbrügge/Welge bieten eine ausführliche Darstellung der Entwicklung von ABB.

ben aus. Der eigentlich wünschenswerte Wettbewerb zwischen den Profit-Centern führt aus Sicht des Gesamtunternehmens zu suboptimalen Ergebnissen. Der Koordinationsbedarf nimmt zu.

Phase 4: Wachstum durch Koordination – Krise durch zunehmende Bürokratie

Dem Verlust an zentralen Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten wird durch die Einführung von neuen Instrumenten zur **Koordination** begegnet. Sie sollen mit dazu beitragen, das Unternehmen als Einheit zu erhalten. Die dezentralen Organisationseinheiten werden zu größeren Produkt- oder Marktbereichen zusammengefasst, formale Planungssysteme tragen zu der Koordination der Bereichsaktivitäten bei, und ein verbessertes Berichtswesen liefert der Unternehmensführung die erforderlichen Steuerungsinformationen. Richtlinien stellen die einheitliche und nachvollziehbare

Wirtschaftspraxis

Der Weg in die Bürokratiekrise

Schon *Max Weber* hat in den 1920er-Jahren auf den positiven Zusammenhang zwischen Größe und Bürokratisierung hingewiesen. Auch neuere empirische Untersuchungen zeigen, dass Größe die Bürokratie fördert, was auch sehr plausibel ist: Da jeder Vorgesetzte nur eine begrenzte Anzahl von Mitarbeitern direkt führen kann, sind große Organisationen gezwungen, mehr Hierarchieebenen einzurichten und/oder geeignete Regelungsmechanismen, ins-

besondere für Routineaufgaben, zu installieren. Folglich nimmt die Organisationsprogrammierung zu. Auf diese Weise ist beispielsweise *Siemens* in der Vergangenheit zu einem Synonym für ein bürokratisches Unternehmen geworden, das sich trotz aller Anstrengungen der letzten Jahre auch heute noch schwer damit tut, »seine« Bürokratiekrise zu überwinden, wie die Darstellung im Abschnitt 7.1.3 zeigt.

Abwicklung von allen wichtigen Vorgängen sicher, wie beispielsweise der Investitionsvorhaben. Als unterstützende Einheiten werden zentrale Stabs- und Dienstleistungsstellen eingerichtet, deren Aufgabe im Wesentlichen die laufende Überwachung und Koordination der Teilbereiche ist.

Diese Maßnahmen und das weitere Wachstum der Organisation bewirken im Laufe der Zeit ein Übermaß an Planung und Kontrolle, die damit ihre Wirksamkeit verlieren. Die Probleme werden eher verwaltet als gelöst. Es entsteht eine **Bürokratie**, die mit ihren starren Regelungsmechanismen das Tagesgeschäft behindert und die Innovationsfähigkeit des Unternehmens einschränkt. Eine engere und unmittelbarere Zusammenarbeit zwischen den Organisationseinheiten und größere Handlungsspielräume werden immer notwendiger.

Phase 5: Wachstum durch mehr Teamgeist – Krise durch ...?

Auf die Bürokratiekrise folgt eine (vorläufig) letzte Wachstumsphase, die im Wesentlichen auf **mehr Teamgeist** beruht. Im Mittelpunkt stehen ein partizipativer Führungsstil und die bereichsübergreifende, gemeinsame Erarbeitung von Problemlösungen. Die überdimensionierten zentralen Verwaltungsbereiche werden reduziert und neue effiziente Informations- und Kommunikationssysteme zur Unterstützung der Problemlösungsprozesse entwickelt. Es entstehen mehrdimensionale Organisationsstrukturen, die durch Projektmanagement-Strukturen ergänzt werden.

Die weitere Entwicklung ist offen (**Krise durch ...?**). *Greiner* vermutet, dass es in der laufenden Teamarbeit zu destruktiven Konflikten zwischen den Mitarbeitern kommt. *Probst* bezeichnet die neue Situation als **Krise der psychologischen Übersättigung**, das heißt, die Organisationsmitglieder zeigen aufgrund der Zunahme und der Komplexität der Beziehungsgefüge ein gewisses Unvermögen, sich mit ihrem Unternehmen und ihrer Arbeit zu identifizieren. Als Folge wandern wichtige Mitarbeiter zu Unternehmen ab, die sich in einer früheren Wachstumsphase befinden (vgl. *Probst, G. J. B.* 1993 S. 41 f.).

Bei dem Wachstumsmodell von *Greiner* handelt es sich um ein einfaches und **realitätsnahes Modell**. Es zeigt, dass die Unternehmen im Laufe ihrer Existenz ständig Veränderungsprozessen unterworfen sind, die evolutionäre und revolutionäre Elemente enthalten. Einerseits gefährden die revolutionären Phasen den Fortbestand des betreffenden Unternehmens; andererseits beinhalten die Krisensituationen

Kritische Würdigung

neben den Risiken auch Chancen zu einem weiteren Unternehmenswachstum. Indem das vorgestellte Modell die zunächst statischen organisatorischen Zusammenhänge dynamisiert, kann es eine **Orientierungshilfe für die langfristige Unternehmensentwicklung** sein. Das ist insbesondere dann der Fall, wenn man nicht eine bestimmte Abfolge der Entwicklungsphasen zugrunde legt, sondern davon ausgeht, dass die Reihenfolge und die Zeitpunkte der kritischen Übergänge nicht vorgegeben sind.

7.1.5.3 Das Phasenmodell der Unternehmensentwicklung von Bleicher

Während *Greiner* versucht, die Entwicklung einer Organisation vor allem aus internen Anlässen heraus zu erklären, unterscheidet der St. Galler Managementwissenschaftler *Knut Bleicher* eine innere und eine äußere Unternehmensentwicklung. Er geht dabei von sechs idealtypischen Phasen einer »normalen« Entwicklung aus, die immer wieder durch Krisen gestört oder sogar beendet werden kann (vgl. zum Folgenden *Bleicher, K.* 1991 S. 792 ff. und Abbildung 7-14).

Als Phasen der »inneren Unternehmensentwicklung« gelten die Pionier-, die Markterschließungs- und die Diversifikationsphase. Sie sind von einer unternehmerischen Idee geprägt, die sich erfolgreich im Markt umsetzen lässt und durch den schrittweisen Aufbau von strategischen Erfolgspositionen zu einem Wachstum des Unternehmens führt.

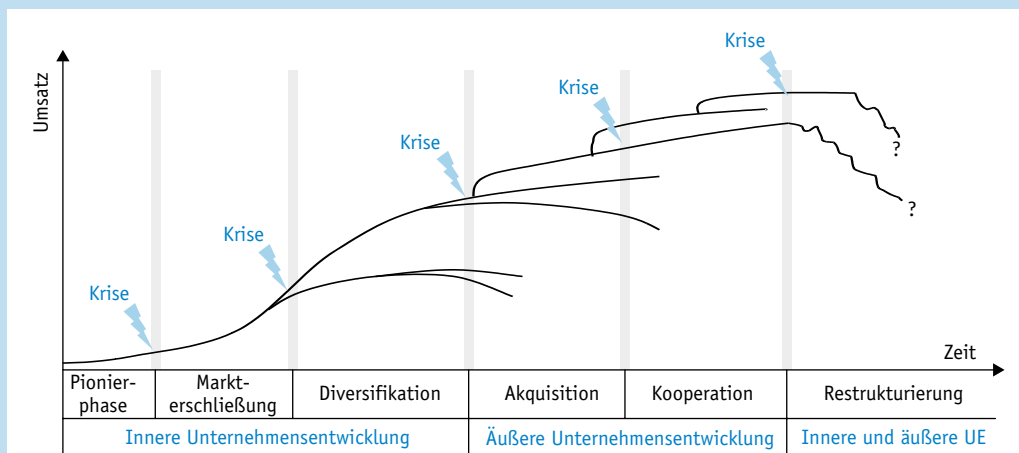
Pionierphase

Der Auslöser für eine Unternehmensgründung ist häufig eine **Idee**, die sich in eine marktfähige Problemlösung (zum Beispiel ein Produkt oder eine Dienstleistung) umsetzen lässt. Das Unternehmen und sein(e) Produkt(e) sind zunächst nur einem

Phasen der »inneren
Unternehmens-
entwicklung«

Abb. 7-14

Phasenmodell der Unternehmensentwicklung von *Bleicher*



Quelle: *Bleicher, K.* 1991 S. 793

kleinen Kreis von Kunden bekannt. Nach und nach gelingt es dann, weitere Abnehmer der Leistung zu gewinnen und so den Umsatz zu steigern.

Der Erfinder und der Unternehmer sind in dieser frühen Entwicklungsphase zumeist ein und dieselbe Person. Im Mittelpunkt des unternehmerischen Interesses stehen die Beherrschung der Produkttechnologie und die Produktgestaltung. Die Unternehmenssituation ist durch die Innovationskraft und die Risikobereitschaft des Pionierunternehmers geprägt. Im Allgemeinen werden die Abläufe weniger organisiert, als vielmehr improvisiert. Unterstützende Managementsysteme und formale Regelungen existieren nicht. Es herrscht gewissermaßen ein »**kreatives Chaos**«, in dem die persönlichen Kenntnisse als ausreichend angesehen werden. Die Steuerung des Unternehmens erfolgt »auf Zuruf«, also durch unmittelbare persönliche Weisungen. Zumeist fehlt es an einem umfassenden betriebswirtschaftlichen Know-how und an einer klaren Strategie und ökonomischen Ergebnisorientierung.

Die Pionierphase weist damit ein **hohes Krisenpotenzial** auf. Dies zeigt auch die Tatsache, dass die Mehrzahl aller Neugründungen von Unternehmen bereits in ihrer frühen Phase scheitert. Die Hauptursachen sind neben einem unzureichenden Marktpotenzial vor allem Führungsfehler und die dadurch bedingte Knappheit an finanziellen Mitteln (Liquiditätskrise).

Um einer Krise vorzubeugen, die zur Liquidation des jungen Unternehmens führen kann, müssen zum einen die internen Organisations- und Führungsprobleme bewältigt werden. Zum anderen ist dafür Sorge zu tragen, dass der Markt zielgerichtet und systematisch für das neuartige Leistungsangebot erschlossen wird.

Phase der Markterschließung

In der Markterschließungsphase gelingt es dem Pionierunternehmen, weitere Kundenzirkel zu gewinnen. Das **schnelle Wachstum** erfordert die laufende Anpassung der personellen, finanziellen und materiellen Ressourcen. Gelingt dies nicht oder nicht rechtzeitig, drohen Engpässe, die von der Unternehmensführung zu beseitigen sind. Häufig wird bei diesem Bemühen gerade die Führungskapazität selbst zum erfolgskritischen Engpassfaktor.

Der erhöhte Finanzmittelbedarf führt in dieser Entwicklungsphase durch die Aufnahme von neuen Gesellschaftern oder den Gang an die Börse zu einer Veränderung der ursprünglichen Eigentümerstruktur. Dadurch verschieben sich die vormals klaren Machtverhältnisse. Das wachsende Unternehmen und die damit einhergehenden Probleme erfordern eine zunehmende Standardisierung der Aufgaben, Kompetenzen und Abläufe und den Einsatz von unterstützenden Führungssystemen. Da es sich in dieser Phase noch mehr oder weniger um ein Einproduktunternehmen handelt, bietet sich als organisatorische Lösung eine **funktionale Struktur** an (zur funktionalen Organisation vgl. Abschnitt 5.3.1). Dieses Strukturkonzept führt jedoch zu einer Zentralisierung von Entscheidungen und damit zu einer (weiteren) Überlastung der Unternehmensspitze. Strategische Fragestellungen geraten in den Hintergrund, während operative Probleme das Führungsgeschehen beherrschen.

Bleicher schätzt das **Krisenpotenzial** in dieser Phase als relativ **gering** ein (vgl. Bleicher, K. 1991 S. 810). Insbesondere die Vernachlässigung der strategischen Er-

folgspotenziale kann jedoch zu Absatzrückgängen verbunden mit Überkapazitäten führen, die letztendlich in einer existenzbedrohenden Liquiditätskrise enden.

Um eine solche Krisensituation zu vermeiden, sind rechtzeitig neue Erfolgspotenziale zu entwickeln. Ein Weg ist die Diversifikation des bisherigen Produktprogramms, also die zielgerichtete Entwicklung von neuen geschäftsnahen oder geschäftsfernen Leistungen für neue Märkte.

Diversifikationsphase

In der Diversifikationsphase werden neben dem bestehenden Produktprogramm **neue Erfolgspotenziale** aufgebaut. Es gilt »... nunmehr mit mehreren ›Bällen‹ zu spielen und einen Ausgleich zu erreichen, zwischen den Chancen und Risiken, die sich mit einzelnen Geschäftsfeldern verbinden« (Bleicher, K. 1991 S. 826).

Während sich bei einer Diversifikation in geschäftsnahen Bereiche wenig an der Grundorientierung des Unternehmens ändert, führt ein Ausbau der Aktivitäten in geschäftsfernen Feldern zu einer Neuausrichtung der Unternehmensziele, der Strategie und möglicherweise auch der Unternehmensspitze (beispielsweise in Form einer Holding). Neben die bisherige, standardisierte Aufgabenerfüllung mit geringen Risiken tritt der Aufbau von neuen Geschäftsfeldern, der wiederum durch Pioniergeist, Risikobereitschaft und Kreativität geprägt ist. Damit treffen zwei sehr unterschiedliche kulturelle Situationen aufeinander: Aus einer eher zentralistischen und auf das »Gravitationszentrum Gründer« ausgerichteten Unternehmenskultur wird eine eher dezentrale und durch unterschiedliche Mikrostrukturen gekennzeichnete Situation. Eine am Objektprinzip orientierte **divisionale Organisation** bietet die Möglichkeit, die verschiedenen Produktgruppen und ihre Märkte und die sich daraus ergebenden Anforderungen an die jeweiligen Führungsorgane operativ voneinander zu trennen (zur divisionalen Organisation vgl. Abschnitt 5.3.2). Der notwendige Interessenausgleich findet dann auf der strategischen Leitungsebene statt. Zur Unterstützung der Unternehmensführung sind Zentralbereiche und die einheitliche Gestaltung der unternehmensweit eingesetzten Managementsysteme für Planung, Information und Kontrolle (Controlling) erforderlich.

Aufgrund der Möglichkeit eines Risikoausgleichs zwischen den geschäftlichen Aktivitäten im Rahmen des diversifizierten Leistungsportfolios bewertet Bleicher das **Risikopotenzial** als insgesamt **geringer** als in den beiden ersten Phasen der Unternehmensentwicklung. So lassen sich beispielsweise die verschiedenen Produktlebenszyklen und die daraus resultierenden unterschiedlichen Liquiditäts- und Rentabilitätsentwicklungen ausgleichen. Problematisch sind allerdings die internen Konfliktpotenziale, die sich aus dem Wettbewerb der einzelnen Geschäftseinheiten um die knappen Ressourcen und aus dem Nebeneinander von zentralen und dezentralen Organisationseinheiten ergeben können. Insgesamt gesehen erhöht sich das Krisenpotenzial, je weiter sich das Unternehmen von seinen ursprünglichen Geschäftsfeldern entfernt. Geschäftsferne neue Produkte und Märkte gehen über den bisherigen Erfahrungshorizont der Entscheidungsträger hinaus und bergen so das Risiko von Fehlschlägen aufgrund einer falschen Einschätzung der Unternehmens- und Umweltsituation.

In der Diversifikationsphase stößt das Unternehmen damit an die Grenzen seiner eigenen Wachstumsmöglichkeiten. Als ein Weg zu weiterem Wachstum bieten sich Akquisitionen und/oder Kooperationen an, die von *Bleicher* auch als Phasen der »äußeren Unternehmensentwicklung« bezeichnet werden. Die nach außen gerichtete Weiterentwicklung des Unternehmens »... sprengt die Grenzen des Wachstums aus eigener Kraft, indem sie sich der Erfolgspotenziale anderer Unternehmungen bemächtigt« (*Bleicher, K.* 1991 S. 862).

Akquisitionsphase

Die Übernahme und die Integration von anderen Unternehmen verfolgt das Ziel, schnell **neue** und **ertragreiche Geschäftsfelder** aufzubauen. Im Prinzip entspricht das Vorgehen demjenigen bei der Diversifikation, nur dass in diesem Fall fremde Unternehmen oder Unternehmensteile erworben und in das bestehende Geschäftsportfolio integriert werden.

Strukturell führt die Akquisitionspolitik zumeist zu einer **Holdingorganisation mit Matrixcharakter** (zu den Formen der Matrix- und Holdingorganisation vgl. die Abschnitte 5.3.3 und 5.3.4). Die erworbenen Unternehmen werden als eigenständige Töchter einer Muttergesellschaft unterstellt. Dadurch bleiben die wirtschaftliche und die strukturelle Flexibilität erhalten. Im Falle einer Fusion kann dagegen eine völlige rechtliche und wirtschaftliche Neugestaltung des Unternehmens die Folge sein. In jedem Fall sind die vorhandenen Managementsysteme den komplexer und mitunter internationaler gewordenen Verhältnissen anzupassen. Dies stellt auch erhöhte Anforderungen an die Qualität des Managements.

Erhebliche Risiken ergeben sich in der Akquisitionsphase vor allem aus den unterschiedlichen Kulturen der sich zusammenschließenden Unternehmen, denn jedes Unternehmen bringt seine im Laufe der Firmengeschichte entstandene und in den Köpfen der Mitarbeiter verankerte Kultur mit. Im Extremfall kommt es zu einem »Kulturkampf« zwischen dem übernehmenden und dem übernommenen Unternehmen. Ob sich dabei die »fortschrittlichere« Kultur durchsetzt (was auch immer das im konkreten Einzelfall heißen mag), ist keineswegs sicher. Ein weiteres Problem sieht *Bleicher* in der Überforderung des Managements, dessen Kapazität zumeist auf die Führung des operativen Geschäfts ausgelegt ist. Durch die Bindung von Führungskräften im Akquisitionsprozess wird aber möglicherweise das Stammgeschäft zumindest zeitweise vernachlässigt, was zu entsprechenden Risiken führt.

Kooperationsphase

Ein anderer Weg der Unternehmensentwicklung sind Kooperationen. Durch die zeitlich befristete oder unbefristete Zusammenarbeit von Unternehmen sollen **neue Produkt-Markt-Kombinationen** realisiert werden. Im Mittelpunkt steht dabei nicht das finanzielle Engagement, sondern das Vertragsverhältnis zwischen den Kooperationspartnern.

Kennzeichnend für die operative Führung in der Kooperationsphase ist das Nebeneinander der inneren und der äußeren Führung. Während im Innenverhältnis die bisherigen Primär- und Sekundärprozesse bewältigt werden müssen, ist im Außenverhältnis gemeinsam mit den Kooperationspartnern nach synergetischen Lösungen zu

Phasen der »äußeren
Unternehmens-
entwicklung«

suchen, die einen Interessenausgleich ermöglichen und die jeweiligen Stärken der Geschäftspartner zum Tragen bringen. Als geeignete Organisationsformen bieten sich **Arbeitsgemeinschaften auf Zeit, Joint Ventures, Netzwerke, strategische Allianzen** usw. an.

Ein zentrales Problem dieser Phase ist das kulturell geprägte, individuelle Verhalten der Kooperationspartner. Im Unterschied zu einer Akquisition besteht hier nämlich keine Notwendigkeit, einen »kulturellen Fit« der beteiligten Unternehmen zu erreichen. Auch aus der weiterhin bestehenden rechtlichen und wirtschaftlichen Eigenständigkeit ergibt sich ein gewisses Krisenpotenzial, das die zwischenbetriebliche Kooperation zu einer vergleichsweise **labilen Form** der äußeren Unternehmensentwicklung macht. Die Beendigung einer Kooperation kann zu einer **ernsthaften Unternehmenskrise** führen, beispielsweise dann, wenn dem Partner gutgläubig die eigenen technologischen und marktlichen Erkenntnisse zugänglich gemacht wurden oder wenn wertvolle Zeit ohne einen erkennbaren Markterfolg verstrichen ist.

Mit dem Abschluss der beiden Phasen der äußeren Unternehmensentwicklung stößt das Unternehmen an eine weitere überlebenskritische Schwelle. Eine derartige Lagebeurteilung führt »... zur bitteren Erkenntnis, dass man zu einer **»Wendeunternehmung«** geworden ist, die lediglich durch eine **Restrukturierung** ihrer Unternehmenswerte mit einer völligen Neuorientierung im Normativen, Strategischen und Operativen zu neuen Ufern geführt werden kann, wenn sie nicht durch die eingebauten Schwächen mit einer zunehmenden Beschleunigung in den Konkurs getrieben werden soll« (Bleicher, K. 1991 S. 876).

Restrukturierungsphase

Restrukturierung

Die Restrukturierungsphase kann sowohl eine Form der inneren als auch der äußeren Unternehmensentwicklung sein.

Im Rahmen einer **Restrukturierung** werden beispielsweise solche Geschäftsfelder und Unternehmensteile aufgegeben, die nicht mehr zukunftsfruchtig sind. »Über eine unternehmungspolitische »Implosion« wird quasi versucht, einen Quantensprung zurück zu einem früheren Stadium der Unternehmensentwicklung zu machen, der noch einmal Möglichkeiten des pionierhaften Eigenentwickelns, der Markterschließung, der Diversifikation, Akquisition und Kooperation eröffnet« (Bleicher, K. 1991 S. 892). Die Bandbreite der Restrukturierungsmaßnahmen reicht dabei von einer »Gesundschumpfung« über den Erwerb von einzelnen Geschäftsbereichen durch die Führungskräfte (Management-buy-out) bis zu der völligen Aufgabe der Autonomie durch die Integration in ein anderes Unternehmen.

Kritische Würdigung

Bei diesem Modell der Unternehmensentwicklung sind zunächst **zwei kritische Anmerkungen** zu machen (vgl. Krüger, W. 1993 S. 344): Einerseits können die geschilderten Entwicklungsphasen eines Unternehmens verkürzt durchlaufen oder sogar einzelne Phasen übersprungen werden. So ist es beispielsweise denkbar, dass bereits in der Pionier- oder in der Markterschließungsphase Kooperationen eingegangen und andere Unternehmen akquiriert werden. Andererseits können Unternehmen aber auch über einen sehr langen Zeitraum hinweg in einer bestimmten Entwicklungsphase verharren.

Insgesamt betrachtet, bietet das Phasenmodell von *Bleicher* durch seine Realitätsnähe und seine Systematik eine **Vielzahl von Anhaltspunkten für die Beurteilung der tatsächlichen Entwicklung von Unternehmen**. Die von *Bleicher* in seinem Werk dargestellten Beispiele aus der Unternehmenspraxis belegen dies in eindrucksvoller Weise. Ebenso wie das *Greiner*-Modell begreift es die Unternehmensentwicklung als einen zeitraumbezogenen Prozess von Wachstumsphasen und Krisensituationen, deren erfolgreiche Bewältigung grundsätzlich ein weiteres Unternehmenswachstum ermöglicht.

7.1.5.4 Das Learning-and-Performance-Modell von Hurst

An dieser Stelle soll ein dritter Ansatz vorgestellt werden, der den dynamischen und immer wiederkehrenden Wechsel von Krise und Veränderung zum Gegenstand hat. Das Modell des kanadischen Business-School-Dozenten und Beraters *David K. Hurst* geht von **drei Phasen der Unternehmensentwicklung** aus (vgl. zum Folgenden *Hurst, D. K. 2002 S. 32 ff.* und Abbildung 7-15).

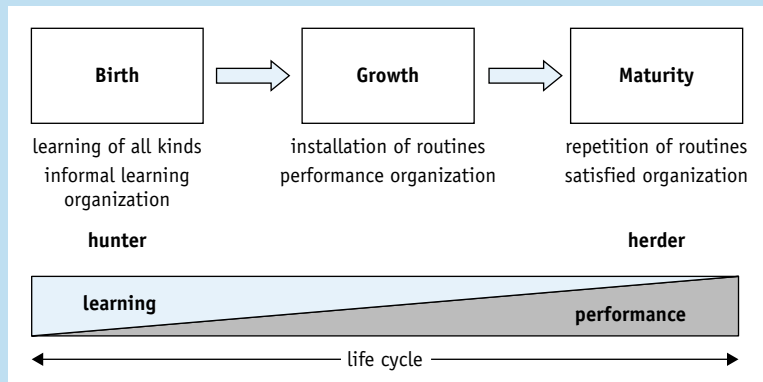
Phase 1: Birth

In seiner Gründungsphase kann ein Unternehmen als eine »**informale Lernorganisation**« bezeichnet werden, in der ein Lernen auf allen Ebenen stattfindet (zu den verschiedenen Formen des organisationalen Lernens vgl. Abschnitt 7.7.2): »... in their small-scale, informal beginnings, many modern organizations have social dynamics rather like those of the hunters. The emphasis in such organizations is on learning of all kinds – learning to master recalcitrant technologies, learning to respond to divergent customer needs, learning to develop sources of capital required by the young business, and so on« (*Hurst, D. K. 2002 S. 32*). Durch das ständige Erlernen von neuen Verhaltensmustern nach dem Prinzip von Versuch und Irrtum gelingt dem jungen Unternehmen entweder die Anpassung an seine dynamische Umwelt, oder aber es verschwindet schon bald wieder vom Markt.

Phasen des Learning-and-Performance-Modells

Abb. 7-15

Learning-and-Performance-Modell von Hurst



Wirtschaftspraxis

In the old days of Nike ...

Die Beschreibung der 1972 aus der von *Bill Bowerman* und *Phil Knight* gegründeten *Blue Ribbon Sports, Inc.* hervorgegangenen US-amerikanischen Sportartikelfirma *Nike, Inc.* (2017/18: 36,3 Mrd. USD Umsatz, rund 76.800 Beschäftigte) in ihren Gründerjahren veranschaulicht, wie die Kommunikation in der ersten Entwicklungsphase eines Unternehmens funktioniert:

»In the old days ... people drifted into the top management area after five and talked over the day. As a result, people knew enough about what others were doing. ... When *Nike* was a small company, communication used to just happen in the hallways, over a beer on the way home, at the basketball game.«

Quelle: *Christensen, C. R./Rikert, D. C.* 1985 S. 22 ff.; zitiert nach *Hurst, D. K.* 2002 S. 38

In seiner Entwicklung wird das Unternehmen in dieser Phase von der Vision seiner Gründer (**»entrepreneurs«**) vorangetrieben. Durch die gemeinsamen Wertvorstellungen lassen sich die individuellen Aktivitäten ohne formale Regelungen koordinieren. Die Organisation besteht aus flexiblen, »multiskilled« Teams und Netzwerken. Ihre Mitglieder nehmen diejenigen Rollen wahr, die ihren Fähigkeiten und ihren persönlichen Präferenzen entsprechen. Die Aufgabenbewältigung erfolgt weit gehend unstrukturiert. Es besteht keine Zeit für Formalien oder den Aufbau von Hierarchien. Jedes Organisationsmitglied, das die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten besitzt, bewältigt die anstehenden Probleme. Die Kommunikation erfolgt informal und direkt.

Aufgrund dieser Merkmale besitzt das Gründerunternehmen ein sehr hohes Maß an Anpassungsfähigkeit. *Hurst* vergleicht es mit der Organisation der Buschleute in der Kalahariwüste Südwesafrikas, die er als »... one of the most successful social adaptations ever developed ...« bezeichnet, weil sie es erlaubt, schnell und flexibel auf die ständigen Veränderungen des Umfelds zu reagieren (*Hurst, D. K.* 2002 S. 13).

Phase 2: Growth

Diejenigen Unternehmen, welche die erste Entwicklungsphase »überlebt« haben, etablieren im Verlauf ihres weiteren Wachstums nach und nach bestimmte Routinen, die ihre Prozesse und das Verhalten ihrer Mitarbeiter prägen. An die Stelle des informellen Lernens tritt die **formale Aufgabenerfüllung**. Die kreativen Entrepreneure der Gründungsphase werden durch professionelle Manager abgelöst. Die Unternehmensvision wird durch eine rationale und »harte« Strategie ergänzt. Eine klare Aufgabenverteilung und die zunehmende Standardisierung der Abläufe erhöhen die Effizienz. Die Wachstumsphase bildet damit ein **Übergangsstadium** zur reifen Organisation: »The social dynamics of the hunters start to shift into those of the herders« (*Hurst, D. K.* 2002 S. 42).

Phase 3: Maturity

Schließlich entwickelt sich die Organisation zu einem **Reifeunternehmen**. Die einmal etablierten Routinen werden laufend wiederholt, ohne grundlegend weiterentwickelt zu werden. Es sind hierarchische Strukturen entstanden, in denen spezialisierte Organisationseinheiten die interdisziplinären Teams ersetzen. Sie werden durch formale

Regeln und Verfahren, einheitliche Planungsprozesse und zentrale Verwaltungseinheiten koordiniert. Geeignete Systeme (zum Beispiel Informations- und Planungssysteme) unterstützen die Unternehmensführung. Sie übernehmen die Funktion der früheren informellen Netzwerke. Aus den sehr anpassungsfähigen »Jägern« sind sesshafte und weniger flexible »Hüter« geworden, die ihre Aufgabe darin sehen, die bestehenden Prozesse und Strukturen möglichst unverändert zu erhalten. An die Stelle von enthusiastischen Generalisten sind gut ausgebildete Experten getreten, die klar definierte Aufgaben mit großer Professionalität bearbeiten. Die Organisation weist einen hohen Grad an (Selbst-)Zufriedenheit auf.

Die drei idealtypischen Phasen des Lebenszyklus eines Unternehmens beschreiben ein **Kontinuum** zwischen einer »learning organization« und einer »performance organization«. Das heißt allerdings nicht, dass sich die beiden Enden dieses Kontinuums völlig ausschließen. *Hurst* stellt diesbezüglich fest: »Learning always includes some performance: even start-ups have to pay their bills. Performance always includes some learning: mature companies are continually updating their systems and technologies« (*Hurst, D. K. 2002 S. 33*). Allerdings finden die Lernvorgänge in einer Performance-Organization in einem festen Rahmen von vorgegebenen Normen, Werten und Standards statt, die nicht auf ihre Sinnhaftigkeit geprüft werden (sogenanntes »Einkreislernen«; vgl. Abschnitt 7.7.2). Dagegen ermöglicht die »learning organization« ein umfassendes Lernen, das auch die bis dahin bestehenden Rahmenbedingungen des betrieblichen Handelns hinterfragen und gegebenenfalls verändern kann. Eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung ist demzufolge durch einen **ständigen Wechsel von »mostly learning to mostly performance«** gekennzeichnet.

Das Modell von *Hurst* ist ein vergleichsweise **einfacher und realitätsnaher Ansatz zur Erklärung der organisatorischen Dynamik von Unternehmen**. Obwohl es allein auf den Erfahrungen seines Verfassers und generellen menschheitsgeschichtlichen Überlegungen beruht, bietet es gedankliche Anregungen für die Beantwortung der Frage, wie der Unternehmenswandel so gestaltet werden kann, dass sowohl die Bereitschaft einer Organisation zu lernen als auch ihre Fähigkeit zur effizienten Aufgabenerfüllung im Zeitablauf erhalten bleiben.

Learning and Performance
als Kontinuum

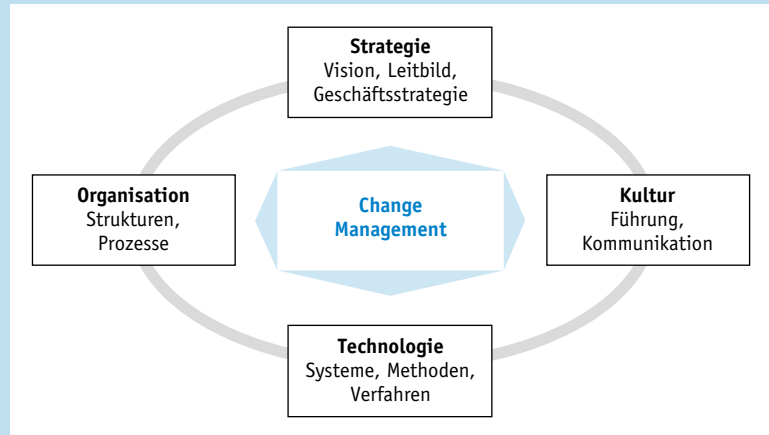
Kritische Würdigung

7.2 Handlungsfelder des Change-Managements

Die drei Beispiele *Daimler*, *Sanofi* und *Siemens* im Abschnitt 7.1.3 machen deutlich, dass grundlegende und umfassende aufbau- und ablauforganisatorische Restrukturierungsmaßnahmen immer mit einer Überprüfung oder Neuausrichtung der Unternehmensstrategie, einer Anpassung der im Unternehmen eingesetzten Technologie und einer Veränderung beziehungsweise Weiterentwicklung der Unternehmenskultur einhergehen. Die Veränderungsprozesse mit einer derart großen Reichweite und Tiefe werden auch als **transformativer Wandel** bezeichnet (vgl. *Krüger, W. 1993 S. 358*). Es ist demnach weder sinnvoll noch angemessen, die Veränderungen der Aufbau- und Ablaufstrukturen isoliert zu betrachten. Geplante organisatorische Maßnahmen müssen vielmehr in dem dynamischen Gesamtzusammenhang der **vier Handlungsfelder**

Abb. 7-16

Handlungsfelder des Veränderungsmanagements



des **Change-Managements** gesehen werden, die im Sinne eines »optimalen Fits« bestmöglich aufeinander abzustimmen sind. Dabei sind die vielfältigen Interdependenzen der Ziel- und Wirkungszusammenhänge zu berücksichtigen (vgl. Abbildung 7-16).

Handlungsfeld 1: Strategie

Die Unternehmensstrategie (corporate strategy) beschreibt den »Weg zum Ziel« (vgl. Abbildung 4-28). Sie bringt zum Ausdruck, wie die vorhandenen und die potenziellen Stärken eingesetzt werden sollen, um den Veränderungen der Rahmenbedingungen zielgerecht zu begegnen. Die Strategie wird also durch bereits eingetretene oder noch erwartete Umweltveränderungen beeinflusst. Sie kann reaktiv als **Anpassungsstrategie** formuliert oder von der Unternehmensführung im Hinblick auf die zukünftigen Rahmenbedingungen aktiv als **Innovationsstrategie** gestaltet werden. Mit der Vorgabe einer Unternehmensstrategie wird das Ziel verfolgt, nachhaltige Erfolgspotenziale durch die Nutzung von Wettbewerbsvorteilen aufzubauen und das Unternehmen innerhalb seiner Umwelt zu positionieren. Dadurch wird die allgemeine Richtung festgelegt, in die sich ein Unternehmen entsprechend der verfolgten Vision entwickeln soll (vgl. hierzu auch Abschnitt 4.5.4.2). Auf der Grundlage der Unternehmensstrategie werden dann die Geschäftsbereichsstrategien (business strategies) und die Funktionsbereichsstrategien (functional area strategies) definiert. Im Hinblick auf die Unternehmensstrategie sind die Funktionsbereichs- und die Geschäftsbereichsstrategie demzufolge untergeordnete Strategieebenen, deren Zielsetzungen mit den Unternehmenszielen in einem hohen Maße übereinstimmen müssen:

- Die **Funktionsbereichsstrategien** legen die grundsätzlichen Zielsetzungen und Aktivitäten von bestimmten betrieblichen Funktionsbereichen fest (zum Beispiel Personalstrategie, F+E-Strategie, Marketing-Strategie, EDV-Strategie).

- ▶ Demgegenüber dienen die **Geschäftsbereichsstrategien** der strategischen Ausrichtung der einzelnen Geschäftsbereiche eines Unternehmens, wobei sich ein Geschäftsbereich als organisatorische Einheit (Division, Sparte, Center, Business-Unit) in der Praxis häufig auf ein Geschäftsfeld konzentriert, das heißt, für die Bearbeitung eines spezifischen Markts oder Marktsegments verantwortlich ist (zum Beispiel Strategie des Geschäftsbereichs Hausgeräte eines divisional organisierten Elektrokonzerns).

Die Strategieformulierung stellt damit einen wichtigen Teil des Veränderungsmanagements dar, aus dem sich die Planungs- und die Durchsetzungsaktivitäten in den anderen Handlungsfeldern ableiten. Die Veränderungen in der strategischen Ausrichtung des gesamten Unternehmens, wie beispielsweise die Entwicklung von neuen Geschäftsfeldern oder das Eingehen von Kooperationen, werden auch als **Reorientierung** bezeichnet.

Den Anlass für Reorientierungen bilden nach einer Studie der Unternehmensberatung *Roland Berger Strategy Consultants* häufig veränderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen. Demnach sind die strategische Neupositionierung und die Konzentration auf das Kerngeschäft in rund zwei Drittel der Unternehmen eine unmittelbare Reaktion auf verschlechterte Finanzierungsbedingungen oder Absatzprobleme (vgl. *Roland Berger Strategy Consultants* [Hrsg.] 2009).

Die Formulierung einer neuen Unternehmensstrategie wirkt demnach sowohl nach **innen** als auch nach **außen**. Sie bleibt nicht ohne Folgen für die bestehenden Organisationsstrukturen: Eine Wachstumsstrategie (Welche neuen Märkte oder Kunden sollen zukünftig bearbeitet werden?) führt unter Umständen zu einer regional oder kundenbezogen ausgerichteten Geschäftsbereichsstruktur, während eine Schrumpfungsstrategie (In welchen Bereichen soll desinvestiert werden?) wahrscheinlich den Abbau von Organisationseinheiten und eine Straffung der Strukturen und Abläufe mit sich bringt. In jedem Fall muss der interne Bezugsrahmen der jeweiligen Strategie angepasst werden, was gegebenenfalls in einer **Reorganisation** endet, das heißt einer umfassenden und tief greifenden strukturellen Neugestaltung (major change).

Reorientierung

Wirkungen der Strategie

Wirtschaftspraxis

Die Reorientierung der Daimler-Benz AG

So führte beispielsweise die von dem damaligen Vorstandsvorsitzenden *Edzard Reuter* in der Mitte der 1980er-Jahre entwickelte Vision des »Integrierten Technologiekonzerns« in der damaligen *Daimler-Benz AG* zu der Umsetzung einer **Wachstums-** und **Diversifikationsstrategie**.

Aufgrund der neuen strategischen Zielrichtung ergaben sich nicht nur Aktivitäten wie der Zukauf von Unternehmen und die

Erschließung von neuen Absatzmärkten, sondern auch ganz konkrete organisatorische, kulturelle und systemseitige Umsetzungsmaßnahmen im Konzern (zum Beispiel die Schaffung einer Holdingorganisation, die Formulierung eines Unternehmensleitbildes und die Gestaltung eines konzernweiten Planungs- und Kontrollsystems; vgl. Abschnitt 7.1.3).

Wirtschaftspraxis

Die Konzernstrategie »Together 2025« der Volkswagen AG

Ein Beispiel für die Formulierung einer **Unternehmensstrategie** ist die Konzernstrategie »*Together Strategie 2025*« der Volkswagen AG, die ähnlich wie ihre Vorgängerversion »*Mach 18*« sowohl visionäre Elemente als auch quantitativ messbare ökonomische Ziele enthält, wie zum Beispiel eine operative Umsatzrendite von 7 bis 8 Prozent oder eine Kapitalverzinsung über 15 Prozent bis 2025. Dieses vom damaligen Vorstandschef *Matthias Müller* erstmals im Juni 2016 öffentlich vorgestellte »Zukunftsprogramm« soll »... den größten Veränderungsprozess in der Geschichte von Volkswagen ...« auf den Weg bringen – nach der für VW äußerst schädlichen Abgasaffäre sicherlich ein notwendiger Schritt. Die einzelnen Konzernmarken leiten daraus eigene Strategien ab (zum Beispiel die Marke *Volkswagen* ihre Strategie »*Transform 2025+*«). An der Ausarbeitung der übergreifenden Konzernstrategie haben 250 Experten aus allen Bereichen des Unternehmens mitgearbeitet, denn sie sollte »nicht im Elfenbeinturm« entstehen und war auch nicht »das Werk externer Berater«, wie *Müller* in der Pressekonferenz gleich zu Beginn betonte. Der strategische Veränderungsprozess soll sich nach den Worten des damaligen CEOs vor allem auf die Bereiche Struktur, Effizienz und Kultur beziehen. Alle Maßnahmen sollen einer Vision folgen: »Volkswagen wird ein weltweit führen-

der Anbieter nachhaltiger Mobilität«. Mit dem Begriff »*Together*« soll deutlich gemacht werden, dass die Anstrengungen nur gemeinsam mit allen Mitarbeitern, Kunden, Aktionären und Geschäftspartnern erfolgreich sein können. Als Kernziel der Strategie wird nachhaltiges, profitables Wachstum genannt, das durch fünfzehn Initiativen erreicht werden soll, zu denen beispielsweise ein angepasstes Fahrzeugportfolio, der Einsatz neuer Technologien, die Umsetzung der digitalen Transformation und der Organisation 4.0 sowie die Stärkung des Unternehmerteistes gehören. Weiter detailliert wird die Konzernstrategie in den spezifischen Marken- und Funktionsbereichsstrategien. Interessant ist schließlich auch der Satz, den *Matthias Müller* im Schlussteil seiner Rede formulierte: »Wir sind bereit zur Veränderung: Der Wandel ist unser Verbündeter, nicht unser Feind«. Als es im Frühjahr 2018 zum Wechsel im Vorstandsvorsitz kam und *Matthias Müller* nach zweieinhalb Jahren an der Konzernspitze durch *Herbert Diess* abgelöst wurde, betonte der Nachfolger, dass er die beschlossene Strategie nicht ändern aber deren Umsetzungstempo erhöhen wolle: »Es geht um eine Weiterentwicklung und keine Revolution«.

Quelle: *Müller, M.* 2016 S. 1 ff., o.V. 2018

Probst nennt drei **Gründe für eine Reorganisation** im Zusammenhang mit der Neu- oder Umformulierung der Unternehmensstrategie (vgl. *Probst, G. J. B.* 1993 S. 194):

- Die Organisationsstruktur muss einer völlig neuen Strategie angepasst werden.
- Die Strukturen sollen im Hinblick auf zukünftige Strategieänderungen flexibel gestaltet werden.
- Die Unternehmensstrategie sieht eine starke Wechselwirkung mit anders strukturierten Unternehmen vor (zum Beispiel im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen), die möglichst kompatible Strukturen erfordert.

Handlungsfeld 2: Kultur

Unter der **Organisations- oder Unternehmenskultur** ist die Gesamtheit von allen in einer Organisation wirksamen Werten, Normen und Einstellungen zu verstehen, die nach innen das Denken, die Entscheidungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen und nach außen die Art und Weise der Interaktion zwischen der Organisation und ihrer Umwelt bestimmen (vgl. Abschnitt 4.5.4.2).

Gegenüber den »harten« Faktoren gewinnt die Unternehmenskultur als das »weiche« Handlungsfeld des Veränderungsmanagements, insbesondere durch den gesellschaftlichen Wertewandel und seine Folgen, zunehmend an Bedeutung. Die Bedürfnisstruktur der Organisationsmitglieder hat sich geändert: Viele Mitarbeiter erwarten heute eine abwechslungsreiche und verantwortungsvolle Tätigkeit, die Freiräume für

Wirtschaftspraxis

Das »3+Eins-Programm« der Allianz

Mit dem im Dezember 2003 gestarteten »3+Eins-Programm« der Allianz AG/SE (2018: 130,6 Mrd. Euro Umsatz, 142.500 Beschäftigte) sollten das Geschäftsmodell des Finanzdienstleisters vorangetrieben und ein nachhaltiges und profitables Wachstum ermöglicht werden. Zentrale Elemente dieses Programms waren zunächst die Stärkung der Kapitalbasis, eine höhere operative Ertragskraft und der Abbau von Komplexität. Als »+Eins« sollten laut Geschäftsbericht 2006 dann vor allem die Wettbewerbsfähigkeit und der Unternehmenswert nachhaltig gesteigert werden. Zu den »Eins-Initiativen« gehörten unter anderem die Customer-Focus-Initiative, das Sustainability Program, die Leadership Values und der Bereich Global Brand & Communication.

Strukturelle Auswirkungen hatte das Programm insbesondere im Bereich der **Komplexitätsreduktion**: »Nur Gesell-

schaften, die über einen klaren Aufbau und straffe Arbeitsprozesse verfügen, sind flexibel genug, um sich rasch an veränderte Marktbedingungen und wandelnde Kundenbedürfnisse anpassen zu können – weitere Voraussetzungen für profitables Wachstum. Die Allianz konzentriert sich deshalb seit dem Start des 3+Eins-Programms auf ihre Kernaktivitäten und legt den Fokus darauf, ineffiziente Strukturen abzuschaffen und Prozesse und Produktangebot zu straffen.«

Auch in den Folgejahren wurde in dem strategischen Programm ein wichtiger Erfolgsfaktor gesehen, der »... Ihr Unternehmen auf dem Spitzenplatz in der internationalen Versicherungs- und Asset-Management-Branche« hält, wie es in dem Aktionärsbrief für das Geschäftsjahr 2010 hieß. Quellen: Allianz AG (Hrsg.) 2007 S.26 f., Allianz AG (Hrsg.) 2011, S.3

ihre persönliche Entfaltung bietet. Dementsprechend sind die Aufgaben, die Verantwortung und die Kompetenzen organisatorisch zu gestalten. Nur so können die koordinierenden und motivationsfördernden Wirkungen der Unternehmenskultur für die schnelle und erfolgreiche Umsetzung der Strategie und das Funktionieren der Führungsstrukturen und -systeme optimal genutzt werden.

Aus kulturellen Gründen können **organisatorische Maßnahmen** grundsätzlich dann erforderlich werden, wenn

- ▶ eine allgemeine Wandlung der gesellschaftlichen Wertvorstellungen mit erheblichen Auswirkungen auf die Unternehmen und ihre Mitarbeiter erfolgt,
- ▶ sich die Werte und Normen grundlegend ändern, die eine bestimmte Unternehmenskultur prägen, oder
- ▶ in einem Unternehmen aus bestimmten Gründen eine neue Kultur angestrebt wird (vgl. Probst, G. J. B. 1993 S. 196).

Die Veränderung der Unternehmenskultur wird auch als **Remodellierung** oder **Reframing** bezeichnet. Damit sind die Veränderungen im »belief system« des Unternehmens gemeint, also ein mentaler Wandel hinsichtlich der von den Organisationsmitgliedern geteilten Werte und Überzeugungen. Die Remodellierung ist eine wichtige Voraussetzung für Veränderungen im Führungs- und Kooperationsverhalten sowie der persönlichen Fähigkeiten. Sie ermöglicht eine **Revitalisierung** der Organisation, zum Beispiel durch einen neuen Führungsstil, die Dezentralisierung von Kompetenzen, eine verstärkte Partizipation oder die Bildung von Prozessteams (vgl. Krüger, W. 1993 S. 360). Wie wichtig der kulturelle Wandel für viele Unternehmen geworden ist, zeigen die folgenden Beispiele der Allianz AG, der Deutsche Bahn AG und der Deutsche Bank AG.

Veränderung der Kultur

Remodellierung

Wirtschaftspraxis

Mindshift bei den Schweizerischen Bundesbahnen

Die *Schweizerischen Bundesbahnen (SBB AG; 2017: 9,4 Mrd.CHF, 32.800 Beschäftigte)* haben auch in ihrem **SBB-Transformationsprojekt »Optimierung Planung (OpPla)«** auf ein ganzheitliches Change Management und die Berücksichtigung des »menschlichen Faktors« gesetzt. Dadurch ist es gelungen, die Mitarbeiter »auf die Reise mitzunehmen« und die Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung der strategischen Maßnahmen für eine stärkere Ausrichtung des Unternehmens auf den Kundennutzen auch im Bereich der Unternehmensplanung zu schaffen. Wesentliche Optimierungspunkte waren dabei vor allem die historisch und bottom-up gewachsene Planung in den einzelnen Organisationseinheiten und die damit einhergehende Heterogenität der Gesamtplanung. Das Projektziel lautete, besser, schneller und kostengünstiger in der

Unternehmensplanung zu werden. Das bedeutete vor allem eine Harmonisierung der bereichsspezifischen Planungsprozesse und die Umstellung auf entsprechende IT-Lösungen. Wichtigste Herausforderungen für die erfolgreiche Umsetzung waren die unterschiedlichen mentalen Voraussetzungen in den einzelnen planungsrelevanten Organisationseinheiten und der geforderte **»Mindset-Change«** im Sinne von notwendigen Verhaltensänderungen und Verantwortungsübernahmen. Um diesen zu ermöglichen, wurden ausgehend von einem zentralen Change-Management dezentrale Veränderungsaktivitäten initiiert, in denen die spezifischen Einstellungen und Motivationslagen der verschiedenen Stakeholder-Gruppen individuell berücksichtigt wurden.

Quelle: *Bearing Point Ltd. (Hrsg.) 2017 S. 1 ff.*

Wirtschaftspraxis

Kulturwandel in der Deutsche Bahn AG

Die *Deutsche Bahn AG* sieht in dem bereits im Jahr 2010 eingeleiteten **Kulturwandel** einen zentralen Bestandteil ihrer Strategie »DB2020« (heute »DB2020+«): »Eine starke Unternehmenskultur, die von einem guten Miteinander sowie einer hohen Motivation, Verbundenheit und Zufriedenheit der Mitarbeiter geprägt ist, bildet die Basis für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg.« Der dem zugrundeliegende Kulturentwicklungsprozess basiert auf der ersten konzernweiten Mitarbeiterbefragung im Jahr 2012, soll weitere DB-weite Impulse setzen und die Multiplikatoren unterstützen, wie es im Geschäftsbericht 2013 heißt. Und weiter: »Die Mitarbeiterbefragung wird mit ihrer zweijährigen Durchführung dem Kulturwandel einen festen Rhythmus verleihen und einen kontinuierlichen Organisationsentwicklungsprozess sicherstellen. Unter Berücksichtigung der strategischen Ziele des DB-Konzerns, der Ergebnisse

der Mitarbeiterbefragung und der Erkenntnisse aus regelmäßigen Dialogveranstaltungen legt der Prozess aus sich selbst heraus sukzessive die neuen Themen des Wandels fest.« So wurden auf der Grundlage der Befragungsergebnisse 10.500 Workshops durchgeführt, an denen mehr als 126.000 Mitarbeiter teilnahmen. 2014 wurde der Dialog in Zukunftskonferenzen und regionalen Zukunftsdialogen fortgesetzt. Dabei unterstützten rund 850 Impulsgeber den geschäftsfeld- und hierarchieübergreifenden Kulturwandel als Multiplikatoren. – Ein enormer Aufwand, der allerdings zumindest im Laufe des Jahres 2014 zahlreiche Streiks des Bahnpersonals und etliche Servicepannen nicht verhindern konnte.

Quelle: *Deutsche Bahn AG (Hrsg.) 2014 S. 131, Deutsche Bahn AG (Hrsg.) 2018 S. 70*

Handlungsfeld 3: Technologie

Empirische Untersuchungen zeigen, dass sich Unterschiede in der Organisationsstruktur auch durch den Einsatz von unterschiedlichen **technischen Methoden und Verfahren** erklären lassen. So kann die starke Zunahme der Nachfrage nach einem bestimmten Produkt die bisher angewandte Fertigungstechnologie (zum Beispiel Einzel- oder Kleinserienfertigung nach dem Werkstattprinzip mit einem geringen Automatisierungsgrad) in Frage stellen und zu einem neuen Produktionsverfahren führen (zum Beispiel hochautomatisierte Massenfertigung nach dem Fließprinzip).

Wirtschaftspraxis

Unternehmenskultur als »Herzstück« der Deutsche Bank AG

Die *Deutsche Bank AG* hat den Wandel ihrer Unternehmenskultur als Kernelement ihrer im September 2012 vorgestellten »Strategie 2015+« definiert. So heißt es im Jahresbericht 2013 des Geldinstituts: »Die **Unternehmenskultur** ist das Herzstück jeder Organisation. Sie spiegelt die Werte und Überzeugungen wider und beeinflusst das Verhalten der Mitarbeiter, Entscheidungsprozesse und vor allem den Umgang mit den Kunden und der Gesellschaft. Wir sind überzeugt: Die Unternehmenskultur ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für den langfristigen Erfolg der *Deutschen Bank*.« So wurden im Rahmen eines Entwicklungsprozesses im Jahr 2013 als Ergebnis einer Umfrage unter 52.000 Mitarbeitern mit ergänzenden

Gesprächen und Workshops sechs zentrale Werte definiert: Integrität, nachhaltige Leistung, Kundenorientierung, Innovation, Disziplin und Partnerschaft. Demgemäß wurden auf der Senior Management Conference am 10. Juli 2013 die 250 Top-Führungskräfte »... persönlich zur Umsetzung der Werte und Überzeugungen verpflichtet« und mussten dies mit ihrer Unterschrift bestätigen. Am 24. Juli wurden die neuen Werte und Überzeugungen dann allen Mitarbeitern und der Öffentlichkeit bekanntgegeben. Im November 2013 gaben schließlich 94 Prozent der befragten Mitarbeiter der *Deutsche Bank AG* an, die neuen Werte und Überzeugungen zu kennen.
Quelle: *Deutsche Bank AG* (Hrsg.) 2014 S. 27 f.

Die damit verbundene Umstellung hat erhebliche Auswirkungen auf die Fertigungsorganisation. Dieser Zusammenhang zwischen Technologie und Organisation ist plausibel. Er wurde von *Woodward* bereits in den 1950er-Jahren in empirischen Untersuchungen nachgewiesen (vgl. *Kieser, A./Walgenbach, P.* 2010 S. 194). Insofern handelt es sich bei der angewandten Technologie offenbar um ein weiteres Handlungsfeld des Veränderungsmanagements.

Unter **Technologie** sind die Verfahren, Methoden, Maschinen, Werkzeuge, Werkstoffe und das damit verbundene Anwendungswissen zu verstehen, die in einem Unternehmen eingesetzt werden. Während es sich im Produktionsbereich von Industriebetrieben hierbei vorrangig um die Herstellungsverfahren und die eingesetzte Hardware handelt, ist im Verwaltungsbereich und in Dienstleistungsunternehmen insbesondere die Informations- und Kommunikationstechnologie gemeint.

Aber auch Technologien im Allgemeinen wirken sich zunehmend auf die Entwicklung der Unternehmen aus. So stand die Technologie in der seit 2004 regelmäßig durchgeführten globalen *IBM CEO-Study* im Jahr 2012 zum ersten Mal auf **Rang 1 der wichtigsten Einflussgrößen** und in der aktuellen Studie von 2017 immerhin auf dem zweiten Platz hinter den Marktfaktoren (vgl. Abbildung 7-10). Dementsprechend heißt es in der Studie: »Die CEOs erwarten, dass Technologie in den kommenden drei bis fünf Jahren die größten Veränderungen in ihrem Unternehmen bewirken wird – mehr als jede andere externe Einflussgröße, sogar die Wirtschaft. ... Einige CEOs sprachen darüber, wie Fortschritte in alternativen Energien, Biotechnologie, Nanotechnologie und weiteren Bereichen, die weit über die IT hinausgehen, Produkte, Betriebsabläufe und Geschäftsmodelle revolutionieren« (*IBM Deutschland GmbH* [Hrsg.] 2012 S. 6, 13). Technologie wird dabei einerseits als Chance für die Entwicklung von Innovationen begriffen, aber andererseits auch als Risiko gesehen, weil es immer schwieriger wird, den technologischen Fortschritt vorherzusehen und entsprechend vorausschauend zu handeln.

Technologiebegriff

IKT

Auf die **Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT)** soll hier näher eingegangen werden, weil sie zunehmend leistungsfähiger wird und damit neue Spielräume für die organisatorische Gestaltung schafft. Diese Leistungsfähigkeit trägt unter anderem dazu bei,

- die Art und Weise zu verändern, wie Menschen miteinander und mit den Unternehmen interagieren (zum Beispiel im Bereich der Social Media),
- neue Formen der Arbeitsorganisation zu realisieren (von der Teleheimarbeit über Videokonferenzen und Telekooperationen rund um den Globus bis hin zu überbetrieblichen virtuellen Netzwerk- und Cloudstrukturen, in denen sich unabhängige und räumlich verteilte Unternehmen zusammenschließen, um eine definierte Leistung gemeinsam zu erbringen; zu den Charakteristika, Möglichkeiten und Grenzen von virtuellen Unternehmen vgl. zum Beispiel die Darstellung bei *Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R. T.* 2003 S. 426 und Kapitel 10),
- Bearbeitungsprozesse schneller und damit effizienter zu machen (zum Beispiel durch die Vernetzung von Datenbeständen im Unternehmen, durch die Überführung von unstrukturierten in routinemäßige Abläufe oder durch die Verkürzung der Zugriffszeiten auf die benötigten Daten),
- Aufgaben zu integrieren und so ganzheitliche Verantwortungsbereiche zu definieren (indem beispielsweise ein Sachbearbeiter Zugriff auf alle benötigten Daten hat und so einen ganzen Vorgang selbstständig bearbeiten kann) und
- Aufgaben und Entscheidungen zu zentralisieren oder zu dezentralisieren (zum Beispiel aufgrund der Möglichkeiten der Informationsbeschaffung und -verarbeitung auf allen Führungsebenen mittels Management-Informationssystemen).

Wirkungen
der Technologie

Die Entwicklung der IKT hat somit einen unmittelbaren Einfluss auf die **Veränderung der Unternehmensstrukturen**. Insbesondere durch eine schnellere und kostengünstigere, raum- und zeitüberbrückende Informationsübertragung und -verarbeitung, wie beispielsweise Electronic-Data-Interchange (EDI), werden bestimmte neue Organisationsformen überhaupt erst realisierbar (zum Beispiel Just-in-time-Tele-Koopera-

Wirtschaftspraxis

Digitalisierung in der STRABAG SE

Der österreichische Technologiekonzern für Baudienstleistungen **STRABAG SE** (2017: 13,5 Mrd. Euro Umsatz, 73.000 Beschäftigte) sieht in der **Digitalisierung** »aktuell eine der wichtigsten Fragen« und führt in seinem Geschäftsbericht 2017 weiter aus: »Sie ist ein Megatrend, der auch die traditionellen Bauprozesse verändern wird, in dem sie eine schnelle und weitreichende Vernetzung von Dingen, Maschinen (»Internet der Dinge«) und Menschen gestattet. ... Für STRABAG bedeutet der Trend zur Digitalisierung, dass alle wesentlichen Geschäftsprozesse – Planung, Ausführung, Produktion, Betrieb und Administration – an diese neue Art der Informationsverarbeitung schrittweise

angepasst werden müssen.« Das Unternehmen sieht dies als Voraussetzung für eine höhere Qualität und Effizienz, eine bessere Wettbewerbsfähigkeit und um als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben. Um diesen Digitalisierungsprozess kontinuierlich zu begleiten, wurde ein »**Steering Committee Digitalisierung**« als Vorstandsausschuss eingerichtet sowie die Funktion »**Head of Digitalisation**« geschaffen. Das Beispiel zeigt, welchen Einfluss eine Technologie auf die Aufgaben, Prozesse und Strukturen und Verantwortlichkeiten eines Unternehmens haben kann – nicht nur bei der STRABAG SE.

Quelle: STRABAG SE (Hrsg.) 2018 S. C40

Wirtschaftspraxis

IKT als strategischer Erfolgsfaktor in der SAP AG

Die SAP AG sah in den ständig steigenden Kundenanforderungen und der oft raschen und radikalen **Umstellung von Geschäftsmodellen** bereits vor über zehn Jahren zwei wesentliche »Megatrends« für ihre Geschäftsentwicklung: »Dieser schnelle, mehrdimensionale Wandel bringt eine höhere Komplexität mit sich, die nur durch eine Einbettung der Informationstechnologie in sämtliche Geschäftsabläufe zu bewältigen ist. Unternehmen erkennen, dass IT

eine entscheidende Rolle dabei spielt, die Komplexität zu reduzieren und zu kontrollieren. IT nimmt dabei eine neue Rolle als strategischer Wachstumstreiber im Unternehmen ein ... In Zukunft wird IT ein strategischer Erfolgsfaktor für jedes Unternehmen sein sowie ein Katalysator für fortlaufende Innovation und optimale operative Abläufe.«

Quelle: SAP AG (Hrsg.) 2007 S.90

tionen, virtuelle Unternehmen). Der organisatorische Wandel wird hier gewissermaßen durch technische Innovationen ausgelöst. Gleichzeitig ist eine effizienzsteigernde und die Transaktionskosten reduzierende IKT aber auch die Voraussetzung, um angesichts des Markt- und Wettbewerbsdrucks überlebensfähig zu bleiben. Die IKT wird demnach zu einem Instrument, mit dem der organisatorische Wandel sowohl unterstützt als auch vollzogen wird (vgl. Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.T. 2003 S. 402 ff.). Dies zeigen auch die beiden folgenden Beispiele von IBM und SAP.

Die Möglichkeiten der IKT können allerdings nur dann optimal genutzt werden, wenn die Systeme zeitgleich mit der Organisationsstruktur konzipiert werden. Zumindest müssen konkrete Vorstellungen von der angestrebten Struktur bestehen, um unterstützende Anwendungen entwickeln und einsetzen zu können. Während der Computer in der Anfangszeit noch als Mittel zur Automatisierung von vorhandenen Arbeitsabläufen eingesetzt wurde, eröffnet die IKT heute in einem zunehmenden Maße die **Chance zur Gestaltung** von neuen Arbeitsabläufen und Strukturen. Organisation und IKT beeinflussen sich dabei gegenseitig: Einerseits müssen die Systeme an die Organisationsstrukturen angepasst werden, um die Informationsbedürfnisse der Mitarbeiter zu decken. Andererseits muss die Organisation unter Umständen grundlegend verändert werden, um die Potenziale ausschöpfen zu können, welche die IKT bietet (vgl. Schwarzer, B./Krcmar, H. 2014 S. 81 ff.).

Handlungsfeld 4: Organisation

Das Handlungsfeld **Organisation** umfasst sämtliche Maßnahmen, die auf eine zielorientierte ganzheitliche Gestaltung der Aufbau- und Ablaufbeziehungen eines Unternehmens gerichtet sind. Dazu gehören die Bildung und die Konfiguration von Organisationseinheiten, die Gestaltung ihres Beziehungsgefüges und die Regelung der Prozessabläufe und der Prozessverantwortung. Typische Maßnahmen der Reorganisation von Unternehmen sind zum Beispiel der Abbau von Hierarchieebenen, die Einrichtung von Cost-, Profit- und Investment-Centern oder der Übergang von einer funktionalen zu einer prozessorientierten Unternehmensstruktur. Vor allem in den letzten Jahren gehören auch Maßnahmen zur Flexibilitätssteigerung (Stichwort: Agilität) mit dazu, wie die Beispiele im Abschnitt 7.13 und das folgende Beispiel der *Henkel AG & Co KGaA* zeigen. Im Zusammenhang mit der Gestaltung des Wandels geht es hier also um die organisatorische Veränderungsfähigkeit (**»Changeability«**).

Wechselwirkungen
IKT – Organisation

Wirtschaftspraxis

Agilitätssteigerung der Henkel AG & Co. KGaA

Mit der Strategie *Henkel 2020+* werden vier Handlungsfelder adressiert: Investition in Wachstum, Vorantreiben des Wachstums, Steigerung der Agilität und Beschleunigung der Digitalisierung. Im Geschäftsbericht 2017 heißt es: »Henkel wird seit 140 Jahren von einem starken Unternehmmergeist geprägt, der Teil unserer DNA ist. ... Die **Agilität der Organisation** zu steigern, ist in einem sehr volatilen und dynamischen Umfeld ein entscheidender Erfolgsfaktor für Henkel. Die Voraussetzung hierfür sind motivierte und engagierte Teams, beschleunigte Einführungen in den Markt sowie effiziente und vereinfachte Prozesse (»Smart Simplicity«). ... Zur Verbesserung der Agilität haben wir in allen Unternehmensbereichen **Prozesse und Strukturen**

vereinfacht.« Diese Grundausrichtung des Unternehmens wird im Vorwort des Vorstandsvorsitzenden noch deutlicher: »Wir fördern bei unseren Mitarbeitern unternehmerisches Denken und Handeln mit dem Ziel, eine agile Organisation zu schaffen. Dazu gehören auch mehr Entscheidungsfreiheit und die Offenheit für Veränderungen«. Das Beispiel zeigt, wie eng die kulturellen und die strukturellen Aspekte miteinander verbunden sind und wie diese Verbindung von erfolgreichen Unternehmen auch strategisch genutzt wird.

Quelle: *Henkel AG & Co. KGaA SE* (Hrsg.) 2018 S. 4, 14 f. (Hervorhebung durch den Verfasser)

Restrukturierung

Die damit verbundenen **Restrukturierungsmaßnahmen** (restructuring) sind die konsequente Folge eines transformativen Wandels, der tief greifende und weit reichende Veränderungen mit sich bringt. Sie werden erforderlich, wenn eine strategische Neuausrichtung andere Strukturen verlangt, die Rahmenbedingungen für eine veränderte Unternehmenskultur geschaffen werden sollen oder die Erfolgspotenziale von neuen Technologien nur in einer anderen als der bisherigen Organisationsform ausgeschöpft werden können. In der Praxis sind Strukturanpassungen allerdings oftmals auch – und manchmal sogar ausschließlich – Maßnahmen zur Senkung der (Fix-)Kosten. So stehen Kostensenkungsprogramme nach einer Restrukturierungsstudie in 75 Prozent der befragten Unternehmen an erster Stelle der Aktivitäten zur Krisenbewältigung (vgl. *Roland Berger Strategy Consultants* [Hrsg.] 2009 S. 17).

Optimaler Fit

Wie wir in den vorangegangenen Ausführungen gesehen haben, geht die Weiterentwicklung eines Unternehmens immer mit Veränderungen der Unternehmensorganisation einher, gleichgültig, ob dieser Wandel bewusst gesteuert wird oder völlig »unkoordiniert« verläuft. Die zunehmende Änderungsdynamik der Umwelt erfordert aber in einem steigenden Maße **gezielte** Maßnahmen zur **proaktiven**, das heißt vorausschauenden Gestaltung der Organisationsstruktur, der Strategie, der Kultur und der Technologie eines Unternehmens. Die simultane Betrachtung des Gesamtzusammenhanges dieser Faktoren macht letztendlich den Erfolg oder den Misserfolg von Transformationsprozessen aus. Zwischen den verschiedenen Maßnahmen des Veränderungsmanagements ist deshalb ein **optimaler Fit** im Sinne einer umfassenden, ganzheitlichen Abstimmung herzustellen, der das dynamische System der vier Handlungsfelder in einem Gleichgewichtszustand hält. Dabei beeinflussen die externen Umweltfaktoren die unternehmensinternen Transformationsprozesse und umgekehrt. Diese ständigen und vielschichtigen Wechselwirkungen sind bei der Gestaltung von organisatorischen Veränderungsprozessen unbedingt zu berücksichtigen.

Entsprechend der Zielsetzung dieses Lehrbuches als einer Einführung in die Organisationstheorie und -praxis beschränken sich die folgenden Ausführungen im Wesentlichen auf die Fragen des **organisatorischen Wandels**. Die spezifischen Probleme und Vorgehensweisen bei der Strategieformulierung, der kulturellen Gestaltung und der Einführung von neuen Technologien werden nur insoweit behandelt, als dies zum Verständnis der organisatorischen Veränderungsprozesse erforderlich ist.

7.3 Hemmnisse des organisatorischen Wandels

7.3.1 Ursachen von Widerständen

Organisatorischer Wandel bedeutet Veränderung. Veränderung bringt einen Verlust an Stabilität und Sicherheit mit sich. Althergebrachtes wird durch Neues und bisher Unbekanntes abgelöst. Die zukünftige Entwicklung, die berechenbar erschien, ist auf einmal ungewiss. Diese Ungewissheit, verbunden mit dem Erleben von Freiheits-einengung und Kontrollverlust, erzeugt bei vielen Betroffenen Unsicherheit, Angst und Hilflosigkeit. »Alle Veränderung macht mich bange«, schrieb der Philosoph und Professor für Metaphysik und Logik *Immanuel Kant* 1778 in einem Brief – vor dem Hintergrund mehrerer Berufungen an auswärtige Universitäten, die er allesamt ablehnte, um zeitlebens in seiner Heimatstadt Königsberg zu bleiben, in der jeder Tag des lebenslangen Junggesellen einem immergleichen Ablauf folgte (zitiert nach *Helferich, C.* 2001 S. 240). Nur wenige Personen sehen in einer anstehenden Veränderung dagegen eine Chance und stehen ihr ohne Vorbehalte aufgeschlossen gegenüber. So ist es beispielsweise bemerkenswert, dass der weltberühmte Schauspieler und Kosmopolit *Sir Peter Ustinov* anlässlich seines 80. Geburtstages sagte: »Wer nicht zweifelt, muss verrückt sein; wer sich nicht verändert, ist dumm«. Die Bereitschaft zum Wandel hat also offenkundig nichts mit dem Lebensalter zu tun. Trotzdem sehen die weitaus meisten Menschen in Veränderungen eher eine Bedrohung oder sogar eine konkrete Gefahr, weil man eventuell von den vielen »lieb gewonnenen Gewohnheiten« Abschied nehmen muss.

Insofern ist es nachvollziehbar, dass **Widerstände** (resistance to change) eine selbstverständliche und normale Begleiterscheinung von Veränderungen und Neuerungen sind, wobei unter Widerständen mentale Sperren verstanden werden, die Organisationsmitglieder gegen Änderungen aufbauen, weil sie eine Verschlechterung ihrer persönlichen Situation befürchten. Solche Barrieren im Kopf können sowohl auf der Ebene von einzelnen Personen als auch auf Gruppen- und Unternehmensebene auftreten. Die Ursache von Widerständen ist neben der fehlenden **Anpassungsbereitschaft** (Nicht-Wollen) häufig auch ein fehlendes **Anpassungsvermögen** (Nicht-Können). Letzteres wird auch als Verhaltensträgheit bezeichnet, die sich aus einer unzureichenden Fähigkeit der Organisationsmitglieder zur Veränderung ihrer Wertvorstellungen, Denk- und Verhaltensweisen ergibt (vgl. *Al-Ani, A.* 2013 S. 16, *Kieser, A./Hegele, C./Klimmer, M.* 1998 S. 123 ff., *King, N./Anderson, N.* 1995 S. 167 f., *Schanz, G.* 1994 S. 388, *Steinmann, H./Schreyögg, G./Koch, J.* 2013 S. 436).

Widerstände als
mentale Barrieren

Unter **Widerstand** sind mentale Barrieren zu verstehen, die sich in einer aktiven oder passiven Ablehnung von Veränderungen zeigen.

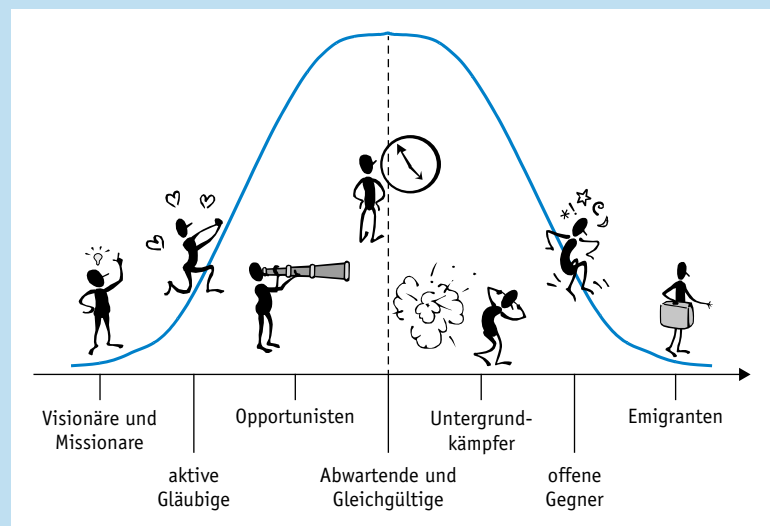
Die Erfahrungen in der Praxis des Change-Managements zeigen, dass sich hinsichtlich der Reaktionen auf die geplante Veränderung mehrere Gruppen von Personen unterscheiden lassen: Etwa ein Drittel der Betroffenen steht dem Wandel offen und positiv gegenüber, ein Drittel verhält sich neutral und abwartend, und das letzte Drittel lehnt die Veränderung vehement ab. Diese Einteilung lässt sich selbstverständlich beliebig weiter differenzieren. Im Folgenden wird von **sieben Typen von Personen und Personengruppen** ausgegangen. Bei dieser Typisierung wird eine Normalverteilung unterstellt, die im konkreten Fall allerdings eine unterschiedliche Variabilität und Lokalisation aufweisen kann (vgl. *Krebsbach-Gnath, C.* 1992 S. 38 ff. und Abbildung 7-17, in der die Veränderungsbereitschaft von links [Begeisterung/Zustimmung] nach rechts [Skepsis/Ablehnung] immer weiter abnimmt):

- Eine eher kleine Schlüsselgruppe in Veränderungsprozessen ist diejenige der **»Visionäre«** und **»Missionare«**. Sie gehören als »change leader« in der Regel dem Top-Management an und haben die Ziele und die Maßnahmen des geplanten Wandels mit erarbeitet. Deshalb sind sie von deren Richtigkeit und Bedeutung für den Veränderungserfolg überzeugt. Im Sinne von Promotoren des Wandels versuchen sie nun, auch die übrigen Organisationsmitglieder von der Notwendigkeit der Veränderung zu überzeugen und mit Hilfe ihrer visionären Zukunftsbilder für eine aktive Mitarbeit zu gewinnen.
- Ersten Erfolg haben sie damit bei den **»aktiven Gläubigen«**, die den bevorstehenden Wandel für sich akzeptieren und bereit sind, ihre ganze Arbeits- und

Personentypen im Wandel

Abb. 7-17

Typische Einstellungen gegenüber dem organisatorischen Wandel



Überzeugungskraft einzusetzen, um die Ziele der Veränderung zu erreichen. Sie tragen die neuen Ideen in die Organisation und werden so gewissermaßen selbst zu Missionaren.

- ▶ Demgegenüber suchen die »**Opportunisten**« zunächst einmal nach den persönlichen Vor- und Nachteilen, die der Wandel mit sich bringen könnte. Während sie sich gegenüber ihren veränderungsbereiten Vorgesetzten positiv über die neue Organisation, die Kulturveränderung usw. äußern (»richtig, unbedingt notwendig, schon lange überfällig, hervorragend geplant, ...«), verhalten sie sich gegenüber ihren Kollegen und Mitarbeitern eher zurückhaltend und lassen immer wieder eine gewisse Skepsis durchscheinen (»ob das funktioniert, ziemlich schwierig, ...«). Allerdings folgen auf die Worte weder in positiver noch in negativer Hinsicht Taten, und insofern kann man dieses Verhalten bereits als eine schwache Form des Widerstands bezeichnen.
- ▶ Die Personenmehrheit gehört in nahezu allen Unternehmen zu der Gruppe der »**Abwartenden und Gleichgültigen**«. Sie handelt nach dem Motto: »Das haben wir doch schon mehrmals erlebt, und am Ende ist alles beim Alten geblieben«. Die Bereitschaft dieser Menschen, sich aktiv an der Veränderung zu beteiligen, ist sehr gering. Sie wollen erst einmal erleben, was tatsächlich passiert. Um sie in den Wandel einbinden zu können und vielleicht sogar teilweise zu »aktiven Gläubigen« zu machen, müssen deutliche Erfolge und eine spürbare Verbesserung der persönlichen Arbeitssituation erkennbar sein.
- ▶ Zu den aktiven Gegnern der Veränderung zählen die »**Untergrundkämpfer**« und die »**offenen Gegner**«. Während die Untergrundkämpfer verdeckt vorgehen und sich als Stimmungsmacher und Kolporteure von Gerüchten gegen die Neuerungen betätigen, zeigt die andere Gruppe von Widerständlern ihre Haltung offen. Sie ist überzeugt, dass die getroffenen Entscheidungen falsch und der beschrittene Weg nicht zielführend sind. Ihnen geht es »um die Sache« und nicht um persönliche Privilegien. Von daher sind die offenen Gegner durchaus akzeptable Gesprächspartner im Veränderungsprozess. Ihre Einwände und Ideen können zu einer besseren Umsetzung der geplanten Maßnahmen führen.
- ▶ Schließlich besteht die Gruppe der »**Emigranten**« aus solchen Personen, die sich entschlossen haben, den Wandel in keiner Weise mitzutragen. Sie verlassen das

Wirtschaftspraxis

Einstellung zum Wandel normalverteilt

Zu einer **weit gehenden Normalverteilung** der Einstellung zum Wandel kam auch eine Studie der Beratungsgesellschaft *Capgemini*, in deren Rahmen im Jahr 2005 Führungskräfte in deutschen, österreichischen und schweizerischen Unternehmen befragt wurden (114 auswertbare Fragebögen): Danach fanden sich **wenige Mitarbeiter in Extrempositionen** (»Begeisterung«: 9 Prozent – »Ablehnung«: 12 Prozent). Die meisten Menschen waren entweder abwartend eingestellt (»Neutralität«: 29 Prozent), stimmten den Veränderungsmaßnahmen zu (»Zustimmung«: 23 Prozent)

oder sahen den Wandel als etwas an, dem man eher pessimistisch begegnen sollte (»Skepsis«: 26 Prozent). Es zeigte sich auch, dass die skeptische Grundeinstellung gegenüber den betrieblichen Veränderungen mit dem Grad der Betroffenheit zunahm, denn während die erste Leitungsebene in den befragten Unternehmen überwiegend positiv eingestellt war, überwog bei den Mitarbeitern, dem Betriebsrat und den Gewerkschaften (als externen Stakeholdern) die Skepsis gegenüber den Veränderungsmaßnahmen.
Quelle: *Capgemini* (Hrsg.) 2005 S. 33 f.

Wirtschaftspraxis

Suizid als Ausweg aus dem Wandel? – Das Negativbeispiel der *France Télécom*

Wie weit die Auswirkungen von tief greifenden Veränderungsprozessen gehen können, zeigten in einer erschreckenden Weise die Ereignisse in der *France Télécom* (am 01.07.13 umfirmiert in *Orange S.A.*; 2017: 41,1 Mrd. Euro Umsatz, 155.000 Beschäftigte). Dort gab es in den Jahren 2008 und 2009 eine Serie von insgesamt 24 Selbstmorden und 13 Selbstmordversuchen, die in einem engen Zusammenhang mit der Umstrukturierung des Unternehmens und dem damit verbundenen »Leistungsdruck« und dem »Stress am Arbeitsplatz« standen. Aufgrund der Neuorganisation wurden Mitarbeiter unter anderem durch Zwangsversetzungen zum Umzug gezwungen, um ihren Arbeitsplatz zu behalten. Erst nach öffentlichen Protesten gegen die

Arbeitsbedingungen und das »Terror-Management« wurden die Umbaupläne ausgesetzt, und der Vize-Chef des Unternehmens musste seinen Posten räumen. Wegen der Umstrukturierungsmaßnahmen waren bereits in den drei Jahren zuvor bei *France Télécom* rund 22.000 Arbeitsplätze abgebaut und 7.000 Mitarbeitende versetzt worden. Auch bei den französischen Automobilkonzernen *Renault* und *Peugeot* sowie den Energiekonzernen *Electricité de France* und *Areva* hat es schon Selbstmordserien gegeben, die offenbar in einem Zusammenhang mit rigiden Rentabilitätssteigerungs- und Reorganisationsprogrammen standen. Quellen: Kuchenbecker, T. 2009, www.orange.com

Unternehmen. Bei den Mitgliedern dieser Gruppe handelt es sich in vielen Fällen um Leistungsträger, denen keine ausreichenden Perspektiven für die Phase der Veränderung und die Zeit danach geboten wurden. Ihre Anzahl ist damit auch ein Indikator für den bisherigen Erfolg oder Misserfolg des Veränderungsprozesses und sollte für die Entscheidungsträger gegebenenfalls Anlass zu einem Überdenken des Prozessverlaufes geben.

Wie kommt es dazu, dass die Veränderungsbereitschaft bei vielen Menschen so gering ist, oder anders ausgedrückt: Was hemmt den organisatorischen Wandel und löst Widerstände aus?

Um eine erste Antwort auf diese Frage zu finden, ist ein Blick in die Unternehmensgeschichte ebenso hilfreich wie die Analyse von aktuellen Beispielen.

Unternehmenshistorische Untersuchungen zeigen, dass es oftmals gerade der **wirtschaftliche Erfolg der Vergangenheit** ist, der sich als größtes Hindernis für organisatorische Umbrüche erweist. Wirtschaftshistoriker und Organisationswissenschaftler weisen zu Recht warnend darauf hin, dass der geschäftliche Erfolg die Unternehmen leicht dazu veranlassen kann, das Ziel einer langfristigen Erfolgssicherung aus den Augen zu verlieren (zu der »erfolgsgefährdenden Wirkung des Erfolgs« vgl. *Lindenlaub, D.* 1983 S. 91 ff., *Starbuck, W. H./Nystrom, P. C.* 1995 Sp. 1387 f.). Anstatt sich auf die veränderten internen und externen Rahmenbedingungen einzustellen, wird an **ehemals** erfolgreichen und in Programmen standardisierten Lösungen festgehalten, ohne deren Tauglichkeit für die Bewältigung von neuen Problemsituationen zu hinterfragen. Innovative Problemlösungskonzepte stoßen dagegen häufig auf Ablehnung. Ihre Einführung scheitert an dem massiven Widerstand der Organisationsmitglieder. Ein Sachverhalt, der übrigens nicht nur für privatwirtschaftliche Unternehmen zutrifft, sondern sich auch in Organisationen der öffentlichen Verwaltung, der Politik oder der Kirche bestätigt findet.

Letztendlich sind es die in einem Unternehmen **handelnden Personen**, die Entwicklungen nicht nur vorantreiben, sondern sie auch hemmen oder sogar verhin-

Erfolg als Hemmnis

Personen als Hemmnis

dern können. Der hier angesprochene Personenkreis umfasst sämtliche Entscheidungsträger von der obersten bis zu der untersten Führungsebene. Was in jahrelanger »Arbeit« an Strukturen geschaffen und verfestigt wurde, wird oft als eine »conditio sine qua non« für die erfolgreiche Bewältigung von Zukunftsproblemen gesehen. Man hat sich gewissermaßen »eingrichtet«, Beziehungsgeflechte aufgebaut, Absicherungsmechanismen zur Minimierung der persönlichen Risiken installiert und dafür Sorge getragen, dass »Überraschungen«, die ein schnelles und entscheidungsfreudiges Handeln erfordern würden, nur ausnahmsweise auftreten können. Alles das führt zu wie auch immer gearteten »persönlichen Vorbehalten« gegenüber den geplanten Veränderungsmaßnahmen, die in einer empirischen Studie in 150 Unternehmen als Hemmfaktor Nummer Eins identifiziert wurden (vgl. Abbildung 7-18).

Im Hinblick auf die Einflussmöglichkeiten und die Auswirkungen ihres Handelns kommt dem **Top-Management** von Unternehmen allerdings eine herausragende Rolle zu, sind die Mitglieder der obersten Leitungsebene doch bestenfalls die »Machtpromotoren«, welche die Veränderungen initiieren und aktiv vorantreiben. Insofern sind Widerstände dieses Personenkreises von besonderer Bedeutung für den Verlauf von Veränderungsprozessen. Die Gründe hierfür können vielfältig sein: Sie reichen von rationalen Überlegungen bei begrenzter Rationalität (zum Beispiel unterschiedliche Meinungen zu Zielen und Strategien auf der Grundlage unvollständiger Informationen) über die Tendenz, bei einmal getroffenen Entscheidungen zu bleiben (da Entscheidungsrevisionen als Fehlleistungen gedeutet werden könnten), bis zu der Befürchtung, dass der Wandel zu einem persönlichen Macht- oder Statusverlust führt. Zwar werden gegenüber den Top-Managern die größten Erwartungen hinsichtlich ihrer Vorbildfunktion gehegt; dieser werden sie jedoch nach Einschätzung der Führungskräfte häufig nicht gerecht, was zumindest teilweise in den eigenen Vorbehalten gegenüber dem Veränderungsprozess begründet sein könnte (vgl. *Kienbaum Management Consultants GmbH* [Hrsg.] 2012 S. 22, *Landes, M./Steiner, E.* 2014 S. 5 ff.).

In ihrem »Kleinen *Machiavelli*« schildern *Noll* und *Bachmann* die Hintergründe und die Wirkungen derartiger Sachverhalte zwar satirisch überzeichnet, aber doch mit großer Realitätsnähe (vgl. *Noll, P./Bachmann, H. R.* 1987), wie wiederum das danach folgende Beispiel aus der Wirtschaftspraxis zeigt.

Widerstand im
Top-Management

Wirtschaftspraxis

Das »Gesetz der alten Männer«

Beispielsweise erläutern die beiden Autoren in ihrem »Gesetz der 50-jährigen Männer« die Wirkungen des Verhaltens von Top-Managern (die zumeist das 50. Lebensjahr überschritten haben) und die zugehörigen Motive anhand des Beispiels der ehemaligen *Chrysler Corporation*:

»Als der Autogigant *Chrysler* im Jahre 1979 nahezu Pleite machte, da griff sich jedermann an den Kopf: Wie konnten diese brillanten Manager eine Entwicklung verschlafen, die doch jeder vorausgesehen hatte! Seit 1973 gab es die Ölkrise; man wusste, dass der Ölpreis weiter und weiter steigen und die Ölreserven bald zu Ende gehen würden.

Trotzdem haben sich *Chrysler* – und übrigens auch *General Motors* – darauf kapriziert, weiterhin Autos zu produzieren, die eher wie Fregatten aussahen und entsprechend viel Sprit saufen. Dabei waren längst schon die Deutschen und die Japaner mit kleinen, sparsamen, teils sogar schmucken Autos auf dem Markt. Die Manager von *Chrysler* und *General Motors* aber blieben ruhig auf ihren Autohalden sitzen. Das Unternehmen hat die Entwicklung verschlafen, wie man so schön sagt. Haben auch die Manager geschlafen?

Fortsetzung auf Folgesseite

Fortsetzung von Vorseite

Keineswegs. Waren die Manager dumm oder blind? Natürlich trifft auch dies nicht zu. Wenn sie es auch nicht sagten, haben sie doch ziemlich genau die Entwicklung vorausgesehen, nicht anders als die ausländische Konkurrenz. Warum haben sie dann aber nichts getan? Warum haben sie weiterhin ihre kaum verkäuflichen großen Fregatten produziert? Wir alle, Anhänger der freien Marktwirtschaft, sind der festen Überzeugung, dass es der Wirtschaft und den Unternehmungen gut geht, wenn und weil es den Managern gut geht. Diese sind voll kreativer Kraft, optimieren die Gewinne, verhelfen über das Konkurrenzprinzip den Kunden zu günstigen Angeboten und werden dafür von ihrer Firma entsprechend belohnt. Zwischen den Interessen des Unternehmens und den Interessen der Manager besteht keinerlei Widerspruch. Leider müssen wir an dieser idyllischen Vorstellung einige kleinere Korrekturen anbringen, die sich nicht zuletzt mit den Beispielen von *Chrysler* und *General Motors* und etwa auch mit der Uhrenindustrie in der Schweiz begründen lassen. Grob gesagt: Das Interesse des Managers **kann** mit dem Interesse des Unternehmens übereinstimmen, tut es auch hin und wieder, **muss** es aber nicht. Wenn das Interesse des Managers mit dem des Unternehmens kollidiert, dann zieht der Manager

regelmäßig sein eigenes Interesse dem Interesse der Firma vor. ... Im Grunde stand das Management von *Chrysler* vor einem gänzlich unlösbaren Dilemma. Hinterher lässt es sich leicht sagen, man hätte eben schon 1973 die Produktion von großen Autos einstellen und nur noch kleine, sparsame Wagen, gewissermaßen mit japanischen Schlitzaugen produzieren müssen. Diese an und für sich richtige Entscheidung, eine Entscheidung für eine eigentlich chirurgische Operation, mochte ganz einfach niemand verantworten. Das Unternehmen hätte eine grauenhafte Durststrecke durchschreiten müssen; die Gewinne wären auf mindestens fünf Jahre hinaus gestrichen worden, die Aktionäre hätten aufgeheult; wahrscheinlich hätten sogar Arbeiter entlassen werden müssen. Wohl wurde hin und wieder im Aufsichtsrat von der möglichen Notwendigkeit einer so scharfen Maßnahme gesprochen; doch bald einigte man sich darauf, mehr Energie für die Suche nach Argumenten zu verwenden, die dazu dienten, sich selbst und dem Publikum plausibel zu machen, dass nichts geändert wurde. Schließlich war ja nicht *Chrysler* daran schuld, dass die *OPEC* ständig die Ölpreise hinauftrieb, ...«
Quelle: Noll, P./Bachmann, H. R. 1987 S. 13 ff.

Wirtschaftspraxis

Top-Manager gelten als Egoisten

Dieses von Noll und Bachmann gezeichnete Bild des Top-Managements wurde durch eine neuere Befragung der *Gesellschaft für Konsumforschung* (GfK) bestätigt: Von 13.000 Befragten in 14 europäischen Ländern meinten 83 Prozent, dass sich die Top-Manager (Vorstandsvorsitzende, CEOs) in erster Linie für ihre eigenen Interessen einsetzen und nicht immer ehrlich sind. Nur ein Fünftel war der Ansicht, dass »... die Top-Führungskräfte sich auch um ihre Mitarbeiter kümmern.«
Dass genau diese Eigenschaften nicht zu einem **Top-Leader** passen, zeigte eine von der Zeitschrift »*manager magazin*« in Auftrag gegebene Studie der *Humboldt-Universität* Berlin:

Danach gehören die »Beherrschung des Geschäfts« (als Selbstverständlichkeit), globales Denken und Handeln, die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, hervorragende kommunikative Eigenschaften, die Fähigkeit, als Coach und Motivator zu agieren ohne die Führungsrolle aufzugeben, und nicht zuletzt Bescheidenheit zum typischen Profil eines modernen Wirtschaftsführers. Allerdings hat sich im Rahmen der Untersuchung gezeigt, dass nur wenige CEOs deutscher Konzerne diese Merkmale in Teilen oder sogar in Summe aufweisen.
Quellen: GfK (Hrsg.) 2002, Palan, D./Student, D. 2013 S. 54 f.

Vorausschau
statt Rückblick

Die Konservierung von tradierten Problemlösungen und Strukturen ist jedenfalls kein Garant für eine langfristige Erfolgssicherung. Verschiedene Unternehmen (und nicht etwa nur Automobilhersteller) haben in der Vergangenheit diese leidvolle Erfahrung machen müssen. Im Gegenteil: Gerade angesichts der Marktdynamik ist eine schnelle und bestenfalls **antizipative Anpassung** von Unternehmen zwingend erforderlich. Die Erneuerung sollte ein ständiges Anliegen der Unternehmensfüh-

Wirtschaftspraxis

Aktive Gestaltung des Wandels bei Bertelsmann

So sieht das international agierende Medienunternehmen *Bertelsmann AG* (2017: 17,2 Mrd. Euro Umsatz, rund 119.000 Beschäftigte) die Anpassung an die sich verändernden Umfeldbedingungen als Chance, die es aktiv zu nutzen gilt, wie deren Vorstandsvorsitzender, *Thomas Rabe*, im Geschäftsbericht 2011 einleitend feststellt: »Insgesamt verfügt *Bertelsmann* über eine gute Ausgangsposition. Gleichzeitig stellen wir uns darauf ein, dass sich

die Medienbranche in den kommenden Jahren weiter wandeln wird. Dies eröffnet uns **neue Chancen**. Diese Chancen gemeinsam mit mehr als 100.000 Kolleginnen und Kollegen zu nutzen, dafür bin ich am 1. Januar 2012 als Vorstandsvorsitzender von *Bertelsmann* angetreten. ... **Wir gestalten diesen Wandel aktiv – und wir nutzen ihn: ...**«
Quelle: *Bertelsmann AG* (Hrsg.) 2012 S. 8 (Hervorhebungen durch den Verfasser)

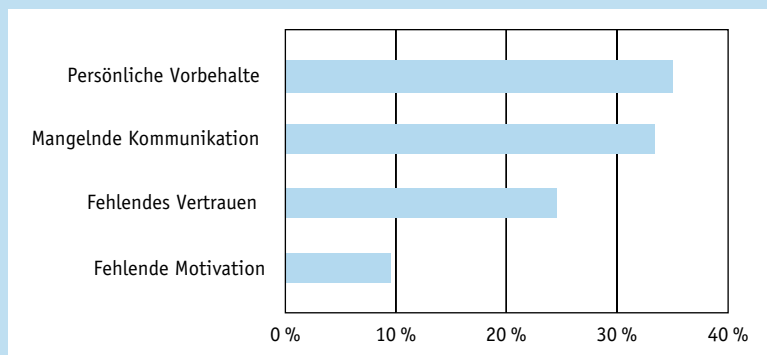
rung sein, wie das folgende Beispiel der *Bertelsmann AG* zeigt. Das setzt aber keine veränderungsresistenten Strukturen, sondern die Bereitschaft und die Fähigkeit sowohl auf Seiten der Führungskräfte als auch auf Seiten ihrer Mitarbeiter voraus, den Handlungsbedarf rechtzeitig zu erkennen und die notwendigen Veränderungen gegebenenfalls auch gegen interne Widerstände im Unternehmen durchzusetzen. Die personenbedingten **internen Widerstände** haben vielfältige Ursachen und ergeben sich häufig aus den folgenden Defiziten, wie eine Untersuchung der Unternehmensberatungsgesellschaft *Diebold* in 150 Unternehmen verschiedener Branchen gezeigt hat (vgl. *Mohr, N./Woehe, J. M.* 1998 S. 39 und Abbildung 7-18):

- ▶ Das **Werte- und Zielsystem** des Unternehmens einerseits und dasjenige der Mitarbeiter andererseits harmonisieren nicht. Dadurch entstehen **persönliche Vorbehalte** und Zielkonflikte bis hin zur Unvereinbarkeit von Unternehmens- und Individualzielen.
- ▶ Es fehlt an einem übereinstimmenden **Problemverständnis** und **Problemlösungsbewusstsein**, das heißt, es mangelt an der Einsicht, dass organisatorische Veränderungen überhaupt erforderlich sind, und es herrscht kein Konsens über die Vorgehensweise.

Ursachen interner
Widerstände

Abb. 7-18

Gründe für den Widerstand gegen Veränderungen



- ▶ Der **Informationsstand** der von den strukturellen Veränderungen betroffenen Individuen ist mangels einer entsprechenden Kommunikation nicht ausreichend, das heißt, Informationen über die Veränderung kommen überhaupt nicht, zur falschen Zeit und/oder unvollständig bei ihnen an oder sie sind unglaublich.
- ▶ Den Mitarbeitern fehlt es an **Vertrauen** zu den Initiatoren (Top-Management) und den Durchführenden (Führungskräfte der mittleren und unteren Ebene) des Veränderungsprojekts, das heißt, sie schenken den ihnen vorliegenden Informationen keinen oder keinen ausreichenden Glauben.
- ▶ Die von der Veränderung Betroffenen werden nicht **aktiv** an der Vorbereitung und an der Durchführung des Veränderungsprozesses **beteiligt**. Sie verbleiben in einer passiven Beobachterrolle ohne die Chance zu einer Einflussnahme auf das Geschehen.
- ▶ Veränderungen werden als **persönliche Herabwürdigung** (zum Beispiel Prestigeverlust, Verlust an Kompetenzen, Einkommenseinbußen) erlebt, die bis hin zu dem Verlust des Arbeitsplatzes gehen kann. Demzufolge wollen oder können die Betroffenen die Veränderungen nicht mittragen, weil sie sich von den vorgesehenen Maßnahmen keine positiven Konsequenzen versprechen.
- ▶ Schließlich bedeuten Veränderungsprozesse für die Betroffenen **zusätzliche Arbeit**. Während die Neuerungen entwickelt und umgesetzt werden, geht das »Tagesgeschäft« weiter. Das kann zu einer psychischen und physischen Überlastung der Organisationsmitglieder führen, die in einer Ablehnung des Wandels endet.

Die genannten Ursachen führen letztlich zu einer nur geringen oder sogar **fehlenden Motivation** für den geplanten Wandel. Sie machen deutlich, dass sich erfolgreiche Veränderungen nicht »von oben« verordnen und nach irgendeinem Vorgehensmodell »durchziehen« lassen. Die Veränderungen müssen vielmehr möglichst von allen

Wirtschaftspraxis

Vertrauen als risikostrategisches Handlungsfeld bei der Deutschen Lufthansa

Mit Blick auf die Umsetzung des *Lufthansa*-Change-Programms »Score« führte der Geschäftsbericht 2013 des Luftfahrtunternehmens in seinem Risikobericht aus (vgl. hierzu auch die Abbildung 7-48):

»Schließlich gewinnt das kulturelle Setup mit einer stabilen Vertrauensbasis zwischen allen Beschäftigungsgruppen und allen Sozialpartnern immer mehr an Bedeutung. Dies gilt insbesondere für ein Serviceunternehmen, das auf das Engagement seiner Mitarbeiter und deren Leistungsfähigkeit angewiesen ist. Somit stellt die Entwicklung der innerbetrieblichen Vertrauensbasis der Mitarbeiter und ihrer Interessenvertreter ein **risikostrategisches Handlungsfeld** für die *Lufthansa Group* dar. Eine **stabile Vertrauenskultur** bei den Mitarbeitern und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit der betrieblichen Mitbestimmung sind die **Voraussetzung für die Umsetzung und den**

Erfolg von strukturellen Maßnahmen, insbesondere in Zeiten des Konzernumbaus; anderenfalls drohen Verzögerungen und nachhaltige Konflikte. Die *Lufthansa Group* hat zur Steuerung des Risikos einer mangelnden Umsetzung notwendiger Veränderungen in Prozessen und Verhaltensweisen laufende Instrumente implementiert, eine neu gestaltete Architektur von **Dialog- und Netzwerkplattformen** etabliert und alle Verantwortlichen für den kulturellen Change in der *Lufthansa Group* zum Best-Practice-Austausch miteinander vernetzt. Darüber hinaus erfolgen sowohl ein permanenter formaler Dialog mit Mitbestimmungsgremien als auch kontinuierlich **persönliche Gespräche** mit Vertretern der Mitbestimmung.«

Quelle: *Deutsche Lufthansa AG* (Hrsg.) 2014 S. 112 (Hervorhebungen durch den Verfasser)

Betroffenen akzeptiert und mitgetragen werden. Dazu bedarf es der besonderen Berücksichtigung der psychologischen Ebene, wie im Kapitel 7.3.3 gezeigt wird. Nur wenn es den Initiatoren des Wandels gelingt, die mangelnde Akzeptanz als **das** Kernproblem jedes Veränderungsprozesses zu überwinden, können die Veränderungsmaßnahmen auch erfolgreich durchgesetzt und realisiert werden. Dabei spielen insbesondere das interpersonelle Vertrauen und die direkte Kommunikation der Organisatoren eine wesentliche Rolle, wie das Beispiel der *Deutsche Lufthansa AG* zeigt. Zunächst sollen jedoch die verschiedenen Arten von Widerständen und ihre jeweiligen Merkmale dargestellt werden.

7.3.2 Arten und Merkmale von Widerständen

Grundsätzlich lassen sich drei **Arten von Widerständen** gegen organisatorische Veränderungen ausmachen, denen unterschiedliche Motive zugrunde liegen und die eine differenzierte Handhabung erfordern:

Rationaler Widerstand

Der rationale Widerstand kann in logische Argumente gefasst werden und stellt damit für Veränderungsprojekte den am leichtesten handhabbaren Widerstand dar. Wenn nachvollziehbar begründet werden kann, warum die Strukturveränderung für das Unternehmen von einer entscheidenden Bedeutung ist, weicht diese Art von Widerstand schnell der besseren Einsicht.

Widerstandsarten

Politischer Widerstand

Politischer Widerstand entsteht, wenn die Veränderung mit der Angst verbunden ist, den Einfluss und die Positionsmacht im Unternehmen zu verlieren. Der Verlust der bisherigen hierarchischen Stellung ist beispielsweise ein entscheidender Aspekt beim Übergang von einer zentralen zu einer dezentralen Organisationsstruktur. Dieser Widerstand stellt insofern ein Problem dar, als er nur selten offen vorgebracht wird und der Machterhaltungswille zu irrationalen Handlungsweisen führen kann, die nicht vorhersehbar und in ihren Auswirkungen nicht kalkulierbar sind. Wenn die Einbindung der »Widerständler« in den Veränderungsprozess misslingt, bleibt nur eine möglichst rasche Trennung von ihnen als Lösung.

Emotionaler Widerstand

Emotionaler Widerstand resultiert aus mehr oder weniger konkreten Befürchtungen und aus der Angst vor allem Neuen. Er äußert sich in Form eines unbestimmten Gefühls, das nicht rational erklärt werden kann. Ihm liegen keine sachlichen Überlegungen oder logischen Argumente zugrunde. Häufig beruht er lediglich auf dem subjektiven Gefühl, mit der Veränderung »nicht fertig zu werden«. Dadurch wird der emotionale Widerstand zu der Widerstandsart, die am schwersten zu handhaben ist. Er kann nur gebrochen werden, indem die Befürchtungen oder die Ängste thematisiert und über ernsthafte und vertrauensvolle Gespräche Schritt für Schritt abgebaut werden.

In Veränderungsprozessen sind die drei Arten von Widerständen in aller Regel **zeitgleich** anzutreffen. Mitunter sind sie sogar in einer Person vereint, wenn rationale Argumente durch unbestimmte Ängste überlagert werden und zu konspirativen Aktivitäten führen, deren Ziel es ist, den Wandel zu verhindern oder zumindest zu unterlaufen. Die bekannte Standardformel lautet dann: »Das geht bei uns nicht, weil ...«. Gerade dort, wo ein veränderungsbedingter monetärer oder nicht monetärer Nachteil objektiv betrachtet nicht ohne Weiteres ersichtlich ist, sind Veränderungswiderstände erklärungsbedürftig.

Wie können derartige Widerstände identifiziert werden?

Widerstände, gleich welcher Art, lassen sich nicht immer leicht erkennen. Meistens wird zunächst nur deutlich, dass irgend etwas »nicht stimmt«. Offene Reaktionen sind dagegen eher selten, wie beispielsweise die explizite Ablehnung der Veränderung oder sogar Arbeitsverweigerungen und Streiks mit dem Ziel, die Veränderung abzuwehren.

Als **typische Merkmale von Widerständen** einzelner Personen oder kleinerer Gruppen können die folgenden Anzeichen gelten (vgl. *Doppler, K./Lauterburg, C.* 2014 S. 356 f., *Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P.* 1998 S. 492):

- ▶ Es »läuft« plötzlich nicht mehr so wie bisher. Die Arbeit kommt nur noch mühsam und zähflüssig voran. Besprechungen werden lustlos geführt. Entscheidungsprozesse geraten ins Stocken. Das Betriebsklima ist durch eine offene oder unterschwellige Aggressivität gekennzeichnet. Es kommt immer wieder zu Wutentladungen von einzelnen Personen.
- ▶ Es wird endlos über nebensächliche Fragen diskutiert; man gerät vom Hunderten ins Tausendste; keiner hört dem Anderen mehr richtig zu; der »rote Faden« geht verloren.
- ▶ Es entstehen peinliche Schweigepausen. Man sieht betretene Gesichter. Auch Mitarbeiter, die sich sonst engagieren, halten sich auffallend zurück. Es herrscht eine allgemeine Rat- und Lustlosigkeit.
- ▶ Auf klare Fragen erhält man unklare Antworten. Das eine oder andere erscheint vordergründig plausibel, aber vieles lässt sich auch bei genauem Zuhören nicht richtig »einordnen«.
- ▶ Das Leistungsniveau sinkt spürbar. Es gibt absichtliche Fehlleistungen, mit denen die Unzweckmäßigkeit der Neuerungen bewiesen werden soll. Immer mehr Organisationsmitglieder flüchten in die »innere Kündigung« oder verlassen das Unternehmen.

Weitere mögliche Indikatoren für Widerstände auf Bereichs- und Unternehmensebene sind ein hoher Krankenstand, viele Fehlzeiten, hohe Fluktuationsraten, eine steigende Unruhe, zunehmende Intrigen- und Gerüchtebildung, vermehrte Reibungsverluste und Kommunikationsprobleme usw. In jedem Fall stellt sich bei dem Auftreten von Widerständen die Frage, wie ihnen unter Berücksichtigung der mit dem Veränderungsprozess verfolgten Zielsetzungen zweckmäßigerweise zu begegnen ist.

7.3.3 Umgang mit Widerständen

Wie schon gezeigt wurde, ist Widerstand eine selbstverständliche Begleiterscheinung des Wandels. Ihn zu umgehen oder zu übergehen, ohne nach seinen Ursachen zu forschen, wäre ebenso falsch wie der Versuch, eine Krankheit nur an ihren Symptomen zu kurieren. Problematisch an Veränderungswiderständen ist, dass sie nicht immer offen vorgebracht werden. Gelegentlich kommt die ablehnende Haltung der Organisationsmitglieder in sehr subtiler, schwer nachweisbarer Form zum Ausdruck. Aber unabhängig davon, ob Widerstände offen oder verdeckt gezeigt werden, können sie organisatorische Veränderungen verhindern oder zumindest ernsthaft gefährden. Insofern ist es für das Management des Unternehmenswandels erfolgsentscheidend, wie mit den tatsächlichen oder potenziellen Widerständen umgegangen wird (ein guter Überblick über einige »klassische« Konzepte zur Überwindung von Widerständen findet sich bei King, N./Anderson, N. 1995 S. 157 ff.).

Angeichts von geplanten Veränderungen stellen sich die Organisationsmitglieder in der Regel drei Grundfragen (vgl. Doppler, K./Lauterburg, C. 2014 S. 357 ff.):

- ▶ Warum findet eine Veränderung statt, und was wird damit bezweckt?
- ▶ Kann ich die neuen Aufgaben bewältigen?
- ▶ Was bringt mir persönlich die Veränderung, und will ich sie mittragen?

Persönliche Grundfragen

In diesen Fragen kommt zum Ausdruck, dass **sachliche** (zum Beispiel: Welches Ziel wird mit der Veränderung verfolgt?) und **emotionale** Sachverhalte (zum Beispiel: Bin ich dem gewachsen, was da auf mich zukommt?) untrennbar miteinander verbunden sind. Um den potenziellen oder tatsächlichen Widerständen erfolgreich zu begegnen, ist deshalb eine enge Verzahnung zwischen der sachlichen und der psychologischen Ebene über den gesamten Veränderungsprozess hinweg erforderlich. Technokratische Ansätze, die lediglich auf die Überwindung der äußeren Anzeichen von Widerständen gerichtet sind und deren tiefere Ursachen außer Acht lassen, sind dagegen nicht sinnvoll. Beispielhafte Empfehlungen, wie mit Veränderungswiderständen umgegangen werden kann, gibt ein Leitfaden des *Kantons Bern* (vgl. das folgende Beispiel aus der Wirtschaftspraxis und die Abbildung 7-19).

Wie wichtig es ist, die **»weiche« Seite des Wandels** ausreichend zu berücksichtigen, zeigt der in der Abbildung 7-20 beispielhaft dargestellte Verlauf eines Veränderungsprozesses. Die persönliche Handlungskompetenz (»Wie gut bin ich/sind wir für den Wandel gerüstet?«) wird dabei von einzelnen Personen, Gruppen oder ganzen Organisationen im Zeitablauf sehr unterschiedlich wahrgenommen. Aus den positiven und negativen Gefühlen der Betroffenen und ihrer jeweiligen Einschätzung der Situation ergeben sich sowohl Risiken als auch Chancen für den Erfolg der Veränderungsmaßnahmen (vgl. Streich, R. K. 1997 S. 242 ff.):

- ▶ Unmittelbar nach dem Eintritt des Veränderungsereignisses erleben viele Organisationsmitglieder einen **Schock**. Sie werden mit einer für sie neuartigen Situation konfrontiert, mit der sie nicht gerechnet haben und für die ihnen keine bekannten und bewährten Handlungsmuster zur Verfügung stehen (»Das kann doch wohl nicht wahr sein ...«). Entsprechend niedrig wird zunächst die eigene Kompetenz eingeschätzt, auf die Veränderung Einfluss nehmen zu können.

Wahrnehmung
von persönlicher
Wandelkompetenz

- Auf den ersten Schock folgt die Phase der **Verneinung**. Die betroffenen Personen unterliegen einer Wahrnehmungsverzerrung und überschätzen ihre Verfahrens- und Verhaltenskompetenz im Veränderungsprozess, wie die deutlich ansteigende Kurve zeigt. Sie haben das Gefühl, mit der neuen Situation fertig werden zu können, entweder weil sie sich nach ihrer Beurteilung doch nicht in dem erwarteten Maße von den bisherigen Gegebenheiten unterscheidet, oder weil sie der Meinung sind, ihre bisherigen Problemlösungsmuster auch weiterhin beibehalten zu können. Die Notwendigkeit, neue Verfahren anzuwenden oder das eigene Verhalten ändern zu müssen, wird abgestritten: »Wenn wir uns in der Vergangenheit falsch verhalten hätten, wäre wir heute nicht so erfolgreich«. Die Suche nach Verneinungsgründen tritt an die Stelle einer positiven Motivation für die Veränderung.

Wirtschaftspraxis

Was empfiehlt der Leitfaden des Kantons Bern?

Das Personalamt des schweizerischen *Kantons Bern* hat 2008 einen ebenso fundierten wie praxisnahen Leitfaden

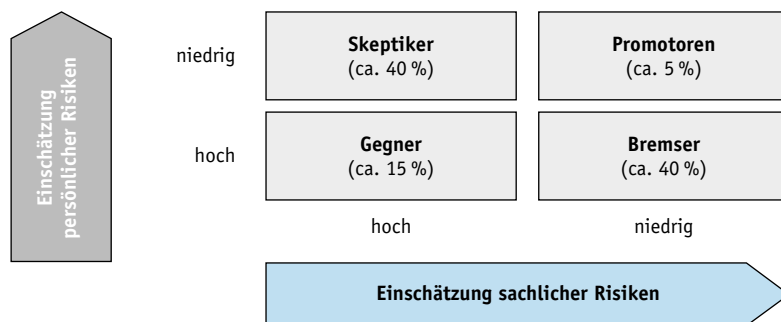
»Change- und Projektmanagement« herausgegeben, der zum einen das notwendige Grundlagenwissen zu dieser Thematik vermitteln und zum anderen eine fachliche Hilfestellung für die Durchführung von Veränderungsprojekten geben will. Dadurch sollen auch das Verständnis und die Akzeptanz für derartige Vorhaben erhöht werden. Dieser Leitfaden gibt Empfehlungen, wie mit den **vier möglichen Reaktionen auf Veränderungen** umgegangen werden kann, die er im Einzelnen wie folgt charakterisiert (vgl. Abbildung 7-19):

- »Eine anfangs nur ca. 5 Prozent umfassende Gruppe sind die **Promotoren**. Sie schätzen die persönlichen und sachlichen Risiken als gering ein und befürworten und unterstützen den Veränderungsprozess. Dieser risikofreudige Personenkreis sollte von Anfang an in den Veränderungsprozess integriert werden.
- **Skeptiker** bewerten sachliche Risiken als außerordentlich hoch und wenden sich mit Sachargumenten gegen den Veränderungsprozess. Sie sind skeptisch hinsicht-

lich der Wirksamkeit der beabsichtigten Maßnahmen oder befürchten eine Verschlechterung der Situation. Sie müssen von der Notwendigkeit der Veränderungsmaßnahme überzeugt werden.

- **Bremser** schätzen das persönliche Risiko, z. B. den Arbeitsplatzverlust, hoch ein. Sie stehen der Veränderung negativ gegenüber, obwohl sie die Notwendigkeit vielleicht erkennen. Sie befürchten, Verlierer der Umgestaltung zu werden. Häufig verbergen sich Bremser unter dem Deckmantel des Skeptikers. Bremser müssen die persönlichen Vorteile der Veränderung verdeutlicht werden, um sie zur aktiven Mitarbeit zu bewegen.
- **Gegner** fürchten persönliche und sachliche Risiken. Sie schätzen die Notwendigkeit der Veränderung und ihre persönliche Zukunft als sehr negativ ein und verteidigen ihren aktuellen Status aggressiv; vielleicht kündigen sie sogar. Diese Mitarbeitenden sind nur durch Erfolg in ihrer Meinung zu beeinflussen, und sie sind bei der Mitarbeit intensiv zu beobachten.«

Quelle: *Kanton Bern* (Hrsg.) 2008 S. 18 ff.

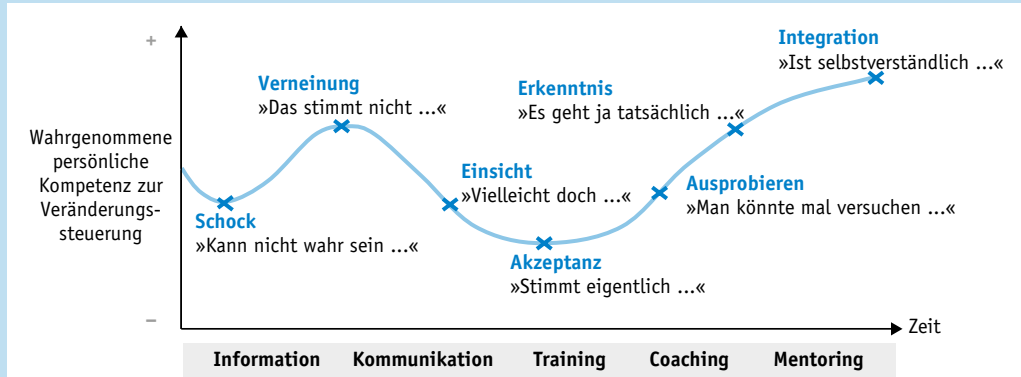


Quelle: *Kanton Bern* (Hrsg.) 2008 S. 19

Abb. 7-19: Akzeptanzmatrix für den Umgang mit Veränderungen

Abb. 7-20

Verlauf eines Veränderungsprozesses aus Sicht der betroffenen Personen



Quelle: Streich, R. K. 1997 S. 243

Dadurch wird die persönliche Weiterentwicklung im Sinne der Veränderungsziele erschwert oder sogar verhindert, und diese Phase wird zu einem äußerst kritischen Abschnitt im Veränderungsprozess.

- ▶ Nur wenn es gelingt, die zunächst vorgenommene Selbsteinschätzung kritisch zu überprüfen und sich der Notwendigkeit zur Veränderung bewusst zu werden, können die Blockaden abgebaut und durch die Phase der **Einsicht** abgelöst werden. Dieser Abschnitt ist verbunden mit Gefühlen wie Verwirrung, Unsicherheit und Frustration. Auf die vorherige Ablehnung des Wandels folgt die selbstkritische Frage, ob nicht vielleicht doch Veränderungsbedarf besteht und ob die eigenen Fähigkeiten hierfür ausreichen. Entsprechend gering wird die persönliche Veränderungskompetenz erlebt.
- ▶ Ihren Tiefpunkt erreicht die Selbsteinschätzung der Veränderungskompetenz zu Beginn der **Akzeptanzphase**. Die Veränderung wird als notwendig und sinnvoll angenommen. Man ist endlich bereit, die bisherigen Verhaltensmuster und Verfahrensweisen hinter sich zu lassen. Allerdings fehlt es noch an den Fähigkeiten und den Fertigkeiten, die für eine Bewältigung der neuen Situation erforderlich sind.
- ▶ Diese Kompetenzen werden in der Phase des **Ausprobierens** erworben. Auf der Suche nach geeigneten neuen Problemlösungen wird ein Trial-and-Error-Prozess durchlaufen, in dem Erfolge mit Misserfolgen und Freude mit Frustration abwechseln. Dabei kann es passieren, dass die betreffenden Personen, Gruppen oder Organisationen wieder in die Phase der Verneinung zurückfallen und der Prozess abbricht oder die vorangegangenen Abschnitte noch einmal durchläuft. Deshalb ist es in dieser Phase besonders wichtig, Fehler zuzulassen und die Bereitschaft zu fördern, Risiken einzugehen und etwas Neues zu wagen.
- ▶ Durch die Erfahrung von Erfolgen und Misserfolgen wird die **Erkenntnis** gefördert, wann und warum die neuen Problemlösungsmuster erfolgreich und wann und

warum sie unwirksam sind. Dadurch lernen die Organisationsmitglieder deren situationsgerechten Einsatz. Die persönliche Handlungskompetenz und die Motivation für die Veränderung steigen weiter.

- ▶ Schließlich werden in der **Integrationsphase** diejenigen Verhaltens- und Verfahrensweisen in das aktive Handlungsrepertoire übernommen, die sich in den beiden vorhergehenden Phasen als sinnvoll und erfolgreich erwiesen haben. Die betreffende Person, Gruppe oder Organisation fühlt sich dadurch wesentlich kompetenter als zu Beginn des Veränderungsverlaufs. Damit ist auf der psychologischen Ebene das Ziel des Veränderungsprozesses erreicht.

In der Literatur zum organisatorischen Wandel und in der Organisationspraxis findet sich eine Vielzahl von verhaltensorientierten Empfehlungen, die von der Gewährung materieller Anreize zur **Überwindung von Widerständen** (vgl. das Beispiel *Volkswagen*) bis zur **Verbesserung der persönlichen Handlungskompetenz** durch zielgruppenspezifische Qualifizierungsmaßnahmen reichen (vgl. das Beispiel *Lufthansa*). Zu diesen Maßnahmen eines »managing people« gehören im Einzelnen beispielsweise (vgl. Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P. 1998 S. 492 ff., Lippitt, G. L./Langseth, P./Mossop, J. 1989 S. 99 ff., Staehle, W. H. 1999 S. 980 f.; vgl. auch die Darstellung der Faktoren erfolgreichen Unternehmenswandels im Abschnitt 7.6):

- ▶ Eine rechtzeitige und offene **Information** der Organisationsmitglieder über die Ursachen und die Ziele des Wandels, die sicherstellt, dass die Gründe für die Einleitung eines Veränderungsprozesses auch verstanden werden,
- ▶ die **aktive Beteiligung** der vom Wandel betroffenen Personen an der Planung und an der Implementierung der Veränderungsmaßnahmen,
- ▶ der Aufbau eines **vertrauensvollen Kommunikations- und Arbeitsklimas**, das von den Mitarbeitern ein laufendes Feedback über den Veränderungsprozess fordert und in die Maßnahmengestaltung einfließen lässt,
- ▶ die methodisch-fachliche und persönliche **Qualifizierung** der Betroffenen durch Training und Coaching,
- ▶ die Berücksichtigung von langjährigen **Arbeits- und Sozialbeziehungen** bei der organisatorischen Neugestaltung,
- ▶ der **Schutz von Personen**, die vom Wandel negativ betroffen werden (zum Beispiel Zusagen, dass keine Entlassungen erfolgen, Wahrung von Besitzständen oder Umschulungen),
- ▶ die sichtbare, monetäre und nicht monetäre **Belohnung** von Promotoren des Wandels,
- ▶ das **Vermeiden von revolutionären Ansätzen**,
- ▶ die Schaffung von frühzeitigen Erfolgserlebnissen (**early wins**), die schon in der Anfangsphase zur Fortsetzung der Veränderungsmaßnahmen motivieren,
- ▶ das **Zulassen von Fehlern**, um die Bereitschaft zu erhöhen, neue Lösungen zu suchen und umzusetzen,
- ▶ der Einsatz eines fachlich und sozial kompetenten internen oder externen **Beraters** und
- ▶ die **rasche Stabilisierung** der erzielten Veränderungen.

Maßnahmen
zur Überwindung
von Widerständen

Wirtschaftspraxis

Materielle Anreize in der Volkswagen AG

Wie man (potenziellen) Widerständen begegnen und die Motivation für einen Veränderungsprozess unterstützen kann, zeigt die einmalige Anerkennungsprämie in Höhe von 500 Euro, die *Volkswagen* im März 2007 im Zusammenhang mit dem Rationalisierungsprogramm »ForMotionplus« allen Tarif-Beschäftigten bezahlte:

»Wir finden es gut, dass der Vorstand damit zum Ausdruck bringt, dass der deutliche Aufwärtstrend bei Produktivität und Qualität nur durch die Kraftanstrengung unserer Kolleginnen und Kollegen möglich geworden ist«, sagte der Gesamt- und Konzernbetriebsrat *Bernd Osterloh*. Die sechs Werke seien nun wieder auf Kurs.

Osterloh hatte Ende Januar auf der Betriebsversammlung im Werk Wolfsburg der Unternehmensführung eine entsprechende Anerkennung vorgeschlagen. Die Belegschaft hätte unter anderem beim Sparprogramm ForMotionplus und mit innovativen Ideen dazu beigetragen, die sechs traditionellen Werke zu stärken. Die 500 Euro sollten ein Ansporn sein, dass alle weiterhin an der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens arbeiteten. Sicherlich wirkte in diesem Zusammenhang auch der Tarifabschluss für die sechs Standorte im Oktober 2006 motivationsfördernd.

Quellen: *Volkswagen AG* (Hrsg.) 2007 S. 9, <http://www.nordclick.de/artikel/2093976>

Wirtschaftspraxis

Qualifizierung in der Deutsche Lufthansa AG

Die *Lufthansa* treibt die »kulturelle und strukturelle Transformation« weiter voran. Dabei kommt den Mitarbeitern »im kontinuierlichen Veränderungsprozess ... eine besondere Rolle zu«, wie es im Geschäftsbericht 2017 heißt. Nicht zuletzt deshalb werden die Entwicklungs- und Weiterbildungsangebote ständig erweitert und an die Erfordernisse der sukzessiven Prozessausrichtung, der Bündelung von Verantwortungen und der Reduzierung von Hierarchien in der *Lufthansa Group* angepasst. Ähnliche Aktivitäten

hatte es im Rahmen von Umstrukturierungsmaßnahmen in dem Unternehmen bereits 2005/06 gegeben. Damals hieß es im Geschäftsbericht 2006: »Aus diesem Grund entwickelte das Corporate College der *Lufthansa School of Business* die Initiative »Fit für den Wandel – Managing Volatility«, die dazu beitragen sollte, »Veränderungen erfolgreich und positiv zu gestalten«.

Quelle: *Deutsche Lufthansa AG* (2007) S. 28, *Deutsche Lufthansa AG* (2018) S. 24

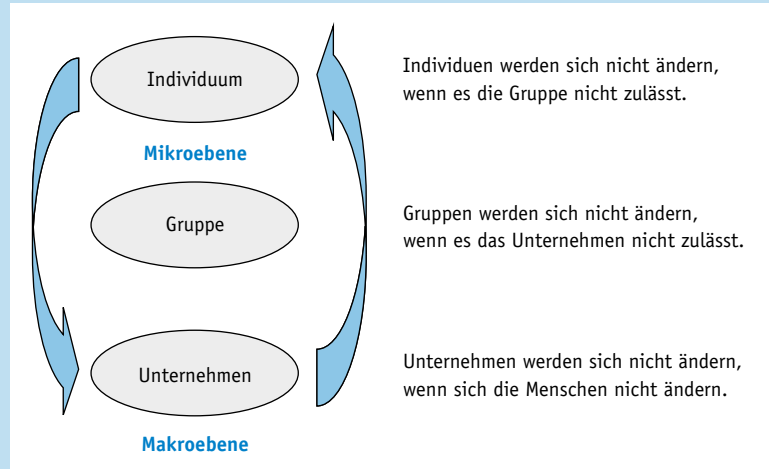
Den genannten Maßnahmen gemeinsam ist der Ansatz, die betroffenen Organisationsmitglieder ausreichend zu informieren und sie **aktiv** am Wandel zu beteiligen. Das kommt der Tatsache entgegen, dass Menschen einerseits rational handelnde und ihren Eigeninteressen folgende Individuen sind. Folglich werden Änderungen in erster Linie dann angenommen, wenn sie für die Betroffenen persönlich vorteilhaft erscheinen und wenn es ihr soziales Umfeld in der Organisation zulässt (Teamkollegen, Mitarbeiter, Vorgesetzte). Andererseits werden sich größere Organisationseinheiten oder ganze Unternehmen nur verändern, wenn sich die einzelnen Menschen in ihnen ändern. Insofern sind die **Mikroebene** (Individuum, Gruppe) und die **Makroebene** (Unternehmen) eng miteinander zu verbinden, wenn die mentalen Veränderungsprozesse schnell und zielgerichtet verlaufen sollen (vgl. Abbildung 7-21).

Vor allem durch eine ausreichende **Information** und eine angemessene **Partizipation** der Organisationsmitglieder kann versucht werden, die Akzeptanz der Maßnahmen zu erhöhen und so deren Umsetzung zu erleichtern. Allerdings haben empirische Untersuchungen gezeigt, dass zumindest die deutsche Praxis eher radikale Strategien des Wandels bevorzugt, bei denen eine Einbindung der Mitarbeiter so weit

Betroffene als Beteiligte?

Abb. 7-21

Integration von Mikro- und Makroebene der mentalen Veränderung



wie möglich vermieden und stattdessen auf Zwangsmaßnahmen zurückgegriffen wird (vgl. *Staehe, W. H.* 1999 S. 982; zur Beteiligung von Organisationsmitgliedern am Veränderungsprozess vgl. auch Abschnitt 7.4.2 und Abschnitt 7.6).

Schanz weist darauf hin, dass bei der Festlegung des Partizipationsgrades insbesondere das mit der geplanten Veränderung verbundene **Konfliktpotenzial** berücksichtigt werden muss. Ist das vorhandene oder das vermutete Konfliktpotenzial zu groß, scheidet eine Partizipationsstrategie von vornherein aus. Er sieht darin allerdings eher eine Ausnahmesituation. Im Allgemeinen wird die Beteiligung der Organisationsmitglieder den Umgang mit Widerständen wesentlich erleichtern (vgl. *Schanz, G.* 1994 S. 395). Das ist insbesondere dann der Fall, wenn die Auswahl der Beteiligten sehr sorgfältig erfolgt. Gerade in Veränderungsprozessen wird es immer eine vielfältige und umfassende Kritik geben. Für die Planung und die Durchführung der Veränderungsmaßnahmen ist eine pauschale und oberflächliche Kritik nicht hilfreich. Nur wenn die kritischen Aussagen begründet sind und Wege zu einer besseren Lösung weisen, tragen sie zu der Bewältigung der vorliegenden Probleme bei. Die Initiatoren des Wandels sind also auf solche Personen angewiesen, die über eine ausreichende betriebliche Erfahrung verfügen und die bereit sind, den Wandel kreativ mitzugestalten (vgl. *Lippitt, G. L./Langseth, P./Mossop, J.* 1989 S. 101).

7.4 Konzepte des organisatorischen Wandels

Aus der Komplexität und Vielschichtigkeit von tief greifenden Veränderungsprozessen ergeben sich Fragen, die von den Verantwortlichen im Allgemeinen nicht ohne weiteres beantwortet werden können. Unklare und wechselnde Ursache-Wirkungs-Beziehungen erschweren zudem eine Prognose der Wirkung einzelner Maßnahmen auf den Veränderungserfolg. Deshalb begegnen viele Unternehmen dieser Situation in der Praxis des Veränderungsmanagements mit den verschiedensten Change-Programmen und verbinden damit die Hoffnung, das eigentlich Unkalkulierbare doch plan- und steuerbar zu machen. Allerdings ist die so angestrebte Rationalität oftmals nur eine Schein-Rationalität, weil sich die Rahmenbedingungen des Wandels genauso schnell ändern können wie die Einstellungen und Erwartungen der beteiligten Personen. Orientierungsprobleme sind häufig die Folge. Das ist eigentlich auch nicht verwunderlich, denn jede Veränderungssituation ist anders. Checklisten, Phasenmodelle und Grundregeln des Wandels können zwar einen Beitrag zu der Bewältigung von organisatorischen Veränderungen leisten; um aber die Veränderungsziele tatsächlich zu erreichen, bedarf es darüber hinaus umfangreicher Erfahrungen in der Gestaltung von derartigen Prozessen.

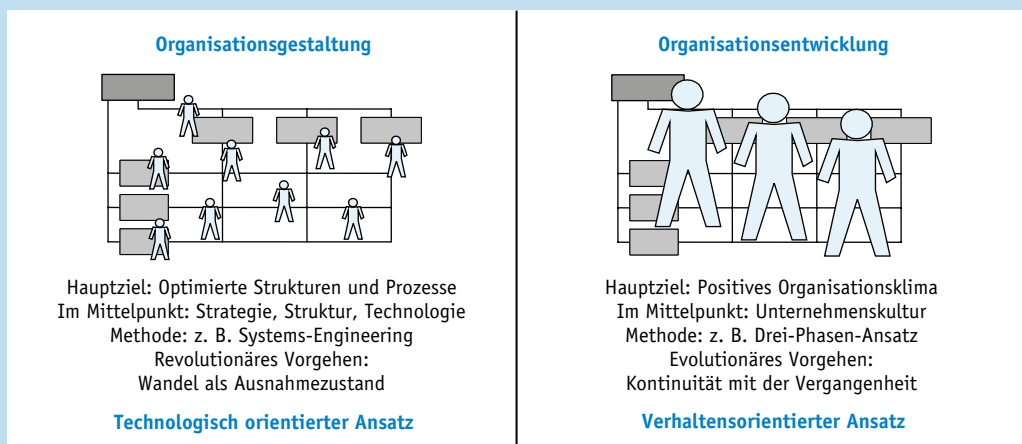
In diesem Abschnitt werden verschiedene **Konzepte des organisatorischen Wandels** vorgestellt, die sich im Hinblick auf die folgenden Fragen unterscheiden (vgl. auch Abbildung 7-22, in der durch die Symbolik deutlich gemacht werden soll, welche Rolle die Organisationsmitglieder im Wandel spielen):

- ▶ Wie lässt sich eine organisatorische Veränderung auf der Sachebene methodisch zweckmäßig umsetzen (vgl. Abschnitt 7.4.1)?
- ▶ Wie lassen sich die Einstellungen, Verhaltensweisen und Beziehungen der Organisationsmitglieder im Hinblick auf die Organisationsänderung zielgerichtet beeinflussen (vgl. Abschnitt 7.4.2)?

Kernfragen der
Wandelkonzepte

Abb. 7-22

Konzepte des organisatorischen Wandels



- ▶ Mit welcher Intensität sind organisatorische Veränderungen durchzuführen (vgl. Abschnitt 7.4.3)?

7.4.1 Organisationsgestaltung als sachlogisch orientiertes Veränderungskonzept

7.4.1.1 Grundgedanken der Organisationsgestaltung

Das **Konzept der Organisationsgestaltung** umfasst die systematische Planung, Einführung und Kontrolle von expliziten organisatorischen Regeln und wird deshalb auch als »struktureller Ansatz« oder »prozesstechnologischer Ansatz« bezeichnet (vgl. Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P. 1998 S. 468 ff.). Im Mittelpunkt stehen die Funktionalität und die Effizienz der Strukturen und Prozesse, die bewusst und rational gestaltet, ständig überwacht und erforderlichenfalls wieder reorganisiert werden. Die Zielsetzung der Organisationsgestaltung ist es, ein zu erwartendes oder ein bereits vorhandenes organisatorisches Problem möglichst effizient zu lösen.

Unter einem **Problem** ist die Differenz zwischen einem vorhandenen Ist-Zustand und einem angestrebten Soll-Zustand zu verstehen.

Identifikation von Problemfeldern

Der Bereich, in dem Problemzusammenhänge vermutet werden, wird als **Problemfeld** bezeichnet. Um ein Problem erkennen zu können, sind zum einen Informationen über den Ist-Zustand erforderlich. Zum anderen müssen möglichst konkrete Vorstellungen über den Soll-Zustand vorliegen, damit das Problem beschrieben werden kann. In der Organisationspraxis herrscht häufig sowohl über den Ist- als auch über den Soll-Zustand weit gehend Unklarheit. Oft ist es nur ein »Gefühl«, dass irgend etwas »nicht stimmt«. Dieses Gefühl kann nur vage umrissen werden. Damit steht die Problemanalyse mit einer genauen Beschreibung des Ist-Zustands und einer ebenso präzisen Formulierung des Soll-Zustands am Anfang von allen Aktivitäten zur organisatorischen Gestaltung (zu den hierzu geeigneten Methoden und Instrumenten vgl. Abschnitt 8.2).

Nach dem Ausmaß des Problemfelds können **strategische** und **operative Organisationsprobleme** unterschieden werden:

Organisationsprobleme

- ▶ Der Bereich **strategischer** Organisationsprobleme ist die gesamte Organisation. Ein Beispiel für eine derartige Problemstellung ist die Frage, ob ein Unternehmen von einer funktionalen zu einer divisionalen Organisationsstruktur übergehen soll. Solche Organisationsentscheidungen sind von einer grundlegenden Bedeutung und entsprechend langfristig orientiert. Sie werden von der obersten Hierarchieebene getroffen und stark von den verschiedenen Interessen der Entscheidungsträger beeinflusst. Häufig entscheidet letztendlich die Machtverteilung über die Problemlösung.
- ▶ **Operative** Organisationsprobleme sind dagegen auf einen überschaubaren Bereich der Organisation beschränkt. Beispielsweise handelt es sich dabei um die Neugestaltung eines Funktionsbereiches oder eines Geschäftsprozesses. Die Entscheidungsträger sind in der Regel die Führungskräfte des mittleren Managements. Im Mittelpunkt der organisatorischen Gestaltung stehen hier mehr die Sachfragen.

Im Rahmen der Organisationsgestaltung sollen Lösungen für die identifizierten strategischen und operativen Strukturprobleme gefunden werden. Bei der Lösungssuche geht es darum, eine **optimale** Organisationsalternative zu finden und zu realisieren. Am Ende steht eine Reorganisation, das heißt die Implementation einer geplanten strukturellen Veränderung der Organisation.

Welches Vorgehensmodell ist für die Identifikation und die Auswahl der organisatorischen Lösungsalternativen geeignet?

7.4.1.2 Der Ansatz des Systems-Engineering als Vorgehensmodell

Das Vorgehen der Organisationsgestaltung orientiert sich an dem Ansatz des **Systems-Engineering (SE)**, der seinen Ursprung in der Gestaltung von technischen Systemen hat und später auf organisatorische Problemstellungen übertragen wurde. Das Systems-Engineering-Konzept beschreibt den Problemlösungsprozess von der Problemerkennntnis (dem Anstoß) über die Systemplanung und -realisation bis hin zu der Kontrolle und der Weiterentwicklung des Systems. Es beruht auf **vier Grundgedanken** (vgl. *Haberfellner, R. et al. 2012 S. 57 ff., Krüger, W. 1983*):

1. Grundgedanke: Vorgehensprinzip »Vom Groben zum Detail«

Das Vorgehensprinzip »Vom Groben zum Detail« (auch als »Top-down-Prinzip« bezeichnet) schränkt das Betrachtungsfeld **schrittweise** ein. Das Problemfeld wird **zunächst** weit gefasst, grob strukturiert und hinsichtlich seiner Probleme, Teilprobleme und Problemzusammenhänge beschrieben. So entsteht eine **»Problemlandkarte«**. Es werden nur globale Ziele definiert und generelle Lösungsmöglichkeiten mit ihren Konsequenzen aufgezeigt. In der Folge werden das Problemfeld und die Anzahl der Lösungen dann eingengt und ausführlicher dargestellt.

Durch diese Vorgehensweise soll verhindert werden, dass sofort nach der Problemerkennntnis mit der Analyse und der Lösung von Detailproblemen begonnen wird, die in der Summe keine zweckmäßige Gesamtlösung ergeben. Das ist nur dann sinnvoll, wenn es um kleine Probleme oder um Detailverbesserungen einer insgesamt funktionierenden Lösung geht. Gerade komplexe Problemstellungen, wie die organisatorische Neu- oder Umgestaltung eines Unternehmens, erfordern dagegen ein ganzheitlich ausgerichtetes Vorgehen über mehrere Detaillierungsstufen hinweg.

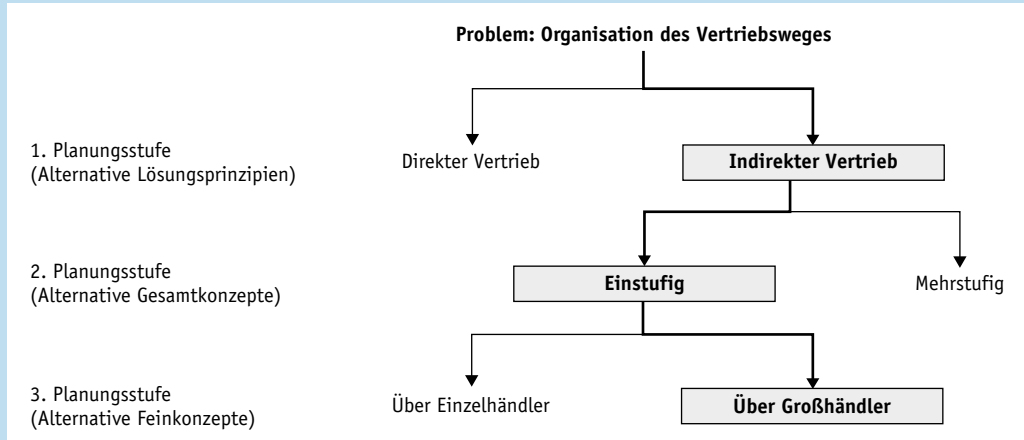
2. Grundgedanke: Prinzip der stufenweisen Alternativenbildung und -auswahl

Ein Problem kann normalerweise auf verschiedene Arten gelöst werden. Das zweite Vorgehensprinzip des Systems-Engineering besteht deshalb darin, sich nicht mit der erstbesten Lösungsidee zufrieden zu geben, sondern nach weiteren denkbaren Lösungsmöglichkeiten zu suchen (»Denken in Varianten«). Deshalb werden auf jeder Detaillierungsstufe möglichst **alle** alternativen Lösungsvarianten beschrieben. Um zu vermeiden, dass die Anzahl der Lösungen mit einer zunehmenden Detaillierung zu groß wird und der Zeit- und Arbeitsaufwand für die Alternativenentwicklung und -beschreibung unverhältnismäßig ansteigt, sind auf jeder Detaillierungsstufe **Zwischenentscheidungen** zu treffen. Nur diejenige Lösungsvariante mit der größten Zielwirksamkeit wird danach weiter detailliert. Die Abbildung 7-23 zeigt diese Vorge-

Grundgedanken des
Systems-Engineering

Abb. 7-23

Stufenweise Alternativenbildung und Alternativenwahl am Beispiel einer Vertriebsentscheidung



hensweise am unten näher erläuterten Beispiel einer Entscheidung über den Distributionskanal.

Fallbeispiel Beispiel für ein stufenweises Vorgehen

»» Ein Unternehmen hat seine Produkte bisher nur im direkten Vertrieb »ab Werk« im Rahmen des Werkverkaufs und über den Postversand an seine Kunden ausgeliefert. Um den Absatz seiner Produkte auszuweiten und neue Käuferschichten zu erschließen, macht sich die Verkaufsleitung Gedanken über die zukünftigen Absatzkanäle. Als alternativer oder zusätzlicher Absatzkanal wird der indirekte Vertrieb gesehen (1. Planungsstufe). In einer 2. Planungsstufe werden die alternativen Vertriebskonzepte des indirekten Vertriebs näher betrachtet. Hier bietet sich zum einen der mehrstufige Vertrieb über Großhändler und Einzelhändler an. Nachteilig an dieser Lösung ist die zu erwartende hohe Handelsspanne, die zu reduzierten Produktdeckungsbeiträgen führen würde. Zum anderen besteht die Möglichkeit, ausschließlich über einen Absatzmittler (Einzel- oder Großhändler) zu gehen. Letztere Alternative wird wegen der zu erwartenden geringeren Vertriebskosten favorisiert. In der 3. Planungsstufe werden nun alternative Feinkonzepte für den Vertrieb über Einzelhändler und über Großhändler erarbeitet. Dabei kommt man zu dem Ergebnis, dass der Vertrieb über den Großhandel wegen des geringeren Betreuungsaufwands, der größeren Abnahmemengen und der Möglichkeit einer langfristigen vertraglichen Bindung trotz einer höheren Rabattierung die aus Vertriebsicht bessere Alternative darstellt. ««

Diese stufenweise Einengung des Lösungsraumes kann allerdings dazu führen, dass sich mit dem zunehmenden Wissensstand ein eingeschlagener Weg als nicht gangbar erweist. In einem solchen Fall muss auf eine höhere Planungsstufe mit einem gerin-

geren Detaillierungsgrad zurückgekehrt werden, um von dort aus eine neue Lösungsrichtung zu suchen.

3. Grundgedanke: Stufenweise Gliederung der Systemgestaltung

Der Prozess der Systemgestaltung gliedert sich in logisch und zeitlich voneinander zu trennende Einzelschritte, die jeweils zu konkreten Arbeitsergebnissen führen. Dieses Prinzip der Phasengliederung verfolgt den Zweck, den Entstehungsprozess einer Lösung in **überschaubare Teilschritte mit vordefinierten Entscheidungspunkten** zu gliedern. Im Allgemeinen werden die Stufen Systemplanung, Systemrealisation, Systemimplementation sowie Systemkontrolle und -weiterentwicklung unterschieden. Die Stufe der Systemplanung wird weiter in die Planungsstufen der Vorstudie, der Hauptstudie und der Teilstudien differenziert (vgl. Abbildung 7-24).

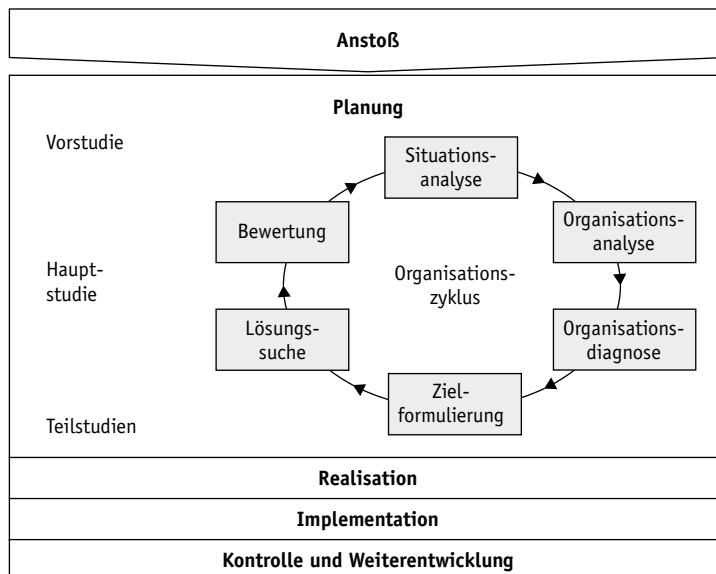
4. Grundgedanke: Gliederung des Planungsprozesses in Phasen

Innerhalb der drei Planungsstufen (Makro-Logik des Vorgehens) wird das Vorgehen wiederum in einzelne **Planungsphasen** unterteilt (Mikro-Logik des Vorgehens; vgl. *Haberfellner, R. et al. 2012 S. 65 ff.*). Den Schwerpunkt dieser Mikro-Logik bilden die Teilschritte

- der Zielsuche und Zielkonkretisierung (Wo stehen wir? Was wollen oder brauchen wir? Warum?),

Abb. 7-24

Vorgehensweise der Organisationsgestaltung



- ▶ der Lösungssuche (Welche alternativen Möglichkeiten gibt es, um die Ziele zu erreichen?) und
- ▶ der Auswahl der geeignetsten Lösungsmöglichkeit (Welche Lösung ist am besten geeignet oder am zweckmäßigsten?).

Diese Phasen bilden einen Zyklus, der in jeder Planungsstufe, also in der Vorstudie, der Hauptstudie und den Teilstudien, durchlaufen wird. Die wiederkehrende Folge von Planungsphasen wird auch als **Problemlösungszyklus** oder im Falle von Organisationsproblemen als **Organisationszyklus** bezeichnet.

7.4.1.3 Vorgehensweise der Organisationsgestaltung

Die Organisationsgestaltung vollzieht sich entsprechend der Darstellung in der Abbildung 7-24 in **fünf aufeinander folgenden Abschnitten**, die sich an das Vorgehensmodell des Systems-Engineering anlehnen (vgl. Büchi, R./Chrobok, R. 1997 S. 87 ff., Krüger, W. 1983 S. 26 ff., Schmidt, G. 2009 S. 49 ff.).

1. Anstoß

Der erste Abschnitt der Organisationsgestaltung umfasst die Zeitspanne zwischen dem Empfinden eines Problems (Unzufriedenheit mit der aktuellen Situation, Vermutung einer Chance oder eines Risikos, Auftauchen einer neuen Lösungsidee o. Ä.) und dem Entschluss zu einer konkreten Problemlösungshandlung. Maßgeblich dafür, dass tatsächlich ein **Anstoß** erfolgt, ist die Akzeptanz der Problemempfindung bei denjenigen Stellen, die für die Mittelzuweisung zuständig sind und einen Projektauftrag erteilen können. Sie müssen zu der Auffassung gelangen, dass ein Problem vorliegt, welches einer Lösung bedarf.

Die internen und externen Rahmenbedingungen einer Organisation ändern sich laufend. Daraus ergibt sich unter Umständen die Notwendigkeit, die Strukturen und Prozesse der veränderten Situation anzupassen (konkreter Anstoß). Diese Anpassung kann sowohl **reaktiv** aufgrund von vorhandenen Schwächen oder Stärken als auch **antizipativ** aufgrund von erwarteten Bedrohungen oder Chancen erfolgen. Allerdings führt nicht jedes Problem zwangsläufig auch zum Anstoß einer organisatorischen Gestaltungsmaßnahme. Erst wenn der aktuellen oder der erwarteten Problemsituation eine gewisse Bedeutung beigemessen wird, erfolgt die Initiierung eines Organisationsprojekts. Um sich über die Art und den Umfang des Problems Klarheit zu verschaffen, kann die Durchführung einer Vorstudie sinnvoll sein, in der das Problem grob analysiert und hinsichtlich seiner möglichen oder tatsächlichen Auswirkungen bewertet wird. Erst nach Abschluss der Vorstudie wird dann entschieden, ob ein **Projektauftrag** erteilt und damit die erste Planungsstufe eingeleitet wird.

2. Planung

In der Planungsphase wird nach dem Vorgehensprinzip »Vom Groben zum Detail« sichergestellt, dass über die einzelnen **Planungsstufen** hinweg die optimale Lösung für das Organisationsproblem gefunden wird. Dabei wird der **Organisationszyklus** mit einem zunehmenden Konkretisierungs- und Detaillierungsgrad mehrfach durchlau-

Abb. 7-25

Kennzeichnung der Planungsstufen

Planungsstufen	Ziele, Aktivitäten und Ergebnisse
Vorstudie	<p>Ziel: In relativ kurzer Zeit und mit einem relativ geringen Aufwand klären, ob, in welchem Umfang und in welcher Form organisatorische Veränderungen durchgeführt werden sollen.</p> <p>Inhalte:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Untersuchung des gesamten Problemfelds und seiner relevanten Umwelt (Wird das richtige Problem angegangen?) ▶ Problemeingrenzung und -beurteilung (Wo ist es zweckmäßig, nach Problemlösungen zu suchen?) ▶ Erarbeitung eines Zielsystems mit Zielgewichtung (Welche Ziele sollen vorrangig erreicht werden?) ▶ Erarbeitung alternativer Lösungsprinzipien (Welche Lösungsvarianten sind denkbar und können in technischer, wirtschaftlicher, sozialer und zeitlicher Hinsicht realisiert werden?) ▶ Bewertung der Lösungsprinzipien (Welche Lösung ist optimal?) ▶ Entscheidung über das Rahmenkonzept (Fortführung des Organisationsprojekts?) <p>Ergebnis: Grobstudie mit generellen Zielsetzungen, alternativen Lösungsprinzipien und Rahmenvorgaben für das weitere Vorgehen als Basis für die Hauptstudie</p>
Hauptstudie	<p>Ziel: Präzisierung des ausgewählten Lösungsprinzips in einem Gesamtkonzept (Masterplan)</p> <p>Inhalte:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Detaillierte Analyse des eingegrenzten Problemfelds (v. a. Problemstruktur, Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, Beeinflussbarkeit und Auswirkungen der Probleme) ▶ Formulierung und Operationalisierung detaillierter Ziele durch die Betroffenen und Festlegung der Kriterien zur Messung der Zielerreichung ▶ Erarbeitung alternativer Gesamtkonzepte ▶ Bewertung der Gesamtkonzepte (u. a. Erfüllung der Anforderungen, Aufwand-Nutzen-Relation) ▶ Entscheidung über ein weiter zu verfolgendes Gesamtkonzept (Fortführung des Organisationsprojekts?) <p>Ergebnis: Gesamtkonzept, aus dem abgegrenzte Bereiche getrennt in Teilstudien weiter bearbeitet werden können</p>
Teilstudien	<p>Ziel: Präzisierung des Gesamtkonzepts in detaillierten und realisierungsfähigen Feinkonzepten</p> <p>Inhalte:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Überprüfung des Lösungsbereichs hinsichtlich Rahmenbedingungen, Zielsetzungen und Zweckmäßigkeit ▶ Überprüfung und ggf. Anpassung des Zielsystems ▶ Erarbeitung alternativer Feinkonzepte (Teillösungen) für jeden der abgegrenzten Bereiche ▶ Sicherstellung der Integration der Feinkonzepte ▶ Erforderlichenfalls Anpassung des Gesamtkonzepts ▶ Entscheidung über das weitere Vorgehen im Rahmen der Realisationsphase (Fortführung des Organisationsprojekts?) <p>Ergebnis: Teillösungen, die realisiert und eingeführt werden können</p>

fen. Nach jeder Planungsstufe wird in Abhängigkeit von dem jeweiligen Ergebnis entschieden, ob das Projekt fortgeführt oder ob es beendet wird.

Planungsstufen sind die Vorstudie, die Hauptstudie und die Teilstudien. Sie sind in der Abbildung 7-25 näher gekennzeichnet.

Der **Organisationszyklus** wird in jeder Planungsstufe mindestens einmal durchlaufen und setzt sich aus den Phasen Situationsanalyse, Organisationsanalyse, Organisationsdiagnose, Zielformulierung, Lösungssuche und Bewertung zusammen, die in der Abbildung 7-26 beschrieben werden.

Dieses Phasenkonzept der Organisationsplanung dient dazu, den Problemlösungsprozess **innerhalb** der einzelnen Planungsstufen zu systematisieren. Dabei sind die Phasen nicht isoliert zu sehen, sondern eng miteinander verbunden. So setzen beispielsweise die Situations- und die Organisationsanalyse gewisse Vorstellungen über den angestrebten Soll-Zustand voraus. Insofern müssen in diesen Phasen bereits Grobziele formuliert sein. Allerdings ist eine operationale Formulierung der Organisationsziele erst möglich, wenn bereits über alternative Lösungen nachgedacht worden ist. Die Reihenfolge der Phasen ist nicht zwingend vorgegeben, sondern kann je

Abb. 7-26

Kennzeichnung der Phasen des Organisationszyklusses

Phase	Aktivitäten
Situationsanalyse	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Systematische Untersuchung und Beschreibung des als problematisch empfundenen Ist-Zustands (Lagebeurteilung, verbesserte Problemsicht) ▶ Identifikation allgemeiner Problemursachen, Einflussgrößen und Zusammenhänge ▶ Ausgrenzung nicht problemrelevanter Bereiche ▶ Sammlung relevanter Informationen für die Zielformulierung und die Lösungssuche
Organisationsanalyse	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Systematische Analyse der internen Strukturen und Abläufe zur Identifikation organisationsspezifischer Problemursachen, Einflussgrößen und Zusammenhänge ▶ Sammlung relevanter Informationen über die interne Situation der Organisation
Organisationsdiagnose	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Identifikation von Stärken und Schwächen der vorhandenen Organisation ▶ Ermittlung kritischer Erfolgsfaktoren ▶ Bewertung des Ist-Zustandes der Organisation
Zielformulierung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Suche nach lösungsneutralen Zielideen sowie Präzisierung der Vorstellungen über den Soll-Zustand in qualitativer und quantitativer Hinsicht ▶ Strukturierung und Operationalisierung der Ziele ▶ Zielgewichtung ▶ Aufstellen eines operationalen, realistischen und widerspruchsfreien Zielsystems (Zielentscheidung)
Lösungssuche	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Festlegung einer Suchstrategie (Rückgriff auf eigene Erfahrungen, Einbindung von externem Know-how, Einsatz von Kreativitätstechniken zur Entdeckung innovativer Lösungen) ▶ Suche nach Lösungsmöglichkeiten ▶ Konkretisierung der als geeignet erscheinenden Problemlösungen ▶ Prüfung der Lösungsvorschläge auf ihre Eignung zur Problemlösung und Erstellung eines Katalogs mit Problemlösungen
Bewertung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Festlegung einer Bewertungsmethode ▶ Darstellung und Bewertung der Auswirkungen einzelner Lösungsalternativen auf die verfolgten Zielsetzungen ▶ Auswahl der optimalen Lösungsalternative (des am besten geeigneten Organisationskonzeptes)

nach Problemstellung verändert werden. Sowohl das Überspringen von einzelnen Phasen als auch ihr Mehrfachdurchlauf innerhalb einer Planungsstufe ist möglich. Mit der Auswahl der besten Lösungsalternative endet der Organisationszyklus.

3. Realisation

In der Realisationsphase werden die personellen, materiellen und strukturellen **Voraussetzungen** für die Einführung der organisatorischen Lösung geschaffen. Beispielsweise werden

- ▶ die veränderten oder neuen organisatorischen **Regeln** festgelegt (zum Beispiel Abläufe, Informations- und Kommunikationsbeziehungen),
- ▶ die notwendigen **Dokumente** erstellt (zum Beispiel Stellenbeschreibungen, Organisationspläne, Prozessbeschreibungen, Funktionendiagramme, Benutzerdokumentationen) und
- ▶ die erforderlichen **Sachmittel**, wie die Hard- und Software, beschafft, installiert und getestet.

Die Realisierung dieser Voraussetzungen kann sowohl in einer bestimmten zeitlichen Stufung als auch parallel zueinander erfolgen.

4. Implementation

Durch die **offizielle** Bekanntgabe der Veränderungen wird die Implementation der organisatorischen Lösung eingeleitet. Falls erforderlich werden die Maßnahmen erklärt und die Mitarbeiter geschult. Während kleine und einfache Lösungen »**auf einen Schlag**« eingeführt werden können, ist bei großen und komplexen Organisationsänderungen eine **schrittweise** Einführung zweckmäßig. Dabei sollten einzelne Mitglieder des Projektteams für eine gewisse Zeit als Ansprechpartner für die nicht beteiligten Organisationsmitglieder zur Verfügung stehen und auch gegebenenfalls Feinkorrekturen vornehmen.

Gerade in der Einführungsphase treten häufig **Akzeptanzprobleme** auf, weil die Organisationsmitglieder hier auf einmal zu Betroffenen werden, ohne in der Planungsphase beteiligt gewesen zu sein. Dieser Aspekt, der für den Erfolg oder Misserfolg von organisatorischen Veränderungsmaßnahmen von zentraler Bedeutung ist, wird in dem folgenden Abschnitt 7.4.2 aufgegriffen und ausführlich behandelt.

5. Kontrolle und Weiterentwicklung

In der letzten Phase der Organisationsgestaltung wird die implementierte Problemlösung einem quantitativen und qualitativen **Soll-Ist-Vergleich** unterzogen, in dem überprüft wird, ob die mit der organisatorischen Veränderung verfolgten Ziele auch tatsächlich erreicht worden sind. Als Messkriterien der harten Reorganisationsfaktoren dienen beispielsweise Kosten, Arbeitsproduktivität, Durchlaufzeiten und Fehlerraten. Die Veränderung der weichen Faktoren lässt sich unter anderem mittels Abwesenheitsstatistiken, Fluktuationsraten und Befragungen der Organisationsmitglieder messen. Werden dabei positive oder negative Abweichungen festgestellt, so sind deren Ursachen zu ermitteln und zu analysieren. Diejenigen Einflüsse, die nicht mit der Reorganisation im Zusammenhang stehen, müssen soweit wie möglich eliminiert

werden. Falls es erforderlich ist, sind korrigierende Maßnahmen einzuleiten (vgl. hierzu den Abschnitt 7.5 über das Controlling des organisatorischen Wandels).

Darüber hinaus sollte in regelmäßigen zeitlichen Abständen die Effizienz der Organisation geprüft werden. Bei Bedarf sind Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten, die der **Weiterentwicklung** der Organisation dienen. Treten gravierende Abweichungen auf, können diese den Anstoß für einen neuen **Reorganisationsprozess** geben, der dann entsprechend der oben dargestellten Vorgehensweise verläuft.

Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass die tatsächliche Vorgehensweise von den hier idealtypisch dargestellten fünf Schritten abweichen kann und an das konkret vorliegende Organisationsproblem angepasst werden muss. So ist im **Einzelfall** festzulegen, in welchem Umfang die einzelnen Schritte und insbesondere die Planungsstufen (Vorstudie, Hauptstudie und Teilstudien) zu durchlaufen sind. Allerdings sollte dabei sichergestellt sein, dass nach jeder Stufe entschieden werden kann, ob die Lösungssuche fortgesetzt oder abgebrochen wird.

7.4.2 Organisationsentwicklung als verhaltensorientiertes Veränderungskonzept

7.4.2.1 Grundgedanken der Organisationsentwicklung

Das **Konzept der Organisationsentwicklung** (OE, organization development, planned organizational change) richtet sich im Gegensatz zur sachlogisch orientierten Reorganisation in erster Linie auf die Einstellungen und die Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder sowie ihre sozialen Beziehungen. Im Mittelpunkt dieser verhaltenswissenschaftlich ausgerichteten, partizipativen Konzeption stehen demnach die vom Wandel betroffenen Individuen oder Gruppen. Das Ziel ist es, einen organisationsweiten, partizipativen und problembezogenen Veränderungsprozess in Gang zu setzen und zu unterstützen. Langfristig sollen die Problemlösungs- und Anpassungsfähigkeit der Organisation und ihrer Mitglieder verbessert werden (vgl. *French, W. L./ Bell, C. H.* 1999 S. 24 ff., *Schubert, H.-J.* 1998 S. 29 ff., *Trebesch, K.* 2004 Sp. 988 ff.).

Die Organisationsentwicklung hat ihre Wurzeln in der **Gruppendynamik** und in der **Aktionsforschung**:

- ▶ »Die ersten gruppenspezifischen Seminare wurden nicht zuletzt auch aufgrund des Mangels an Psychiatern und Therapeuten für Einzelgespräche 1946/47 in England und den USA initiiert. Dort wurde eher zufällig die einstellungs- und verhaltensändernde Wirkung von Feedback über Gruppenereignisse auf den Einzelnen festgestellt. Dabei stammt das Feedback nicht nur von den externen Trainern, sondern als Ergebnis einer Selbst-Analyse der Gruppe auch von den Gruppenmitgliedern selbst« (*Staehe, W. H.* 1999 S. 922).
- ▶ »Aktionsforschung ist ein Konzept problemorientierter Organisationsveränderung, bei dem die Probleme gemeinsam mit den Beteiligten erhoben und analysiert werden. Veränderungsmaßnahmen werden auf Basis der *gemeinsam* erarbeiteten Problemanalyse eingeleitet, durchgeführt und in ihren Wirkungen analysiert« (*Staehe, W. H.* 1999 S. 923).

Ursprünge der OE

Das Konzept der Organisationsentwicklung wurde nach verschiedenen Studien seit der zweiten Hälfte der 1940er-Jahre erstmals Mitte der 1950er-Jahre von der Mineralölgesellschaft *Esso* in den USA eingesetzt, um die Unternehmensstrukturen effizienter zu gestalten (vgl. *French, W.L./Bell, C.H.* 1999 S. 32 ff.). Diesem Veränderungskonzept liegt im Wesentlichen der Gedanke zugrunde, dass ein organisatorischer Wandel nur dann möglich ist, wenn sich auch die bisherigen Einstellungen und Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder ändern. Die vom Wandel **Betroffenen** sollen zu **Beteiligten** werden, indem sie an der Planung und an der Durchführung der organisatorischen Maßnahmen bewusst und aktiv mitwirken. Die Organisationsentwicklung zielt insbesondere auf einen planmäßigen Wandel

- ▶ der individuellen Verhaltensmuster, Einstellungen und Fähigkeiten der Organisationsmitglieder,
- ▶ der Organisationskultur und
- ▶ der Organisations- und Kommunikationsstrukturen sowie der strukturellen Regelungen im weitesten Sinne (zum Beispiel Arbeitszeit, Lohnform).

Hierzu werden gezielt **Lernprozesse** in Gang gesetzt und durch geeignete Methoden und Verfahren unterstützt. Dadurch erkennen die Einzelpersonen und Gruppen zum Beispiel, welche Wirkungen ihr bisheriges Verhalten hat, nehmen die Veränderungen in ihrem Umfeld bewusster wahr und lernen, mit ihnen umzugehen oder sie aktiv mitzugestalten. Durch diese »Hilfe zur Selbsthilfe« sollen die Organisationsmitglieder in die Lage versetzt werden, auftretende Strukturprobleme zumindest teilweise selbst zu lösen. Externe und/oder interne Berater (sogenannte »Change-Agents« oder »Change-Manager«) dürfen in dem OE-Konzept nur unterstützend wirken und keine dominante Rolle bei der Gestaltung der Veränderungsmaßnahmen übernehmen. Dadurch wird die Abhängigkeit von den Experten verringert (vgl. *Kieser, A./Bomke, P.* 1995 Sp. 1832 ff., *Rosenstiel, L. von* 1997 S. 218 ff., *Thom, N.* 1996 S. 10; zum Rollenspektrum von Change-Agents vgl. Abbildung 7-27).

Die so verstandene Aufgabe des **Change-Agents** lässt sich am ehesten mit dem Begriff »Veränderungshelfer« beschreiben. Die Change-Agents als Fach- und Prozesspromotoren können dabei sowohl einzelne Personen als auch Personengruppen sein, die im Veränderungsprozess Beratungsaufgaben wahrnehmen und die Organisation und ihre Mitglieder (das sogenannte »Client-System«) bei der Identifikation, der Beurteilung und der Lösung der im Prozessverlauf auftretenden Probleme unterstützen. Für eine derartige **Prozessberatung** müssen sie eine ganze Reihe von Voraussetzungen mitbringen, wie beispielsweise einschlägige Erfahrungen aus anderen Veränderungsprojekten, ein umfangreiches Methodenwissen, analytische Fähigkeiten, soziale Kompetenz und persönliche Integrität. Im Idealfall führt die Tätigkeit der Change-Agents dazu, dass sie sich durch das »**Enabling**« der Organisationsmitglieder, also deren Befähigung zu einer eigenständigen Fortführung des OE-Prozesses, letztendlich selbst überflüssig machen (vgl. *King, N./Anderson, N.* 1995 S. 152 ff., *Schanz, G.* 1994 S. 399 ff., *Thom, N.* 1992 Sp. 1480).

Die drei folgenden Praxisbeispiele zeigen, wie das typische Aufgabenspektrum und das Kompetenzprofil eines Change-Agents/-Managers aussehen.

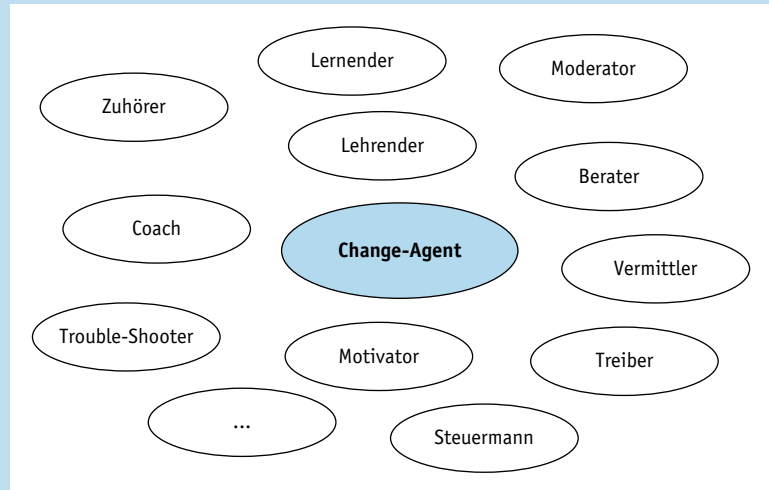
Grundgedanken der OE

Lernprozesse

Change-Agents

Abb. 7-27

Rollenspektrum von Change-Agents

Problematik der
Vermittlerrolle

Die besondere Problematik der Tätigkeit von Change-Agents liegt in der Praxis insbesondere darin, dass sie die **Rolle eines Vermittlers** zwischen den verschiedenen Managementebenen einnehmen müssen: Zum einen ist es ihre Aufgabe, das Top-Management bei der Formulierung einer attraktiven Veränderungsvision und der daraus abzuleitenden Umsetzungsstrategie zu unterstützen. Damit laufen sie Gefahr, sich ausschließlich auf die strategische Unternehmenssicht zu konzentrieren und

Wirtschaftspraxis

Was macht ein Change-Manager in der öffentlichen Verwaltung?

In der angesichts zahlreicher Veränderungsvorhaben in der Bundesverwaltung erstellten »Anwendungshilfe zu Veränderungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung« beschreibt das deutsche *Bundesministerium des Innern* die **Rolle** und die **Aufgaben** eines Change-Managers wie folgt: »Es sollte eine verantwortliche Person für die Aufgabe Veränderungsmanagement bestimmt werden. Dieser zentrale Ansprechpartner gibt dem Veränderungsprozess »ein Gesicht« und wird als **Change-Manager** (auch Change-Agent) bezeichnet. Dies kann z. B. bei kleineren Veränderungsvorhaben auch der Projektleiter sein. ... Der Change Manager ist in allen drei Veränderungsphasen zentrale Koordinations- und Anlaufstelle für das Veränderungsvorhaben. Er kann, muss aber nicht, gleichzeitig Fach- oder Projektverantwortung haben. Seine Aufgaben sind:

- ▶ Veränderungsdiagnose durchführen
- ▶ Auswirkungen des Wandels abschätzen und zu erwartende und auftretende Widerstände (...) identifizieren und gegensteuern
- ▶ Change-Management-Werkzeuge (... , Kommunikation, Partizipation etc.) planen und einsetzen
- ▶ als Schnittstelle und Ansprechpartner für die Betroffenen dienen
- ▶ in Konfliktsfällen vermitteln und moderieren
- ▶ den Veränderungsprozess einleiten/initiieren, begleiten, ggf. nachsteuern und nachträglich bewerten.«

Quelle: *Bundesministerium des Innern* (Hrsg.) 2009 S. 11 f.

Wirtschaftspraxis

... und was machen Change-Manager in der Industrie?

Ein Beispiel für ein Industrieunternehmen, das **Change-Manager** einsetzt, ist das 1889 in Lübeck gegründete Familienunternehmen *Drägerwerk AG & Co KGaA* (2017: 2,6 Mrd. Euro Umsatz, rund 13.700 Beschäftigte), das Produkte und Leistungen auf dem Gebiet der Medizin- und Sicherheitstechnik erzeugt. Im Geschäftsbericht 2013 des Unternehmens heißt es:

»Zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit überprüfen wir kontinuierlich die Entwicklung unseres Unternehmens und unsere Prozesse. Bei der Umsetzung von Veränderungen verlassen wir uns nicht nur auf externe Experten, sondern nutzen auch verstärkt interne sogenannte Change Mana-

ger. 2013 haben wir weitere zehn Mitarbeiter zu Change Managern ausgebildet. Sie arbeiten projektgebunden und parallel zu ihrer regulären Tätigkeit. Ihre Aufgabe ist, die zum Teil komplexen Veränderungen im Unternehmen zu begleiten und zu einer höheren Akzeptanz von Veränderungen im Unternehmen beizutragen. Derzeit können Projektleiter und Führungskräfte auf knapp 30 hoch qualifizierte Change Manager aus unterschiedlichen Hierarchieebenen und Funktionen zurückgreifen. 2013 waren diese an insgesamt 149 Tagen in Veränderungsprojekte eingebunden.«

Quelle: *Drägerwerk AG & Co. KGaA* (Hrsg.) 2014 S. 107

Wirtschaftspraxis

Der »ideale« Change-Manager

Im Rahmen der bereits erwähnten empirischen Change-Management-Studie wurde auch das **Kompetenzprofil** des »idealen« Change-Managers ermittelt. Dabei stand die Kommunikationsfähigkeit mit 64 Prozent der Nennungen an erster Stelle, gefolgt von der Zielorientierung (49 Prozent), der Konfliktfähigkeit (45 Prozent) und der Motivationsfähigkeit (44 Prozent). Auch ein authentisches Auftreten und Selbstvertrauen (29 Prozent) und die

Vertrauenswürdigkeit (27 Prozent) spielten eine relativ große Rolle. Darüber hinaus sollten Change-Manager keine Angst vor Hierarchien haben (25 Prozent). Eher weniger gefragte Merkmale sind Extrovertiertheit (2 Prozent), Delegationsfähigkeit (4 Prozent) sowie Branchen- und Marktkenntnisse (8 Prozent).

Quelle: *Capgemini* (Hrsg.) 2005 S. 25

den Blick für das Machbare zu verlieren (**Gefahr des »Abhebens«**). Zum anderen sollen sie gerade das mittlere und das untere Management bei der oftmals schwierigen Umsetzung der Veränderungsvorhaben unterstützen. Sie sollten also die Probleme dieser Führungskräfte kennen und in der Lage sein, ihnen bei der Beantwortung ganz spezifischer Fragestellungen mit Rat und Tat zur Seite zu stehen. Dies bringt eine latente **Gefahr der »Verzettelung«** im Tagesgeschäft des Veränderungsmanagements mit sich, bei der das Verständnis für die übergeordneten Zusammenhänge abhanden kommt. Im Idealfall bilden die Change-Agents den »Transmissionsriemen« zwischen der strategischen Ebene und der operativen Ebene, der den Veränderungsprozess in Gang hält. Das bedeutet, dass sie sowohl eine Gesamtsicht auf das Unternehmen und die geplanten und laufenden Veränderungsmaßnahmen haben, als auch in der Lage sein müssen, die konkreten Umsetzungserfordernisse zu erkennen und die Umsetzungsverantwortlichen bei der Erfüllung ihrer Aufgaben zu unterstützen (vgl. Abbildung 7-28).

Obwohl es bis heute keine allgemein akzeptierte inhaltliche Definition der Organisationsentwicklung gibt, lassen sich bestimmte **Merkmale** nennen, anhand derer sich die Organisationsentwicklung als primär verhaltensorientiertes Veränderungskon-

Wirtschaftspraxis

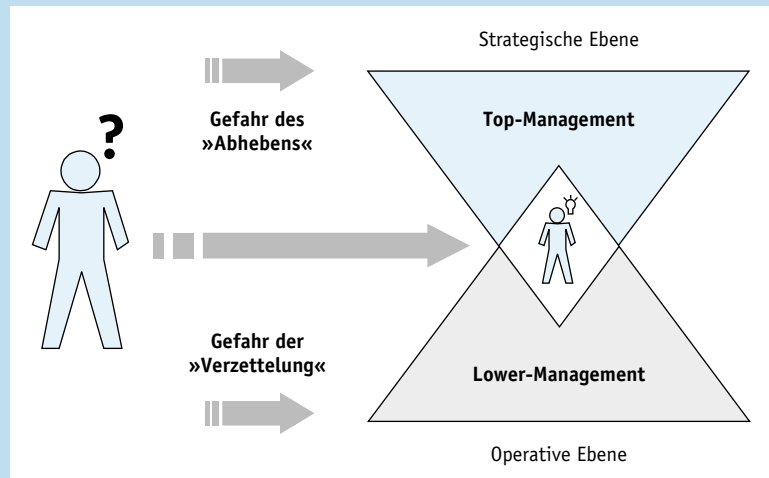
Change-Agents bei Siemens Nixdorf

Das ehemalige IT-Unternehmen *Siemens Nixdorf* (SNI) hat im Zuge eines 1994/95 begonnenen umfangreichen Veränderungsprozesses »Change-Agencies« gebildet. Die Change-Agents sollten den Prozess des Wandels aktiv unterstützen. Ihre Aufgaben wurden darin gesehen, »... wichtige Prozesse im Unternehmen zu untersuchen, zu verändern und weiterzuentwickeln – sie sind zu inter-

nen Consultants geworden. ... Die Change-Agents haben sich verpflichtet »ihr Geld wert zu sein«. Inzwischen gibt es bereits 60 Change-Agents, und jedes Jahr kommen 20 hinzu« (vgl. hierzu auch die ausführliche Darstellung des SNI-Veränderungsprozesses im Abschnitt 7.4.4).
Quelle: *Siemens Nixdorf Informationssysteme AG* (Hrsg.) 1998 S. 67

Abb. 7-28

Change-Agents als Vermittler zwischen Top- und Lower-Management



zept kennzeichnen lässt (vgl. *Klimecki, R. G.* 1995 Sp. 1653, *Schanz, G.* 1994 S. 398 ff., *Schubert, H.-J.* 1998 S. 40, *Staehle, W. H.* 1999 S. 924):

- Organisationsentwicklung ist ein geplanter Wandel und kein zufälliger Veränderungsprozess.
- Es werden umfassende Veränderungen vorgenommen, und es bleibt nicht bei der Änderung von Details.
- Der Schwerpunkt liegt auf dem Wandel von Gruppen und weniger von Individuen.
- Der Wandel erfolgt durch die individuelle Veränderung des menschlichen Verhaltens sowie von Werten und Normen und nicht mittels vorgefertigter Musterlösungen von Experten.
- Die Intervention wird durch partizipative Prozesse und erfahrungsgeleitetes Lernen unterstützt und nicht mittels Anordnung »von oben« durchgeführt.

Merkmale der OE

- ▶ Es wird ein langfristiger und möglichst antizipativer Wandel angestrebt und kein kurzfristiges organisatorisches Krisenmanagement.
- ▶ Das Konzept der OE ist offen gegenüber den verschiedenen Methoden zur Gestaltung von »maßgeschneiderten« Veränderungsprozessen.

7.4.2.2 Der Drei-Phasen-Ansatz von Lewin als Vorgehensmodell

Ein klassisches Modell für die bewusste Steuerung von Individuen und Gruppen in einem Veränderungsprozess ist der **Kraftfeld-Ansatz** von *Kurt Lewin* (field theory, force field analysis), der erstmals im Rahmen eines Aktionsforschungsprojektes in den 1940er-Jahren in der *Harwood Manufacturing Corporation* seine praktische Anwendung fand (vgl. Abschnitt. 7.6.2). Er wurde auf der Basis einer Gleichgewichtsvorstellung formuliert und umfasst die drei Phasen des »Auftauens« (unfreezing), des »Änderns« (moving, changing) und des »Wiedereinfrierens« (refreezing; vgl. *Lewin, K.* 1947 S. 34 ff. und *Schanz, G.* 1994 S. 404 ff., *Schein, E. H.* 1975 S. 128 ff., *Steinmann, H./Schreyögg, G./Koch, J.* 2013 S. 437 f.; vgl. auch Abbildung 7-29).

Lewin geht in seinen Überlegungen davon aus, dass in jeder Situation Kräfte wirksam sind, die den Wandel vorantreiben (**driving forces**), und solche Kräfte, die den Wandel behindern (**restraining forces**). Ist die Summe dieser verhaltensbeeinflussenden Kräfte jeweils gleich groß, besteht ein Gleichgewicht. Wenn eine Organisation dauerhaft überleben will, muss sie grundsätzlich für einen Zustand sorgen, in dem das Verhältnis zwischen den akzelerierenden und den retardierenden Kräften ausgewogen ist. Überwiegen nämlich die »restraining forces«, dann scheitern notwendige Organisationsveränderungen an den vorhandenen Widerständen. Sind dagegen die »driving forces« zu stark, so kommt die Organisation durch den fortlaufenden Wandel nicht zur Ruhe und wird instabil. Wenn nun ein bestehender Gleichgewichtszustand zugunsten eines neuen Gleichgewichtszustands aufgegeben werden soll, muss das im Status quo vorhandene Kräfteverhältnis zunächst verändert und dann auf dem angestrebten höheren Niveau wieder stabilisiert werden. Insofern lässt sich mit *Krüger* feststellen: »Wandel bewirken heißt Kraftfelder verändern!« (*Krüger, W.* 2009 S. 411).

Die Abbildung 7-29 verdeutlicht diesen Sachverhalt am Beispiel einer beabsichtigten Steigerung der Betriebsleistung. Dabei wird es regelmäßig so sein, dass die Leistungskurve im Veränderungsprozess aufgrund der damit verbundenen Unruhe und Unsicherheit sowie des für den Wandel selbst erforderlichen Bedarfs an Energie zunächst einmal abfällt. Nach dem erfolgreichen Wandel wird sie sich dann auf einem höheren Leistungsniveau wieder einpendeln – es sei denn, die widerstrebenden Kräfte sind so stark, dass es zu einer dauerhaften Leistungsreduzierung kommt, oder die treibenden Kräfte sind so stark, dass in der Changing-Phase kein Leistungsabfall eintritt (vgl. *Lewin, K.* 1947 S. 4 ff., *Lewin, K.* 1963 S. 223 ff. sowie die übersichtliche Darstellung bei *Staehele, W. H.* 1999 S. 592 f.).

Phase 1: »Auftauen«

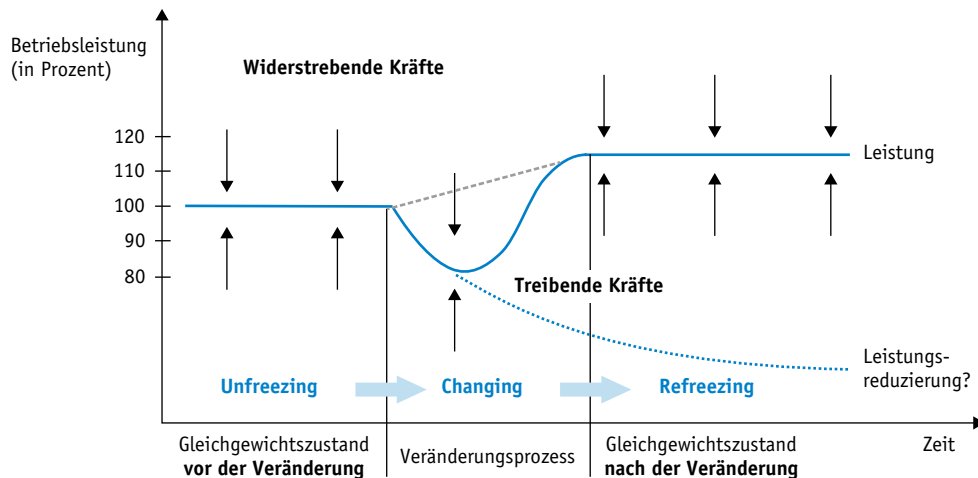
Die Zielsetzung der ersten Phase des Wandels ist es, die Veränderung des Gleichgewichtszustands vorzubereiten. Die Durchführbarkeit und der Erfolg von vielen organisatorischen Veränderungsmaßnahmen hängen entscheidend davon ab, ob und

Wirksame Kraftfelder

Unfreezing

Abb. 7-29

Wandel als Veränderung von Gleichgewichtszuständen



Quellen: Lewin, K. 1963 S. 236 ff., Staehle, W. H. 1999 S. 592

inwieweit es gelingt, die betroffenen Organisationsmitglieder von der Notwendigkeit des Wandels zu überzeugen und ihnen die negativen Konsequenzen einer Fortführung des Status quo deutlich zu machen. Ihre bisherigen Vorstellungen und Verhaltensweisen müssen »aufgetaut« werden, um eine **Bereitschaft zur Veränderung** zu erzeugen. Veränderungsvorhaben, die diese erste Phase des »Verlernens früherer Weisheiten« und der »Mobilisierung der internen Kräfte« überspringen, scheitern in der Praxis häufig.

Um den Prozess des Auftauens anzustoßen und zu beschleunigen, können die drei folgenden **Mechanismen** eingesetzt werden, die einen ausgeprägt manipulativen Charakter haben (vgl. Schein, E. H. 1975 S. 130 ff.):

Unfreezing- Mechanismen

- **Versicherung:** Das Ziel ist es, die psychische »Einbettung« einer Person oder einer Gruppe in ihre bisherige Situation zu lockern oder aufzulösen, indem ihr anhand von bestimmten Fakten vor Augen geführt wird, dass ihre bisherige Einschätzung der Situation unzutreffend ist.
- **Induzierung von Schuldangst:** In denjenigen Personen, von denen eine Änderungsbereitschaft erwartet wird, werden Angst- und Schuldgefühle ausgelöst. Dies geschieht beispielsweise, indem sie als »konservativ«, »reaktionär« oder »uneinsichtig« denunziert werden, wenn sie die Veränderung nicht mittragen. Eine solche Vorgehensweise stößt zwar zu Recht auf moralische und rechtliche Bedenken, ist aber dennoch in der Realität immer wieder anzutreffen.
- **Sicherheit trotz Wandel:** Den Betroffenen wird die Angst vor den potenziellen oder tatsächlichen Gefahren und Nachteilen so weit wie möglich genommen, die

mit der Veränderung verbunden sein können. Dies geschieht zum Beispiel dergestalt, dass ihnen die Erhaltung des Arbeitsplatzes oder vorteilhafte Kompensationen in Aussicht gestellt werden.

Die Wirksamkeit der genannten Mechanismen hängt wesentlich davon ab, in welcher (subjektiven) Verfassung sich die betroffenen Organisationsmitglieder befinden. Betrachten sie den alten Organisationszustand ohnehin als unbefriedigend, so werden sie eher zu Veränderungen bereit sein, als wenn ihnen der Ist-Zustand erhaltenswert erscheint. In jedem Fall kommt der **offenen Kommunikation** in der Phase des Auftauens eine ganz entscheidende Bedeutung zu. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund, dass es eine Nichtkommunikation nicht gibt und jede Kommunikation einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt hat, wie *Watzlawick* u. a. in den ersten beiden ihrer **fünf pragmatischen Axiome der Kommunikation** formuliert haben (»1. Axiom: Man kann nicht nicht kommunizieren; 2. Axiom: Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt«; vgl. *Watzlawick, P./Beavin, J. H./Jackson, D. D.* 2011 S. 57 ff.). Durch eine nachvollziehbare Begründung, weshalb eine Veränderung stattfinden muss, werden das Problemverständnis und die Änderungsbereitschaft erhöht. Fehlt diese Begründung, so sind Gerüchten und Spekulationen Tür und Tor geöffnet. Gezielte Informationen über die Teilziele, die geplanten Zwischenschritte und den anzustrebenden Endzustand der Veränderung reduzieren dagegen die Ungewissheit, die mit einem Veränderungsprozess zwangsläufig verbunden ist. Schließlich sollte offen auf mögliche Problembereiche der Veränderung hingewiesen werden. So können sich die Organisationsmitglieder ein zutreffendes Bild über die Art und das Ausmaß der Veränderung machen. Dadurch wird das **Vertrauen** gefördert, denn Vertrauensbildung und Kommunikation sind eng miteinander verbunden (zum Thema Informationsverhalten und Vertrauen vgl. *Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R. T.* 2003 S. 124 ff.).

Eine offene Kommunikationspolitik führt aber nicht zwangsläufig zu geringeren Widerständen. Vielmehr können die Widerstände durch sie verstärkt werden oder überhaupt erst aufkommen (**Bumerang-Effekt**). Um dem entgegenzuwirken, ist die **aktive Beteiligung** der betroffenen Personen ein wesentliches Element für die erfolgreiche Durchführung von Veränderungsprozessen (vgl. auch die Abschnitte 7.3.3 und 7.6).

Phase 2: »Verändern«

Mit der Phase des »Veränderns« wird das Ziel verfolgt, den ursprünglichen Zustand **neu zu gestalten**. Hierzu ist ein geeignetes Organisationskonzept zu entwickeln und zu implementieren. Das Verhaltensspektrum der Organisationsmitglieder reicht in dieser Phase von einer passiven Anpassung an die neuen strukturellen Bedingungen bis hin zu einer aktiven Teilnahme an ihrer Gestaltung.

Grundsätzlich sollte den vom Wandel betroffenen Individuen und Gruppen die Möglichkeit gegeben werden, sowohl auf den Verlauf als auch auf das Ergebnis des Veränderungsprozesses einen Einfluss nehmen zu können (**Partizipationsstrategie**). Dieses Vorgehen entspricht dem Grundgedanken der Organisationsentwicklung, Betroffene zu Beteiligten zu machen. Als Instrumente können dabei beispielsweise das Sensitivi-

Moving/Changing

tätstraining, die Transaktionsanalyse, die Prozessberatung durch Change-Agents, die Teamentwicklung, das Coaching und die Durchführung von Konfrontationstreffen eingesetzt werden (zu den genannten Instrumenten vgl. die Darstellungen bei *Cohen, A. R./Fink, S. L./Gadon, H.* et al. 1996 S. 510 ff., *Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P.* 1998 S. 476 ff., *Schanz, G.* 1994 S. 417 ff. und *Staehle, W. H.* 1999 S. 943 ff.).

Auf eine **Ausnahme von der Partizipationsstrategie** ist allerdings hinzuweisen: Wird das mit einer geplanten Veränderung verbundene Konfliktpotenzial als zu hoch eingeschätzt und besteht zudem ein dringender Handlungsbedarf, kann es aus Unternehmenssicht zweckmäßiger sein, auf die Beteiligung der betroffenen Personen von vornherein zu verzichten. Stattdessen kann zum Beispiel eine »Strategie des Bombenwurfs« verfolgt werden (vgl. den folgenden Abschnitt 7.4.2.3).

Phase 3: »Wiedereinfrieren«

Refreezing

In der letzten Phase des Ansatzes von *Lewin* soll die erreichte Organisations- und Verhaltensänderung langfristig **stabilisiert** werden, damit sie Bestand hat. Die Organisation darf nicht nach einer Weile der »Macht der Gewohnheit« erliegen und wieder in den alten Zustand zurückfallen. Eine wesentliche Voraussetzung hierfür ist die erfolgreiche Durchführung der beiden vorangegangenen Prozessphasen und die subjektive Wahrnehmung des Veränderungserfolgs durch die Organisationsmitglieder, der sich beispielsweise in einer besseren Zusammenarbeit oder in größeren Entscheidungsspielräumen erkennen lässt.

»Refreezing« im Sinne der Organisationsentwicklung bedeutet aber **kein starres Festhalten** an den neuen organisatorischen Regeln, sondern bildet vielmehr die Ausgangsbasis für deren Weiterentwicklung. Allerdings ist davon auszugehen, dass ein erfolgreiches »Wiedereinfrieren« einige Zeit in Anspruch nimmt, denn die alten Verhaltensmuster müssen durch neue ersetzt werden. Die dabei zu durchlaufenden individuellen Verlern- und Lernprozesse sind kurzfristig nicht zu bewältigen. Dieser Sachverhalt ist auch dann zu berücksichtigen, wenn man den Erfolg einer organisatorischen Veränderungsmaßnahme abschließend bewerten möchte.

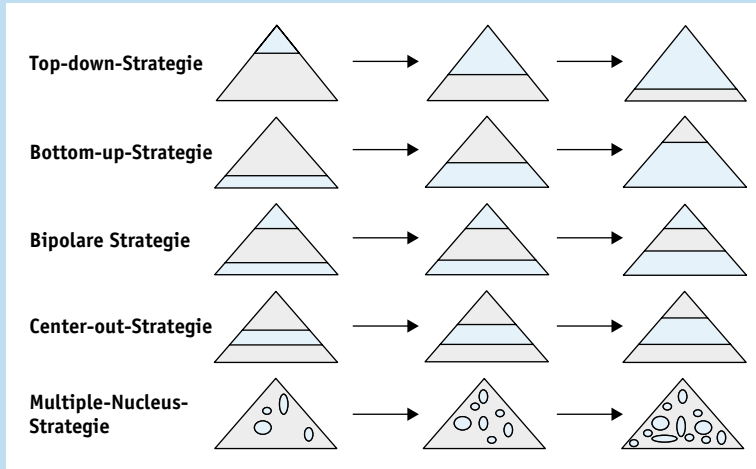
7.4.2.3 Alternative Vorgehensweisen der Organisationsentwicklung

Die Organisationsentwicklung strebt eine umfassende Veränderung der Organisation an. Ab einer bestimmten Größe der Organisation ist es aber nicht mehr praktikabel, alle Mitglieder **gleichzeitig** aktiv in den Veränderungsprozess einzubeziehen. Daher ist nach einem zweckmäßigen Ausgangspunkt für die geplanten Veränderungen zu suchen, der in Abhängigkeit von den jeweiligen Gegebenheiten sehr unterschiedlich lokalisiert sein kann.

Vor dem Hintergrund des hierarchischen Aufbaus von Organisationen lassen sich nach dem Kriterium der **Interventionsebene in der Hierarchie** idealtypisch die fünf in der Abbildung 7-30 dargestellten alternativen Vorgehensweisen bei der Einführung von Veränderungen unterscheiden. Dabei ist jeweils erkennbar, auf welcher Ebene der Managementpyramide der Veränderungsprozess beginnt und wie er sich im Zeitablauf (von links nach rechts) entwickelt (vgl. *Kleingarn, H.* 1997 S. 44 f., *Schanz, G.* 1994 S. 412 ff.).

Abb. 7-30

Hierarchiebezogene Vorgehensweisen bei der Einführung von Veränderungen



Top-down-Strategie

Das **Top-down**-Vorgehen setzt auf der obersten Führungsebene an. Der hier initiierte Veränderungsprozess wird nach »unten« in die Organisation getragen. Dabei muss es sich keineswegs zwangsläufig um eine reine Macht- oder Zwangsstrategie handeln, mit der die Veränderungsmaßnahmen auf dem Verordnungsweg durchgesetzt werden. Dies wäre nur bei der sogenannten **»Strategie des Bombenwurfs«** der Fall, die der Organisation ein neues Konzept schlagartig und unwiderruflich ohne Beteiligung der Betroffenen aufzwingt. Das Top-Management sollte vielmehr davon überzeugt sein, dass die Veränderung von der Führungsspitze aktiv **»vorgelebt«** werden muss, damit sie von den anderen Organisationsmitgliedern mitgetragen wird. Hilfreich sind hierbei **Visionen** und **Leitbilder** (vgl. Abschnitt 4.5.4.2), die ein möglichst klares Zukunftsbild entwerfen und dem Denken und Handeln der Mitarbeiter eine bestimmte Richtung geben.

Vorteilhaft an diesem Ansatz ist zweifellos die gegenüber den anderen Vorgehensweisen bessere Möglichkeit zur ganzheitlichen Steuerung, weil die oberen Führungskräfte durch ihre Vorbildfunktion das Ausmaß und die Grenzen der Veränderung aufzeigen und so die Rahmenbedingungen für die nachgeordneten Hierarchieebenen festlegen. Zudem verfügt das Top-Management regelmäßig über alle relevanten Informationen, um den Veränderungsprozess initiieren und zielgerichtet beeinflussen zu können. Wohl deshalb wird dem Top-down-Ansatz in der Praxis in den meisten Fällen der Vorzug gegeben, da mit ihm am leichtesten und am nachhaltigsten die notwendige Unterstützung durch die oberste Führungsebene sichergestellt werden kann, wie auch aktuelle empirische Studien zeigen (vgl. *Staehe, W. H.* 1999 S. 935 und das folgende Beispiel). Allerdings kann das Top-down-Vorgehen auch zu Misstrauen und daraus resultierenden Blockaden führen, weil sich die nachgeordneten Hierarchieebenen nicht ausreichend eingebunden fühlen.

Top-down

Bottom-up

Bottom-up-Strategie

Das **Bottom-up**-Prinzip kehrt die eben geschilderte Vorgehensweise um: Ausgangspunkt der Veränderung ist hier die unterste Hierarchieebene. Von dort soll sich der Veränderungsprozess nach oben fortsetzen und schließlich die Führungsspitze erreichen. Dieses Vorgehen bietet sich insbesondere dann an, wenn auf der Ausführungsebene grundlegende Veränderungen vorgenommen werden sollen. Der Grund ist darin zu sehen, dass die dort tätigen Mitarbeiter und ihre unmittelbaren Vorgesetzten vergleichsweise genau wissen, welche Veränderungen notwendig und besonders dringlich sind. Problematisch kann das Bottom-up-Prinzip allerdings sein, wenn die unteren Hierarchieebenen versuchen, den übergeordneten Ebenen ihre Bedürfnisse und Erwartungen deutlich zu machen und dort auf wenig Verständnis stoßen.

In der betrieblichen Praxis dürfte die idealtypische Form des Bottom-up-Vorgehens kaum anzutreffen sein. Zum einen ist die ideelle und materielle Unterstützung des Veränderungsprozesses durch die oberste Führungsebene eine notwendige Voraussetzung, damit die Veränderungsmaßnahmen überhaupt geplant und eingeleitet werden können. Zum anderen müssen die für die Gestaltung des Wandels erforderlichen fachlichen und methodischen Kompetenzen vorhanden sein. Hierzu bedarf es selbst bei einem hohen Grad an Problemlösungsfähigkeit auf der untersten Ebene in aller Regel zumindest der methodischen Unterstützung durch interne oder externe Prozessberater. Problematisch ist zudem die Rolle des mittleren Managements, das bei dieser Vorgehensweise leicht in eine »**Sandwich-Situation**« gerät, indem es sich von der obersten und der untersten Hierarchieebene »in die Zange genommen« fühlt. Die Folge kann ein erheblicher Veränderungswiderstand der mittleren Führungskräfte sein.

Wirtschaftspraxis**Top-down-Prinzip dominiert**

Eine Analyse der Stakeholder in Change-Management-Prozessen hat gezeigt, dass die Mitarbeiter in 91 Prozent und das mittlere Management in 85 Prozent der befragten Unternehmen mit Abstand am häufigsten von den Veränderungsmaßnahmen betroffen waren. Die erste Leitungsebene wurde dagegen nur in rund jedem sechsten Unternehmen selbst von den Veränderungsmaßnahmen erfasst, wobei insbesondere das Personalressort sogar nur in jedem 20. Unternehmen direkt vom Wandel berührt wurde. Fragt man hingegen nach denjenigen Personengruppen, die den **größten Einfluss auf die Gestaltung des Wandels** hatten, dann steht das **obere Management** in rund 60 Prozent aller befragten Unternehmen erwartungsgemäß an erster Stelle, gefolgt von dem mittleren Management (30 Prozent) und dem Betriebsrat (20 Prozent). Demgegenüber konnten die am meisten vom Wandel betroffenen Mitarbeiter nur in Ausnahmefällen, nämlich in 7 Prozent der befragten Unternehmen (in Deutschland waren es sogar nur 3 Prozent!), den Gang der Veränderungen mitbestimmen. Daraus ziehen

die Autoren der Studie den nahe liegenden Schluss: »Wahrscheinlich lässt sich über Reformen leichter entscheiden, wenn man nicht betroffen ist.«

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch die aktuelle Change-Management-Studie der Beratungsgesellschaft aus dem Jahr 2012. Danach schlagen die Top-down-Ansätze die (viralen) Bottom-up-Ansätze deutlich. Als wichtigste Führungsaufgabe wird die **Vorbildfunktion** gesehen. Sie wurde von 79 Prozent der rund 150 befragten Führungskräfte und Change-Management-Experten aus deutschen, österreichischen und schweizerischen Unternehmen an erster Stelle genannt. Auch die Kommunikationskaskaden, in der die wichtigsten Informationen zu den anstehenden Veränderungen mitgeteilt werden, sind nach der Studie regelmäßig top-down gesteuert. Allerdings, so kritisieren die Consultants zu Recht, werden durch den Top-Down-Blickwinkel »weite Teile der gelebten Realität« ausgeblendet.

Quellen: Capgemini (Hrsg.) 2005 S. 31, Capgemini Deutschland GmbH (Hrsg.) 2012 S. 21 ff.

Bipolare Strategie

Im Sinne der Organisationsentwicklung beinhaltet dieses Vorgehen, das zeitgleich sowohl von oben als auch von unten erfolgt, notwendigerweise **partizipative** Elemente. Die Organisationsmitglieder sollten sowohl an der Leitbildentwicklung als auch an der Gestaltung der strukturellen Maßnahmen beteiligt werden. Nur so lässt sich vermeiden, dass das Top-down-Vorgehen als aufgezwungen empfunden wird und damit von vornherein auf Ablehnung stößt. Dieses parallele Vorgehen von der Unternehmensspitze und von der Ebene des unteren Managements aus wird auch als **bipolarer Ansatz** bezeichnet. Er wird vor allem dann empfohlen, wenn mit einem starken Widerstand der mittleren Führungsebene zu rechnen ist.

Bipolar

Center-out-Strategie

Beim **Center-out**-Vorgehen, das auch als Keil-Strategie bezeichnet wird, bildet die mittlere Führungsebene den Ausgangspunkt des Veränderungsprozesses. Die Führungskräfte dieser Ebene verfügen meistens über einen gewissen Handlungsspielraum, der die schnelle Verbreitung der Veränderungsidee und die Durchsetzung der organisatorischen Maßnahmen nach oben und nach unten begünstigt. Sie können sowohl auf die ihnen unterstellten Führungskräfte als auch auf ihre Vorgesetzten einwirken und so den Veränderungsprozess nach »oben« und »unten« vorantreiben.

Center-out

Die Center-out-Strategie erscheint damit für eine ganze Reihe von Veränderungen als Erfolg versprechend. Dies bestätigen auch empirische Studien zur Gestaltung von Veränderungsvorhaben (vgl. zum Beispiel *Vahs, D./Leiser, W.* 2007 S. 60). Eine besondere Bedeutung kommt ihr bei Veränderungen im Bereich der **Personalführung** zu, wie beispielsweise bei der Änderung des Führungsstils oder bei der Standardisierung der Führungsbeziehungen durch Führungsgrundsätze. Allerdings setzt das Funktionieren dieser Vorgehensvariante voraus, dass die mittleren Führungskräfte über eine ausreichende Zivilcourage verfügen, um die OE-Gedanken vor allem nach oben zu transportieren und gegenüber dem Top-Management auch gegebenenfalls gegen Widerstände zu vertreten.

Multiple-Nucleus-Strategie

Der **Multiple-Nucleus**-Ansatz (auch »Flecken-Strategie« genannt) eignet sich insbesondere für solche Organisationen, in denen das Geschehen nicht stark durch hierarchische Beziehungen geprägt ist, wie beispielsweise in Team- oder Netzwerkorganisationen. In solchen Fällen können Wandelprozesse zeitgleich an verschiedenen Stellen (z. B. in unterschiedlichen Funktionsbereichen) angestoßen werden, indem dort einzelne Personen oder Personengruppen mit Veränderungsmaßnahmen beauftragt werden. Auf der Basis der dabei gesammelten Erfahrungen wird der Veränderungsprozess dann an anderen Stellen der Organisation solange fortgesetzt, bis er schließlich die gesamte Organisation umfasst.

Multiple-Nucleus

Die Problematik dieser Methode ist darin zu sehen, dass die zunächst unabhängigen Aktivitäten der verschiedenen Interventionspunkte miteinander in Einklang gebracht werden müssen. Das erfordert eine entsprechende Planung und Abstimmung der Veränderungsmaßnahmen. Die **Einrichtung einer Koordinationsstelle**, die den Gesamtüberblick über alle Maßnahmen hat und erforderlichenfalls beratend und

Wirtschaftspraxis

»Viral Change« als innovatives Change-Design

In der aktuellen Change-Management-Studie von *Capgemini Consulting* wird der sogenannte »Viral Change« als ein neuer Ansatz vorgestellt, der dort eingesetzt werden kann, »... wo klassische Projektansätze nicht mehr ziel-führend und effektiv sind, weil es an Flexibilität und Schnelligkeit mangelt.« Dabei handelt es sich letztendlich um eine Form der Multiple-Nucleus-Strategie, die auf den **Verhaltensaspekt** fokussiert und auf klassische Kaskaden und das Erklären von Hintergründen, Dringlichkeit und

Notwendigkeit des Wandels verzichtet: »Verhaltensvorbilder erzeugen Veränderungen, weil Verhalten wie Emotionen ansteckend ist, so die Logik dieses Ansatzes. ... Viral Change baut darauf, die Menschen im Unternehmen zu stärken und mit Coaching Skills auszustatten, die bereits das gewünschte neue Verhalten zeigen, und nutzt die Ansteckungskraft von Verhalten und von Gefühlen.«

Quelle: *Capgemini Deutschland GmbH* (Hrsg.) 2012 S. 61

unterstützend eingreifen kann, trägt mit dazu bei, dass der Multiple-Nucleus-Ansatz nicht zu einem chaotischen Verlauf des Veränderungsprozesses führt, an dessen Ende eine Vielzahl nicht integrierbarer organisatorischer Teillösungen steht.

Neben den oben erörterten Vorgehensweisen lassen sich noch **weitere Einstiegspunkte** für die Durchführung von Veränderungsmaßnahmen unterscheiden, die hier zumindest stichwortartig erwähnt werden sollen (vgl. *Schanz, G.* 1994 S. 417):

- Die **Methode vertikaler Schnitte** greift einen bestimmten Organisationsbereich (zum Beispiel den Vertrieb, die Produktion, einen Produktbereich, ein Geschäftsfeld) heraus und schließt alle Hierarchieebenen dieses Bereiches ein.
- Bei der Anwendung der **Methode diagonaler Schnitte** wird eine interdisziplinäre Einstiegsgruppe gebildet, die sich aus Mitgliedern aller Führungsebenen und aller Bereiche zusammensetzt. Um den Einfluss von formalen Machtbeziehungen so weit wie möglich auszuschließen, ist darauf zu achten, dass der Einstiegsgruppe niemand angehört, der unmittelbarer Vorgesetzter eines anderen Mitglieds ist.

Gleichgültig, welche Vorgehensweise bei der Einführung organisatorischer Veränderungen zur Anwendung gelangt, sind die Anforderungen an die Führungskräfte aller Ebenen sehr hoch. Sie müssen den Wandel nicht nur mitgestalten, sondern sie müssen ihn auch vorleben. Dazu bedarf es einer umfassenden **fachlich-methodischen** und insbesondere einer hohen **sozialen Kompetenz**. Im Einzelnen gehören dazu die Fähigkeiten, ganzheitlich und vernetzt denken zu können, Mitarbeiter zu motivieren und ihnen die Unternehmensziele zu vermitteln, Konflikte rechtzeitig aufzuspüren und offen auszutragen, den Mitarbeitern als Moderator und Partner zur Verfügung zu stehen, Freiräume bewusst zuzulassen u. v. m. Viele Führungskräfte sind damit derzeit noch überfordert und müssen durch entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen auf die Übernahme dieser umfassenderen und komplexeren Rolle vorbereitet werden. Hier bieten sich neue Perspektiven für die Weiterbildung von Führungskräften (vgl. *Kübel, R.* 1994 S. 33, *Messmer, I.* 1994 S. 276 ff.).

Weitere Vorgehensweisen

Anforderungen an
die Führungskräfte

7.4.3 Revolutionärer und evolutionärer Wandel

Bei organisatorischen Veränderungsprojekten stellt sich nicht nur die Frage nach der Art und Weise des Vorgehens und der inhaltlichen Ausgestaltung der strukturellen Maßnahmen, sondern auch nach der **Intensität der Intervention** oder, anders ausgedrückt, wie spürbar sollen die Veränderungen für die Organisationsmitglieder sein? Die Frage, ob der Wandel evolutionär oder revolutionär verlaufen soll, ist allerdings nicht neu, wie die in dem Abschnitt 7.1.5 vorgestellten Prozessmodelle des Wandels zeigen.

Nach dem Umfang und der Stärke des Eingriffs lassen sich **zwei grundlegende Ansätze** zur Gestaltung der Intensität des organisatorischen Wandels unterscheiden. Während der eine Ansatz ein radikales Vorgehen innerhalb einer relativ kurzen Zeitspanne vorsieht (»structural changes should occur rapidly, in large dramatic jumps ...«), setzt der andere Ansatz auf ein langfristig angelegtes, »sanftes« Vorgehen in kleinen Schritten (»... or gradually and incrementally«; Miller, D./Friesen, P. H. 1984 S. 220 ff., vgl. auch Servatius, H.-G. 1994 S. 39 f.):

- ▶ Organisatorischer Wandel muss sich **revolutionär** vollziehen. Nur in Krisenzeiten ist ein grundlegender Wandel möglich, da in Wachstumsperioden die Widerstände zu groß sind und weit reichende Veränderungen unmöglich machen. Revolutionärer Wandel ist radikal und erfolgt in einem zeitlich begrenzten »Quantensprung« häufig als Reaktion auf Veränderungen des Unternehmensumfelds und/oder auf interne Probleme. Gefragt sind bei diesem Ansatz eher die autoritären »Macher«, die sich gegen intensive Widerstände durchsetzen und so die Veränderungen zielgerichtet vorantreiben.
- ▶ Organisatorischer Wandel muss sich **evolutionär** vollziehen. Zu starke und zu schnelle Veränderungen werden von den betroffenen Personen nicht akzeptiert. Deshalb muss der Veränderungsprozess kontinuierlich und in kleinen Lernschritten über einen längeren Zeitraum hinweg erfolgen. Zur Begleitung der evolutionären Maßnahmen ist ein kultursensibler Prozessmoderator und Coach erforderlich, der die Mitarbeiter in die Planung und die Gestaltung des Veränderungsprozesses integriert.

Revolutionärer und
evolutionärer Ansatz

Die Abbildung 7-31 fasst die wesentlichen Merkmale des revolutionären und des evolutionären Wandels zusammen.

Wenn auch einiges dafür spricht, die organisatorischen Veränderungen möglichst umfassend und zügig durchzuführen, gibt es zweifelsohne ebenso Situationen, in denen der Misserfolg bei einer radikalen Vorgehensweise schon vorprogrammiert ist. Deshalb werden im Folgenden die Voraussetzungen und die Vorgehensmuster der beiden Ansätze einander gegenübergestellt.

7.4.3.1 Revolutionärer Wandel als radikale Veränderung

Ein **revolutionärer Wandel** (radical change, frame-breaking change, disruptive change) verlangt tief greifende und umfassende Eingriffe in die Organisation. Dazu gehören grundlegende strukturelle Veränderungen und der Austausch von solchen Führungskräften, die sich dem Wandel dauerhaft widersetzen. Wie wir im Abschnitt 7.1.2 gesehen haben, ist das Konzept des »Business-Reengineering« oder »Business-

Abb. 7-31

Merkmale revolutionären und evolutionären Wandels

Merkmale	Revolutionärer Wandel	Evolutionärer Wandel
Grundidee	Nur bei einem hohen Problemdruck können grundlegende Veränderungen durchgesetzt werden	Nur schrittweise Veränderungen werden von den handelnden Personen dauerhaft akzeptiert
Ziele	Erhebliche und anhaltende Erhöhung der Wirtschaftlichkeit (ökonomische Effizienz)	Erhöhung der Wirtschaftlichkeit (ökonomische Effizienz) und der Humanität (soziale Effizienz)
Charakteristik des Wandels	Fundamentales Überdenken und radikale Neugestaltung durch ein diskontinuierliches und zeitlich begrenztes Vorgehen in einem Prozess der kreativen Zerstörung	Behutsame Weiterentwicklung über einen längeren Zeitraum hinweg in Lernschritten; Wandel als kontinuierlicher Prozess
Transformationsphilosophie	Synoptisches und rational geplantes Vorgehen, das häufig als Reaktion auf die Veränderungen des internen und externen Umfelds erfolgt	Inkrementales und selbst gelenktes Vorgehen zur proaktiven Ausschöpfung der aktuellen und der zukünftigen Erfolgspotenziale
Selbstverständnis der Führung	Rationaler Planer, autoritärer Macher	Prozessmoderator, Coach
Rolle der Mitarbeiter	»Manövriermasse«	»Mitgestalter«

Quellen: Krüger, W. 1993 S. 371, Servatius, H.-G. 1994 S. 40, Thom, N. 1996 S. 12

Process-Reengineering« gewissermaßen zu einem Synonym für die radikale Veränderung geworden. Es geht von einer fundamentalen und strukturübergreifenden Umgestaltung des Unternehmens oder der wesentlichen Unternehmensprozesse aus. Insofern kann man den Business-Reengineering-Ansatz mit Scholz als ein **»neotayloristisches Konzept«** bezeichnen, das konsequent und kompromisslos die Verbesserung der organisatorischen Effizienz verfolgt (vgl. Scholz, C. 2000 S. 163 ff.).

Michael H. Hammer und James C. Champy, die beiden bekanntesten Propagandisten des Konzepts, die mit ihren Büchern »Reengineering the Corporation« (1993) und »The Reengineering Revolution« (1995) zwei Bestseller veröffentlichten, bezeichneten **Business-Reengineering** demgemäß ziemlich vollmundig als eine Vorgehensweise, mit der »... die heutigen Unternehmen eine wahrhafte Renaissance einleiten können.« Und weiter: »Für die neue Revolution im Unternehmen hat Business-Reengineering den gleichen Stellenwert wie die Spezialisierung der Arbeitskräfte für die letzte. Auch die größten Unternehmen – ja selbst die erfolgreichsten und aufstrebendsten – müssen sich die Grundsätze des Business-Reengineering zu eigen machen und umsetzen, weil sie ansonsten im Schatten der noch beeindruckenderen Erfolge jener Firmen stehen werden, die sich dem Business-Reengineering verschrieben haben. ... Business-Reengineering ist ein völliger Neubeginn – eine Radikalkur« (Hammer, M./Champy, J. 1995 S. 12 f.). Das Ergebnis dieser **»Radikalkur«** sollten nach Auffassung der beiden Managementberater zum Beispiel 40 Prozent Umsatzsteigerung, 50 Prozent Lieferzeitverkürzung oder 30 Prozent Personalkosten-senkung sein.

Business-Reengineering

Nach der Überzeugung von *Hammer/Champy* ist ein Business-Reengineering in kleinen, vorsichtigen Schritten nicht möglich. Deshalb beschreiben sie ihre Methode als ein »fundamentales Überdenken und radikales Redesign« der Geschäftsprozesse, die zu einer Verbesserung »... um Größenordnungen in entscheidenden, heute wichtigen und messbaren Leistungsgrößen in den Bereichen Kosten, Qualität, Service und Zeit« führen sollen (*Hammer, M./Champy, J.* 1995 S. 48). Dabei stehen in erster Linie nicht die Unternehmensstrukturen, sondern die Unternehmensprozesse im Blickpunkt. *Champy* ging später mit seinem Konzept des **X-Engineering** sogar noch einen Schritt weiter, indem er nicht nur unternehmensinterne Prozesse betrachtet, sondern das Ziel in der effizienten Gestaltung von unternehmensübergreifenden Prozessen sieht, die mit Hilfe von IT-Plattformen vernetzt werden sollen (vgl. *Brenner, M./Paulus, J.* 2005 S. 9): »At the time, I viewed processes as one of the central elements of the company, along with its people, structure, and strategy. I now see companies in a much larger perspective – not just as individual producers of goods and services but as combinations of processes. These processes interact with each other and with the processes of other organizations« (*Champy, J.* 2002 S. 24).

Das Konzept des Business-Reengineering baut demnach auf den beiden Vorgehensgrundsätzen einer **fundamentalen** Veränderung einerseits und einer **radikalen** Veränderung andererseits auf und lässt sich anhand der folgenden Merkmale beschreiben (vgl. *Hammer, M./Champy, J.* 1995 S. 48 ff.):

- ▶ Der **erste Grundsatz** des Business-Reengineering (fundamentale Veränderung) verlangt von seinen Anwendern, dass sie sich gedanklich vollständig von den bestehenden Strukturen und Prozessen lösen und »ganz von vorne anfangen« (**Tabula-rasa-Prinzip, Clean-sheet-/White-paper-Ansatz**). Im Blickpunkt stehen nicht einzelne Funktionen oder Teilprozesse, sondern das Gesamtunternehmen oder komplette Geschäftsprozesse (**ganzheitlicher Ansatz**). Folglich sind sämtliche Arbeitsstrukturen und -abläufe und die ihnen zugrunde liegenden Organisationsprinzipien vollständig und grundlegend hinsichtlich ihres Kundennutzens bzw. ihres »strategischen Wertes« in Frage zu stellen (**Paradigmenwandel**) und, ausgehend vom Unternehmenszweck und mit Blick auf den Kunden, neu zu definieren (**Kundenfokussierung**). Am Ende soll eine vollkommen neue Lösung als eine Art »Idealkonzept« entstehen.
- ▶ Der **zweite Grundsatz** verlangt die **schnelle** und **radikale** Neugestaltung des Unternehmens in »**Quantensprüngen**« (zum Beispiel Halbierung der Durchlaufzeiten, Verdoppelung des Umsatzes je Mitarbeiter) und keine zaghafte Verbesserung, Erweiterung oder Modifizierung der Geschäftsprozesse. Die verantwortlichen Top-Entscheidungssträger müssen bereit sein, einen klaren Trennungsstrich unter die Vergangenheit zu ziehen, und sie müssen die Radikalität und die Irreversibilität des Veränderungsprozesses gegenüber den Organisationsmitgliedern immer wieder deutlich machen.

Hammer/Champy sehen in der Benennung der für den Reengineering-Prozess **Verantwortlichen** und in der Rollenverteilung die vordringlichste Aufgabe. Erst danach sind die erfolgs- und zeitkritischen **Unternehmensprozesse** zu identifizieren, zu dokumentieren, zu analysieren, zu verstehen und hinsichtlich ihrer Zweckmäßigkeit

Reengineering-Grundsätze

Vorgehensweise des Reengineering

Kritik des Reengineering-Ansatzes

Reengineering
in der Praxis

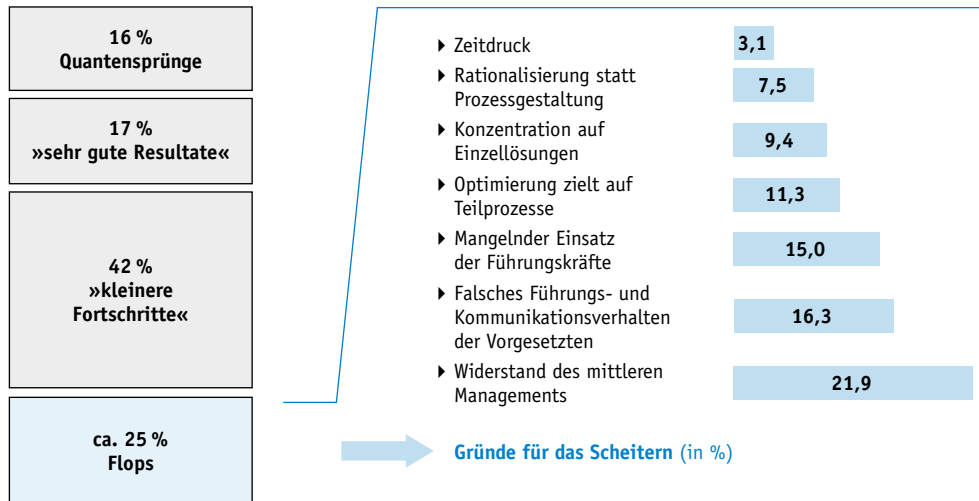
zu hinterfragen. Im Mittelpunkt der Aktivitäten steht der **Verständnisprozess**. Weniger die detailgetreue und entsprechend zeitaufwendige Analyse als vielmehr die **kreative** Auseinandersetzung mit den vorhandenen Prozessen unterstützt deren radikale Veränderung. An der Suche nach kreativen Lösungen sollen sich auch die Top-Manager persönlich beteiligen. Dabei werden beispielsweise Fragen wie »Warum machen wir die Dinge, die wir tun?« oder »Weshalb machen wir sie auf diese Art und Weise?« gestellt. Diejenigen Prozesse, die nicht oder nicht richtig funktionieren, und solche Abläufe, die eine erhebliche Bedeutung für das Unternehmen besitzen **und** für ein Redesign geeignet sind, werden dann völlig neu gestaltet (»Clean-paper-Ansatz«). Als wesentliche Voraussetzungen für ein erfolgreiches Vorgehen werden die Beachtung der Wertvorstellungen und der Überzeugungen der Mitarbeiter, die Anwendung einer **Top-down-Strategie** mit wenigen partizipativen Elementen, die Bereitschaft und der Mut zur **Überwindung von Widerständen** sowie die weit gehende Durchführung des Reengineering-Prozesses **innerhalb eines Jahres** genannt (vgl. *Hammer, M./Champy, J.* 1995 S. 134 ff., 260 ff., *Hammer, M./Stanton, S.A.* 1995 S. 30 ff.).

Das Business-Reengineering ist nicht grundsätzlich neu, sondern vielmehr die »... Fortsetzung eines Trends der Organisationsgestaltung hin zu einer stärkeren Objektorientierung ...«, der nach Ansicht von *Kieser* bereits 1921 mit der Einführung der divisionalen Organisation bei *DuPont* begann (*Kieser, A.* 1996 S. 182). Neu am Business-Reengineering ist allerdings die große konzeptionelle Breite, die seiner anwendungsorientierten Zielrichtung entsprechend nicht nur bestimmte organisatorische Problemlösungen empfiehlt, nämlich die Prozessorganisation, sondern auch die Organisationsmethodik vorgibt: Es setzt auf fundamentale und radikale Veränderungen statt auf inkrementalen Wandel. Ein Problem dabei ist, dass nur wenige Unternehmen zu einer derartigen Radikalität **wirklich** bereit und in der Lage sind. Kaum eine Organisation kann mit einem Schlag ihre tradierten Strukturen aufbrechen, um sich zu reorientieren und die gesamte Wertschöpfungskette sozusagen »auf der grünen Wiese« neu zu gestalten. Das übersteigt zumeist die vorhandenen Möglichkeiten und stößt häufig dort an Grenzen, wo es um Machtfragen geht (vgl. *Kieser, A.* 1996 S. 184, *Theuvsen, L.* 1996 S. 67). Zudem wird eines unterschätzt: Die **Langlebigkeit** des weichsten Reengineering-Faktors, **der Unternehmenskultur**. Ihre Veränderung beansprucht vor allem Zeit und ist demzufolge eher Gegenstand eines evolutionären und partizipativen denn eines revolutionären und autoritären Prozesses. Das ausdrücklich geforderte Top-down-Vorgehen steht dem jedoch entgegen (vgl. *Metzen, H.* 1994 S. 279 ff., *Osterloh, M./Frost, J.* 1994 S. 362).

Insofern ist es auch nicht erstaunlich, dass trotz einzelner Erfolgsmeldungen (zum Beispiel betreffend die von *Hammer* und *Champy* genannten Unternehmen *IBM Credit*, *Ford Motor* und *Kodak*) nach einer bereits 1994 durchgeführten umfangreichen Stichprobenanalyse von 621 der größten Unternehmen in Nordamerika und Europa offenbar der überwiegende Teil (67 Prozent) der Reengineering-Projekte in der Praxis fehlschlug oder nur zu kleineren Fortschritten führte (vgl. Abbildung 7-32 sowie *Champy, J.* 1995 S. 13 f. und *Gloger, A./Groothuis, U.* 1994 S. 54 ff.). Selbst *Hammer* und *Champy* haben in dem letzten Kapitel ihres grundlegenden Reengineering-Buches festgestellt, dass »über den Daumen gepeilt ... sogar 50 bis 70 Prozent der Unternehmen, die den Weg des Business-Reengineering wählen, nicht die beabsichtigten durchschlagenden

Abb. 7-32

Erfolg des Business-Reengineering in der Unternehmenspraxis



Resultate erzielen« (Hammer, M./Champy, J. 1995 S.260). Eine weitere, branchenübergreifende telefonische Befragung zum Reengineering in 100 deutschen Unternehmen mit jeweils mehr als 1.000 Beschäftigten zeigte ähnliche Resultate: Nur rund jedes vierte Unternehmen erreichte das Kernziel der Produktivitätssteigerung und nur etwa jedes dritte Unternehmen realisierte die Kernziele »Erhöhung der Prozessgeschwindigkeit«, »Steigerung der Prozessqualität« und »Steigerung der Kundenorientierung«, was die Verfasser der Studie zu dem Schluss führte, dass das Konzept des Reengineering hierzulande in der Anwendung gescheitert sei (vgl. Homburg, C./Hocke, G. 1996 S. 14). Dazu mag allerdings auch die Tatsache beitragen, dass Reengineering häufig als klassisches Kostensenkungsprogramm »missbraucht« wird und die Glaubwürdigkeit bei den betroffenen Personen damit verloren geht (vgl. Nippa, M. 1995 S.61); denn es gibt durchaus auch Berichte über erfolgreiche Reengineering-Programme (vgl. Demmer, C./Gloger, A./Hoerner, R. 1996).

Als häufigste Gründe für das Scheitern werden der Widerstand des mittleren Managements, eine unzureichende Kommunikation, Führungsfehler und der mangelnde Einsatz der Führungskräfte für die Veränderungsziele genannt (zusammen über 53 Prozent; vgl. Abbildung 7-32). Homburg und Hocke sehen vor allen Dingen die folgenden Defizite des Reengineering-Ansatzes: Unzureichende Berücksichtigung der Umsetzungsproblematik, unkritische Rezeption des Ansatzes in der Praxis, zu starke Konzentration auf den Produktionsbereich, systematische Vernachlässigung des »Managements der weichen Faktoren« und zu kurzfristig angelegte Veränderungsprozesse (vgl. Homburg, C./Hocke, G. 1996 S. 14 ff.). Eines ist allerdings unbestritten: Der Business-Reengineering-Ansatz hat viele Unternehmen für die

Gründe für das Scheitern

Bedeutung des organisatorischen Wandels sensibilisiert und eine ganze Reihe von Führungskräften dazu veranlasst, sich intensiv mit den revolutionären Denkansätzen zu befassen (siehe hierzu auch den lesenswerten kritisch-ironischen Aufsatz von *Kieser* über den »Mythos Reengineering«; vgl. *Kieser, A.* 1996 S. 179 ff.).

Welche Vorteile und welche Nachteile bringt der revolutionäre Wandel grundsätzlich mit sich?

Vorteile

Ein Vorteil des revolutionären Ansatzes ist insbesondere die **klare Trennung** von »Ruhephasen« und Phasen der Veränderung, das heißt, die Organisation kann sich nach dem radikalen Umbruch auf die veränderte Situation einstellen. Da dieser Umbruch in der Regel in einer Krisensituation erfolgt, ist die **Änderungsbereitschaft** der Organisationsmitglieder grundsätzlich sehr hoch und die Widerstände sind dementsprechend gering. Die angestrebte zeitliche Befristung des Veränderungsprozesses stellt darüber hinaus weit gehend sicher, dass der **Wandel aus einem Guss** ist und nicht aus einer Vielzahl von nicht integrierten oder nicht integrierbaren Einzelaktivitäten besteht.

Nachteile

Nachteilig können sich die mit dem revolutionären Ansatz verbundenen Risiken auf die Organisation auswirken. Hier ist beispielsweise die **begrenzte Planbarkeit** von Veränderungen zu nennen. Um im Bild zu bleiben: Wird die Revolution zur falschen Zeit oder am falschen Ort ausgerufen, kann es schnell passieren, dass sie »ihre Kinder frisst«, das heißt, die Maßnahmen wirken nicht in dem gewünschten Maße, sie wirken überhaupt nicht oder sie bewirken nicht geplante und nicht gewollte Veränderungen. Kritisch ist auch die **hohe Instabilität** in der Veränderungsphase zu sehen, die zu einer großen Unruhe und Unsicherheit führt und dadurch den Veränderungsprozess behindern kann. Auf allen Beteiligten lastet ein **starker Handlungsdruck**, der leicht in eine Überbeanspruchung der Organisation münden kann. Unter Umständen

Wirtschaftspraxis

Reengineering à la Porsche

Ein auch heute noch eindrucksvolles Beispiel für die erfolgreiche Anwendung des (modifizierten) revolutionären Ansatzes ist die frühere *Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG*. Durch neue Wettbewerber, den Einbruch des wichtigsten Auslandsmarkts USA und eine falsche Einschätzung der Preiselastizität der Nachfrage bei Sportwagen-Kunden war das Unternehmen am Ende der 1980er-Jahre in eine tiefe Krise geraten.

Die Konsequenz dieses »Schockereignisses« war der »größte Veränderungsprozess in der Geschichte des Unternehmens«. Die alten Denkmuster und Zusammenhänge galten nicht mehr. Stattdessen musste das Bewährte vollkommen in Frage gestellt werden. »Auf das, was als Antwort herauskam, treffen sicherlich auch die Attribute des gegenwärtigen »Zauberwortes« Reengineering zu: auf den Kunden ausgerichteter Umbau des Unternehmens, in rasantem Tempo, vieles zeitgleich, ein radikales Programm mit dem Ziel einer sprunghaften Prozessinnovation«, so beschrieb

der damalige Vorstandsvorsitzende *Wiedeking* den Veränderungsprozess bei *Porsche*.

Allerdings hatte das Unternehmen die »reine Lehre« des Reengineering im Wesentlichen in dreierlei Hinsicht modifiziert: Erstens wurde nicht das gesamte Unternehmen mit einem Schlag neu gestaltet, sondern die Neuausrichtung begann mit dem Geschäftsprozess Produktion, der eine Kernkompetenz des Unternehmens darstellt; zweitens wurden die Führungskräfte und die Mitarbeiter von Anfang an aktiv in den Veränderungsprozess mit einbezogen, und drittens hat sich *Porsche* wesentlich mehr Zeit als ein Jahr für den strukturellen Wandel genommen. Dazu beigetragen hat sicherlich auch die Kaizen-Philosophie, die das seinerzeit ins Haus geholt japanische Beratungsunternehmen *Shingijutsu* zusammen mit dem *Toyota*-Produktionssystem einführte. Quellen: *Wiedeking, W.* 1995 S. 207 ff., vgl. auch *Freitag, M.* 2007 S. 79

werden dann kurzfristige Verbesserungen zu Lasten von langfristigen Lösungen begünstigt und machen nach relativ kurzer Zeit wieder neue Anpassungsprozesse erforderlich (vgl. *Krüger, W.* 1993 S. 371, *Perich, R.* 1992 S. 456 ff.).

7.4.3.2 Evolutionärer Wandel als kontinuierlicher Veränderungsprozess

Im Gegensatz zu der Radikalität des revolutionären Wandels verlangt der **evolutionäre Wandel** (gradual change, converging change) eine Anpassung der organisatorischen Eingriffe an das Ausmaß, in dem die Organisation Veränderungen verkraften kann. Diese Form des Wandels vollzieht sich über einen längeren Zeitraum in inkrementalen Entwicklungsschritten und lehnt sich an die Grundgedanken des Konzepts der Organisationsentwicklung an.

Die wichtigste Voraussetzung für die Durchführung eines evolutionären Veränderungsprozesses ist der Faktor **Zeit**. Nur wenn sich ein Unternehmen vorausschauend mit den Fragen des organisatorischen Wandels auseinandersetzt oder wenn der Problemdruck nicht so groß ist, dass schnelle und radikale Einschnitte erforderlich sind, ist eine schrittweise und kontinuierliche Entwicklung ohne jedes revolutionäre Element möglich. Das verlangt ein **stabiles Management** mit langfristiger Zielorientierung, um die Kontinuität des Entwicklungsprozesses sicherzustellen, und eine vergleichsweise **stabile Unternehmensin- und -umwelt**.

Im Gegensatz zum revolutionären Ansatz ist der evolutionäre Wandel nicht darauf gerichtet, die Organisation in ihrer Gesamtheit schnell und radikal zu verändern. Stattdessen sollen Teilfunktionen oder Teilprozesse **sukzessive** und unter intensiver **Beteiligung der Organisationsmitglieder** optimiert oder umgestaltet werden. Demzufolge steht die Kommunikation des Handlungsbedarfs und das Schaffen von Vertrauen am Anfang eines evolutionären Vorgehens. Erst danach werden die Kernprozesse identifiziert und in Abhängigkeit vom Veränderungsbedarf in eine Rangfolge gebracht. Das Verstehen dieser Prozesse und das Sammeln von Redesign-Ideen bilden die nächste Stufe. Am Ende stehen die Konzeptentwicklung und das Coaching der Verantwortlichen (vgl. *Servatius, H.-G.* 1994 S. 51).

Ein wesentlicher Vorteil des evolutionären Ansatzes ist in der Möglichkeit zu sehen, den Entwicklungsrhythmus an die **Entwicklungsfähigkeit** der Organisation anzupassen. Während sich kleinere Veränderungen kurzfristig und unmittelbar umsetzen lassen (zum Beispiel Verbesserungen in der Büroorganisation), können langfristige Veränderungsprozesse **kontinuierlich** ablaufen und so zu einer fortschreitenden Verbesserung der **Problemlösungskapazität** der Organisation beitragen (zum Beispiel Übergang von einem autoritären zu einem partizipativen Führungsstil oder von einer funktionalen zu einer prozessorientierten Organisation).

Als ein entscheidender Nachteil des evolutionären Ansatzes kann sich die mit dem kontinuierlichen Prozess verbundene **ständige Unruhe** in der Organisation auswirken. Permanente Veränderungen lassen sich leicht als »Herumdoktern« ohne eine klare Zielrichtung deuten. Möglicherweise führt dies im Laufe der Zeit zu einer **nachlassenden Veränderungsbereitschaft** der Organisationsmitglieder und fördert Widerstände zu Tage. Wie oben bereits erwähnt wurde, ist ein evolutionärer Wandel schließlich nur dann möglich, wenn der Organisation **ausreichend Zeit** für die Bewältigung der anstehenden Veränderungen zur Verfügung steht. Bei einer hohen Umweltdynamik kann

Voraussetzungen

Vorgehensweise

Vorteile

Nachteile

Wirtschaftspraxis

Evolution in der Bayer AG

Der Chemiekonzern *Bayer* bevorzugte nach Aussage seines damaligen Vorstandsvorsitzenden den schrittweisen und kontinuierlichen Wandel (»Evolution statt Revolution«). Begründet wurde dies damit, dass »... eine Totalreform in einem breit diversifizierten Konzern mit sehr unterschiedlichen Arbeitsgebieten, regionalen Schwerpunkten und

technologischen Strukturen weder sinnvoll noch ohne weiteres machbar« sei. Stattdessen wurden langfristig angelegte, evolutionäre Übergänge gestaltet, die durch ein schrittweises und bereichsbezogenes Vorgehen gekennzeichnet waren, das kontinuierlich fortgesetzt wurde. Quelle: *Schneider, M.* 1995 S. 24

sich dieses Konzept also schnell als unbrauchbar erweisen (vgl. *Krüger, W.* 1993 S. 371, *Perich, R.* 1992 S. 456 ff.).

7.4.4 Change-Management als integrativer Ansatz

7.4.4.1 Das Spannungsfeld des Unternehmenswandels

Situationsgerechtigkeit
der Konzeption

Welches der bisher vorgestellten Konzepte des organisatorischen Wandels als zweckmäßig erachtet wird, hängt in der Praxis von vielen Faktoren ab. Wie wir gesehen haben, bestehen fundamentale Unterschiede insbesondere hinsichtlich des Menschenbildes und des Machtverständnisses. *Thom* nennt als wesentlichen Faktor für die **Situationsgerechtigkeit** einer bestimmten Wandlungskonzeption die Art der Krise, in der sich ein Unternehmen befindet: Liegt eine ernsthafte und akute Bedrohung des Unternehmensbestands vor, beispielsweise in Form einer Liquiditätskrise mit der unmittelbaren Gefahr einer Insolvenz, ist ein rasches Handeln geboten. Insofern bleibt in diesem Fall nur ein radikales und schnell wirkendes Vorgehen im Sinne des revolutionären Ansatzes. Zeichnet sich dagegen eine Krisensituation erst allmählich und auf längere Sicht ab (strategische Krise) und bestehen demgemäß noch ausreichende Handlungsspielräume, ist die Anwendung evolutionärer Konzepte des Wandels möglich (vgl. *Thom, N.* 1996 S. 11).

»3W-Modell«

Grundsätzlich bewegt sich der geplante Unternehmenswandel in einem Bezugsrahmen, der durch die drei Konstrukte Wandlungsbedarf, Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit abgebildet werden kann. Dieses **»3W-Modell«**, das von dem Gießener Managementwissenschaftler *Wilfried Krüger* entwickelt wurde, ist in der Abbildung 7-33 dargestellt (vgl. *Krüger, W.* 2014 S. 14 ff. sowie *Krüger, W.* 1998 S. 228 ff.):

Bezugsrahmen
des Wandels

- Der **Wandlungsbedarf** bildet den Ausgangspunkt eines Veränderungsprozesses und beschreibt das Ausmaß der sachlich notwendigen Veränderungen. Den Anstoß hierzu geben externe (zum Beispiel Wirtschaftskrisen) und/oder interne Impulse (zum Beispiel ein personeller Wechsel an der Unternehmensspitze). Während innovative Unternehmen den Veränderungsbedarf frühzeitig identifizieren und dann vorausschauend handeln, verhalten sich viele Unternehmen reaktiv und passen sich erst unter dem Druck der wirtschaftlichen Situation an die neuen Erfordernisse an. Hier gilt dann der Grundsatz: »Ohne Krise kein Wandel«, dem »...

Wirtschaftspraxis

Früherkennung in der Voith GmbH & Co. KGaA

Um den Veränderungsbedarf bereits rechtzeitig vor dem Eintritt von konkreten Chancen oder Bedrohungen identifizieren zu können, haben viele große Unternehmen, wie beispielsweise der Technologiekonzern *Voith*, »Früherkennungssysteme« eingerichtet, mit deren Hilfe »Veränderungen durch permanente Analyse der externen und internen Einflussgrößen« möglichst frühzeitig erkannt und bewertet werden sollen.

Das »Scanning« (ungerichtetes Abtasten des Umfelds nach relevanten Veränderungen, den sogenannten »Issues«) und das sich anschließende »Monitoring« (Analyse und Bewertung der relevanten Veränderungen) des Umfelds ermöglichen es den Unternehmen, auch »schwache Signale« (zum Beispiel Meinungsäußerungen von Experten, Wertewandel in der Gesellschaft) zu ermitteln und bei den

betrieblichen Entscheidungen zu berücksichtigen. Durch ein derartiges **Issue-Management** ist eine vorausschauende Bewältigung des Veränderungsbedarfs möglich, durch die sich Unternehmenskrisen weitgehend vermeiden lassen. Außerdem wird bei den Entscheidungsträgern das Bewusstsein für die Problematik eines kontinuierlichen Wandels wachgehalten, was die Bereitschaft zu einem schnellen und zielgerichteten Handeln erhöht.

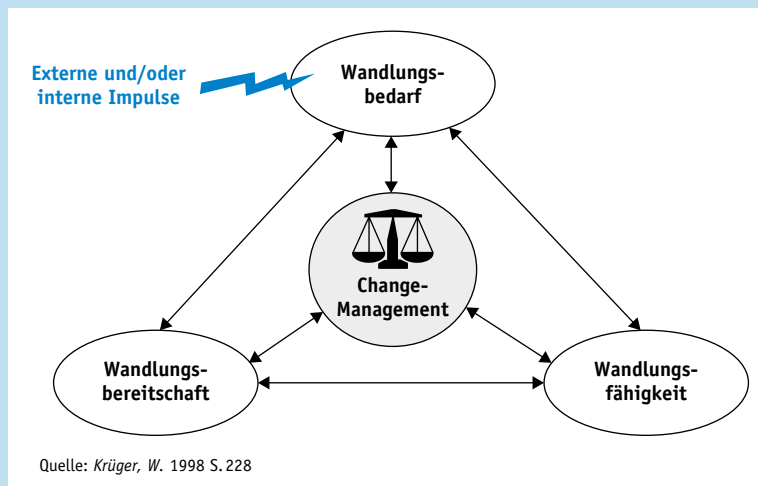
Quellen: *Voith GmbH* (Hrsg.) 1991 S. 35; vgl. auch *Ansoff, H. I.* 1976 S. 129 ff., *Krüger, W.* 1993 S. 364 f., *Krystek, U./Müller-Stewens, G.* 1993 S. 28 ff.; eine übersichtliche, allgemeine Darstellung von Früherkennungssystemen und des Konzepts der schwachen Signale findet sich bei *Müller-Stewens, G./Lechner, C.* 2011 S. 190 ff.

erfahrene Praktiker nicht ohne resignierenden Unterton zustimmen ...« (*Krüger, W.* 2014 S. 31). Von daher ist es eine wesentliche Aufgabe des Change-Managements, »... Wandlungsbedarfe als solche zu erkennen, sie zu akzeptieren und die notwendigen Schritte einzuleiten« (*Krüger, W.* 1998 S. 229).

- Die Einstellungen und das Verhalten der in den Veränderungsprozess einbezogenen Organisationsmitglieder kennzeichnen die (subjektive) **Wandlungsbereitschaft**. Sie ist der »Schlüssel zu erfolgreichem Wandel«, wie *Krüger* es treffend

Abb. 7-33

Bezugsrahmen des Unternehmenswandels



formuliert (vgl. *Krüger, W.* 2014 S. 19). Die Wandlungsbereitschaft hängt unter anderem von der individuellen Risikobereitschaft, der inneren Einstellung zum Wandel, den mit der Veränderung mutmaßlich verbundenen Vor- und Nachteilen und der Art und Weise ab, in welcher Form und in welchem Umfang sich die betroffenen Organisationsmitglieder an der Gestaltung des Wandels beteiligen können. Die Bandbreite der Wandlungsbereitschaft einzelner Personen reicht dabei vom »Promotor«, der den Wandel aktiv unterstützt, bis zum »Opponent«, dessen Einstellung zum Wandel eindeutig negativ ist und der sich den Veränderungsmaßnahmen dauerhaft widersetzt (zu den typischen Einstellungen gegenüber dem Unternehmenswandel vgl. auch Abschnitt 7.3.1).

- Ein weiteres Element des hier beschriebenen Bezugsrahmens ist die **Wandlungsfähigkeit**. Sie beruht auf dem Wissen und dem Können von Einzelpersonen, einer Organisationseinheit und/oder des gesamten Unternehmens. Gerade für die Bewältigung von tief greifenden Veränderungen sind ganz spezifische Erfahrungen mit derartigen Situationen sowie besondere fachliche und methodische Kenntnisse und Fähigkeiten erforderlich. Deshalb bildet der »Faktor Mensch« auch in diesem Bereich häufig eine Veränderungsbarriere, die es durch geeignete Maßnahmen (Training, Coaching, Einsatz externer Berater usw.) zu beseitigen gilt.

Kongruenzprinzip des Wandels

Zwischen den drei Elementen des Wandels bestehen vielfältige Wechselwirkungen: Beispielsweise setzt eine hohe Veränderungsbereitschaft einen deutlich erkennbaren Wandlungsbedarf voraus. Ohne eine ausreichende Fähigkeit, den Wandel zu planen und zu gestalten, ist es wiederum auch bei einer hohen Wandlungsbereitschaft nicht möglich, dem Handlungsbedarf gerecht zu werden. Ein erfolgreiches Change-Management berücksichtigt diese gegenseitigen Abhängigkeiten und stellt so ein **Gleichgewicht** zwischen Wandlungsbedarf, Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit her. *Krüger* hat diesen Sachverhalt in Anlehnung an das organisatorische Kongruenzprinzip auch als »**Kongruenzprinzip des Wandels**« bezeichnet (vgl. *Krüger, W.* 1998 S. 236).

Spannungsfeld des Wandels

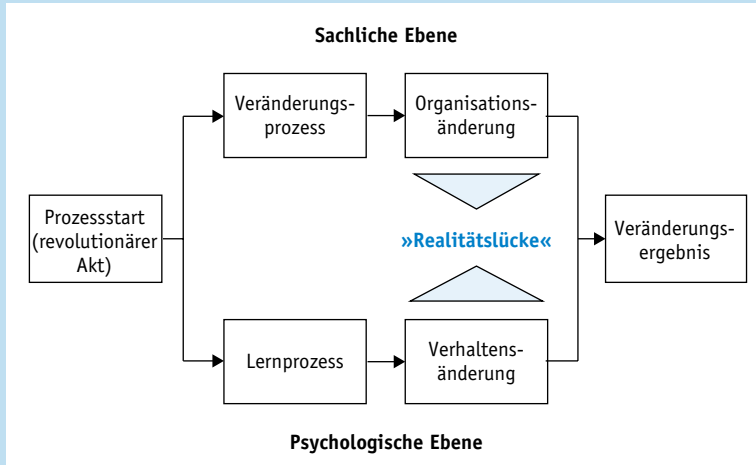
Generell ist festzustellen, dass sich Veränderungsprozesse immer in einem Spannungsfeld von internen und externen Einflussgrößen einerseits und von Vergangenheit und Zukunft andererseits befinden. Laufende Veränderungen in der Markt- und der Wettbewerbssituation stoßen auf bestehende organisatorische Regeln und bestimmte Verhaltensmuster der Organisationsmitglieder. In der Vergangenheit bewährte Strukturen und Abläufe erweisen sich als ineffizient und müssen durch neue Organisationsformen ersetzt werden. Je besser es gelingt, die Widersprüche dieses Spannungsfelds auszugleichen, desto erfolgreicher werden die Veränderungsmaßnahmen sein. Dies lässt sich als ein allgemeines **Leitbild für einen integrativen Ansatz** des Change-Managements formulieren, der in dem Abschnitt 7.4.4.3 dargestellt wird.

7.4.4.2 Das Problem der »Realitätslücke«

Wie gezeigt wurde, besteht die besondere Problematik von Transformationsprozessen darin, dass die Veränderung der »harten« Faktoren als Gegenstand der Organisationsgestaltung und die Veränderung der »weichen« Faktoren als Gegenstand der Organisa-

Abb. 7-34

Die »Realitätslücke«



tionsentwicklung möglichst eng aufeinander abgestimmt werden müssen. Während revolutionäre Akte aufgrund ihrer Radikalität die Organisationsmitglieder vielfach überfordern, fällt es bei der evolutionären Vorgehensweise schwer, die Betroffenen überhaupt wachzurütteln und auf lange Sicht für die laufenden Veränderungen zu motivieren. Außerdem entsteht im Verlauf des Wandels häufig eine **»Realitätslücke«** zwischen der intendierten Verhaltensänderung und der organisatorischen Veränderung, für die zwei **Ursachen** maßgeblich sein können (vgl. Abbildung 7-34):

- ▶ Nach dem revolutionären Anstoß verläuft die organisatorische Veränderung auf der sachlichen Ebene **zu schnell** oder sie ist zu umfassend und zu radikal. Die Organisationsmitglieder haben zu wenig Zeit, um sich mit den neuen Werten und Normen identifizieren und ihr Verhalten daran ausrichten zu können. Die sich auf der psychologischen Ebene vollziehenden individuellen und kollektiven Lernprozesse halten mit dem strukturellen Wandel nicht Schritt. Dadurch stoßen die bisherigen Verhaltensmuster, die zumindest noch teilweise vorhanden sind, auf eine bereits veränderte strukturelle Realität (psychologische Realitätslücke).

Arten von Realitätslücken

Fallbeispiel Realitätslücken in der Speedy GmbH (Teil 1)

▶▶ Die Geschäftsleitung der *Speedy GmbH* hatte sich nach einer langen Diskussion dazu entschlossen, die funktionale Primärorganisation des Unternehmens durch eine prozessorientierte Sekundärstruktur zu überlagern (Projekt »Process Speed[y]«). Damit wurde das Ziel verfolgt, die bisherigen und teilweise massiven Schnittstellenprobleme zwischen den Funktionsbereichen zu beseitigen, um so noch effektiver und effizienter arbeiten zu können. Nach einer umfassenden Organisationsanalyse wurde eine Prozessorganisation verabschiedet, und es wurden die Aktionsträger des Prozessmanagements namentlich benannt. Seit dem 1. Oktober 2016 war beispielsweise

der Produktionsleiter, *Hermann Röthi*, als Prozessmanager für den Kernprozess Auftragsabwicklung verantwortlich. Obwohl die Prozessbeschreibung unter anderem ein Informations- und Mitspracherecht *Röthi*s bei der Beschaffung des produktiven Materials vorsah, weigerte sich der Einkaufsleiter, *Bernd Glattmann*, jedoch lange Zeit standhaft, seinen Kollegen *Röthi* in die Beschaffungsvorgänge mit einzubinden. Dabei führte er für solche Fälle typische »Argumente« an, wie »Das haben wir doch noch nie so gemacht« oder »Viele Köche verderben den Brei«.

Während also in diesem Fall der sachliche Veränderungsprozess (Definition des Kernprozesses, Regelung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen im Prozessmanagement, Festschreibung im Organigramm und in den Stellenbeschreibungen usw.) bereits beendet war, war der Lernprozess des Einkaufsleiters der *Speedy GmbH* offenbar noch nicht abgeschlossen. In der Konsequenz bedeutete dies, dass der neue Prozess trotz seiner formalen Realisierung nicht arbeitsfähig war. Es bestand eine Realitätslücke zwischen der individuellen Verhaltensebene und der sachlichen Ebene des Auftragsabwicklungsprozesses, die erst durch viele Gespräche und positive Erfahrungen mit der neuen Organisation geschlossen werden konnte. <<<

- ▶ Nach dem revolutionären Anstoß erfolgt die organisatorische Veränderung **zu langsam** oder sie ist nicht tief greifend und nicht radikal genug. Die Lernprozesse verlaufen schneller als erwartet. Es besteht eine ausgesprochene Bereitschaft zur Veränderung. Das bereits geänderte Verhalten der Organisationsmitglieder trifft auf die herkömmlichen Strukturen und Abläufe (sachliche Realitätslücke).

Fallbeispiel Realitätslücken in der Speedy GmbH (Teil 2)

▶▶ Eine ganz andere Situation ergab sich in der *Speedy GmbH* bei der Vorstellung des »Zielvereinbarungs- und Vergütungssystems 2015« im Dezember 2014. Diese damals für das Unternehmen revolutionäre Neuerung, die endlich zu einer schon lange geforderten variablen Vergütung führen sollte, wurde nach ihrer überzeugenden Präsentation durch *Dr. Scharrenbacher* von den Mitarbeitern geradezu begeistert begrüßt. Die Führungskräfte begannen sofort, das neue System in die Realität umzusetzen. Allerdings stellte sich schnell heraus, dass einige von ihnen mangels entsprechender Erfahrungen und ohne Training nicht in der Lage waren, mit ihren Mitarbeitern vernünftige Zielvereinbarungen zu treffen. Zudem hatte es der Personalbereich nicht geschafft, die notwendigen Richtlinien und Formulare rechtzeitig fertig zu stellen. Dadurch geriet der Veränderungsprozess ins Stocken. Der anfänglichen Begeisterung folgte schnell eine tief greifende Frustration.

Das Beispiel zeigt, dass auch durch ein »Hinterherhinken« der sachlichen Ebene die Veränderungsziele verfehlt werden. Diese Form der Realitätslücke kann in der Praxis dazu führen, dass sich die betroffenen Personen aufgrund ihrer negativen Erfahrungen bei zukünftigen Veränderungsvorhaben betont zurückhalten. <<<

Für das Entstehen einer Realitätslücke können verschiedene Ursachen genannt werden: Hierzu gehört beispielsweise eine gewisse Selbstherrlichkeit, die sich in der Beibehaltung der traditionellen Verhaltensmuster oder Strukturen äußert (»Wir haben das schon immer so gemacht, und wir waren erfolgreich damit!«). Auch ein allgemei-

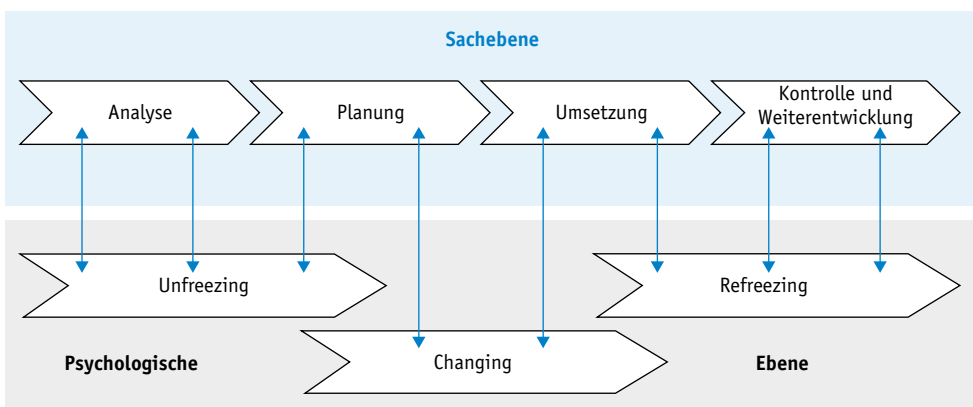
ner Mangel an On-the-job-Verstärkung der bereits geänderten Verhaltensweisen, der die Verhaltensänderungen nicht »belohnt«, sondern »bestraft«, wird den Wandel ebenso behindern wie Störungen im unmittelbaren Umfeld durch Kollegen, Mitarbeiter und Vorgesetzte. Schließlich können auch »Hardwarefehler« (vgl. das Beispiel 2 der *Speedy GmbH*) zum Auftreten von Realitätslücken führen, wobei sie am leichtesten zu vermeiden sind. Die Folgen von Realitätslücken sind für den Veränderungsprozess fatal: Es kommt zu einer **Desorientierung** der betroffenen Personen, zu einem **Glaubwürdigkeitsverlust** der Unternehmensführung und zu einer **Demotivation** der Mitarbeiter aufgrund der erlebten Enttäuschungen, die bis zu einer völligen Ablehnung des Veränderungsvorhabens führen können. Letztendlich schlagen rund 70 bis 80 Prozent aller Wandelprozesse fehl (vgl. *Beer, M./Nohria, N.* 2000 S. 133, *Eversheim, W./Breit, S.* 1999 S. 18).

7.4.4.3 Vorgehensweise des integrativen Ansatzes

Für den Erfolg von Veränderungsprozessen ist demnach die Verknüpfung zweier Ebenen von entscheidender Bedeutung: Die Maßnahmen der **Organisationsgestaltung** (vgl. Abschnitt 7.4.1) und der **Organisationsentwicklung** (vgl. Abschnitt 7.4.2) sind zeitlich und inhaltlich möglichst genau aufeinander abzustimmen. Es geht nicht nur um die strategisch-strukturelle Neugestaltung der Organisation, sondern vor allem um den »Wandel in den Köpfen«, also eine mentale Veränderung durch die Umdeutung der subjektiven Einstellungen und Wahrnehmungen der Organisationsmitglieder. Nach einem revolutionären Akt des Anstoßes von Veränderungsmaßnahmen muss ein evolutionärer Entwicklungsprozess einsetzen, der die **Sachebene** und die **psychologische Ebene** zielwirksam miteinander verbindet. Die Abbildung 7-35 zeigt das Grundkonzept des integrativen Ansatzes, dem auch das nachfolgend dargestellte Praxisbeispiel der *Bayer AG* im Wesentlichen folgt.

Abb. 7-35

Change-Management als integrativer Ansatz



Wirtschaftspraxis

Das »Organizational and Individual Level«-Change-Management der Bayer AG

Die Bayer AG hat ihre Unternehmenswerte unter dem Begriff »LIFE« zusammengefasst, der für »Leadership«, »Integrität«, »Flexibilität« und »Effizienz« steht. Charakterisierend für den Wert »Flexibilität« ist es beispielsweise, Trends frühzeitig aufzugreifen, sich auf die Anforderungen der Zukunft einzustellen, offen zu sein für Neues und Veränderungen aktiv voranzutreiben. Der Vorstandsvorsitzende, *Marijn Dekkers*, hat es in seinem Brief an die Aktionäre im Geschäftsbericht 2010 wie folgt formuliert: »Das »F« in LIFE steht für die »Flexibilität«, **Veränderungen anzunehmen, sie als Chance zu begreifen und die notwendigen Anpassungen vorzunehmen.**« Dementsprechend definiert die Bayer AG einen systematischen **Change-Management-Ansatz**, der sowohl die **Sachebene** (organizational level) als auch die **psychologische Ebene** (individual level) umfasst (vgl. hierzu auch die Darstellung des Bayer-Change-Management-Prozesses am Ende des Abschnitts 7.4.4.3):

»Change-Management is an organizational and leadership competency that is critical to Bayer's success. ... Bayer's change management approach is to establish a common structured approach for managing organizational changes. Typically these planned changes come in the form of major initiatives and projects. Therefore our leaders and project

teams should use this structured approach to ensure that the intended benefits of these initiatives are achieved. Bayer recognizes that change must be managed as a process, **in fact as two processes**. One process for managing change at the organizational level and one process for managing change at the individual level:

- At the **organizational level**, the change management process is focused on achieving the broader organizational change objective. This includes a process that integrates with the overall project management plan. Change-Management provides concepts, planning activities and tools to support the organization through the change process. Organizational change management should follow these steps.
- At the **individual level**, the Change-Management process helps to align people with the desired change. The objective is to allow them and the organization to achieve the full benefits of the change. During a change, people often go through stages that are sometimes painful. The individual change management process is designed to support people during each stage.«

Quellen: Bayer AG (Hrsg.) 2011 S. 1, Bayer AG (Hrsg.) 2012 (Hervorhebungen durch den Verfasser)

Start des Veränderungsprozesses

Zu Beginn eines Transformationsprozesses müssen die Richtung und der Sinn der angestrebten Veränderung von der obersten Führung mittels einer zukunftsweisen **Vision** und entsprechenden **Leitbildern** aufgezeigt werden (»envisioning«). Der geplante Wandel bietet die Möglichkeit, die langfristigen Unternehmensziele und den zur Gewohnheit gewordenen Handlungsrahmen zu überprüfen, zu modifizieren oder völlig neu zu definieren. Nur ein Zukunftsbild, das in den Augen der Betroffenen erstrebenswert erscheint, erzeugt die erforderliche Änderungsbereitschaft und setzt die für den Transformationsprozess notwendigen Energien frei. Wichtig ist dabei die »Operationalisierung« des Zukunftsbildes in Form von nachvollziehbaren und realistischen **Veränderungszielen** (vgl. hierzu Abschnitt 7.5.1). Auf der Grundlage einer fundierten Analyse und Beschreibung der Ausgangssituation muss darüber hinaus in aller Eindringlichkeit über die Stärken und die Schwächen der aktuellen Unternehmenssituation informiert werden. Die sich daraus in der Planungsphase ergebenden Schlussfolgerungen sollten tatsächlich **revolutionäre** Züge tragen, das heißt, die Betroffenen müssen erkennen, dass ein Umbruch mit fundamentalen Veränderungen eingeleitet wird. Nur durch eine umfassende und vertrauensvolle **Kommunikationspolitik** sind die notwendige Geschwindigkeit und die erforderliche Intensität des beginnenden Veränderungsprozesses zu gewährleisten. Im Verlauf von ausführlichen Diskussionen, in die gegebenenfalls auch die Erfahrungen der nicht betroffenen

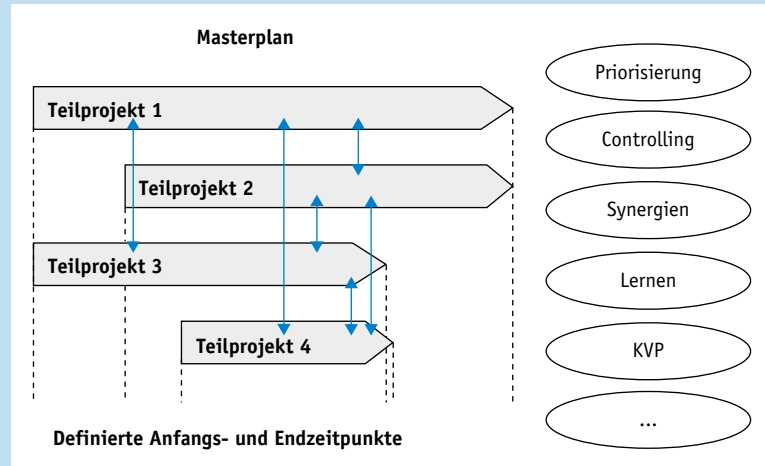
Unternehmensbereiche oder von anderen Unternehmen einfließen können, sind nicht nur die Gefahren offen anzusprechen, sondern vor allem auch die mit der Veränderung verbundenen Chancen aufzuzeigen. In Teilstudien werden die im Rahmen der Vor- und der Hauptstudie gewonnenen Erkenntnisse vertieft, und gemeinsam mit den betroffenen Mitarbeitern werden Lösungsansätze erarbeitet. Die klare und eindeutige Festlegung von Verantwortlichkeiten und die **Beteiligung** der Betroffenen trägt in diesem Abschnitt der Veränderung wesentlich zu der Akzeptanz der erarbeiteten Maßnahmen bei. Noch in der Unfreezing-Phase beginnen bereits die ersten personellen, materiellen und strukturellen Realisationsmaßnahmen zur Einführung der organisatorischen Lösung. Dadurch kann die motivierende Wirkung der »early wins« gezielt für den weiteren Prozess genutzt werden, denn die ersten Erfolge zeigen allen Beteiligten die Sinnhaftigkeit des Wandels.

Der eigentliche Veränderungsprozess schließt sich an. Er muss **konsequent** und mit Durchhaltevermögen tief greifende und für jeden **erkennbare** Veränderungen in die Wege leiten. Kleine Korrekturen können die bisherige Situation nicht wirklich verbessern. Sie werden eher als mangelnde Bereitschaft oder als Unfähigkeit zu einer grundlegenden Veränderung gesehen und laden zur Verweigerung der Mitwirkung und zur Beibehaltung der traditionellen Mechanismen ein. Wenn aber klare und eindeutige Zeichen gesetzt werden, zum Beispiel durch die Einrichtung einer Parallelhierarchie mit einer Fach- und einer Führungskräfteaufbahn, und neue Rituale deutlich machen, dass Veränderungen eingetreten sind, wie zum Beispiel regelmäßige Geschäftsleitungsgespräche mit den Angehörigen aller Hierarchieebenen, dann ist der Rückzug in die alten Handlungsweisen wesentlich erschwert. Insofern muss die Umsetzung der Problemlösung zwar schrittweise, aber doch zügig und vor allem vollständig erfolgen. Bei größeren und komplexen Veränderungsvorhaben ist hierzu ein sogenannter »Masterplan« (teilweise auch »Roadmap« genannt) zweckmäßig, der sämtliche Teilprojekte mit ihren jeweiligen Arbeitspaketen, Verantwortlichkeiten, Anfangs- und Endzeitpunkten usw. erfasst und koordiniert (zum Beispiel Teilprojekt 1: Kulturwandel, Teilprojekt 2: Anpassung der Unternehmensorganisation, Teilprojekt 3: Umstellung der IT-Systeme, Teilprojekt 4: Digitalisierung der Unternehmensprozesse usw.; vgl. Abbildung 7-36). Dieses ist in den meisten Fällen allein schon deshalb sinnvoll, weil die Wandelprozesse im Allgemeinen einen längeren Zeitraum in Anspruch nehmen (nach einer Studie der *DGFP* dauerten 59 Prozent der untersuchten Prozesse zwischen 7 und 24 Monate und 22 Prozent sogar länger als zwei Jahre; vgl. *DGFP e. V.* [Hrsg.] 2010 S. 11). Mit Hilfe des Masterplans lassen sich die personellen und finanziellen Ressourcen priorisieren und im Hinblick auf ihren zielgerichteten Einsatz durch ein Umsetzungscontrolling fortlaufend überwachen (zum Controlling des organisatorischen Wandels vgl. Abschnitt 7.5). Das ermöglicht die Nutzung von Synergie- und Lerneffekten und schafft die Grundlagen für den sich anschließenden kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP). Neben diesen eher »technischen« Voraussetzungen ist das aktive Vorleben der Veränderung durch alle Führungskräfte eine wesentliche Bedingung für den nachhaltigen Veränderungserfolg. Sie müssen mit ihrem Denken und Handeln immer wieder deutlich machen, dass sie voll und ganz hinter den Zielen und den Maßnahmen des Wandelprozesses stehen (sogenanntes

Durchführung des
Veränderungsprozesses

Abb. 7-36

Der Masterplan als Grundlage für die Umsetzung der Veränderungen



»Commitment« [engl.: Bindung, Verpflichtung] des Managements, unter dem ein Engagement aus Überzeugung zu verstehen ist).

In der Schlussphase des Transformationsprozesses geht es darum, die Implementation der Veränderungen abzuschließen und das Erreichte zu stabilisieren. Dabei ist insbesondere darauf zu achten, dass die Führungskräfte und ihre Mitarbeiter nicht doch wieder in die alten Verhaltensmuster zurückfallen. Die laufende Kontrolle der Maßnahmen und ihrer Umsetzung trägt wesentlich zu einem dauerhaften Veränderungserfolg bei. Sie bildet die Grundlage für den sich anschließenden **kontinuierlichen Optimierungsprozess** (continuous improvement), der bewirkt, dass die Organisation entsprechend den situativen Anforderungen **evolutionär** weiterentwickelt wird.

Ein Fallbeispiel und vier Beispiele aus der Unternehmenspraxis (*Siemens Nixdorf*, *Siemens*, *Bayer*, *Clariant* und *Merck*) sollen im Folgenden die Umsetzung des Grundkonzepts des integrativen Ansatzes verdeutlichen und zeigen, worauf die Unternehmen bei ihren Veränderungsprogrammen einen besonderen Wert legen.

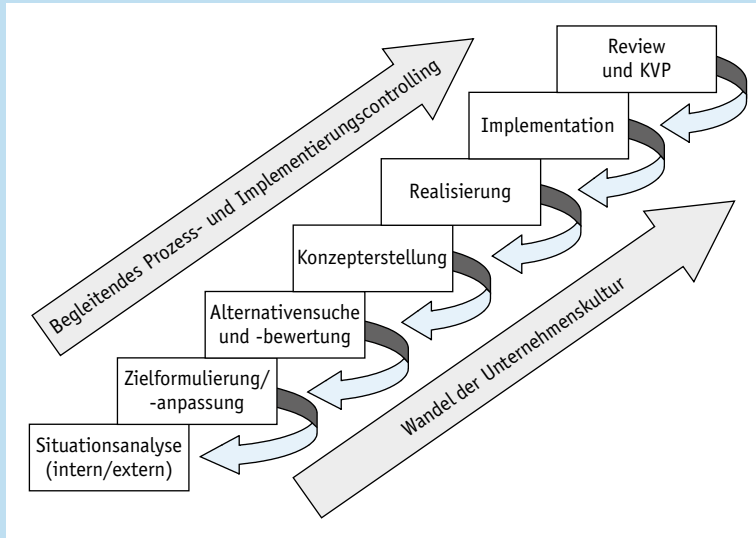
Fallbeispiel Vorgehen im Projekt »Process Speed(y)«

» Die mit dem Projekt »Process Speed(y)« in der *Speedy GmbH* verbundenen Veränderungsmaßnahmen wurden nach dem folgenden Phasenschema geplant und durchgeführt (vgl. Abbildung 7-37):

- Zunächst wurde eine **Analyse der internen** (zum Beispiel Produktprogramm, finanzielle und personelle Ressourcen, Innovationskraft usw.) und **externen Situation** (zum Beispiel Stand und Prognose der Markt- und Wettbewerbssituation, konjunkturelle Entwicklung usw.) durchgeführt. Dadurch konnte die *Speedy*

Abb. 7-37

Phasenschema des Wandels in der Speedy GmbH



GmbH ihre Stärken und Schwächen und die sich daraus ergebenden Chancen und Risiken systematisch erfassen und analysieren.

- Im zweiten Schritt überprüfte das Kernteam gemeinsam mit dem Lenkungsausschuss die bis dahin gültigen strategischen, taktischen und operativen **Ziele** des Unternehmens (zur Organisation des Veränderungsprojekts vgl. das *Speedy*-Beispiel im Abschnitt 7.4.5). Angesichts der mit der Einführung einer Prozessorganisation verbundenen Erwartungen wurden danach die Qualitäts-, die Kosten- und die Zeitziele neu formuliert (zum Beispiel Verkürzung der Durchlaufzeiten in der Produktion um 25 Prozent, Senkung der Fehler-/Nacharbeitsquote um 40 Prozent usw.).
- Danach wurden die Kernprozesse ermittelt und verschiedene **Alternativen** für die Festlegung der zukünftigen Prozessaufgaben und -umfänge diskutiert und hinsichtlich ihrer zu erwartenden Zielwirkungen bewertet.
- Im Rahmen der **Konzepterstellung** fand eine detaillierte Prozessstrukturierung statt. Dabei folgte die *Speedy GmbH* im Wesentlichen der grundlegenden Vorgehensweise zur Prozessgestaltung (vgl. Abschnitt 6.3.3).
- In der **Realisierungsphase** wurden die Vorbereitungen für die Inbetriebnahme der neuen Prozesse durchgeführt, und schließlich erfolgte am 1. Oktober 2000 die **Implementation** des Prozessmanagements.
- Begleitet wurde der gesamte Verlauf dieses umfassenden und tief greifenden Veränderungsprojekts auf der »harten« Seite von einem laufenden **Prozesscontrolling**, das die Einhaltung der Prozessziele und die termingerechte Erreichung der Meilensteine sicherstellte. Auf der »weichen« Seite wurde bereits zu Beginn

des Projekts mit dem für eine erfolgreiche Implementation notwendigen **Wandel der Unternehmenskultur** begonnen (zum Beispiel mit Hilfe von Informationsveranstaltungen, Marktplätzen, Workshops usw.; vgl. auch das Beispiel im Abschnitt 7.4.5).

- Neben einem Rückblick und einer Überprüfung der Projektziele nach jeder Phase des Veränderungsprojekts fand mit dem Abschluss der Implementierungsphase ein systematisches und umfassendes **Review** mit einem Soll-Ist-Vergleich der harten und der weichen Projektziele statt, um gegebenenfalls entstandene Realitätslücken aufzudecken und schnellstmöglich zu beseitigen. Dabei wurde beispielsweise der zuvor geschilderte Konflikt zwischen dem Einkaufs- und dem Produktionsleiter der *Speedy GmbH* aufgedeckt (vgl. Abschnitt 7.4.4.2). Damit sichergestellt ist, dass die neu implementierten Geschäftsprozesse auch fortlaufend weiterentwickelt werden, wurde ein **kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)** eingeleitet. ◀◀

Wirtschaftspraxis

Die »Roadmap« von Siemens Nixdorf

Die 1990 entstandene *Siemens Nixdorf Informationssysteme AG (SNI)*, ein Unternehmen mit ehemals knapp 7 Mrd. Euro Umsatz und ca. 37.000 Beschäftigten (Stand 1997), führte von 1993/94 bis 1997 ein umfangreiches Veränderungsprogramm durch, um das Unternehmen angesichts von Milliardenverlusten und der dramatischen Entwicklungen auf dem Computermarkt neu zu gestalten. Eine weitere Ursache für die Neuausrichtung von *SNI* war die Tatsache, dass

die kulturellen Unterschiede zwischen den im Jahr 1990 fusionierten Unternehmen *Siemens* und *Nixdorf* nach wie vor erhebliche Probleme bereiteten. Die vorrangigen Ziele des »**Revitalisierungsprogramms**« waren die Erhöhung der Kundenzufriedenheit und die dauerhafte Verbesserung der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens. Die »**Roadmap zum Erfolg**« von *SNI* mit den Phasen Mobilisierung, Repositionierung, Learning, Doing, Performing und Differenzierung



Abb. 7-38: Der »Fahrplan der Veränderung« von *Siemens Nixdorf*

Fortsetzung auf Folgeseite

Fortsetzung von Vorseite

rentiation ist nach wie vor ein **Musterbeispiel** für die Umsetzung des integrativen Veränderungsansatzes in der Unternehmenspraxis (vgl. Abbildung 7-38 und Fröschl, F. 1997 S. 189 ff., *Siemens Nixdorf Informationssysteme AG* [Hrsg.] 1998):

- ▶ In der ersten Phase, der sogenannten **Mobilisierungsphase**, wurde ein »Culture-Change-Programm« gestartet, das den »Wandel in den Köpfen« herbeiführen, eine Aufbruchstimmung erzeugen und zur Entwicklung einer eigenständigen *SNI*-Kultur beitragen sollte. Hierzu wurden Meinungsführer in den Prozess eingebunden, themenspezifische Arbeitsgruppen gebildet und zentrale Veranstaltungen und Workshops durchgeführt. In den zweiwöchentlichen »Friday-Foren« wurde ein abteilungsübergreifender, institutionalisierter Informationsaustausch gepflegt, um das Auftreten von unterschwelligen Widerständen und Konflikten zu vermeiden. Elektronische Medien, wie E-Mail, unterstützten diese Vorgehensweise, beispielsweise in Form des »Friday-Forum-Flash-Report«.
- ▶ Der eigentliche Transformationsprozess begann mit der **Repositionierungsphase**, in der die »harten Faktoren« angegangen wurden. Durch die Identifizierung der Kernfähigkeiten und der Geschäftsprozesse sowie durch die Konzentration auf die Kerngeschäfte des Unternehmens sollte die verloren gegangene Markt- und Kundennähe wieder hergestellt werden. Im Rahmen einer umfassenden Bestandsaufnahme wurden sämtliche Geschäftsbereiche analysiert und hinsichtlich ihrer Zukunftsaussichten bewertet. Die Geschäftsbereichsaktivitäten wurden konsolidiert und in Produkt-, Lösungs- und Systemgeschäften neu geordnet.
- ▶ »Danach folgte eine Phase, die naturgemäß nie abgeschlossen sein wird und die mit »**Learning/Doing**« umschrieben ist. Learning umfasst viele Facetten sowie die dazu notwendigen Randbedingungen (...). »Doing heißt, wir haben vieles erarbeitet, aber das müssen wir jetzt auch umsetzen«, ... »Doing« beinhaltet einen klaren Imperativ: »Nicht nur reden, handeln ist das Gebot der Stunde« (*Siemens Nixdorf Informationssysteme AG* [Hrsg.] 1998 S. 9).
- ▶ Im Rahmen des »**Performing**« standen die Steigerung von Produktivität und Qualität im Mittelpunkt des Wandels (zum Beispiel durch die Nutzung von Econo-

mies-of-Scale, die weitere Anpassung der Strukturen und Prozesse an die Marktentwicklung, ein zielgerichtetes Portfolio-Management durch Akquisition, Optimierung oder Desinvestition von Geschäftseinheiten). Durch die Maßnahmen sollte ein jährlicher Produktivitätszuwachs von rund 1 Mrd. Euro erzielt werden.

- ▶ In der letzten Phase »**Differentiation**« wurden 1997/98 die Stärken des Unternehmens gegenüber seinen wichtigsten Wettbewerbern herausgearbeitet und weiter ausgebaut. Als besondere Differenzierungskriterien wurden dabei das Verständnis der Geschäftsprozesse der Kunden und die Fähigkeit gesehen, die aktuelle Technik zu beherrschen und die technologische Entwicklung der IT-Branche mitzugestalten. *SNI* sollte so zu einem »Major-Player« in der zukünftigen Informationstechnik werden.

Mit ihrem »Fahrplan der Veränderung« wollte die *SNI AG* einen häufig gemachten Fehler vermeiden: »Das Unternehmen hat nicht zuerst ein Reengineering der Hauptprozesse durchgeführt und sich in neuer Struktur dem Markt gestellt, um erst dann an die Mitarbeiter zu denken, die diese Struktur »leben« müssen. Im Gegenteil: Bei *Siemens Nixdorf* wurde in einer »Mobilisierungsphase« der Wandel der Unternehmenskultur mit dem Schwergewicht auf ein verändertes Verhalten zusammen mit den Baselineing-Aktivitäten eingeleitet« (*Siemens Nixdorf Informationssysteme AG* [Hrsg.] 1998 S. 9). Insgesamt wurde mit dem *SNI*-Veränderungsprogramm eine Ergebnisverbesserung von rund 380 Mio. Euro erzielt, und *SNI* entwickelte sich im Jahr 1997 zur umsatzstärksten Computerfirma in Deutschland (vgl. *Rieker, J.* 1998 S. 51). Ohne eine Bewertung des Change-Prozesses vornehmen zu wollen oder zu können, bleibt festzuhalten, dass der größte Teil von *Siemens Nixdorf* im Rahmens eines internen »Mega-Mergers« zum 1. Oktober 1998 in den *Siemens*-Konzern und dort in das neue Arbeitsgebiet »Information und Kommunikation (IUK)« zurückgegliedert wurde. Die *SNI* als eigenständige Tochtergesellschaft kümmerte sich seitdem nur noch um Kassensysteme und Selbstbedienungsterminals und wurde 1999 in ein Joint-Venture mit dem japanischen Unternehmen *Fujitsu* integriert (vgl. *Preissner, A./Schwarzer, U.* 1998 S. 106, *Preissner, A.* 2001 S. 81, *Rieker, J.* 1998 S. 46 ff.).

Wirtschaftspraxis

Das Fit4More-Programm der Siemens AG ...

Das im April 2005 von dem damaligen Vorstandsvorsitzenden *Klaus Kleinfeld* initiierte **Fit4More**-Programm von *Siemens* zeigt, dass auch in den neueren Optimierungsprogrammen Wert auf ein **ausgewogenes Verhältnis von harten und weichen Faktoren** im Sinne eines ganzheitlichen Change-Management-Ansatzes gelegt wird, um so die Voraussetzungen für eine dauerhafte, weltweite Spitzenstellung und die langfristige Steigerung des Aktienwertes zu schaffen. Dementsprechend umfasste Fit4More **vier Säulen** zur Steigerung der Leistungsfähigkeit des Gesamtunternehmens (vgl. Abbildung 7-39 und *Siemens* [Hrsg.] 2007 S. 16 ff.):

- ▶ Die erste Säule **»Performance and Portfolio«** diene der strategischen Neuausrichtung des Geschäftsfeldportfolios. Damit sollte sichergestellt werden, dass »... wir dauerhaft doppelt so stark wachsen wie das weltweite Bruttoinlandsprodukt« (*Siemens* [Hrsg.] 2007 S. 16). Demgemäß ging das Unternehmen am 1. April 2007 beispielsweise ein 50:50-Joint-Venture mit *Nokia* ein, um mit *Nokia Siemens Networks* ein »Schwergewicht am Telekommunikationsmarkt« zu schaffen.
- ▶ In dem Bereich **»Operational Excellence«** sollten die Methoden weiterentwickelt und das Unternehmen konsequent an den Themen Kundenfokus, Innovation und globale Wettbewerbsfähigkeit ausgerichtet werden. Als ein wichtiger Erfolgsfaktor wurde dabei eine einheitliche Arbeitsweise in der gesamten globalen Wertschöpfungskette gesehen, die unter dem »alten« Label *top** ständig weiterentwickelt werden sollte. Dies geschah beispielsweise durch eine kontinuierliche Verbesserung, Bündelung und Harmonisierung der Prozesse und Teilprozesse in den Bereichen Accounting, Finance, Human Resources oder Procurement und Logistics, die alle *Siemens*-Einheiten gleichermaßen benötigten.
- ▶ Mit **»People Excellence«** sollte eine durchgängige »Höchstleistungskultur« etabliert werden, die auf klaren Zielen basiert und den Mitarbeitern die volle Entfaltung ihrer Potenziale ermöglichen sollte. So sollten beispielsweise durch klare Mitarbeiterziele und ein regelmäßiges Feedback mehr Transparenz geschaffen und klare Perspektiven für die berufliche Entwicklung aufgezeigt werden.
- ▶ Schließlich diene die Säule **»Corporate Responsibility«** dazu, einen Beitrag zur dauerhaften Zukunftssicherung zu leisten, »... indem wir gleichzeitig ökonomischen, ethischen, ökologischen und sozialen Anforderungen entsprechen« (*Siemens* [Hrsg.] 2007 S. 17). Hierzu gehörte beispielsweise eine den Corporate-Governance-Grundsätzen entsprechende verantwortungsbewusste und Wert schaffende Führung und Kontrolle des Unternehmens.

Während die erste Säule das Ziel aller Anstrengungen des Programms darstellte, wirkten die anderen drei Säulen im Hinblick auf die Zielerreichung als Treiber. Alle im Rahmen des Fit4More-Programms etablierten Standards und Prozesse sollten auch über das Jahr 2007 hinaus ihre Gültigkeit und herausragende Bedeutung behalten und waren aus der Sicht der *Siemens AG* »zeitlose Elemente guter Unternehmensführung«. Aus der externen Sicht ist in Anbetracht der damaligen Entwicklungen im Konzern, bei aller Schlüssigkeit des Fit4More-Programms in sich, allerdings – zumindestens in Teilen – kritisch zu hinterfragen, inwieweit die offiziellen Aussagen mit der Unternehmenswirklichkeit bei *Siemens* seinerzeit übereinstimmten.

Fit4More: enabling us to live up to our vision

SIEMENS

Fit4More: Profit & Growth Program



Quelle: *Kleinfeld, K.* 2006 S. 12

Abb. 7-39: Das Fit4More-Programm von *Siemens*

https://doi.org/10.34156/9783791042831_263

Wirtschaftspraxis

... und dessen Fortsetzungen: Fit42010, Vision 2020 und Vision 2020+

Auch *Klaus Kleinfelds* Nachfolger im Amt des Vorstandsvorsitzenden der *Siemens AG*, *Peter Löscher*, hielt im Wesentlichen an den Inhalten und der Struktur des Fit4More-Programms fest, dessen Name in »Fit42010« geändert wurde. Nach wie vor sollten die vier definierten Handlungsfelder die Grundlage für das unternehmerische Handeln bilden und in der Fortsetzung des Vorgängerprogramms einen Beitrag zur Erreichung der ambitionierten Unternehmensziele leisten (vgl. Abbildung 7-40):

»Mit dem Unternehmensprogramm Fit42010 verfolgen wir die Strategie, die Potenziale eines integrierten Technologiekonzerns auszuschöpfen und damit langfristig Wert für unsere Aktionäre und Kunden zu schaffen. Gleichzeitig streben wir danach, bei Performance, Transparenz und Compliance weltweit zu den besten Unternehmen zu gehören. Das Fundament und die Grundlage unseres Handelns bilden dabei unsere Werte – verantwortungsvoll, exzellent, innovativ.«

Nach dem erneuten Wechsel an der Vorstandsspitze der *Siemens AG* präsentierte *Joe Kaeser* im Mai 2014 seine »Vision 2020«: Mit ihr sollte die Effizienz erhöht, das Kerngeschäft gestärkt und das Wachstum gefördert werden (vgl. Abbildung 7-41). Das Ziel war es letztendlich, zum »Outperformer« unter den globalen Elektrokonzernen zu

werden. Damit wollte der Vorstandsvorsitzende den strategischen Fokus seines Unternehmens auf ein langfristiges Wachstum in den attraktiven Geschäftsfeldern Elektrifizierung, Automatisierung und Digitalisierung sowie die Anpassung des Portfolios an die strategischen Erfordernisse der Zukunft und auf Kostensenkung und Business Excellence lenken. Letzteres sollte durch die Abschaffung zusätzlicher Ebenen im Konzern, durch die Zusammenlegung bestimmter Divisionen und Geschäfte (die mit der neuen Organisationsstruktur bestehend aus 9 statt bisher 16 Divisionen zum 1. Oktober 2014 umgesetzt wurde), eine stringente zentrale Führungsstruktur über alle Organisationsebenen hinweg (Corporate Core) und die Optimierung der zentralen Dienstleistungen erfolgen. Einen weiteren Fokus richtete *Siemens* darüber hinaus auf eine stärkere Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg und die Entwicklung einer »Eigentümerkultur« durch einen Share-Matching-Plan zur Steigerung der Mitarbeiteraktionäre um mindestens 50 Prozent auf deutlich über 200.000. Zentrales unternehmenskulturelles Element der Vision 2020 war die Führung auf der Basis gemeinsamer Werte nach dem Motto »Handle stets so, als sei es Dein eigenes Unternehmen«.

People Excellence

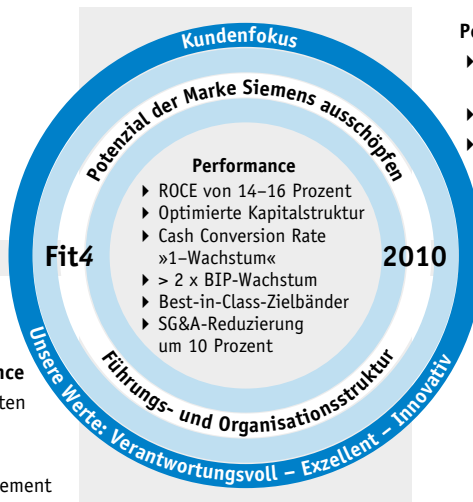
- ▶ Hochleistungskultur
- ▶ Globale Talentvielfalt
- ▶ Leadership-Kultur & -Entwicklung
- ▶ Expertenlaufbahn



Operational Excellence

- Best-in-Class in allen Geschäften und Funktionen durch
- ▶ Open Innovation
 - ▶ Global Supply Chain Management

Quelle: *Siemens AG* (Hrsg.) 2008 S. 75



Portfolio

- ▶ Fokus auf drei Sectors Industry, Energy und Healthcare
- ▶ Stringente Ressourcenallokation
- ▶ Fokus auf organisches Wachstum und Heben von Potenzialen aus getätigten Investitionen

Corporate Responsibility

- Benchmark in Transparenz und Compliance
- ▶ Corporate Governance
 - ▶ Compliance
 - ▶ Klimaschutz
 - ▶ Corporate Citizenship

Abb. 7-40: Das Programm Fit42010

Fortsetzung auf Folgeseite

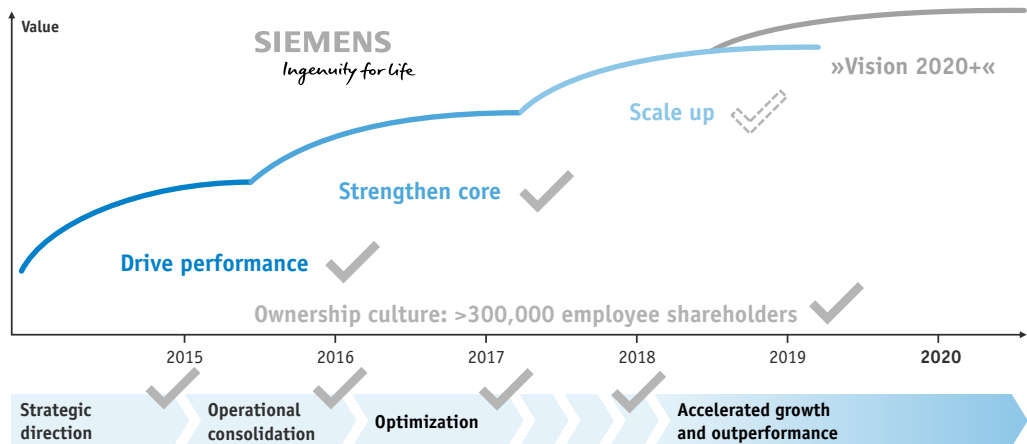
Fortsetzung von Vorseite

Diese Vision 2020 fand ein Update in der vom Vorstandsvorsitzenden *Joe Kaeser* im August 2018 vorgestellten »**Vision 2020+ – Shaping the future Siemens**«, nachdem die ursprünglichen Ziele schneller erreicht worden waren, als man angenommen hatte. So wurde »aus einer Position der Stärke heraus«, wie es im Geschäftsbericht 2017 heißt, die überarbeitete Visionsversion bekannt gegeben, die in ihrem Transformationsprogramm auch eine »schlankere und einfachere Unternehmensstruktur« beinhaltet (vgl. hierzu die ausführliche Darstellung des Strukturwandels in der *Siemens AG* im Abschnitt 5.3.2). Ein wichtiger Bestandteil ist auch in der fortgeschriebenen Vision die weitere Erhöhung der Zahl der Belegschaftsaktionäre auf

nunmehr über 300.000, um so die angestrebte »Eigentümerkultur« weiter zu stärken (»Foster Ownership Culture and strengthen entrepreneurial focus«).

Das Beispiel zeigt, dass es auch in Großunternehmen ganzheitlich ausgerichtete Veränderungsprogramme gibt, die im Großen und Ganzen kontinuierlich und trotz erheblicher wirtschaftlicher, juristischer, personeller und politischer Turbulenzen fortgesetzt werden und damit zwei wesentliche Einflussgrößen erfolgreicher Veränderung berücksichtigen: Zielgerichtetheit und Konsequenz.

Quellen: *Siemens AG* (Hrsg.) 2008 S. 71 ff., *Siemens AG* (Hrsg.) 2014, *Siemens AG* (Hrsg.) 2018 S. 28 ff.



Quelle: *Siemens AG* (Hrsg.) 02.08.2018 S. 4

Abb. 7-41: Die *Siemens Vision 2020+*

Wirtschaftspraxis

Bayer's »Structured Change-Management-Process«

Um den zunehmenden Veränderungsbedarf im Unternehmen effizient und zielgerichtet bewältigen zu können, hat die *Bayer AG* einen **standardisierten Change-Management-Prozess** etabliert. Er umfasst auf der Ebene des »**organizational level**« drei Phasen:

1. Prepare for the Change

- ▶ Clarify objectives for the change in »people« terms and ensure a »compelling case« for change.
- ▶ Assess stakeholders (i. e. those impacted by the change) for their readiness and support.

- ▶ Obtain necessary resources and organize to manage the change.
- ▶ Align executive sponsors to build a network (coalition) of sponsors.
- ▶ Conduct an analysis to define the specific impact of the change on each stakeholder.

2. Plan and Manage the Change

Develop formal plans, integrate those into the overall project management plan and manage the implementation:

Fortsetzung auf Folgeseite

Fortsetzung von Vorseite

- ▶ Executive sponsor activities,
- ▶ Communications and training,
- ▶ Resistance management,
- ▶ Events and interventions.

3. Reinforce and Sustain the Change

- ▶ Collect feedback to measure results and the adoption of the desired changes.
- ▶ Take corrective action to close any gaps and seek continuous improvement.
- ▶ Embed the change into systems, processes und policies, and deliver consequences to sustain the change.

Auf der Ebene des »individual level« werden in dem sogenannten »ADKAR«-Modell fünf Phasen beschrieben, die ein

Individuum durchlaufen muss, damit der Wandel erfolgreich implementiert ist:

- ▶ Awareness,
- ▶ Desire,
- ▶ Knowledge,
- ▶ Ability,
- ▶ Reinforcement.

Bei dem Einsatz dieses Change-Management-Prozesses können sich Führungskräfte, die in wichtigen *Bayer*-Veränderungsprogrammen engagiert sind, durch ein im HR-Bereich angesiedeltes »Center of Expertise« beraten und unterstützen lassen.

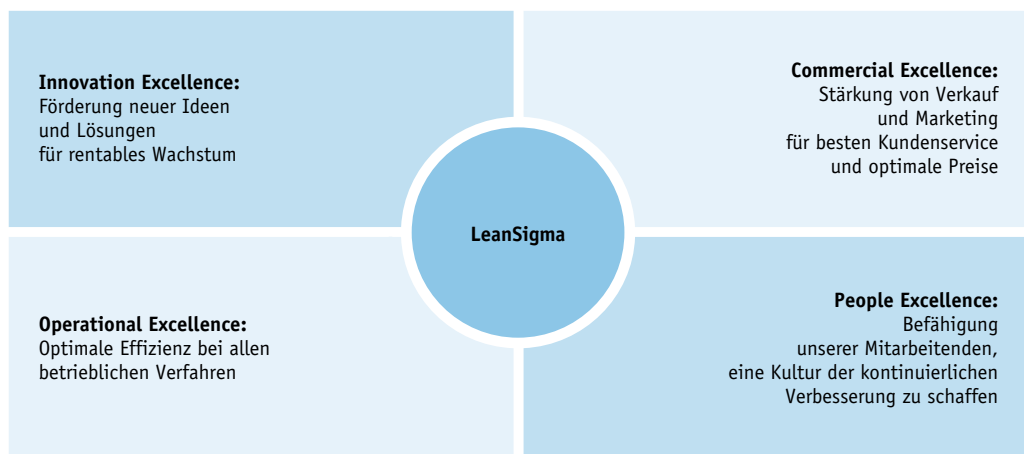
Quelle: *Bayer AG* (Hrsg.) 2012

Wirtschaftspraxis

Das Programm »Clariant Excellence« als »Kerninitiative für kontinuierliche Verbesserung«

Das schweizerische Chemieunternehmen *Clariant International AG* (2017: 6,4 Mrd. CHF Umsatz, rund 18.100 Beschäftigte), ein ehemaliger Spin-off des Unternehmens *Sandoz*, initiierte – auch infolge der globalen Wirtschaftskrise – Ende des Jahres 2008 das Restrukturierungsprogramm »**Project Clariant**« mit den »klassisch« zu nennenden Zielen strategische Neuausrichtung, Struktur- und Prozessvereinfachung, Kostensenkung und Liquiditätsverbesserung

sowie einem klaren Fokus auf »Cash, Kosten, Komplexität«. Hierzu waren in der Restrukturierungsphase der Jahre 2009 und 2010 laut Geschäftsbericht 2010 »harte Einschnitte« erforderlich. Parallel dazu wurde Ende 2009 die unternehmensweite Initiative »**Clariant Excellence (CLNX)**« gestartet, um über einen **kontinuierlichen Verbesserungsprozess** und die **Einführung einer »Kultur der systematischen Verbesserung«** zu einer nachhaltigen Wertsteigerung zu

Clariant Excellence

Quelle: *Clariant International AG* (Hrsg.) 2012 S. 11

Abb. 7-42: Handlungsfelder der Clariant Excellence-Initiative

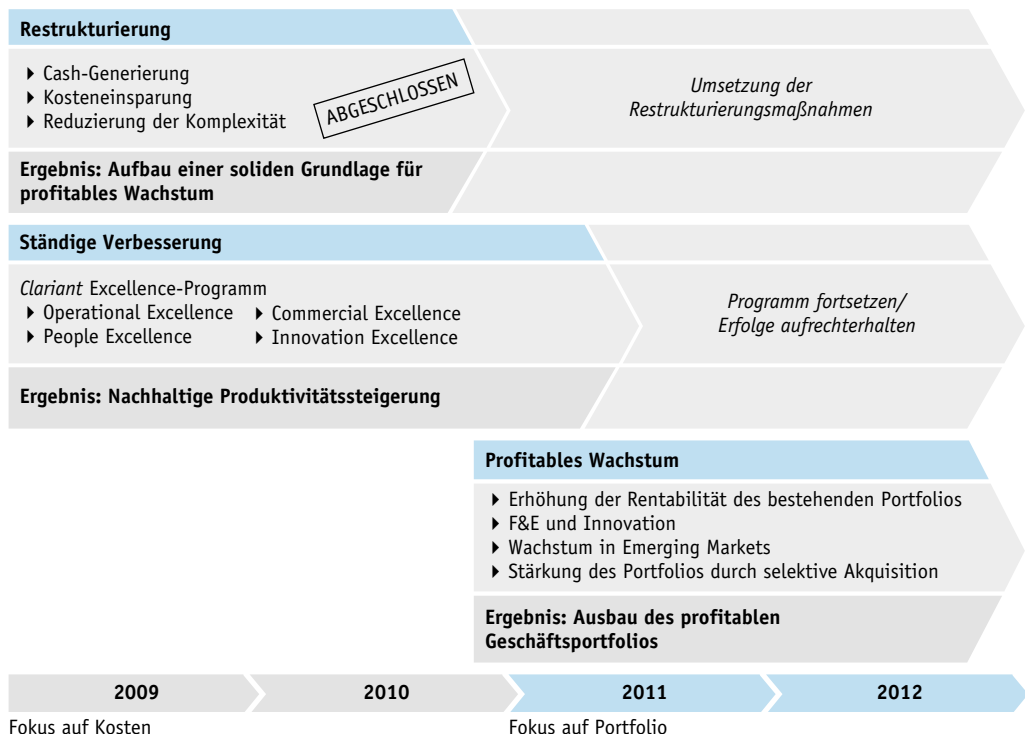
Fortsetzung auf Folgesseite

Fortsetzung von Vorseite

kommen: »Die Basis von **Clariant Excellence** ist ein Um Denkungsprozess, der bei jedem Mitarbeitendem und auf allen Ebenen im Unternehmen erfolgt. Hierdurch soll die Wettbewerbsfähigkeit durch Effizienzgewinne erhöht und die Schaffung von Mehrwert erzielt werden.« Gegenstand dieses Programms waren die in der Abbildung 7-42 dargestellten Handlungsfelder, auf denen bis Ende 2013 mehr als 1.900 Projekte initiiert wurden, die bereits ein Einsparvolumen von über 350 Mio. CHF erbrachten. Zukünftig sollten so jährlich weitere 60–100 Mio. CHF nachhaltig eingespart werden. Als »Schlüssel zur kontinuierlichen Prozessoptimierung« wurde die LeanSigma-Methodik als »leistungsstarker, datengesteuerter Ansatz zur Analyse und Lösung der Grundursachen geschäftlicher Probleme« gesehen. So wurden mehr als 5.000 Mitarbeitende geschult und mehr als 700 leitende und mittlere Führungskräfte zu »Excellence Champions« ausgebildet. Dadurch sollte auch der »Grundstein für eine neue Unternehmenskultur« gelegt werden, »... bei der unternehmeri-

sches Denken großgeschrieben wird und die uns dabei helfen wird, in der Branche eine Spitzenposition einzunehmen.«

Die Abbildung 7-43 macht die Chronologie und die Vorgehenslogik der Maßnahmen deutlich. Im Jahr 2014 und in den Folgejahren wurden die Projekte konsequent fortgeführt. Damit sollte das **Clariant**-Veränderungsprogramm, das mit einer »harten« Restrukturierungsphase und einem klaren Kostenfokus begann, zunehmend zu einem auf Wachstum gerichteten Prozess mit den Schwerpunkten Innovation und Leistungsportfolio werden. Immerhin brachten die verschiedenen Excellence-Initiativen mit 1.245 **Clariant**-Excellence-Projekten auch in den Folgejahren erhebliche Beiträge zum Nettogewinn (2017: 162 Mio. CHF) und erwiesen sich damit als sehr erfolgreich. Quellen: *Clariant International AG* (Hrsg.) 2011 S. 3 ff., *Clariant International AG* (Hrsg.) 2012 S. 10 ff., *Clariant International AG* (Hrsg.) 2014 S. 42 ff., *Clariant International AG* (Hrsg.) 2018 S. 9



Quelle: *Clariant International AG* (Hrsg.) 2012 S. 10

Abb. 7-43: Roadmap der Clariant Excellence-Initiative

Wirtschaftspraxis

Das Transformationsprogramm Fit für 2018 der Merck KGaA

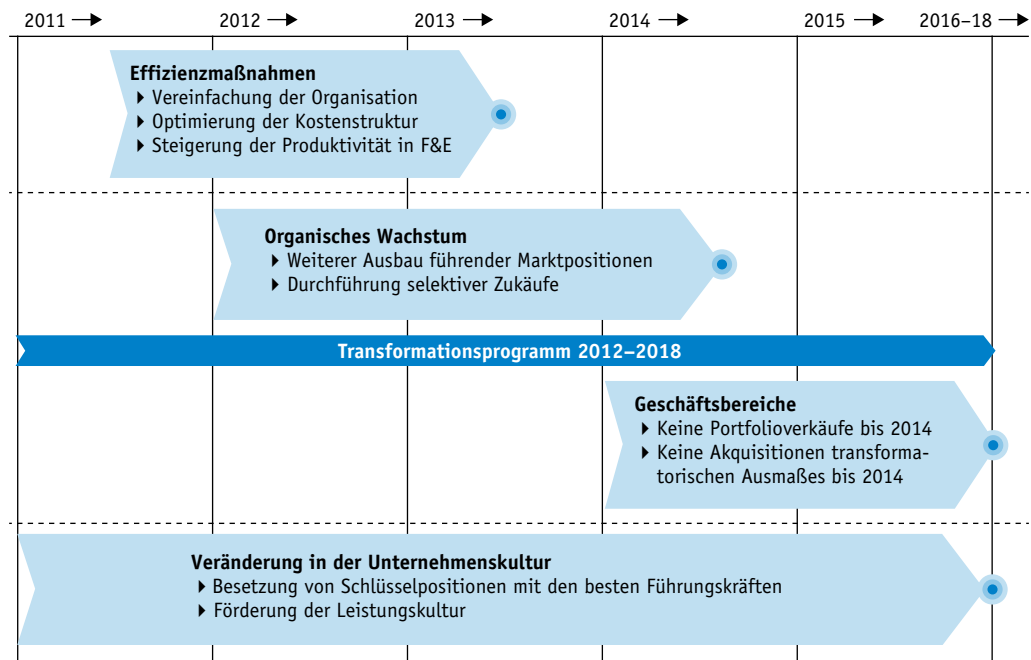
Das älteste chemisch-pharmazeutische Unternehmen der Welt, die *Merck KGaA* mit Sitz in Darmstadt, das im Jahr 2018 sein 350-jähriges Jubiläum feierte, hatte mit den ersten Aktivitäten seines späteren »Transformations- und Wachstumsprogramms Fit für 2018« bereits 2007 begonnen. So wurden eine schlankere Führungsorganisation eingerichtet, die Prozesse optimiert, wichtige Management-Positionen auf der ersten und zweiten Leitungsebene neu besetzt, ein Effizienz- und Kostensenkungsprogramm über alle Sparten und Regionen hinweg realisiert und die Unternehmenskultur weiterentwickelt (vgl. Abbildung 7-44, die den Ablauf des *Merck*-Transformationsprogramms 2012–2018 zeigt). Im Corporate Responsibility Bericht des Unternehmens hieß es hierzu:

»Zum Jahresende 2011 haben wir das umfassende Transformationsprogramm »Fit für 2018« angekündigt, mit dem wir auf bedeutende Marktveränderungen, zunehmenden

Wettbewerb in wichtigen Produktbereichen und Effizienzmängel in der Organisation eingehen. Ziel ist die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von *Merck*. »Fit für 2018« betrifft alle Unternehmensbereiche und Regionen von *Merck* und besteht aus zwei Phasen: In den Jahren 2012 und 2013 stehen der Aufbau einer weltweiten Organisation, die Umsetzung von Maßnahmen zur Effizienzsteigerung und die Entwicklung einer langfristigen Wachstumsstrategie im Vordergrund. In der zweiten Phase ab 2014 wird der Schwerpunkt auf der Erschließung künftiger Wachstumschancen liegen.

Um eine neue, globale Organisation aufzubauen, stärken und ergänzen wir unser Management-Team. Im Jahr 2011 haben wir insgesamt 51 Schlüsselpositionen neu besetzt: Darunter waren 32 Positionen, die nun von nichtdeutschen Mitarbeitern, und 8 Positionen, die von Frauen eingenommen werden. Zudem haben wir das Verhältnis von Sparten,

Konzernweites Transformationsprogramm



Quelle: *Merck KGaA* (Hrsg.) 2013 S. 30

Abb. 7-44: Das *Merck*-Transformationsprogramm 2012–2018

Fortsetzung auf Folgeseite

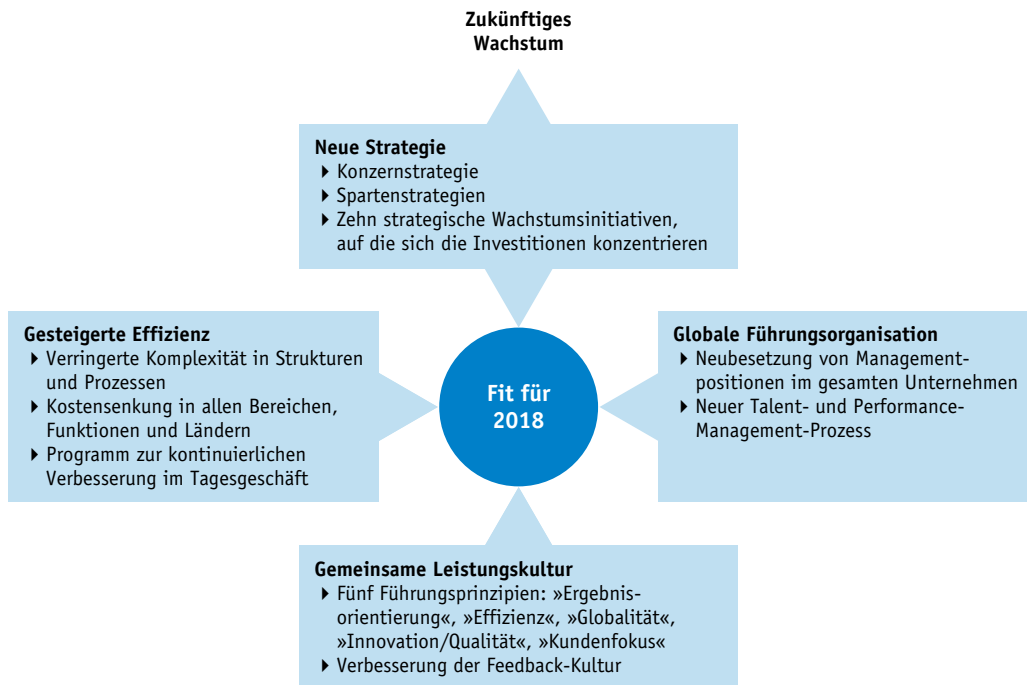
Fortsetzung von Vorseite

Konzernfunktionen und Landesorganisationen neu definiert. So wollen wir unsere Organisationsstruktur straffen und Entscheidungsprozesse beschleunigen.

Anfang 2012 haben wir unseren Mitarbeitern und der Öffentlichkeit unsere Pläne für ein Effizienzsteigerungsprogramm vorgestellt. Sie umfassen neben Umstrukturierungen auch Personalabbau in allen Unternehmensbereichen und Regionen. Ohne vorab detaillierte Pläne zu Kostensenkungen oder Personalabbau bekannt zu geben, haben wir Beratungen mit den Arbeitnehmervertretungen in den betroffenen Ländern geführt. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor war dabei, dass wir ergebnisoffene Gespräche geführt haben. So konnten wir gemeinsam die jeweils optimale Lösung für

unsere Ziele erreichen. Ziel hierbei war es, soweit möglich, sozialverträgliche Lösungen zu finden und sie gegenüber unseren Mitarbeitern offen und fair zu vertreten.»

Mit ihrem Programm »Fit für 2018« adressierte die Merck KGaA sowohl »harte« (Strategie, Effizienz, Führungsorganisation) als auch »weiche« Handlungsfelder (Unternehmenskultur), wie aus der Abbildung 7-45 hervorgeht, und gibt damit ein Beispiel für einen integrativen, langfristig angelegten Veränderungsprozess mit klaren Zielen und Maßnahmen. Quellen: Merck KGaA (Hrsg.) 2012 S. 22 ff., Merck KGaA (Hrsg.) 2013 S. 2 ff., Merck KGaA (Hrsg.) 2014 S. 1 ff., <http://berichte.merck.de/2012/cr-bericht/mitarbeiter/fitfuer2018.html>



Quelle: <http://berichte.merck.de/2012/cr-bericht/mitarbeiter/fitfuer2018.html>

Abb. 7-45: Die Elemente von »Fit für 2018«

7.4.5 Organisation des Change-Managements

Die Integration der Handlungsebenen und die straffe Durchführung des organisatorischen Wandels sind durch eine geeignete Projektorganisation sicherzustellen (teilweise wird im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen auch von »**Programmorganisation**« gesprochen). Einige Unternehmen haben hierzu eigene Orga-

nisationseinheiten eingerichtet (vgl. im Folgenden die Beispiele aus der Wirtschaftspraxis und das Fallbeispiel).

Aufgrund der großen Tragweite, der hohen Komplexität und des Umfangs von Transformationsprozessen kommt dem Projektmanagement eine besondere Bedeutung zu. Die installierte Projektorganisation sollte einfach, überschaubar und verständlich sein und die Verteilung der Aufgaben, der Verantwortung und der Kompetenzen verbindlich und eindeutig regeln. In der Praxis des Change-Managements findet sich häufig eine **dreistufige Projektorganisation** mit einem Lenkungsausschuss als dem obersten Entscheidungsgremium, einem Kernteam zur Steuerung der operativen Aktivitäten und mehreren Projektteams zur Bearbeitung von konkreten Aufgabenstellungen (vgl. Abbildung 7-46):

Projektorganisation

Wirtschaftspraxis

Organisatorische Integration von Change-Management

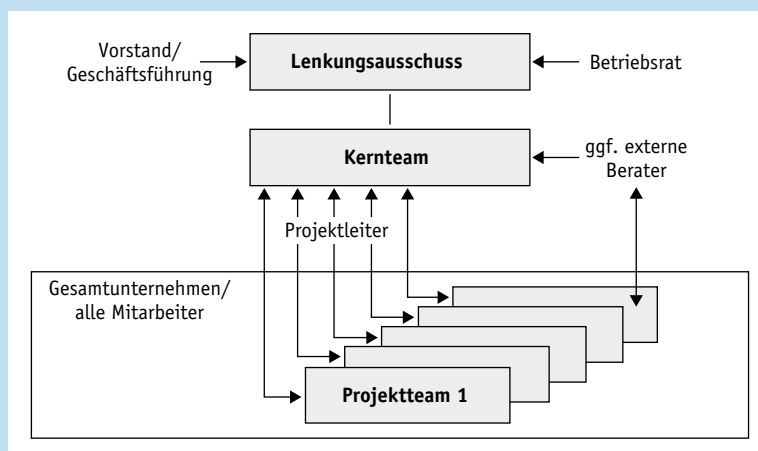
Wie eine im Jahr 2012 in 68 deutschen Unternehmen durchgeführte Studie von *PricewaterhouseCoopers* gezeigt hat, ist die Etablierung von Change-Management in Form von **spezialisierten Abteilungen** eine neuere Entwicklung. Immerhin verfügten 54 Prozent der befragten Unternehmen über eine derartige Einheit, die Veränderungsprozesse systematisch begleitet und die in zwei Drittel dieser Unternehmen erst in den vergangenen fünf Jahren eingerichtet wurde. Im Durchschnitt sind in diesen Abteilungen acht Beschäftigte in Vollzeit für das unternehmensweite Veränderungsmanagement zuständig. Hierarchisch sind ein Viertel der Change-Einheiten direkt dem Top-Management

unterstellt, 50 Prozent befinden sich auf der dritten Managementebene und der Rest darunter. Funktional ist das Change-Management nach dieser Studie in 56 Prozent der Fälle in der Personalabteilung verortet, was zumeist auf historische Gründe zurückzuführen ist. Rund 12 Prozent haben ein eigenes Center of Expertise für Veränderungsmanagement eingerichtet, während die Zuordnung zur Strategieabteilung, die Einrichtung einer internen Unternehmensberatung oder die Bildung einer Task-Force eher die Ausnahmen sind.

Quelle: *PricewaterhouseCoopers AG* (Hrsg.) 2012 S. 14 ff.

Abb. 7-46

Projektorganisation als Instrument des Veränderungsmanagements



Lenkungsausschuss

► Der **Lenkungsausschuss** setzt sich in der Regel aus Vertretern des Vorstands oder der Geschäftsführung und des Betriebsrats zusammen. Er legt die Gesamtzielsetzung des Veränderungsvorhabens verbindlich fest, entscheidet in allen Grundsatzfragen und delegiert die erforderlichen Ausführungs- und Leitungskompetenzen an das Kernteam und die Projektteams. Im Rahmen der Projektvorbereitung und -durchführung hat der Lenkungsausschuss die unternehmensweite Kommunikation der Veränderungsmaßnahmen und den Informationsfluss innerhalb der Projektorganisation zu unterstützen. Falls erhebliche Veränderungswiderstände auftreten, sind sie von den Mitgliedern des Lenkungsausschusses abzubauen. Insofern übernehmen die Lenkungsausschuss-Mitglieder die in einem Veränderungsprozess sehr wichtige Rolle von **Machtpromotoren**. Nach Abschluss der einzelnen Transformationsphasen evaluiert der Lenkungsausschuss jeweils die erzielten Ergebnisse im Sinne eines Implementierungscontrolling und korrigiert gegebenenfalls die Vorgaben für den weiteren Prozessverlauf. Während des Veränderungsprojekts erstattet er dem Vorstand oder der Geschäftsführung laufend Bericht.

Kernteam

► Zu den wichtigsten Aufgaben des **Kernteams** gehört es, die ganzheitliche Durchführung des Veränderungsprozesses im Hinblick auf die Zielsetzungen zu gewährleisten. Es steuert, koordiniert und unterstützt die Projektteams. Das Kernteam setzt sich überwiegend aus den Projektleitern zusammen, die durch Führungskräfte der Funktionsbereiche und der Sparten ergänzt werden können. Alle Mitglieder des Kernteams sollten über ausreichende Erfahrungen im Projektmanagement und über eine möglichst hohe Akzeptanz in der Organisation verfügen. In Konfliktfällen stehen sie der Organisation als Ansprechpartner zur Verfügung. Das Kernteam kann durch externe Berater ergänzt werden, die es insbesondere in

Wirtschaftspraxis

Change-Management in den DAX30-Unternehmen

Um herauszufinden, ob es in großen deutschen Unternehmen eigenständige **Change-Management-Abteilungen** gibt, führten Mitarbeiter des *CMI* in dem Zeitraum von Ende 2011 bis Anfang 2012 – nach 2007 zum zweiten Mal – eine Befragung der DAX30-Unternehmen per E-Mail bzw. Telefon durch. An ihr nahmen 15 Unternehmen teil. Von den Interviewpartnern gaben sechs an, keine eigene Organisationseinheit zu haben, die sich hauptamtlich mit Veränderungsprozessen befasst. Allerdings setzen zwei dieser Unternehmen regelmäßig Projektgruppen für Change-Projekte ein, die direkt dem Top-Management unterstellt sind. Neun Unternehmen haben dagegen eine Change-Management-Abteilung eingerichtet, in der zwischen vier und über 50 Personen beschäftigt sind, wobei die Anzahl zumeist unter zehn liegt. Diese Abteilung ist organisatorisch in sechs Unternehmen direkt dem Vorstand zugeordnet. In den anderen Fällen ist sie entweder in der Konzernentwicklung/-strategie, dem Personalbereich oder der Betriebsorganisation verankert. Das Change-Management

versteht sich in der Regel als Servicefunktion für die Planung, Unterstützung und Begleitung von Veränderungsprozessen. Zu seinen Aufgaben gehören insbesondere die interne Beratung, die Verbesserung der Change-Kompetenz (Enabling), die Konzeption von Maßnahmen und die Etablierung von Standard-Change-Prozessen und -Tools. Im Wesentlichen verfügen die Abteilungen über Ausführungskompetenzen, in vier Unternehmen auch über Entscheidungs-, Weisungs- und Richtlinienkompetenzen. Sie nehmen bereichsübergreifende Querschnittsaufgaben wahr und sind teilweise (auch) dezentral organisiert. Kennzeichnend ist zudem eine interdisziplinäre fachliche Ausrichtung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Als deren wesentliche Eigenschaften werden Empathie, Durchsetzungsstärke, Kommunikationsfähigkeit, analytisches Denkvermögen und Erfahrung mit Veränderungsprozessen genannt. Ein Interviewpartner brachte es auf den Punkt: »Nur wer den Wandel selbst erlebt hat, kann den Wandel steuern.«

Wirtschaftspraxis

Das »Change-Haus« der Deutsche Telekom AG

Ein Unternehmen, das eine zentrale Change-Management-Abteilung eingerichtet hat, ist die *Deutsche Telekom AG*. Zu deren Aufgaben gehört es beispielsweise, Veränderungsprozesse zu unterstützen, Qualifikationsprogramme zu entwickeln, den Best-Practice-Austausch im Konzern zu fördern und geeignete Tools bereitzustellen. Entsprechend hoch ist auch der Stellenwert des Themas »Change-Management«, wie dem Geschäftsbericht 2010 zu entnehmen ist: »Ein professionelles und konzernweit hochwertiges Change-Management, das auch die Emotionalität und subjektive Betroffenheit einbezieht, unterstützt die Umsetzung von »One Company«. Nur so können wir die Mitarbei-

ter bei umwälzenden, teils schwierigen Veränderungen zur »Neuen Telekom« mitnehmen und die neuen Strukturen und die neue Kultur im Arbeitsalltag verankern. 2009 und 2010 richtete unser Personalbereich sein Augenmerk darauf, die »One Company-Integration« aktiv zu begleiten. Wir haben unsere Change-Tools und -Initiativen unter dem Begriff »**Change-Haus**« gebündelt. Seit 2010 haben wir damit ein effizientes, konzernweit standardisiertes Change-Management etabliert, das zugleich auch Rücksicht nimmt auf spezifische regionale und lokale Gegebenheiten.«

Quelle: *Deutsche Telekom AG* (Hrsg.) 2011 S. 108

Fach- und Methodenfragen unterstützen. Es berichtet in regelmäßigen Abständen an den Lenkungsausschuss (je nach Phase des Veränderungsprozesses zum Beispiel vierzehntägig oder quartalsweise). Seine Mitglieder haben die Rolle von **Fachpromotoren**.

- ▶ Die **Projektteams** bearbeiten bereichs- oder prozessbezogen Einzelprobleme und setzen die sich daraus ergebenden Maßnahmen gemeinsam mit den betroffenen Organisationseinheiten um. In ihnen sind die mittlere und die untere Führungsebene sowie die Ausführungsebene vertreten. Damit bilden die Projektteams das Bindeglied zur Gesamtorganisation und sind für die Akzeptanz und die Funktionalität des Veränderungsprozesses von entscheidender Bedeutung. Nach Möglichkeit sind neben den Betroffenen, wie bei den Kernteams auch, (externe) Experten in die Projektteams mit einzubinden, die eine fachliche und methodische Hilfestellung leisten. Die Projektleiter werden in der Praxis auch als **Transformationsmanager** bezeichnet. Sie sind aufgrund ihrer unmittelbaren Nähe zur Organisation die eigentlichen »Treiber« des Veränderungsprozesses: »The mid-level and frontline managers are the real change leaders« (*Katzenbach, J. R.* 1996 S. 149; vgl. auch *Tushman, M. L./Newman, W. H./Romanelli, E.* 1986 S. 41 f.).

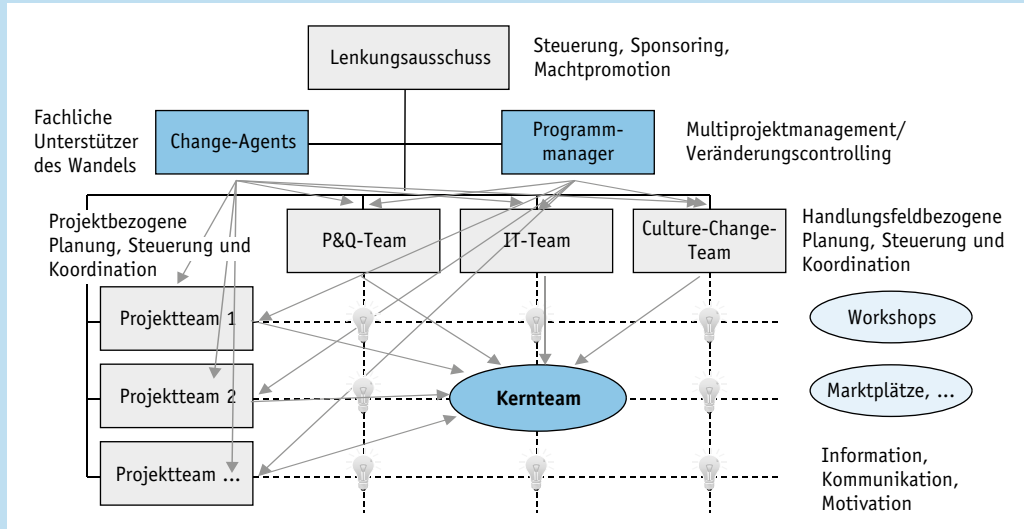
Projektteam

Fallbeispiel Projektorganisation des Projekts »Process Speed(y)«

▶▶ Die *Speedy GmbH* hatte für ihr Veränderungsprojekt »Process Speed(y)«, bei dem es um die unternehmensweite Einführung und Optimierung von Geschäftsprozessen ging, die in der Abbildung 7-47 dargestellte Projektorganisation gewählt:

- ▶ Im **Lenkungsausschuss** waren neben dem Geschäftsführer, *Dr. Scharrenbacher*, alle Geschäftsleitungsmitglieder und der Vorsitzende des Betriebsrats der *Speedy GmbH* vertreten. Er hatte die für ein derartiges Gremium typischen Aufgaben und Kompetenzen.
- ▶ Um die einzelnen Veränderungsprojekte fachlich zu begleiten, wurden im Rahmen eines Assessment-Centers drei Mitarbeiter als **Change-Agents** ausgewählt, die den

Abb. 7-47

Projektorganisation der *Speedy GmbH*

Wandel vor allem fachlich-methodisch und von der sozialen Seite her begleiten sollten (zu den Aufgaben von Change-Agents vgl. Abschnitt 7.4.2.1).

- Da es sich bei dem Projekt »Process Speed(y)« um einen umfassenden und sehr komplexen Veränderungsansatz mit weit reichenden Folgen für die zukünftige Aufbau- und Ablauforganisation der *Speedy GmbH* handelte, der für die geplante Dauer von zwölf Monaten erhebliche personelle und finanzielle Ressourcen binden würde, hatte der Lenkungsausschuss die Einrichtung eines Programm-Managements beschlossen. Die Aufgabe des **Programm-Managers** war das »harte« Management des Veränderungsprozesses im Sinne eines Multiprojektmanagements (v. a. Kapazitätsausgleich, Terminabstimmung, Koordination der Teilprojekte) und eines Kosten- und Erfolgscontrolling. Außerdem war er für die Vorbereitung und die Betreuung der Lenkungsausschuss-Sitzungen zuständig.
- Für die Gestaltung und die Einführung der Kernprozesse (zum Beispiel Produktentwicklung, Produktion, Logistik, Auftragsabwicklung usw.) waren die **Projektteams 1, 2, ...** verantwortlich. Die handlungsfeldbezogenen Projektaufgaben wurden von dem **P(roduktivitäts-)&Q(ualitäts)-Team**, dem **I(nformations) T(echnologie)-Team** und dem **Culture-Change-Team** bearbeitet. Sie sollten beispielsweise einen unternehmensweiten Kulturwandel gewährleisten, der das Prozessdenken auch in den Köpfen der Mitarbeiter verankert, und dafür sorgen, dass die bisher sehr unübersichtliche und durch eine Vielzahl von Insellösungen gekennzeichnete DV-Landschaft der *Speedy GmbH* vereinheitlicht wird. Durch diese Matrixstruktur sollte die Vernetzung der prozess- und der handlungsfeld-

bezogenen Themen sichergestellt werden (die stilisierten Glühlampen an den Schnittstellen symbolisieren die dort erwarteten Gedankenblitze).

- ▶ Die Leiter der projekt- und der handlungsfeldbezogenen Teams bildeten gemeinsam das **Kernteam**, dessen vorrangige Aufgabe in der Koordination und Steuerung der Matrixschnittstellen bestand. Dabei arbeitete das Kernteam sehr eng mit dem Programm-Manager und den Change-Agents zusammen. Es berichtete dem Lenkungsausschuss regelmäßig über den Projektfortschritt.
- ▶ Prozessbegleitend wurden in der *Speedy GmbH Workshops* durchgeführt, die zum Beispiel der Analyse der internen und externen Unternehmenssituation oder der Erarbeitung von Problemlösungen dienten. Auf den sogenannten »**Marktplätzen**«, die in der Betriebskantine, im Verwaltungsgebäude und im Eingangsbereich des Montagewerks eingerichtet wurden, wurden die an den jeweiligen Meilensteinen des Gesamtprojekts erzielten Arbeitsergebnisse allen Mitarbeitern vorgestellt. Diese hatten dann Gelegenheit dazu, die bisherigen Arbeitsergebnisse zu kommentieren und den verantwortlichen Projektleitern Anregungen für ihre weitere Tätigkeit zu geben. Die Marktplätze waren damit neben den Mitarbeitergesprächen und den Präsentationen von *Dr. Scharrenbacher* ein wichtiges Instrument zur laufenden Information und Kommunikation im Veränderungsprozess. Sie stellten sicher, dass sich alle Mitarbeiter an den Veränderungsmaßnahmen aktiv beteiligen und sie ihre Ideen, aber auch ihre Sorgen und Ängste einbringen konnten. ◀◀

Durch die enge Verbindung der strukturellen mit den kulturellen Maßnahmen und durch den Einsatz von unterstützenden Methoden wird die Weiterentwicklung der Organisation von einem zeitlich befristeten **Projekt** zu einem kontinuierlichen **Prozess**, der von den Organisationsmitgliedern nicht nur mitgetragen, sondern auch aktiv gefördert und kreativ mitgestaltet wird. Allerdings ist nicht zu leugnen, dass in der betrieblichen Praxis viele Transformationsprozesse **versanden**, das heißt, sie werden abgebrochen oder sie laufen zwar weiter, werden aber weder zielgerichtet noch engagiert vorangetrieben. Wie lässt sich der Unternehmenswandel zielgerichtet und über einen längeren bzw. langen Zeitraum hinweg steuern? Woran scheitern organisatorische Veränderungsprozesse, und wodurch können sie erfolgreich werden? Auf diese beiden Fragen wird im Folgenden näher eingegangen.

7.5 Controlling des organisatorischen Wandels

7.5.1 Steuerungserfordernisse in Veränderungsprozessen

Der geplante organisatorische Wandel verfolgt grundsätzlich das Ziel, die Effektivität und die Effizienz der Unternehmensstrukturen und -prozesse zu steigern und sichert damit die Grundlage für ein weiteres Unternehmenswachstum (vgl. Abschnitt 7.1.1). Allerdings ist die Gestaltung von organisatorischen Veränderungen aufgrund der ungewissen Entwicklung der zukünftigen unternehmensinternen und -externen

Notwendigkeit eines
Veränderungscontrolling

Rahmenbedingungen sehr schwierig und sie ist mit – zumeist erheblichen – Kosten verbunden. So investierten die Fortune 100-Unternehmen zwischen 1980 und 1995 durchschnittlich je 1 Mrd. US-Dollar in Reorganisationsprojekte, und der größte deutsche Elektrokonzern, die *Siemens AG*, hatte allein in den Jahren 1997/98 einen Restrukturierungsaufwand von fast 2 Mrd. Euro (vgl. *Picot, A./Freudenberg, H./Gaßner, W.* 1999 S.1). Auch aktuell besteht in den meisten Branchen ein erheblicher Anpassungsbedarf, wie die Restrukturierungsstudie 2016 von *Roland Berger* zeigt. Vor allem die Energiewirtschaft, die Automobilindustrie und der Konsumgütersektor stehen aufgrund struktureller Veränderungen, der fortschreitenden Digitalisierung, neuer Mobilitätskonzepte und höherer Wettbewerbsintensität, vor großen Veränderungen (vgl. *Roland Berger GmbH* [Hrsg.] 2017 S. 8).

Es liegt also auf der Hand, dass Veränderungsprozesse einer systematischen Steuerung bzw. eines systematischen **Performance-Measurements** bedürfen oder anders ausgedrückt: »Steering is essential to the success of the change process« (*Pendlebury, J./Grouard, B./Meston, F.* 1998 S. 119). Dem tragen die meisten Unternehmen ebenso wie namhafte Ratingagenturen Rechnung (vgl. die beiden folgenden Beispiele aus der Wirtschaftspraxis).

Damit sowohl die erforderlichen Investitionen als auch die angestrebten Verbesserungen für alle Beteiligten »greifbar« sind, sollten die Veränderungsprozesse **operationale Zielsetzungen** verfolgen (Beispiele für Veränderungsziele finden sich in der Abbildung 7-11). Das heißt, die Ziele des Wandels sollten hinsichtlich ihres Inhaltes, ihres angestrebten Ausmaßes, ihres Geltungsbereichs und ihres zeitlichen Bezugs klar und eindeutig definiert sein. In der betrieblichen Praxis ist dies mehr oder weniger der Fall: Während die »harten« betriebswirtschaftlichen Ziele, wie beispielsweise die Steigerung der Rentabilität, die Senkung der Personal- und Sachkosten oder die Erhöhung des Unternehmenswertes, die Zielerfordernisse im Allgemeinen erfüllen, sind die »weichen« Veränderungsziele, wie die Verbesserung der Führungsqualität oder der Motivation, häufig gar nicht festgelegt oder sie sind zumindest nicht operational definiert und entziehen sich damit einer laufenden Kontrolle. So ist es nicht erstaunlich, dass im Zusammenhang mit dem Unternehmenswandel oftmals in erster

Wirtschaftspraxis

Unternehmen überwachen den Wandel ...

Die Notwendigkeit einer zielgerichteten Steuerung des Wandels haben sowohl große als auch kleine und mittlere Unternehmen erkannt: Im Rahmen der weiter unten im Abschnitt 7.6.2 vorgestellten empirischen Studie des *CFI* zeigte sich, dass die meisten der 178 befragten Unternehmen das Unternehmenscontrolling auch für die Steuerung des Unternehmenswandels eingesetzt haben (134 Nennungen). 123 Unternehmen nannten Projektstatusberichte als wichtiges Instrument des Veränderungscontrolling. Weitere Steuerungsinstrumente waren der Einsatz von Checklisten (80 Nennungen), die Durchführung von Wirtschaftlich-

keitsrechnungen (80 Nennungen) und die Verwendung von Kennzahlensystemen (76 Nennungen). Die *Balanced Scorecard* wurde dagegen nur ausnahmsweise verwendet (25 Nennungen), was zu der Vermutung Anlass gibt, dass dieses Instrument immer noch relativ unbekannt ist bzw. in diesem speziellen Anwendungsbereich bislang noch auf eine geringe Akzeptanz stößt. Bemerkenswert ist auch, dass die Unternehmen durchschnittlich drei verschiedene Instrumente parallel eingesetzt haben.
Quelle: *Vahs, D./Leiser, W.* 2007 S. 58 f.

Wirtschaftspraxis

... ebenso wie namhafte Rating-Agenturen

Aber nicht nur die Unternehmen überwachen ihre Veränderungsprozesse systematisch. Auch die Ratingagenturen lassen die **Auswirkungen von Change-Programmen** in ihre Analysen und Bewertungen mit einfließen (zu den internationalen Rating-Klassifizierungen vgl. Abbildung 7-62). So

zeigt die folgende Übersicht in der Abbildung 7-48, dass das 2012 begonnene **Restrukturierungsprogramm SCORE** der *Deutsche Lufthansa AG* in den Ratingbeurteilungen von *Standard & Poor's* und *Moody's* als eine Stärke des Unternehmens gesehen wird.

Standard & Poor's (Juni 2013)*	Moody's Investors Service (Mai 2013)*
Langfristig: BBB- Kurzfristig: A-3 Ausblick: Stabil	Langfristig: Ba1 Kurzfristig: Not Prime Ausblick: Stabil
Stärken	Stärken
⊕ Eine der weltweit führenden Fluggesellschaften mit einem der weltgrößten Streckennetze und starken Positionen an den Drehkreuzen Frankfurt, München und Zürich	⊕ Eine der größten Fluggesellschaften weltweit mit einem geografisch stark diversifizierten Streckennetz
⊕ Gut diversifiziertes Geschäftsprofil mit Führungspositionen in den Bereichen der Wartungs-, Reparatur- und Überholungsleistungen sowie im Airline-Catering	⊕ Robustes Geschäftsprofil mit diversifizierten Geschäftsbereichen verringert die Abhängigkeit im Bezug auf Volatilität im Passagier- und Frachtgeschäft
⊕ Starke Position im profitablen Langstreckengeschäft und Premium-Verkehr sowie auf dem deutschen Heimatmarkt	⊕ Geschäftsbereiche Technik und Catering liefern stabile Ergebnisbeiträge
⊕ Gute Liquiditätsausstattung	⊕ Starke Liquiditätsposition
⊕ Managementenerfahrung bei der Führung des Unternehmens innerhalb eines wirtschaftlich schwierigen Umfelds, Restrukturierungsprogramm SCORE zur Reduzierung zukünftiger Kosten	⊕ Seit Beginn 2012 konzernweites Programm SCORE, um langfristigen Herausforderungen in der Industrie entgegenzutreten und Synergien und Kostensenkungen zu generieren
Schwächen	Schwächen
⊖ Zyklische Industrie, hohe Kapitalintensität und schleppendes ökonomisches Umfeld in Europa	⊖ Leichte Verschlechterung der Kennzahlen in 2012, im Wesentlichen infolge gestiegener Treibstoffpreise
⊖ Profitabilität abhängig von volatilen Treibstoffpreisen	⊖ Profitabilität abhängig von externen Faktoren wie Treibstoffpreisen, wirtschaftlicher Entwicklung innerhalb Europas und Konkurrenz durch Low-Cost-Carrier
⊖ Hohe Pensionsrückstellungen	⊖ Begrenzte Flexibilität bei der Erhöhung des Anteils an besicherten Finanzierungen

* Jüngster Bericht.

Quelle: *Deutsche Lufthansa AG* (Hrsg.) 2014 S. 57

Abb. 7-48: Bewertung der Lufthansa durch Rating-Agenturen

Linie die entstandenen Kosten diskutiert werden, während es an transparenten Leistungsgrößen oder geeigneten Effizienzindikatoren mangelt.

Ein vollständig definiertes, in sich konsistentes und für die vom Wandel betroffenen Personen nachvollziehbares **Zielsystem** ist jedoch eine wesentliche Voraussetzung für die Akzeptanz der Veränderungsmaßnahmen und für die Bereitschaft, sich aktiv für den Wandel einzusetzen. Das ist sicherlich ein wesentlicher Grund, warum in Veränderungsprozessen erfahrene Manager die Messung des Erfolgs anhand ökonomischer Kriterien für sehr wünschenswert halten (laut einer Studie der Beratungsgesellschaft *Capgemini* rund drei Viertel der Befragten; vgl. *Capgemini* [Hrsg.] 2007 S. 54). Und mehr noch: Wie soll ein Veränderungsprozess denn geplant, gesteuert und kontrolliert werden, wenn keine oder keine operationalen Ober-, Zwischen- und Unterziele für eben diesen Prozess vorliegen? Dann gilt tatsächlich der Grundsatz: »If you can't measure it, you can't manage it«.

Steuerungproblematik

Genau hier liegt die **Problematik der Steuerung von Veränderungsprozessen**: Einerseits erfordert vor allem der tief greifende Wandel, der sich auf weite Teile eines Unternehmens oder auf die gesamte Organisation erstreckt, einen erheblichen Einsatz vor allem von finanziellen und personellen Ressourcen, dessen Sinnhaftigkeit in vielen Fällen von einem Teil der Betroffenen zudem noch in Frage gestellt wird. Andererseits gelingt mangels einer ausreichenden Zieldefinition und Zielverfolgung aber nur selten der Nachweis, dass sich die Anstrengungen wirklich »gelohnt« haben. Vor allem die Überprüfung des Grades der Zielerreichung erfolgt in der Praxis des Veränderungsmanagements offenbar nur in Ausnahmefällen, sieht man einmal von der wenig spezifischen Zielgröße »Umsatz« ab (vgl. *Vahs, D./Leiser, W.* 2007 S. 34). So sind der spekulativen Diskussion des Veränderungserfolgs Tür und Tor geöffnet. Individuelle und von den verschiedensten Interessen getriebene Meinungen dominieren die Auseinandersetzung mit der Frage, wie erfolgreich die einzelnen Maßnahmen und der Prozess als Ganzes denn nun tatsächlich waren oder sind. Dadurch wird die Offenheit für zukünftige Wandelerfordernisse sicherlich nicht gefördert.

Welche **Arten von Veränderungszielen** lassen sich unterscheiden und bieten damit die Möglichkeit zu einer differenzierten Steuerung des Veränderungsgeschehens? *Steinhaus/Kraft* nennen neben dem Oberziel der »Erhaltung und erfolgreichen Weiterentwicklung des Unternehmens« drei Zielkategorien (vgl. *Steinhaus, H./Kraft, S.* 2014 S. 268 f.):

Veränderungsziele

- ▶ **Wertziele** (zum Beispiel Ergebnis, Liquidität, Rentabilität): Sie spielen auch im Unternehmenswandel eine große Rolle, denn jeder Veränderungsprozess muss sich an seinem Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswertes (abgebildet zum Beispiel als Discounted-Cash-Flow oder als Economic-Value-Added [EVA]) messen lassen. Er ist ein Indikator für die Entwicklungsfähigkeit und die Zukunftschancen eines Unternehmens. Wenn der Wandel keinen erkennbaren Wertbeitrag generiert, sollten auch keine Ressourcen dafür eingesetzt werden. Die Wertziele sind demzufolge von einer herausragenden Bedeutung für das Veränderungscontrolling.
- ▶ **Leistungsziele** (zum Beispiel Erbringung von Projektleistungen im Veränderungsprozess): Auf den organisatorischen Wandel bezogen, handelt es sich bei den Leistungszielen um konkrete Ergebnisbeiträge zu den angestrebten Wertzielen. Diese Beiträge müssen unter Bezug auf die einzelnen Prozessphasen näher beschrieben

und operationalisiert werden. Dies kann beispielsweise im Rahmen des Projektmanagements durch die Bildung von Teilaufgaben und Arbeitspaketen geschehen, die einzelnen Handlungsträgern zuzuordnen und zu terminieren sind. In diesem Zusammenhang kann man von einem »**Programmcontrolling**« sprechen, dessen Schwerpunkt auf der Überwachung und Steuerung der Veränderungsleistungen und ihres Timings liegt.

- ▶ **Sozialziele** (zum Beispiel Akzeptanz der Veränderungsmaßnahmen, Motivation für die aktive Umsetzung der Maßnahmen): Die Berücksichtigung der Sozialziele ist eine Voraussetzung dafür, dass die Leistungs- und die Wertziele überhaupt erreicht werden können. Insofern spielt diese »weiche« Zielkategorie in Veränderungsprozessen eine ganz entscheidende Rolle für deren Erfolg oder Misserfolg.

Die oben genannten Ziele sind aufeinander abzustimmen. Auftretende Zielkonflikte müssen angesprochen und hinsichtlich ihrer Wirkungen auf das Oberziel »Weiterentwicklung des Unternehmens« bewertet werden. Das so entstehende Zielsystem mit seinen Ziel-Mittel-Beziehungen ist die Grundlage für die Zielverfolgung im Rahmen eines Veränderungscontrolling.

7.5.2 Instrumente des Veränderungscontrolling

Seit den 1970er-Jahren hat das Controlling als ein umfassendes betriebliches Führungsinstrument zunehmend an Bedeutung gewonnen. Der Begriff leitet sich von dem englischsprachigen Wort »to control« im Sinne von »lenken, steuern, regeln« ab. Auch wenn nach wie vor in Theorie und Praxis kein einheitliches Controllingverständnis herrscht, so kann **Controlling** allgemein als ein Informations-, Planungs-, Koordinations- und Kontrollsystem zur zielgerichteten Unternehmenssteuerung definiert werden (vgl. Krause, H.-U./Steins, U. 2001 S. 29 ff., Vahs, D./Schäfer-Kunz, J. 2015 S. 335 ff.). Analog hierzu lässt sich auch das Controlling von Veränderungsprozessen beschreiben.

Begriff des »Controlling«

Unter dem **Veränderungscontrolling** wird ein System zur zielgerichteten Planung, Koordination und Kontrolle des organisatorischen Wandels sowie zur prozessbezogenen Information der Entscheidungsträger verstanden.

Das Controlling von Veränderungsprozessen sichert idealerweise die ganzheitliche Betrachtung der Veränderungsziele, der internen und externen Rahmenbedingungen des Wandels und der einzelnen Prozessphasen. Es gewährleistet dadurch, dass die in der Planungsphase identifizierten Verbesserungspotenziale in der Implementierungsphase auch tatsächlich erschlossen werden. Das in vielen Wandelprozessen zu beobachtende Phänomen, dass die ursprünglich formulierten Zielsetzungen in »Vergessenheit« geraten und der Prozess ganz oder teilweise »versandet«, kann so vermieden werden.

Um seinen Aufgaben gerecht werden zu können, benötigt das Veränderungscontrolling geeignete **Instrumente**. Hierzu gehören vor allen Dingen unternehmensspezi-

fische Kennzahlensysteme und die Balanced Scorecard, die im Folgenden näher beschrieben werden.

Kennzahlensysteme

Neben dem Zahlenwerk des traditionellen Controlling haben sich Kennzahlen (performance indicators) und Kennzahlensysteme für Reorganisationen als besonders wichtig erwiesen. Sie dienen der »... Visualisierung und Objektivierung von Sachverhalten und Zusammenhängen« und »... können an Inputfaktoren (zum Beispiel eingesetztes Kapital), an Prozessfaktoren (zum Beispiel Verhaltensindikatoren, Durchlaufzeiten) oder an Outputfaktoren (zum Beispiel Marktdaten, Finanzdaten) ansetzen« (Picot, A./Freudenberg, H./Gaßner, W. 1999 S. 16). Der Vorteil des Einsatzes von Kennzahlen ist auch darin zu sehen, dass sie den Veränderungsprozess nicht nur transparenter machen, sondern dass sie auch mit dem Zwang verbunden sind, die Pläne und Abläufe bis zum Ende zu durchdenken und zu quantifizieren. Dies erfordert eine intensive Auseinandersetzung mit dem gegenwärtigen Stand und dem gedachten Verlauf des Veränderungsprozesses und trägt so zu einer größeren Rationalität und zu einer besseren Zielausrichtung bei.

Allerdings ist bei der Formulierung der Kennzahlen darauf zu achten, dass sie verständlich und möglichst aussagekräftig sind und dass ihre Übersichtlichkeit und Aktualität erhalten bleiben. Sie sollten außerdem keine Interpretationsspielräume zulassen, die zu endlosen Diskussionen führen und den Erfolg ihres Einsatzes gefährden können. Zu beachten ist auch, dass der für die Datenbeschaffung erforderliche Aufwand in einem angemessenen Verhältnis zu dem Steuerungsgehalt der jeweiligen Kennzahl steht. Welche Kennzahlen sind für die Steuerung von Veränderungsprozessen geeignet? Aus Gründen der Übersichtlichkeit und der Handhabbarkeit ist eine Unterscheidung von verschiedenen **Kennzahlenebenen** sinnvoll (vgl. Grimmeisen, M. 1997 S. 149 f.):

- ▶ Auf der **unteren Kennzahlenebene** befinden sich diejenigen Kennzahlen, die eine unmittelbare Steuerung der laufenden Implementierungsarbeit ermöglichen. Hierzu gehören beispielsweise der für den Wandel erforderliche Personaleinsatz (gemessen in »Personentagen«, »Mitarbeiter-Äquivalenten« o. Ä.), die festgelegten Zeitziele (v. a. die Meilensteine des Veränderungsprojekts) und die in entsprechenden Budgets erfassten Personal- und Sachkosten einschließlich des Qualifizierungsaufwands. Die »weichen« Steuerungsgrößen, wie die Akzeptanz der Veränderungsmaßnahmen oder der Motivationsgrad, können dagegen nur indirekt über Kennzahlen, wie die Absentismusquote oder die Fluktuationsrate, erfasst werden. Geeignet sind auch unternehmensspezifisch zu definierende Größen, die mittels Mitarbeiterbefragungen erhoben und in Form von »Stimmungsbarometern« o. Ä. abgebildet werden.
- ▶ Die **obere Kennzahlenebene** bildet die Performance des gesamten Unternehmens während des Veränderungsvorhabens ab. Hierzu gehören zum Beispiel die Kosten-, Umsatz- und Rentabilitätsgrößen sowie der Unternehmenswert. Diese Kennzahlen werden entweder direkt (zum Beispiel Beratungskosten) oder indirekt (zum Beispiel Fluktuationsrate) durch die Kennzahlen der unteren Ebene beeinflusst. *Bach* unterscheidet darüber hinaus programmspezifische **Abbaukennzahlen** (zum

Wirkungen
von Kennzahlen

Anforderungen
an Kennzahlen

Kennzahlenebenen

Beispiel Personalreduzierung pro Einheit in Mitarbeitern, Personal- und Sachkosteneinsparungen pro Einheit in Euro), **Umbaukennzahlen** (zum Beispiel Personalkosten pro Mitarbeiter, Anzahl der Neukunden, Kundenzufriedenheit) und **Aufbaukennzahlen** (zum Beispiel Umsatz aus Neugeschäft, Neukundenquote).

Balanced Scorecard

Ein Instrument, das im Zusammenhang mit dem Controlling von Veränderungsprozessen immer wieder genannt wird, ist die Balanced Scorecard (BSC). Dabei handelt es sich um ein Anfang der 1990er-Jahre von den beiden amerikanischen Forschern und Beratern *Robert S. Kaplan* und *David P. Norton* sowie mehreren Großunternehmen (*Apple*, *KPMG* usw.) entwickeltes integriertes System von Kennzahlenkategorien, das verschiedene Betrachtungsebenen miteinander verbindet (monetäre – nichtmonetäre Kennzahlen, interne – externe Perspektive, vorlaufende – nachlaufende Indikatoren).

Der Zweck der BSC ist es, die Vision und die Strategie eines Unternehmens oder einer Geschäftseinheit in materielle Ziele zu übersetzen. Die oberste Zielgröße, um die es letztendlich geht, ist der Unternehmenswert, wobei die abgebildeten Erfolgsgrößen den vier Bereichen Finanzen, Kunden, Prozesse und Lernen & Wachstum entstammen. Die klassische Balanced Scorecard zeigt diese vier Perspektiven in einer übersichtlichen Weise anhand von rund 25 Messgrößen auf einer mehrdimensionalen »Anzeigetafel« oder einem mehrdimensionalen »Punktezettel« (Scorecard; vgl. *Hayes, J.* 2010 S. 430 f., *Kaplan, R. S./Norton, D. P.* 2001 S. 291 ff., *Krause, H.-U./Steins, U.* 2001 S. 256 ff., *Müller-Stewens, G./Lechner, C.* 2011 S. 597 ff., *Weber, J./Schäffer, U.* 2000 S. 3 f.).

Im Folgenden wird eine »**Balanced Reorganization Scorecard**« in modifizierter Form vorgestellt. Sie bildet die relevanten Informationen in vier Betrachtungsperspektiven ab und ist für die Steuerung des organisatorischen Wandels besonders gut geeignet (vgl. Abbildung 7-49 sowie *Doppler, K.* et al. 2013 S. 344 ff., *Freudenberg, H.* 1999 S. 179, *Picot, A./Freudenberg, H./Gaßner, W.* 1999 S. 150 ff.):

- ▶ Die **Prozess-Perspektive** richtet den Fokus auf den Veränderungsprozess als solchen. Zunächst sind möglichst konkrete, das heißt, operationale Reorganisationsziele festzulegen (Zeitziele, Leistungsziele, Kostenziele). Im Prozessverlauf sind dann die tatsächlichen Zielerreichungsgrade zu ermitteln. Dabei kommt es insbesondere auf die Prozesseffizienz und die Flexibilität im Hinblick auf mögli-

Grundprinzip der BSC

Zweck der BSC

Balanced Reorganization Scorecard

Perspektiven der BSC

Wirtschaftspraxis

Controlling des VW-Programms »ForMotionplus«

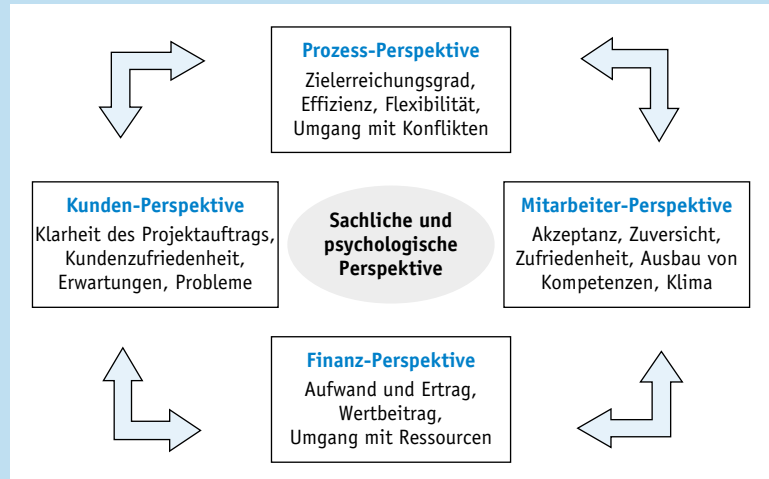
Auch die *Volkswagen AG* setzte im Rahmen ihres Wirtschaftlichkeits- und Leistungssteigerungsprogramms »ForMotionplus«, mit dem 2008 ein Konzernergebnis vor Steuern in Höhe von mindestens 5,1 Mrd. Euro erwirtschaftet werden sollte, auf eine regelmäßige Überprüfung des aktuellen Projektstandes anhand entsprechender Prozess- und

Wertkennzahlen. Dazu wurden Meilensteinabfragen durchgeführt und Statusberichte erstellt, deren Ergebnisse dann im »ForMotionplus Dialog« an das gesamte Management kommuniziert wurden.

Quelle: *Volkswagen AG* (Hrsg.) 2007 S. 23

Abb. 7-49

Balanced Reorganization Scorecard



che Änderungen der Rahmenbedingungen sowie auf den Umgang mit Konflikten an, die einen wesentlichen Einfluss auf den Veränderungsprozess haben können.

- Für die **Kunden-Perspektive** ist die Klarheit des für die Reorganisationsmaßnahmen formulierten Projektauftrags von besonderer Bedeutung. Je eindeutiger und präziser die Anforderungen an die Leistungserbringung (Kundenerwartungen) im Sinne eines Pflichtenhefts definiert wurden, desto objektiver lässt sich später entscheiden, inwieweit diese Erwartungen erfüllt oder nicht erfüllt worden sind. Dadurch werden mögliche Probleme vermieden, und die Kundenzufriedenheit wird erhöht.
- In der **Mitarbeiter-Perspektive** spielen Kriterien wie die Akzeptanz der Veränderungsmaßnahmen, die Zufriedenheit mit der neuen Situation oder die Zuversicht, dass die Veränderungen zu einer Verbesserung der Zukunftsaussichten des Unternehmens und der persönlichen Situation beitragen, eine wichtige Rolle. Daneben haben das Betriebsklima und die Möglichkeiten für eine Kompetenzerweiterung einen erheblichen Einfluss auf die direkt und indirekt betroffenen Mitarbeiter und deren Motivation für den Veränderungsprozess. Zum Gegenstand der Mitarbeiter-Perspektive kann auch ein regelmäßiges »Monitoring Changes in Power Relations« gehören, wie es *Pendlebury* u. a. vorschlagen, denn die Einstellung der Schlüsselpersonen (Mitglieder der Unternehmensführung und des Kernteams) zum Wandel hat erhebliche Auswirkungen auf seinen Erfolg oder Misserfolg (vgl. *Pendlebury, J./Grouard, B./Meston, F.* 1998 S. 132 ff.).
- Schließlich erfasst die **Finanz-Perspektive** alle relevanten ökonomischen Größen (Prozessaufwand und Prozessertrag, Umgang mit Ressourcen) und die Auswirkungen des Veränderungsprozesses auf den Unternehmenswert.

Die Prozess-, die Kunden- und die Mitarbeiter-Perspektive liefern vor allem nicht monetäre Daten, während die Finanzperspektive monetäre Informationen enthält. Die im Zuge des Veränderungsprozesses gewonnenen Informationen sind laufend zueinander in Beziehung zu setzen und hinsichtlich ihrer Wechselwirkungen und Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu beurteilen. Auf diese Weise eröffnet sich eine **ganzheitliche Perspektive** der Veränderungsmaßnahmen, die sowohl die sachliche als auch die psychologische Ebene angemessen berücksichtigt und die beiden Seiten des Wandels sozusagen in »Balance« hält. Die Balanced Reorganization Scorecard stellt damit einen Rahmen zur Verfügung, der die Kommunikation der neuen Vision und Strategie und des damit verbundenen (strukturellen) Veränderungsbedarfs ebenso ermöglicht wie die Darstellung der laufenden Fortschritte im Fahrplan der Veränderung.

Ganzheitliche Perspektive
der BSC

7.5.3 Möglichkeiten und Grenzen des Veränderungscontrolling

Wie wir gesehen haben, kann das Controlling einen wesentlichen Beitrag zu der erfolgreichen Planung und Umsetzung von organisatorischen Veränderungen leisten. Das setzt jedoch voraus, dass sich die Entscheidungsträger bewusst sind, wie wichtig eindeutige, verständliche und konsistente Zielsetzungen und deren konsequente Überwachung sind. Das Veränderungscontrolling beginnt damit bereits in der **Planungsphase** des Unternehmenswandels. Wenn es die Verantwortlichen am Anfang versäumen, sich darüber klar zu werden, was sie mit den Maßnahmen überhaupt erreichen wollen und ob der erforderliche Aufwand in einem angemessenen Verhältnis zu den erwarteten Ergebnissen steht, dann besteht die Gefahr, dass der Prozess »versandet« oder zumindest nicht zu den erhofften Verbesserungen führt.

Problematisch an einem Controlling von Wandelprozessen in Unternehmen ist auch die Tatsache, dass sich die Kosten der Planung und der Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen zwar relativ leicht erfassen lassen, die Berechnung ihres Nutzens aufgrund der fehlenden Quantifizierbarkeit und Messbarkeit von zahlreichen Sachverhalten jedoch häufig sehr schwer fällt. Außerdem stellt sich in der Praxis des Change-Managements immer wieder die Frage, ob bestimmte Verbesserungen den Veränderungsmaßnahmen zugerechnet werden können oder ob sie das Ergebnis von internen und externen Veränderungen sind, die auch ohne einen geplanten Unternehmenswandel eingetreten wären (**Zurechnungsproblematik**). Damit können Kosten-Nutzen-Analysen nicht immer ausreichend begründet und nachvollziehbar kommuniziert werden. Die Entscheidungsträger müssen sich dessen bewusst sein, und sie sollten dies in ihrer Argumentation gegenüber den Stakeholdern des Veränderungsprozesses berücksichtigen.

Zurechnungsproblematik

Ein weiteres Problem kann die zu starke **Betonung des »Mach- und Steuerbaren«** sein. Sie erweckt bei den beteiligten Personen möglicherweise den Eindruck, der Fahrplan der Veränderung könne vollständig rational geplant und umgesetzt werden. Dies ist selbstverständlich nicht der Fall. Denn gerade in Phasen des Umbruchs spielt der untere Teil des Beziehungs-Eisbergs (vgl. Abbildung 4-17) eine entscheidende Rolle für den Erfolg oder den Misserfolg der Veränderungsmaßnahmen. Die Einstellungen, Erwartungen und Emotionen der Organisationsmitglieder entziehen sich

Problematik der
»weichen« Faktoren

»Keep it simple«

Controlling als
»Navigationshilfe«

aber weitestgehend einer rationalen Planung und Steuerung. Insofern stößt das Controlling des Wandels dort an seine Grenzen oder wird zumindest sehr schwierig, wo die »soft factors« beginnen.

Schließlich ist auch bei der Gestaltung eines Performance-Measurement-Konzepts für Veränderungsprozesse der aus dem Controlling bekannte Zielkonflikt zwischen der Genauigkeit und der Aktualität der zur Verfügung gestellten Informationen zu beachten. Im Unternehmenswandel gilt in jedem Fall: **»Keep it simple«** – denn eine zeitnahe Transparenz des Veränderungsgeschehens ist sehr genau, aber zu spät verfügbaren Steuerungsinformationen unbedingt vorzuziehen. Zudem erfordert auch das Veränderungscontrolling ausreichende Kapazitäten, die aufgrund der Doppelbelastung durch den Wandel und das Tagesgeschäft allerdings besonders knapp sind. Dem sollte durch ein gut strukturiertes, überschaubares, verständliches und wirtschaftliches Controllingsystem unbedingt Rechnung getragen werden.

Trotz der Unwägbarkeiten, die mit dem Versuch einer zielgerichteten Steuerung von Wandelprozessen verbunden sind, ist das Veränderungscontrolling für die Entscheidungsträger (zum Beispiel das Kernteam und den Lenkungsausschuss) und die Prozessbegleiter (zum Beispiel die Change-Agents) eine wichtige **»Navigationshilfe«**, die es ihnen in jeder Prozessphase ermöglicht, den gegenwärtigen Ist-Zustand (Projektstatus) mit der angestrebten Soll-Situation zu vergleichen und durch dieses Monitoring und Reviewing die vorhandenen Defizite rechtzeitig zu erkennen. Dadurch behält die Unternehmensführung – trotz der oben skizzierten Einschränkungen – die Fähigkeit zu einer proaktiven Steuerung des Wandels und kann Fehlallokationen von Ressourcen und – was gerade in Veränderungsprozessen noch wesentlich gravierender ist – die Demotivation ihrer Mitarbeiter so weit und so früh wie möglich vermeiden.

7.6 Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren des organisatorischen Wandels

7.6.1 Überblick über mögliche Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren

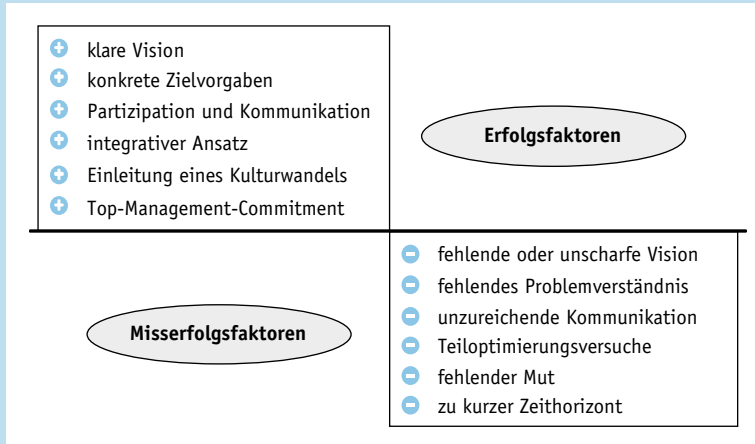
Die Gründe für einen erfolglosen Transformationsprozess sind ebenso vielfältig wie die Faktoren, die zu einem Erfolg führen. Im Wesentlichen lassen sich nach der Ansicht von verschiedenen Autoren die folgenden **Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren** identifizieren (vgl. Abbildung 7-50 sowie Hall, E. A./Rosenthal, J./Wade, J. 1994 S. 124 ff., Katzenbach, J. R. 1996 S. 160 f., Kotter, J. P. 1995 S. 59 ff., Oakland, J. S./Taner, S. 2007, S. 2 f., Tushman, M. L./Newman, W. H./Romanelli, E. 1986 S. 33 ff.):

Ein sehr wichtiger Erfolgsfaktor ist eine klare **Veränderungsvision**, die in konkrete und für die Mitarbeiter und die Kunden erkennbar zweckmäßige und anspruchsvolle **Zielvorgaben** und **Maßnahmen** umgesetzt werden muss. Ein Teil der Zielvorgaben sollte kurzfristig erreichbar sein, um schnell erste sichtbare Erfolge zu erzielen (»early wins«). Die motivierende Wirkung von derartigen Erfolgen fördert das Selbstvertrauen der Organisationsmitglieder (»Wir schaffen es!«) und unterstützt damit die

Erfolgsk Faktoren

Abb. 7-50

Erfolgs- und Misserfolgskriterien von Veränderungsprozessen



langfristig orientierten Anstrengungen. Die bereichs- und hierarchieübergreifende **Beteiligung** der Mitarbeiter und die gemeinsame Auseinandersetzung mit dem Veränderungsvorhaben ist eine zweite Voraussetzung für ein erfolgreiches Vorgehen. Nur eine **Partizipations- und Kommunikationsstrategie**, die von Offenheit und Vertrauen geprägt ist, sichert den erforderlichen **kulturellen Wandel**. Dazu trägt auch ein **integrativer Ansatz** bei, der auf Teilloptimierungsversuche verzichtet und die Handlungsfelder des Veränderungsmanagements als sich gegenseitig beeinflussende Elemente eines dynamischen und komplexen Systems begreift. Schließlich sind tief greifende Veränderungsprozesse von Anfang an zum Scheitern verurteilt, wenn sie nicht die uneingeschränkte Unterstützung der obersten Führungsebene besitzen (**Top-Management-Commitment**). Das setzt die Identifikation der Unternehmensführung mit den Zielen und der Vorgehensweise des Veränderungsprozesses voraus.

Aus den Erfolgsfaktoren ergeben sich die Faktoren, die einen Veränderungsprozess negativ beeinflussen oder zum Scheitern bringen können. Hier steht die **unscharfe, nicht verständliche Vision** oder sogar das Fehlen einer Vision an erster Stelle. Die Mitarbeiter vermissen dann ein klares Leitbild, das ihnen in der Phase des Übergangs eine Orientierungshilfe bieten und die Kräfte bündeln kann. Wenn darüber hinaus ein mangelndes **Verständnis der Problemsituation** besteht, wird es kaum gelingen, eine breite Akzeptanz für grundlegende Veränderungen zu erreichen. Die **lückenhafte Kommunikation** der Ursachen, der Ziele, der Maßnahmen und der Folgewirkungen der angestrebten Veränderung und die **zaghafte Durchführung punktueller Aktivitäten** bewirken in diesem Fall ein Übriges, um den Transformationsprozess zum Scheitern zu bringen. Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang der **fehlende Mut**, die mit tief greifenden Veränderungsprozessen häufig verbundenen Risiken einzugehen und falls erforderlich auch personelle Konsequenzen zu ziehen. Wenn die Promotoren des Veränderungsprozesses nicht sichtbar unterstützt und die

Misserfolgskriterien

Opponenten nicht erkennbar sanktioniert werden, schwindet die Bereitschaft zu tief greifenden Veränderungen schnell. Schließlich wird der **Zeitbedarf** für den kulturellen Prozess häufig unterschätzt. Das Lernen neuer und das Verlernen alter Verhaltensweisen sind keine Vorgänge, die sich kurzfristig bewältigen lassen.

Der *Harvard*-Professor *John P. Kotter* hat bereits 1995 in seinem viel beachteten und heute als »Klassiker des Change-Managements« zu bezeichnenden Aufsatz **»Leading Change – Why Transformation Efforts Fail«** über seine Erfahrungen mit tief greifenden Veränderungsprozessen in über 100 Unternehmen berichtet, die er hinsichtlich der Ursachen ihres Ge- oder Misslingens analysierte. Diese Ursachen decken sich weitgehend mit den oben dargestellten Erfolgs- und Misserfolgskriterien des Wandels, sollen hier aber wegen ihrer Anschaulichkeit und Prägnanz vorgestellt werden, in der *Kotter* sie beschrieben hat. Er führt aus, dass es **acht entscheidende Fehler** geben kann und dass selbst sehr fähige Führungskräfte häufig mindestens einen dieser Fehler machen (»... very capable people often make at least one big error« [*Kotter, J. P. 1995 S. 60 ff.; vgl. auch Kotter, J. P./Cohen, D. S. 2002*]):

► **»Error #1: Not Establishing a Great Enough Sense of Urgency«**

Führungskräfte unterschätzen oft, wie schwer es ist, die Mitarbeitenden aus ihren »Komfortzonen« zu holen. Manchmal überschätzen sie ihre vergangenen Erfolge, manchmal sind sie ungeduldig und wollen sofort mit den Veränderungsmaßnahmen beginnen und manchmal haben sie vor den Risiken des Wandels einfach nur Angst. *Kotter* bietet hierfür eine ebenso harte wie wirklichkeitsnahe Erklärung: »A paralyzed senior management often comes from having too many managers and not enough leaders. ... the CEO is key.« Auf die Frage, wann das Gefühl der Dringlichkeit ausreichend ist, antwortet *Kotter*: »From what I have seen, the answer is when about 75 per cent of a company's management is honestly convinced that business-as-usual is totally unacceptable. Anything less can produce very serious problems later on in the process.«

► **»Error #2: Not Creating a Powerful Enough Guiding Coalition«**

Viele Veränderungsprozesse scheitern, wenn nicht schon in einer frühen Phase eine relevante Anzahl an Unterstützern gefunden wird. Diese führenden Koalitionen müssen nach *Kotter* aber bestimmte Anforderungen erfüllen: »But in the most successful cases, the coalition is always pretty powerful – in terms of titles, information and expertise, reputations and relationships.« Das mittlere Management bildet dabei den Kern der Gruppe von Treibern des Wandels. Was geschieht, wenn diese Koalition nicht zustande kommt, beschreibt *Kotter* so: »Efforts that don't have a powerful enough guiding coalition can make apparent progress for a while. But, sooner or later, the opposition gathers itself together and stops the change.«

► **»Error #3: Lacking a Vision«**

In erfolgreichen Veränderungsprozessen entwickelt die »guiding coalition« ein Zukunftsbild, das leicht zu kommunizieren ist und Kunden, Aktionäre und Beschäftigte gleichermaßen überzeugt. Ohne eine derartige Vision besteht die Gefahr, dass die Transformation zu einer Sammlung von konfusen und inkompatiblen Projekten, aber nicht zu einem sinnvollen und zielgerichteten Weg wird. *Kotter* bringt den Anspruch an eine wirkungsvolle Vision auf den Punkt: »A useful rule of thumb: if you can't communicate the vision to someone in five minutes or less and

get a reaction that signifies both understanding and interest, you are not yet done with this phase of the transformation process.«

► **»Error #4: Undercommunicating the Vision by a Factor of Ten«**

Die neue Vision und die Strategien zu ihrer Umsetzung werden nicht richtig kommuniziert, das heißt, den Mitarbeitenden sind weder Ziel noch Weg des Veränderungsprozesses ausreichend bekannt, noch glauben sie an den Nutzen der Transformation für ihr Unternehmen und für sich selbst: »Without credible communication, and a lot of it, the hearts and minds of the troops are never captured.« Demzufolge sind von den Führungskräften alle ihnen zur Verfügung stehenden Kommunikationskanäle und -anlässe zu nutzen, um die Vision zu vermitteln und für sie zu werben, stets getreu dem Grundsatz: »Walk the talk«.

► **»Error #5: Not Removing Obstacles to the New Vision«**

Die Erneuerung von Unternehmen erfordert es, Hindernisse aus dem Weg zu räumen. Dazu gehört beispielsweise eine Organisationsstruktur, die das Engagement der Mitarbeitenden einschränkt, oder Vergütungssysteme, die dazu zwingen, zwischen den konkreten eigenen Interessen und den zukünftigen Verheißungen der neuen Vision zu entscheiden. Als besonders hinderlich sieht *Kotter* allerdings diejenigen Führungskräfte, die zwar mit Lippenbekenntnissen die neue Vision unterstützen, tatsächlich aber alles daran setzen, um den Veränderungsprozess zu blockieren oder sogar zu verhindern.

► **»Error #6: Not Systematically Planning For and Creating Short-Term Wins«**

Tief greifende Veränderungsprozesse benötigen Zeit. Deshalb besteht die Gefahr, dass sie ihren Schwung verlieren, wenn nicht kurzfristig erreichbare Ziele gesetzt, erreicht und gefeiert werden. Ohne sichtbare Erfolge, wie beispielsweise die Generierung von innovativen Neuprodukten, eine gestiegene Kundenzufriedenheit oder den Anstieg von Marktanteilen, geben zu viele Mitarbeitende ihre Anstrengungen auf oder schlagen sich auf die Seite der Widerständler. Diese »Short-Term Wins« müssen geplant werden, und wenn sie erreicht worden sind, sind diejenigen auch sichtbar zu belohnen, die sich dafür eingesetzt haben. Der damit verbundene Druck auf die Führungskräfte wirkt in die richtige Richtung, denn: »Commitments to produce short-term wins help keep the urgency level up and force detailed analytical thinking that can clarify or revise visions.«

► **»Error #7: Declaring Victory Too Soon«**

Bis die angestrebten Veränderungen tief in der Unternehmenskultur verankert sind, kann es fünf bis zehn Jahre dauern. Den Sieg zu früh zu erklären, kann also zu einer katastrophalen Niederlage führen. So hat *Kotter* in verschiedenen Unternehmen festgestellt, dass die frühen Erfolge von Reengineering-Projekten nicht dauerhaft waren: »... victory was declared and the expensive consultants were paid and thanked when the first major project was completed after two or three years. Within two more years, the useful changes that had been introduced slowly disappeared. ... Soon thereafter, change comes to a halt, and tradition creeps back in.« Um dem zu begegnen, sind die Anfangserfolge zu nutzen, um weitere, noch anspruchsvollere Ziele zu formulieren und neue Problembereiche anzugehen, und es ist sorgfältig darauf zu achten, welche Personen im Unternehmen unterstützt und gefördert werden und welche nicht.

► »Error #8: Not Anchoring Changes in the Corporation's Culture«

Am Ende sind die Veränderungen dann erfolgreich, wenn sie sozusagen in den »Blutkreislauf des Unternehmens« übergegangen sind. Solange die angestrebten neuen Verhaltensweisen sich nicht dauerhaft in den Unternehmenswerten und -normen niedergeschlagen haben, besteht die Gefahr, dass sie wieder verloren gehen, wenn der Veränderungsdruck nachlässt. Deshalb sind zwei Aspekte in dieser letzten Phase besonders wichtig: Zum einen ist deutlich zu machen, wie die neuen Einstellungen und Verhaltensweisen dazu beigetragen haben, die Leistung des Unternehmens nachhaltig zu verbessern. Zum anderen ist dafür Sorge zu tragen, dass auch die zukünftigen Angehörigen des Top-Managements den Wandel verkörpern und aktiv weiter vorantreiben können und wollen.

Aufgrund dieser in der Praxis des Change-Managements häufig vorzufindenden Kardinalfehler bei der Planung und Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen empfiehlt *Kotter* ein **achtstufiges Vorgehen**, mit dem eben diese Fehler vermieden werden können (vgl. Abbildung 7-51).

Wirtschaftspraxis

Aktionismus schadet – Commitment nutzt!

Einer der größten **Misserfolgskriterien** sind offenbar zu viele Aktivitäten ohne eine klare Rangfolge. Sie wurden von 47 Prozent der Befragten als das Hauptproblem bei der Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen genannt. Weitere schwerwiegende Probleme sind Interessen- und Zielkonflikte der Beteiligten (39 Prozent), die fehlende Unterstützung durch das Linienmanagement (34 Prozent) und die Lähmung der Organisation durch andauernde Reorganisationen (33 Prozent), womit wir wieder beim blinden Aktionismus wären. Zudem gehören unter anderem unklare Ziele, ein fehlendes Controlling, ein unzureichendes Top-Management-Commitment und Qualifikationsmängel zu den Misserfolgskriterien von Veränderungsprozessen.

Demgegenüber zählen das Commitment und die Glaubwürdigkeit des Managements in drei Viertel der befragten Unternehmen (wobei hier gilt: je größer das Unternehmen, desto wichtiger ist dieser Erfolgsfaktor), klare Ziele und deren Kommunikation (55 Prozent), eine offene und klare Kommunikation (38 Prozent), ein professionelles Projekt-

management (32 Prozent) und die Vermittlung eines »Sense of Urgency« (31 Prozent) nach dieser Studie zu den wichtigsten **Erfolgsfaktoren**.

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch eine aktuellere Studie der Beratungsgesellschaft *McKinsey* aus dem Jahr 2017, in der über 1.400 Führungskräfte zu ihren Erfahrungen mit der Implementation von »large-scale changes« befragt wurden. So betonten 63 Prozent der Befragten die Notwendigkeit eines klaren Commitments (»Leaders in the organization demonstrate true ownership and commitment to making changes happen«), 47 Prozent die wirksame Priorisierung der Maßnahmen (»The organization has an effective process for prioritizing the change initiatives that the organization and its individuals pursue«) und 39 Prozent das Erfordernis einer transparenten Kontrolle der Erfolgswirkung von entsprechenden Veränderungsmaßnahmen (»The organization regularly assesses the ongoing impact of past change efforts or initiatives«).

Quelle: *Capgemini* (Hrsg.) 2005 S. 45 ff., *McKinsey & Company* (Hrsg.) 2018 S. 3

Abb. 7-51

Die acht Schritte erfolgreichen Wandels nach Kotter

Eight Steps to Transforming Your Organization

1

Establishing a Sense of Urgency

- ▶ Examining market and competitive realities
- ▶ Identifying and discussing crisis, potential crisis, or major opportunities



2

Forming a Powerful Guiding Coalition

- ▶ Assembling a group with enough power to lead the change effort
- ▶ Encouraging the group to work together as a team



3

Creating a Vision

- ▶ Creating a vision to help direct the change effort
- ▶ Developing strategies for achieving that vision



4

Communicating the Vision

- ▶ Using every vehicle possible to communicate the new vision and strategies
- ▶ Teaching new behaviors by the example of the guiding coalition



5

Empowering Others to Act on the Vision

- ▶ Getting rid of obstacles to change
- ▶ Changing systems or structures that seriously undermine the vision
- ▶ Encouraging risk taking and nontraditional ideas, activities, and actions



6

Planning for and Creating Short-Term Wins

- ▶ Planning for visible performance improvements
- ▶ Creating those improvements
- ▶ Recognizing and rewarding employees involved in the improvements



7

Consolidating Improvements and Producing Still More Change

- ▶ Using increased credibility to change systems, structures, and policies that don't fit the vision
- ▶ Hiring, promoting, and developing employees who can implement the vision
- ▶ Reinvigorating the process with new projects, themes, and change agents



8

Institutionalizing New Approaches

- ▶ Articulating the connections between the new behaviors and corporate success
- ▶ Developing the means to ensure leadership development and succession

Quelle: Kotter, J. P. 1995 S. 61

7.6.2 Ergebnisse ausgewählter Studien über die Gestaltung erfolgreichen Unternehmenswandels

Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch verschiedene Studien, die sich mit der Frage auseinandersetzen, was den Erfolg oder den Misserfolg von Veränderungsmaßnahmen ausmacht. Sie zeigen insbesondere, welche entscheidende Bedeutung die »weichen« Faktoren für den Verlauf von Wandelprozessen haben und worauf es bei der Gestaltung dieser Prozesse ankommt. Die folgende Auswahl von vier Studien soll zum einen die historischen Wurzeln derartiger Untersuchungen aufzeigen (Aktionsforschungsexperiment von Coch/French) und zum anderen einen Einblick in neuere Forschungsergebnisse bieten (Studie von Picot/Freudenberg/Gaßner, Studie von Capgemini Consulting und Studie des Instituts für Change-Management und Innovation).

Aktionsforschungsexperiment von Coch/French

Bereits in den 1940er-Jahren fand eine **Action-Research-Studie** in der *Harwood Manufacturing Corporation*, Virginia (USA), statt, einem Bekleidungshersteller mit rund 600 Beschäftigten, der in seinem Werk Pyjamas nähen ließ. Der Ausgangspunkt der Untersuchung war die Beobachtung, dass es nach der Veränderung von Arbeitsabläufen in der Fertigung bei den betroffenen Arbeitern regelmäßig zu erheblichen Widerständen kam. Die beiden amerikanischen Forscher *Lester Coch* und *John R. P. French* kennzeichneten die Situation wie folgt: »It has always been characteristic of American industry to change products and methods of doing jobs as often as competitive conditions or engineering progress dictates. This makes frequent changes in an individual's work necessary. ... One of the most serious production problems faced at the *Harwood Manufacturing Corporation* has been the resistance of production workers to the necessary changes in methods and jobs« (*Coch, L./French, J. R. P. 1948 S. 512*). Diese Widerstände zeigten sich zum Beispiel in niedrigeren Stückzahlen, einer sehr geringen Arbeitseffizienz und einer ausgesprochenen Aggressivität gegenüber den Führungskräften.

Damit stellten sich zwei Fragen: »Warum widersetzen sich die Arbeiter den Veränderungsmaßnahmen so vehement?« und »Was kann getan werden, um die Widerstände zu überwinden?« Aufgrund von Voruntersuchungen nahmen die Forscher an, dass eine stärkere Beteiligung der Mitarbeiter an der Planung und der Durchführung der Veränderungsmaßnahmen zu einer Reduzierung der Widerstände und damit zu einer besseren Zielerreichung führen würde. Um diese Hypothese zu überprüfen, wurden **drei unterschiedliche Partizipationsgrade** untersucht (vgl. Abbildung 7-52 und *Coch, L./French, J. R. P. 1948 S. 520 ff., Schubert, H.-J. 1998 S. 20*):

1. **Keine Mitarbeiterpartizipation:** Die Arbeiter wurden vor der Einführung der Veränderungen lediglich über die neuen Arbeitsabläufe und die in Zukunft herzustellenden Stückzahlen informiert. In dieser Gruppe gab es also gegenüber der früheren Einführung von Neuerungen keine Veränderung (Kontrollgruppe).
2. **Beteiligung durch Delegierte:** Nach einer ausführlichen und sehr eindringlichen Information über die Notwendigkeit der Veränderungsmaßnahmen (»The need for the change was presented as dramatically as possible, ...«; *Coch, L./French, J. R. P.*

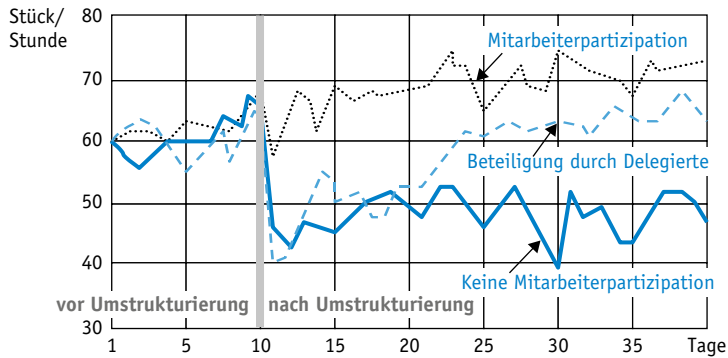
Ausgangssituation
des Experiments

Forschungsleitende Fragen

Unterschiedliche
Partizipationsgrade

Abb. 7-52

Auswirkung von unterschiedlichen Partizipationsgraden auf die Arbeitsproduktivität



1948 S. 521) wurden Delegierte («special operators») gewählt, die an der Konzeption der Maßnahmen mitarbeiten und ihre Arbeitskollegen vertreten konnten (Experimentalgruppe 1). Dadurch wurden die neuen Abläufe und Stückzahlen von den Delegierten besser akzeptiert («our job», «our rate»). Entsprechend gut funktionierte auch die Vermittlung der Veränderungsinhalte an die anderen Arbeiter der Experimentalgruppe 1.

3. **Mitarbeiterpartizipation:** In den Experimentalgruppen 2 und 3, die kleiner waren als die Experimentalgruppe 1, wurden alle betroffenen Arbeiter in gleicher Weise über den Veränderungsbedarf informiert und dann unmittelbar an der Planung der neuen Tätigkeiten und Arbeitsabläufe beteiligt. Dabei zeigte sich, dass in diesen Gruppen sehr schnell sehr viele Verbesserungsvorschläge gemacht wurden. *Coch* und *French* stellten dementsprechend fest: »It is interesting to note that in the meeting with these two groups, suggestions were immediately made in such quantity that the stenographer had great difficulty in recording them« (*Coch, L./French, J. R. P.* 1948 S. 521 f.).

Wie in der Abbildung 7-52 zu sehen ist, zeigte sich bei der Gruppe ohne Beteiligungsmöglichkeiten (Kontrollgruppe) nach der Umstrukturierung ein deutlicher Rückgang der Arbeitsleistung unter die »standard efficiency rate« von 60 Einheiten pro Stunde (vgl. *Coch, L./French, J. R. P.* 1948 S. 522). Außerdem kam es zu mehreren Kündigungen und zu einer aggressiven Stimmung gegenüber den Vorgesetzten. Auch die Experimentalgruppe 1, in der lediglich Delegierte die Meinung der anderen Arbeiter vertreten konnten, produzierte anfänglich wesentlich weniger Einheiten pro Stunde. Sie erreichte jedoch etwa vierzehn Tage nach der Umstrukturierung wieder das frühere durchschnittliche Leistungsniveau. Lediglich die Experimentalgruppen 2 und 3, deren Mitglieder allesamt an der Planung der Umstrukturierungsmaßnahmen betei-

Ergebnisse
des Experiments

Schlussfolgerungen

ligt waren, konnten ihre Produktivität nachhaltig um ca. 14 Prozent steigern. Es kam weder zu Kündigungen noch zu Anzeichen von Unzufriedenheit oder Aggressivität. Diese frühe Studie aus dem Produktionsbereich zeigt sehr eindrucksvoll, wie wichtig es ist, die betroffenen Personen ausreichend zu **informieren** und ihnen genügend Einflussmöglichkeiten auf die Planung und die Steuerung von Veränderungsmaßnahmen einzuräumen. Die Gelegenheit zur **Partizipation** erhöht deren Akzeptanz und wirkt sich dadurch positiv auf die Erreichung der angestrebten Veränderungsziele aus. Folglich können die Führungskräfte das Veränderungsergebnis maßgeblich beeinflussen (»It is possible for management to modify greatly or to remove completely group resistance to changes ...« [Coch, L./French, J. R. P. 1948 S. 531]). Coch und French haben mit ihrem Aktionsforschungsexperiment demzufolge einen **historischen Meilenstein** auf dem Weg zu einem zielgerichteten Management des Wandels gesetzt.

Ausgangsüberlegungen

Studie von Picot/Freudenberg/Gaßner

Ende der 1990er-Jahre analysierte eine Forschergruppe um den Münchener Organisationswissenschaftler *Arnold Picot* fünf Reorganisationsprojekte in fünf deutschen Großunternehmen (mehr als 2.000 Mitarbeiter, über 320 Mio. Euro Umsatz) verschiedener Branchen (Versicherung, Bank, Informationstechnologie, Maschinenbau, Mischkonzern) mit dem Ziel, eine theoretisch und empirisch fundierte Systematik für ein »**maßgeschneidertes Management von Wandel**« zu entwickeln (vgl. *Picot, A./Freudenberg, H./Gaßner, W.* 1999 S. 10 ff.). Die explorative und von der *Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG)* finanziell geförderte Studie rückt das individuelle Verhalten von Mitarbeitern bei Reorganisationen in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung: »Der einzelne Mitarbeiter bildet daher sowohl den Ausgangspunkt der empirischen und theoretischen Analyse von organisatorischen Veränderungen in Unternehmen als auch den Zielpunkt für Gestaltungsempfehlungen für Reorganisationen« (*Picot, A./Freudenberg, H./Gaßner, W.* 1999 S. 19). In der Hauptuntersuchung wurden 672 schriftliche Fragebögen ausgewertet.

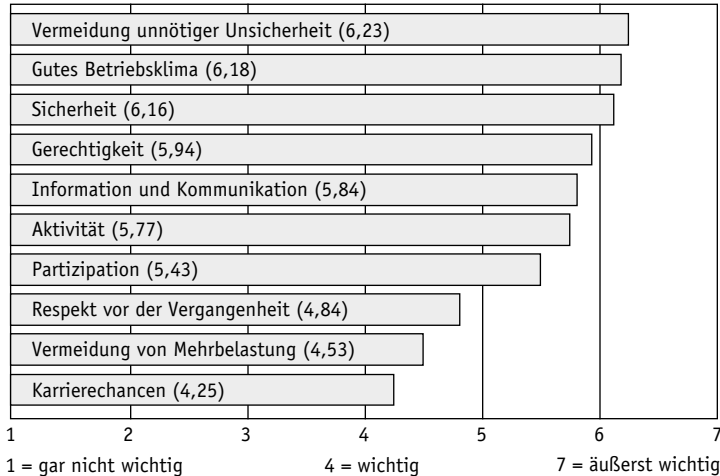
Einflussgrößen des Veränderungserfolgs

Im Rahmen der **Faktorenanalyse** zeigte sich, dass es in der Phase der Implementierung von Veränderungen zehn Faktoren gibt, denen von den befragten Personen eine besondere Bedeutung für den Erfolg beigemessen wird (vgl. Abbildung 7-53). Nach der Implementierungsphase, wenn in den neuen Strukturen und Abläufen gearbeitet wird, spielen die materielle Stabilität (u. a. Vermeidung finanzieller Einbußen, sicherer Arbeitsplatz, kein Bedeutungsverlust des eigenen Bereichs, Anwendbarkeit der eigenen Fähigkeiten in der neuen Tätigkeit), die Prozessqualität (u. a. leichtere Erfüllung der eigenen Aufgaben, sinnvollere Arbeitsweise, angenehmes Arbeitsumfeld), die Vermeidung von Mehrbelastung (u. a. keine längeren Arbeitszeiten, keine Überforderung durch neue Leistungsvorgaben), die Karrieremöglichkeiten (u. a. größerer Verantwortungsbereich, mehr Weisungsbefugnisse) und die soziale Stabilität (u. a. gleich bleibender Vorgesetzten- und Kollegenkreis) aus der Sicht der von der Veränderung betroffenen Personen eine wesentliche Rolle.

Aufgrund der Analyse der Einflussgrößen und der relevanten personellen und strukturellen Kontextfaktoren wurden von den Forschern sieben »**Stellschrauben der Reorganisation**« herausgearbeitet, die einen Einfluss auf die Verhaltensvariab-

Abb. 7-53

Präferenzstruktur der Mitarbeiter in der Implementierungsphase



Quelle: Picot, A./Freudenberg, H./Gaßner, W. 1999 S. 47

len von Veränderungsmaßnahmen haben (vgl. Picot, A./Freudenberg, H./Gaßner, W. 1999 S. 97 ff.):

- ▶ **Zuordnung von Entscheidungs- und Handlungsrechten:** Die Rechte zur Problemdefinition und Zielsetzung, Ausarbeitung von Reorganisationslösungen, Entscheidung, Umsetzung der Maßnahmen, Kontrolle und Beurteilung sowie zur Nutzung der neuen Strukturen im Alltag sollten den handelnden Personen möglichst eindeutig zugeordnet werden.
- ▶ **Gewährung von Anreizen:** Anreize ermöglichen es, die individuellen Ziele der Mitarbeiter mit den Zielen der Reorganisation in Einklang zu bringen. Insofern sind materielle Anreize (zum Beispiel Gehalt, Prämien), soziale Anreize (zum Beispiel soziale Interaktion, Anerkennung), Anreize aus der Aufgabe selbst (zum Beispiel Verantwortung, Entscheidungs- und Handlungsspielräume) und Anreize aus den organisatorischen Rahmenbedingungen (zum Beispiel Karrieremöglichkeiten, Büroinfrastruktur) wichtige Einflussgrößen für das Verhalten in Veränderungsprozessen.
- ▶ **Controlling:** Das Controlling von Reorganisationsprozessen dient der Zielausrichtung, der Bereitstellung von entscheidungsrelevantem Wissen und der Steuerung des Veränderungsprozesses. Als Instrumente kommen Kennzahlensysteme oder die Balanced (Reorganization) Scorecard in Frage.
- ▶ **Kommunikation:** Das vorrangige Ziel von Kommunikationsmaßnahmen ist die Steuerung der Wahrnehmung der Reorganisation durch die Mitarbeiter. Als wichtigster Kommunikationskanal erscheint das persönliche Gespräch. Die Kommunikation sollte so »früh wie fertig« und so umfassend wie nötig erfolgen. Die Kom-

»Stellschrauben
der Reorganisation«

munikatoren sollten glaubwürdig und hochrangig sein und die neuen Werte und Verhaltensmuster sichtbar und authentisch vorleben.

- ▶ **Aktivierung von Normen:** Nicht nur Anreize und Sanktionen, sondern auch Normen lenken das menschliche Verhalten. Dabei handelt es sich um Erwartungen, die Menschen an ihr eigenes Verhalten stellen. Auch hier spielt das sichtbare und authentische Vorleben der erwünschten Verhaltensweisen eine wesentliche Rolle für die erfolgreiche Aktivierung der neuen Normen.
- ▶ **Training:** Durch die Übertragung von fachlichem, methodischem und zwischenmenschlichem Wissen können die Mitarbeiter für die Veränderungen »fit« gemacht und gleichzeitig zusätzlich motiviert werden.
- ▶ **Timing:** Reorganisationen erfolgen im Allgemeinen innerhalb eines vorgegebenen zeitlichen Rahmens (Zeitrestriktion). Innerhalb dieses Zeitrahmens sind die Reihenfolge und das Zeitbudget (Tempo) der einzelnen Veränderungsschritte projektspezifisch festzulegen, die auch als »Pacing« bezeichnet werden. Das Timing ist nach der Auffassung der Münchener Forscher eine der wichtigsten Stellschrauben von Reorganisationen.

Schlussfolgerungen

Mit ihrer Studie haben *Picot, Freudenberg* und *Gaßner* die erfolgsentscheidende Bedeutung der psychologischen Ebene in Wandelprozessen empirisch nachgewiesen und wichtige Anhaltspunkte für ein praktisches Management von Reorganisationen identifiziert. Dabei gehen sie über die Beschreibung und die Analyse der »Stellschrauben der Veränderung« hinaus und geben konkrete Empfehlungen für die Durchführung von Wandelprozessen – wohl wissend, dass es einen »One-Best-Way der Reorganisation« nicht gibt: »Vielmehr ist eine effiziente Gestaltung von Reorganisationen nur möglich, wenn die Variablen menschlichen Verhaltens mit Hilfe der Stellschrauben der Reorganisation **kontextabhängig** gesteuert werden« (*Picot, A./Freudenberg, H./Gaßner, W.* 1999 S.129). Weiteren Forschungsbedarf sehen die Münchener Organisationswissenschaftler unter anderem in der Untersuchung von Veränderungsprozessen in kleinen und mittleren Unternehmen und in fremden Kulturen.

Hintergrund der Studie

Studien von Capgemini Consulting

Im Jahr 2010 legte das Beratungsunternehmen *Capgemini Consulting* eine umfassende Studie zum Thema »Change-Management« vor (vgl. *Capgemini Consulting* [Hrsg.] 2010). Sie basiert auf der schriftlichen Befragung von 116 Führungskräften aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, die überwiegend in großen mittelständischen Unternehmen und Konzernen unterschiedlicher Branchenzugehörigkeit tätig waren. Die Ziele der Studie, die in einem ähnlichen Design seit 2003 bereits zum fünften Mal durchgeführt wurde, waren unter anderem die Untersuchung des Stellenwertes und der Anlässe von Change-Management-Vorhaben, die Analyse der Erfolgsfaktoren und der Rolle der Führung sowie die Kosten-Nutzen-Messung von Change-Projekten. 2015 folgte die neueste Studie auf der Grundlage von 71 Fragebögen (vgl. *Capgemini Deutschland GmbH* [Hrsg.] 2015).

Gründe für Veränderungen

Auf die Frage »Why change?« kristallisierten sich insgesamt sieben **Hauptgründe für Veränderungen** heraus, die auch in den Vorgängerstudien von den Befragten

Abb. 7-54

Anlässe für die Durchführung von Veränderungsvorhaben

1	Restrukturierung/ Reorganisation	Restrukturierung/ Reorganisation	Restrukturierung/ Reorganisation	Restrukturierung/ Reorganisation	Restrukturierung/ Reorganisation
2	Kostensenkungs- programme/ Rightsizing	Wachstums- initiativen	Kostensenkungs- programme/ Rightsizing	Veränderte Marktstrategie/ Kundenangang	Wachstums- initiativen
3	Veränderte Unternehmens- strategie	Veränderte Unternehmens- strategie	Wachstums- initiativen	Veränderte Unternehmens- strategie	Digitalisierung von Geschäftsprozessen
4	Mergers & Acquisitions/ Demerger	Kostensenkungs- programme/ Rightsizing	Veränderte Unternehmens- strategie	Kostensenkungs- programme/ Rightsizing	Kostensenkungs- programme/ Rightsizing
5	Veränderte Marktstrategie/ Kundenangang	Veränderte Marktstrategie/ Kundenangang	Mergers & Acquisitions/ Demerger	Wachstums- initiativen	Veränderte Unternehmens- strategie
	2005	2008	2010	2012	2015

Quellen: Capgemini Consulting (Hrsg.) 2010 S. 15, Capgemini Deutschland GmbH (Hrsg.) 2015 S. 12

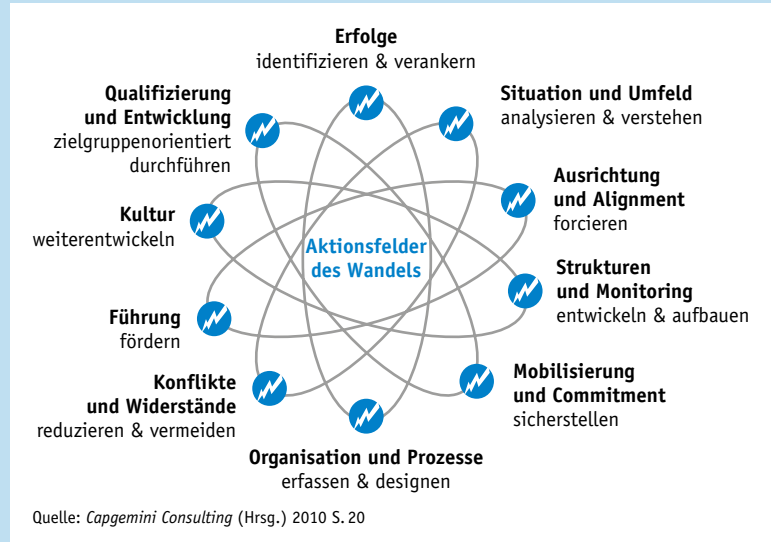
immer wieder genannt worden waren, wenn auch in einer unterschiedlichen Reihenfolge. So stand in der Studie von 2015 – wie in den Vorgängerstudien auch – die Restrukturierung/Reorganisation mit 35 Prozent der Nennungen an erster Stelle, gefolgt von Wachstumsinitiativen (16 Prozent), der Digitalisierung von Geschäftsprozessen (11 Prozent), Kostensenkungs-/Rightsizingprogrammen (11 Prozent) und einer veränderten Unternehmensstrategie (10 Prozent). Die Entwicklung der Relevanz der jeweils fünf Hauptgründe über die fünf Studien hinweg zeigt die Abbildung 7-54.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor von Veränderungsprozessen ist es laut Capgemini-Studie 2010, die verschiedenen »Stellhebel der Transformationsarchitektur«, die mit Blick auf ihre mögliche negative Auswirkung auf das Veränderungsergebnis auch als »Painpoints« bezeichnet werden, nach dem Motto »Erst denken, dann handeln« richtig zu bedienen.

Auf die Frage, welche Handlungsbereiche für ein positives Gesamtergebnis des Veränderungsprozesses ausschlaggebend waren, wurden von den Befragten die Sicherstellung von Mobilisierung und Commitment (66 Prozent der Nennungen), die Analyse und das Verständnis von Situation und Umfeld (51 Prozent) sowie die Förderung der Führung (35 Prozent) als die drei wichtigsten **Aktionsfelder des Wandels** genannt. Danach folgten die Erfassung und das Design von Strukturen und Prozessen (27 Prozent), die Identifikation und Verankerung von Erfolgen (24 Prozent) und die zielgruppenorientierte Qualifizierung und Entwicklung des Personals (20 Prozent). Die Abbildung 7-55 zeigt alle Aktionsfelder im Überblick und macht deren intensive Beziehungen zueinander deutlich.

Aktionfelder des Wandels

Abb. 7-55

Zehn Aktionsfelder für die erfolgreiche Gestaltung des Change-Managements

Weitere Ergebnisse der Studie

Weitere wesentliche Ergebnisse der Studien waren, dass

- ▶ die personelle und materielle **Ressourcenausstattung** der Veränderungsprojekte im Großen und Ganzen stimmte (lediglich rund ein Viertel der Befragten hielt sie für »viel zu knapp«),
- ▶ nur jedes vierte Unternehmen ein eigenes **Budget** für die Change-Management-Maßnahmen und -Projekte zur Verfügung stellte,
- ▶ die Einbeziehung der Mitarbeitenden in den Veränderungsprozess durch die **Führungskräfte** sowie deren Vorbildfunktion eine hohe Bedeutung hatten,
- ▶ die **Zustimmung zu den Veränderungsvorhaben** über die Hierarchieebenen von oben nach unten kaskadenartig von einer »hohen Veränderungsbereitschaft« (85 Prozent des Top-Managements) in Richtung auf eine »skeptische Statistenrolle« (25 Prozent auf der Arbeitsebene) abnahm, wobei offenbar viele Veränderungen schon auf der zweiten Führungsebene zu versanden drohten,
- ▶ die **Wandlungsfähigkeit** der Führungskräfte auf der ersten Ebene am höchsten war (knapp über 50 Prozent der Befragten gaben an, das Top-Management besitze eine sehr hohe bis hohe Kompetenz), während auf der zweiten Führungsebene über 50 Prozent der Manager eine lediglich mittlere Veränderungskompetenz besaßen und diese bei jedem siebten Angehörigen dieser Ebene sogar gering war und dass
- ▶ die **Wandlungsbereitschaft** gleichfalls »von oben nach unten« deutlich abnahm (72 Prozent der ersten Ebene gaben »sehr hoch« bis »hoch« an, während 66 Prozent der zweiten Ebene ihre Veränderungsbereitschaft lediglich »mittel« bis »gering« einschätzten; Hauptgründe hierfür waren die »mangelnde Einsicht in

die Notwendigkeit der Veränderungen«, die »Angst vor schwierigen Entscheidungen« und der mögliche Verlust an »Einfluss« und »Status«).

Die dargestellten Change-Management-Studien von *Capgemini Consulting* weisen damit in deskriptiver Form die Bedeutung verschiedener Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen und die Einschätzung von deren Relevanz durch die Befragten nach. Hieraus lassen sich durchaus handlungsrelevante Schlussfolgerungen für die **proaktive Gestaltung** von Veränderungsprozessen und die Vermeidung von typischen Fehlern bei deren Planung und Umsetzung ableiten. Allerdings liegt den Studien, wie den meisten empirischen Untersuchungen dieser Art, kein hypothesengestütztes Kausalmodell zugrunde. Dadurch lassen sich keine Ursache-Wirkungs-Analysen zur Bestimmung der Wirkungsrichtung und der Wirkungsstärke der Erfolgsfaktoren (Variablen) auf die Zielgröße (Veränderungserfolg) durchführen.

Studie des Instituts für Change-Management und Innovation

Die hypothesen- und modellgestützte Analyse der »Voraussetzungen erfolgreichen Wandels« war Gegenstand eines umfangreichen Forschungsprojekts des *Instituts für Change-Management und Innovation (CMI)*, vormals *Change-Management Institut*, das in den Jahren 2001/02 stattfand und von der *Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart* sowie dem *Diakonischen Werk Württemberg* unterstützt wurde (vgl. Vahs, D./Leiser, W. 2007). Das Hauptziel der explorativen Untersuchung war es, auf der Basis eines **Ursache-Wirkungs-Modells des Wandels** konkrete Handlungsempfehlungen und Checklisten für die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsmaßnahmen zu formulieren. Weitere Ziele waren die Beschreibung und die Erklärung des aktuellen Standes von Veränderungsprozessen in Profit- und Nonprofit-Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchenzugehörigkeit, der Vergleich der Untersuchungsergebnisse mit den bereits vorliegenden Forschungsergebnissen zum Thema »Veränderungsmanagement« und die Überprüfung eines mehrdimensionalen Erfolgsfaktorenmodells (vgl. Abbildung 7-56).

Das mit Experten aus Wissenschaft und Praxis aufgrund von sachlogischen Überlegungen und der Auswertung bereits vorliegender Studien entwickelte mehrdimensionale Ausgangsmodell stellt die **Zielvariable »Veränderungserfolg«** in den Mittelpunkt der Betrachtung. Dabei kann sich der Veränderungserfolg beispielsweise in einer Steigerung der Rentabilität, in einer Verringerung der Personal- und Sachkosten und/oder in einer stärkeren Markt- und Kundenorientierung zeigen. Die drei Dimensionen **Prozessqualität**, **Managementqualität** und **Mikropolitik** wirken in dem Basismodell direkt auf die Zielvariable. Sie lassen sich anhand von insgesamt 15 Merkmalen (Variablen) operationalisieren, von denen angenommen wird, dass sie einen Einfluss auf den Zielerreichungsgrad der Veränderungsmaßnahmen haben (vgl. Abbildung 7-56). Die im Vorfeld der Untersuchung formulierten Hypothesen wurden im Rahmen der schriftlichen Befragung überprüft (zum Beispiel die Hypothese zum Faktor F 3.2 Commitment: »Je stärker sich die Führungskräfte mit den Zielen und Maßnahmen des Wandels identifizieren und dies auch vorleben, desto größer ist der Veränderungserfolg«).

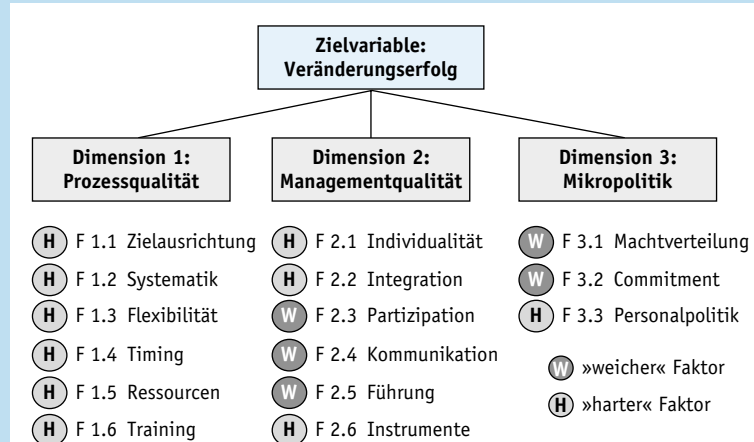
Schlussfolgerungen

Forschungsziele

Basismodell

Abb. 7-56

Dimensionen und Variablen des Erfolgsfaktorenmodells



Quelle: Vahs, D./Leiser, W. 2007 S. 16

Datenerhebung

Während des **Pretests** und der **Hauptstudie** wurden 1.148 Fragebögen versandt. Von den insgesamt 265 Rückläufen (entsprechend einer Rücklaufquote von 23,1 Prozent) konnten 206 ausgewertet werden. Im Bereich der Wirtschaftsunternehmen (178 Fragebögen) war die Industrie mit fast 60 Prozent des Rücklaufes vertreten, während sich die übrigen Fragebögen auf die Bauwirtschaft, den Handel, die Verkehrswirtschaft, das Kreditgewerbe und die sonstigen Dienstleistungsunternehmen verteilten. Den Schwerpunkt nach Größenklassen bildeten die Unternehmen mit 100 bis 999 Beschäftigten (123 Unternehmen). Die Nonprofit-Unternehmen (28 Fragebögen) kamen überwiegend aus dem Bereich der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe und hatten jeweils deutlich unter 500 Beschäftigte. Beantwortet wurden die Fragen in fast 70 Prozent der Fälle von der adressierten ersten Führungsebene (Vorstand, Geschäftsführung).

Arten von Veränderungsprozessen

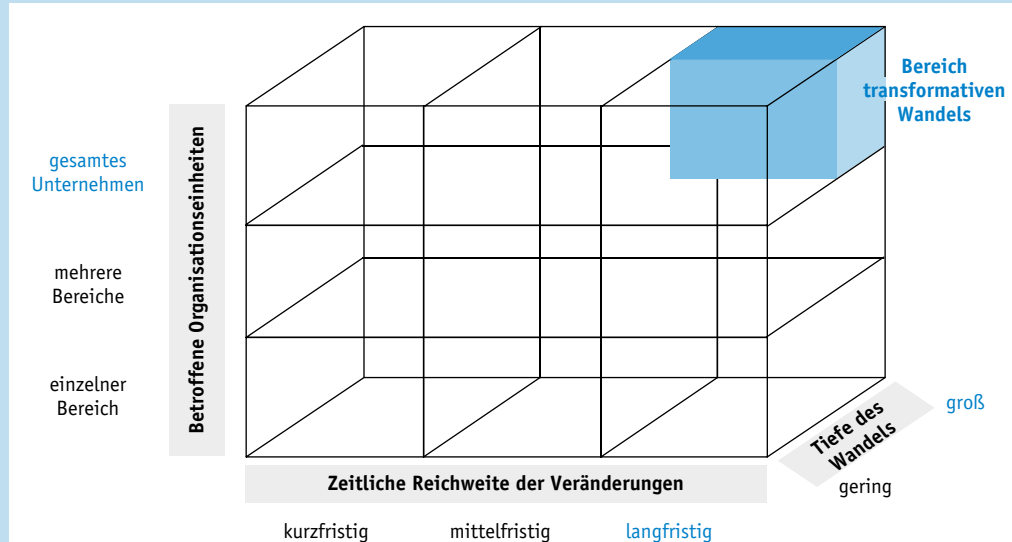
Den Kern der schriftlichen Befragung bildete ein von den Adressaten selbst auszuwählender **transformativer Veränderungsprozess**, der innerhalb der letzten fünf Jahre abgeschlossen wurde und geplante, tief greifende und einen großen Teil des Unternehmens betreffende Maßnahmen zum Gegenstand hatte (**Wandel 2. Ordnung**; zu den Merkmalen vgl. Abbildung 7-57). Wie sich zeigte, spielten in dem Untersuchungszeitraum die Einführung neuer Organisations- und Führungsstrukturen, die strategische Neuausrichtung und die Einführung von neuen IT-Strukturen und Systemen eine besonders große Rolle (vgl. auch Abbildung 1-1).

Ziele der Veränderungsprozesse

Mit den Veränderungen auf diesen Gebieten wollten die Unternehmen den **größten Herausforderungen** der nächsten fünf Jahre begegnen, die sie insbesondere in einer ausreichenden Wettbewerbsfähigkeit, einer erhöhten Flexibilität, einer verbesserten Markt- und Kundenorientierung und in der Fähigkeit zur Entwicklung von

Abb. 7-57

Merkmale transformativen Wandels



Quelle: Vahs, D./Leiser, W. 2007 S. 9

innovativen Leistungen und Produkten sahen. Als **vorrangige Zielsetzungen** der Veränderungsmaßnahmen wurden dementsprechend die bessere Markt- und Wettbewerbspositionierung, die Kostenreduzierung (Personal- und Sachkosten), die Steigerung des Umsatzes und der Rentabilität sowie die Verbesserung der Produkt- und Prozessqualität genannt (vgl. auch Abbildung 7-11). Die im Rahmen der empirischen Untersuchung gewonnenen Datensätze wurden mit Hilfe des am weitesten verbreiteten Statistikprogramms *SPSS 8.0 (Statistical Package for the Social Sciences)* erfasst und ausgewertet (zu den Auswertungsergebnissen im Einzelnen vgl. Vahs, D./Leiser, W. 2007 S. 23 ff.).

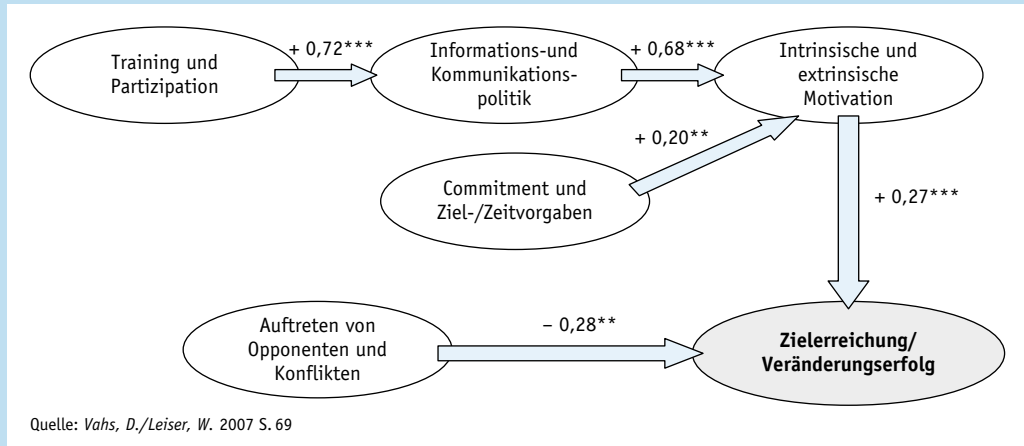
Die Ergebnisse wurden in einem Kausalmodell verdichtet, das als eine **Orientierungshilfe für reale Entscheidungssituationen** dienen und dadurch zu einem optimalen Ressourceneinsatz und zu einer besseren Erreichung der Veränderungsziele beitragen kann. Es hat damit den Charakter eines **Erklärungs- und Entscheidungsmodells**.

In dem vorliegenden Fall wurde die Software *AMOS 4.0* zur Modellbildung verwendet. Das in der Abbildung 7-58 dargestellte Kausalmodell zeigt, wie die identifizierten Erfolgstreiber einerseits aufeinander und andererseits auf den Grad der Zielerreichung einwirken. Die **Wirkungsrichtung** (Kausalität) wird durch die Orientierung der Pfeile angezeigt. Die **Wirkungsstärke** wird durch die Pfadkoeffizienten angegeben, die über bzw. neben den Pfeilen eingetragen sind. Je höher deren Wert ist, desto stärker ist die Wirkung des jeweiligen Erfolgstreibers. Ein positives Vorzeichen kenn-

Entwicklung eines
Kausalmodells

Abb. 7-58

Kausalmodell des Unternehmenswandels



zeichnet einen verstärkenden Effekt (»Je höher ..., desto stärker ...«), während ein negatives Vorzeichen einen gegenläufigen Effekt signalisiert (»Je höher ..., desto schwächer ...«). Die Angaben zur Signifikanz (ein bis drei Sterne) bedeuten, dass der jeweilige Pfadkoeffizient mit einer entsprechenden Wahrscheinlichkeit signifikant von Null verschieden ist und den jeweils angegebenen Wert annimmt (** = 0,01 = 99-prozentige Wahrscheinlichkeit; * = 0,05 = 95-prozentige Wahrscheinlichkeit; * = 0,10 = 90-prozentige Wahrscheinlichkeit). So ist beispielsweise davon auszugehen, dass die Wirkungsstärke der intrinsischen und extrinsischen Motivation im Hinblick auf die Zielerreichung mit einer Wahrscheinlichkeit von 99 Prozent den Wert 0,27 (mittlere Wirkungsstärke) aufweist.

Die statistisch nachgewiesenen und in dem Modell dargestellten **Kausalzusammenhänge** zwischen den Erfolgstreibern und der Realisierung der angestrebten Veränderungsziele lassen sich wie folgt interpretieren:

- Je höher der **Partizipations- und Trainingsgrad** ist, desto umfassender und offener wird in den einzelnen Phasen des Veränderungsprozesses informiert und mit dem Top-Management kommuniziert (Pfadkoeffizient +0,72). Dieser Ursache-Wirkungs-Zusammenhang ist mit einer Wahrscheinlichkeit von 99 Prozent hoch signifikant. Er zeigt die enge Verbindung zwischen der aktiven Beteiligung der Mitarbeiter durch die Zuordnung von Verantwortung und Kompetenzen sowie der prozess- und aufgabenbezogenen Qualifizierung einerseits und der zeitnahen und offenen Kommunikation über den Prozessverlauf sowie der Möglichkeit, bei Fragen oder Problemen direkt mit der ersten Führungsebene zu kommunizieren, andererseits. Dies ist plausibel, denn der Grad der Partizipation hängt auch von der Befähigung der Mitarbeiter zu einer aktiven Teilnahme ab. Hierzu sind aber wiederum entsprechende Trainingsmaßnahmen erforderlich. Training und Partizipation machen jedoch nur dann Sinn bzw. sind nur dann wirksam, wenn über

Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge

den Stand des Veränderungsprozesses zeitnah und sachgerecht informiert wird. Sicherlich zu Recht haben Kieser et al. in ihrem grundlegenden Werk über die Kommunikation im organisatorischen Wandel festgestellt: »Partizipation ist Kommunikation« (Kieser, A./Hegele, C./Klimmer, M. 1998 S. 232).

- ▶ Die ausgeprägte **Informations- und Kommunikationspolitik** hat wiederum mit einer Wahrscheinlichkeit von 99 Prozent einen starken Einfluss auf die **Veränderungsmotivation** (Pfadkoeffizient +0,68). Auch dieser Zusammenhang ist plausibel, denn nur diejenigen Mitarbeiter, die über die Veränderungsziele und den Prozessverlauf zeitnah und ausreichend informiert worden sind, die eine angemessene Rolle im Wandel wahrnehmen können und denen Anreize für ihre Mitarbeit gewährt werden, sind auch bereit, sich für die verfolgten Zielsetzungen aktiv einzusetzen.
- ▶ Die Motivation zum Wandel wird außerdem durch das aktive Vorleben der veränderten Vorgehens- und Verhaltensweisen durch die Führungskräfte (**Commitment**) und die Führung mit klaren und eindeutigen **Zielvorgaben** und detaillierten **Zeitplänen** auf einem Signifikanzniveau von 0,05 positiv beeinflusst, wobei dieser Zusammenhang mit einem Pfadkoeffizienten von +0,20 schwächer ausgeprägt ist als die beiden zuvor dargestellten Kausalbeziehungen.
- ▶ Eine gesteigerte extrinsische (»von außen«) und intrinsische (»von innen«) **Motivation** der Mitarbeiter für den Wandel wirkt sich wiederum mit 99-prozentiger Wahrscheinlichkeit unmittelbar fördernd auf den **Grad der Zielerreichung** aus (Pfadkoeffizient +0,27), wobei »Motivation« in dem hier dargestellten Zusammenhang als **»Bereitschaft zum Wandel«** zu interpretieren ist. Diese Bereitschaft ist die Voraussetzung dafür, dass die im Training erworbenen Fähigkeiten auch eingesetzt und die Partizipationsmöglichkeiten sowie die erhaltenen Informationen aktiv zur Verfolgung der Veränderungsziele genutzt werden, sich also in einem entsprechenden beobachtbaren Verhalten zeigen. Sie entsteht nach unseren Analysen auch dadurch, dass den beteiligten Mitarbeitern ausreichende Befugnisse eingeräumt werden und ihnen Verantwortung übertragen und die Einbringung von eigenen Ideen ermöglicht wird. Damit kommt der Motivation für den Wandel – wie es nicht anders zu erwarten gewesen ist – eine Schlüsselrolle zu, denn sie ist die entscheidende Voraussetzung dafür, dass die Ziele des Wandels auch in dem gewünschten Ausmaß realisiert werden können.
- ▶ Demgegenüber haben **Widerstände** – vor allem im mittleren Management – und **Auseinandersetzungen** über den Veränderungsprozess im oberen Management mit einer Wahrscheinlichkeit von 95 Prozent einen signifikant negativen Einfluss auf den Grad der Zielerreichung (Pfadkoeffizient –0,28). Angesichts der Tatsache, dass insbesondere das obere und das mittlere Management eine äußerst wichtige Vorbildfunktion haben, ist es nachvollziehbar, dass sich Widerstände und Konflikte auf diesen Führungsebenen unmittelbar und zudem noch besonders nachteilig auf den Veränderungserfolg auswirken. Außerdem konnte im Rahmen des hier nicht näher erörterten erweiterten Struktur- und Messmodells nachgewiesen werden, dass sich Opponenten und Konfliktsituationen gleichfalls negativ auf das Commitment sowie die Faktorengruppen Training/Partizipation und Information/Kommunikation auswirken und umgekehrt. Auch dies

ist wiederum plausibel, denn ein fehlendes oder unzureichendes Commitment fördert ebenso Widerstände wie eine unzureichende Kommunikation oder eine ungenügende Qualifizierung für den Wandel.

Ergebnis der Kausalanalyse

Damit ist als **Fazit der Kausalanalyse** festzuhalten, dass für das Gelingen eines Veränderungsprozesses die **Motivation der Mitarbeiter** eine entscheidende Bedeutung hat. Die Bereitschaft zum Wandel wird am ehesten durch eine angemessene Mitarbeiterbeteiligung und eine ausreichende Schulung für den Veränderungsprozess und die neuen Aufgaben, eine damit einhergehende offensive und authentische Informations- und Kommunikationspolitik sowie eine für die Mitarbeiter sichtbare und jederzeit erlebbare Identifikation der Führungskräfte mit dem Veränderungsprozess erreicht. Ferner sind die Delegation von Verantwortung, die Möglichkeit zur Realisierung von eigenen Ideen sowie die Gewährung von materiellen und immateriellen Anreizen wichtige erfolgswirksame Voraussetzungen. Der negative Einfluss von mentalen Barrieren und Konflikten bei der Zielfestlegung und der Umsetzung der Maßnahmen auf den Grad der Zielerreichung sollte jedoch keinesfalls unterschätzt und durch geeignete Maßnahmen so weit wie möglich vermieden werden.

Aufgrund der Kausalanalyse und der sich anschließenden strukturierten Interviews mit den Top-Managern von ausgewählten Unternehmen, die der Reflexion und Vertiefung der Ergebnisse der statistischen Auswertung dienten, konnten die folgenden von der Unternehmensgröße oder einer bestimmten Branchenzugehörigkeit unabhängigen **grundlegenden Voraussetzungen erfolgreichen Wandels** identifiziert werden (vgl. Vahs, D./Leiser, W. 2007 S. 119 ff.):

Lessons learned

- ▶ Veränderungsprozesse sollten rechtzeitig geplant und eingeleitet werden. Das schafft Handlungsspielräume und vermeidet den für eine ausreichende Partizipation und Kommunikation nachteiligen Zeitdruck. Insofern sollte sich die Unternehmensführung immer der **erfolgsgefährdenden Wirkung des Erfolgs** bewusst sein. Das Festhalten am Status quo, Not-invented-here-Syndrome, verkrustete Strukturen, ein ausgeprägtes »Risikobewusstsein«, falsche Anreizsysteme und mentale Barrieren sind gerade von erfolgreichen Unternehmen so weit wie möglich zu vermeiden. Denn heute gilt mehr denn je die von dem griechischen Philosophen *Heraklit* getroffene Feststellung, dass sich alles im Fluss befindet (»panta rhei«).
- ▶ Nach der Einschätzung der Befragten steht die **Beteiligung der Mitarbeiter** an der Gestaltung der Veränderungsmaßnahmen (vor allem in der Phase der Umsetzung) an erster Stelle. Ein partizipatives Vorgehen stellt nicht nur die hohe Akzeptanz der Maßnahmen in der Realisierungsphase sicher, sondern gewährleistet auch, dass die Führungskräfte und die Mitarbeiter ihre Kenntnisse und Erfahrungen in den Veränderungsprozess einbringen können und damit aktiv zu einer besseren Zielerreichung beitragen. Demgemäß wird ein striktes Top-down-Vorgehen ohne die Beteiligung der Betroffenen als außerordentlich negativ für den Verlauf eines Veränderungsprozesses und die Zielerreichung gesehen.
- ▶ Ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor sind **klare und eindeutige Ziel- und Zeitvorgaben**. Nur wenn allen vom Wandel betroffenen Personen bewusst ist, welche Zielsetzungen mit den vorgesehenen Maßnahmen in welchem zeitlichen Rahmen

verfolgt werden und warum diese Maßnahmen überhaupt erforderlich sind, können die Initiatoren des Wandels auf die Einsicht der übrigen Mitarbeiter in die Notwendigkeit der Veränderungen hoffen. Dabei ist es wichtig, die angestrebten Wert-, Leistungs- und Sozialziele operational, realistisch und nachvollziehbar zu definieren, denn »Verständnis« bzw. Akzeptanz setzt insbesondere im Unternehmenswandel »Verstehen« voraus.

- ▶ Insofern ist eine **transparente und authentische Informations- und Kommunikationspolitik** sehr wichtig für den Veränderungserfolg. Transparent heißt in diesem Zusammenhang, dass die Hintergründe des Veränderungsprozesses offen und umfassend kommuniziert werden sollten – soweit dies für den Prozessverlauf erforderlich und förderlich ist. Authentisch müssen die Kommunikationsinhalte insofern sein, als insbesondere von den Mitgliedern des Top-Managements das gesagt werden sollte, was sie denken, und das getan werden sollte, was sie sagen (»walk the talk«). Andernfalls besteht die Gefahr, dass das Management in eine Glaubwürdigkeitsfalle tritt – mit der Konsequenz, dass der Prozess versandet oder nur gegen erhebliche Widerstände und mit unnötigen Anstrengungen und personellen »Verlusten« zu Ende zu bringen ist.
- ▶ Eine besondere Rolle spielen die **Angehörigen des mittleren Managements** – im Gegensatz zu der weit verbreiteten Meinung, das Engagement des Top-Managements sei entscheidend für den Veränderungserfolg. Die mittlere Leitungsebene bildet gewissermaßen den »Transmissionsriemen« zwischen den visionären Vorstellungen der Unternehmensführung und den von Machbarkeitsüberlegungen geprägten Verhaltensweisen der unteren Führungskräfte und der Ausführungsebene. Deshalb sollten die mittleren Führungskräfte auf ihre Aufgaben besonders gut vorbereitet und während des gesamten Prozesses von ihren Vorgesetzten erkennbar unterstützt werden (zum Beispiel durch Gesprächsrunden mit der obersten Führungsebene und gezielte Trainingsmaßnahmen). Auch neuere Studien zeigen, dass das mittlere Management in Veränderungsprozessen eine Schlüsselrolle einnimmt. Da die Veränderungsbereitschaft auf dieser Ebene im Allgemeinen deutlich geringer als im Top-Management ist, besteht hier ein entsprechender Handlungsbedarf (vgl. *Capgemini Deutschland GmbH* [Hrsg.] 2012 S. 36).
- ▶ Schließlich gilt die **konsequente Umsetzung der geplanten Maßnahmen** zu Recht als eine weitere Voraussetzung für erfolgreiche Veränderungsprozesse. Diese Feststellung ist zum einen vor dem Hintergrund zu sehen, dass viele Veränderungen über die Analyse- und Planungsphase nicht hinaus kommen (sogenannte »Schubladenkonzepte«). Die Mitarbeiter fragen sich dann zu Recht, warum bisher soviel Zeit und Energie »für den Papierkorb« investiert wurde. Immerhin nehmen die Analyse- und die Planungsphase in vielen Prozessen bis zu 60 Prozent der gesamten Prozessdauer und erhebliche Ressourcen in Anspruch. Zum anderen regen sich im Verlauf des Wandels häufig erhebliche Widerstände, die eine Umsetzung be- oder sogar verhindern. Die Art und Weise, wie mit diesen Widerständen umgegangen wird, hat eine erhebliche Signalwirkung für den weiteren Prozessverlauf und für zukünftige Veränderungsprozesse. Insofern ist es gerade in der Umsetzungsphase besonders wichtig, die beschlossenen Maßnahmen auch konsequent und gegebenenfalls gegen Widerstände durchzusetzen.

Resümee

Die Studie des *Instituts für Change-Management und Innovation* bietet damit auf der Grundlage eines empirisch validierten Kausalmodells **pragmatische Hinweise** für die Planung und die Steuerung von Veränderungsprozessen. Der Umfang der Stichprobe erlaubt fundierte Aussagen über die Voraussetzungen erfolgreichen Wandels, wie sie von den Unternehmen vor dem Beginn eines Veränderungsprozesses und während seiner Umsetzung geschaffen werden sollten. Allerdings ist bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen, dass die Adressaten der Befragung überwiegend die Angehörigen des Top-Managements waren, deren Sichtweise durchaus nicht immer mit den Erfahrungen ihrer Mitarbeiter übereinstimmen muss. Hier bietet sich ein Anknüpfungspunkt für weitere, hierarchieübergreifende hypothesen- und modellgestützte Untersuchungen.

7.6.3 Konsequenzen für die Praxis des Change-Managements

Ausgehend von der Erkenntnis, dass in der Praxis des Veränderungsmanagements nach wie vor viele Umstrukturierungsversuche fehlschlagen oder zumindest nicht zu den gewünschten Ergebnissen führen, »... ist das Management von Wandel keineswegs eine gesicherte Kernkompetenz« (Picot, A./Freudenberger, H./Gaßner, W. 1999 S. V). Vielmehr müssen sich die Entscheidungsträger in den Unternehmen bewusst sein, dass die Gestaltung des Wandels stets eine besondere Herausforderung darstellt, die es zusätzlich zu den Alltagsaufgaben zu bewältigen gilt. Dies ist offenbar in der Wirtschaftspraxis auch so angekommen, denn nach einer aktuellen Studie halten rund 80 Prozent der Befragten Change-Management inzwischen für »wichtig« oder »sehr wichtig« – Tendenz weiter steigend (vgl. Capgemini Deutschland GmbH [Hrsg.] 2012 S. 59). Inwieweit die angestrebten Ziele der Veränderung erreicht werden, hängt von den bisherigen Erfahrungen der Organisationsmitglieder und ihren Möglichkeiten ab, diese Erfahrungen aktiv in den laufenden Prozess einzubringen. Die Erkenntnisse aus empirischen Untersuchungen können ebenfalls einen Beitrag zu der erfolgreichen Steuerung von Veränderungsprozessen leisten, wenn sie in den Kontext der konkreten Veränderungssituation gestellt und entsprechend interpretiert und umgesetzt werden. Angesichts der Tatsache, dass Stillstand in Zeiten fundamentalen Wandels besonders gefährlich ist, wird die Weiterentwicklung der organisatorischen Veränderungsfähigkeit (Changeability) in den kommenden Jahren immer mehr zu einem – wenn nicht **dem** – kritischen Wettbewerbsfaktor werden.

»Erfolgsformel«

Zusammenfassend kann der **Veränderungserfolg** damit als die Summe oder das Produkt von **systematischer, zielgerichteter Arbeit** und **kreativer Suche** nach gangbaren Lösungswegen gekennzeichnet werden oder anders ausgedrückt: Wenn Veränderungsprozesse ohne eine ausreichende Analyse der Ausgangssituation, ohne eine klare Zielformulierung, ohne eine angemessene Berücksichtigung der situativen Rahmenbedingungen und ohne eine systematische Bewertung der Alternativen durchgeführt werden, werden sie ebenso wenig Erfolg haben wie ein Unternehmenswandel, der den »Faktor Mensch«, seine Einstellungen, seine Bedürfnisse, seine Verhaltensweisen und sein kreatives Problemlösungspotenzial nicht ausreichend berücksichtigt. Systematik **und** Kreativität bilden damit die Grundlage für den

erfolgreichen Wandel der harten und weichen Faktoren. Die Abbildung 7-59 soll diesen Zusammenhang verdeutlichen.

Genau hier liegt in der Praxis des Change-Managements häufig das **zentrale Problem**: In vielen Unternehmen fehlt es an der Kompetenz, die Schnittstelle zwischen den harten und den weichen Faktoren bei der Planung und der Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen ausreichend zu berücksichtigen. Während auf der einen Seite die Techniker und Ökonomen wenig Verständnis für die menschliche Problematik eines tief greifenden Unternehmenswandels aufbringen und sich auf die »hard factors« beschränken, konzentrieren sich die Vertreter des Personalbereiches (und hier vor allem der Personalentwicklung) vorrangig auf die »soft factors« der Veränderung. Das führt dann zu einer Situation, die als **»wirtschaftlicher Erfolg versus kultureller Wandel«** bezeichnet werden kann und in einer »Realitätslücke« endet. Verschärft wird diese Problematik von Fall zu Fall durch den Einsatz von externen Beratern, die eine ähnliche Polarisierung ihrer Kompetenzen aufweisen: Neben den »harten« Strategie- und Strukturberatern, die in den Mitarbeitern lediglich einen Produktionsfaktor sehen, agieren Berater aus der Sozial- und Psychoszene, denen die wirtschaftliche Tragweite von Veränderungsmaßnahmen unverständlich bleibt. Das Ergebnis dieses Nebeneinanders sind versandete Veränderungsprojekte, frustrierte Mitarbeiter, verlorene Zeit, finanzielle Fehlinvestitionen usw.

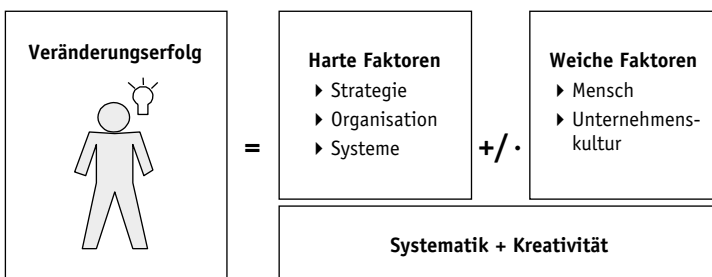
Das Wissen um diese Sachverhalte und ihre Berücksichtigung bei der Konzeption und der Durchführung des organisatorischen Wandels leisten einen wesentlichen Beitrag zur Vermeidung von schwerwiegenden Fehlern und deren Folgen. Das ist gerade in Phasen der Instabilität und der Ungewissheit über die weitere Zukunft eines Unternehmens von besonderer Bedeutung, wenn die Mitarbeiter in Bezug auf jegliche Veränderung ohnehin hochgradig sensibilisiert sind und jede Maßnahme besonders kritisch verfolgen und beurteilen. Der Schlüssel zu erfolgreichen Veränderungsmaßnahmen liegt damit in einer **ganzheitlichen Prozesssicht** und in der **Integration von allen vier Handlungsfeldern des Change-Managements**.

Grundproblematik

Ganzheitlichkeit
und Integration

Abb. 7-59

Veränderungserfolg als Ergebnis von Systematik und Kreativität



7.6.4 Exkurs: Change-Management und Mitbestimmung

Angesichts der für Profit- und Nonprofit-Unternehmen weiter zunehmenden Bedeutung des Themas »Change-Management« ist festzustellen, dass der **Arbeitnehmervertretung** als einem **wichtigen Stakeholder** bei der Planung und der Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen auch in der Zukunft eine besondere Rolle zukommen wird. Nach einer Studie von *Capgemini* aus dem Jahr 2012 halten dementsprechend nur 24 Prozent der befragten Führungskräfte die betriebliche Mitbestimmung für einen Hinderungsgrund im Change-Prozess (vgl. *Capgemini* [Hrsg.] 2012 S. 50). Allerdings könnte der Kooperation zwischen Unternehmensführung und Arbeitnehmervertretung sicherlich in vielen Fällen eine größere Bedeutung beigemessen werden, da Letztere den Veränderungsprozess einerseits vorantreiben und mit Blick auf die angestrebten Ziele positiv beeinflussen oder aber andererseits den intendierten Wandel zum Scheitern bringen kann. Schließlich kommt es in allen Transformationsprozessen darauf an, die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der betreffenden Unternehmen zu verbessern – und hier sind es insbesondere die Arbeitnehmervertreter, welche die Interessen, die Ideen und die Verbesserungsvorschläge der Arbeitnehmer aber auch deren Kritik und Widerstände gezielt in einen Veränderungsprozess einbringen und dadurch im Sinne einer konstruktiven Auseinandersetzung mit den Hintergründen und den Maßnahmen des Wandels zu einer hohen Prozessstabilität beitragen können (vgl. *Hälker, J.* 2005 S. 19, *Niemeyer, E./Rapp, T.* 2001 S. 473 ff.). Der Arbeitnehmervertretung kommt damit, je nach Ausgangssituation und Prozessverlauf, die Rolle als Beschützer, Informand, Moderator, Ideengeber, Vermittler, Transmissionsriemen und Motivator zu, die es verantwortungsbewusst wahrzunehmen gilt (vgl. unter anderem *Schlözel, G.* 2001 S. 265 f., *Kricsfalussy-Hrabár, A.* 1993 S. 147 ff.).

Betriebsrat als
»Co-Manager«

Im konkreten Fall kann der Betriebsrat für die erfolgreiche Implementierung eines betrieblichen Veränderungsprozesses sogar eine Schlüsselrolle einnehmen. Dies bedeutet in letzter Konsequenz allerdings eine Erweiterung der klassischen Betriebsratsarbeit, indem die Arbeitnehmervertretung im Transformationsprozess auch bestimmte Managementaufgaben übernimmt und damit als Partner oder als **»Co-Manager«** der Unternehmensführung agiert (vgl. *Hälker, J.* 2005 S. 18). Diese Rolle verlangt vom **Betriebsrat** (in Wirtschaftsunternehmen) beziehungsweise der **Mitarbeitendenvertretung** (in Sozialunternehmen) einerseits eine Erweiterung seiner/ihrer Kompetenzen und Mitbestimmungsrechte und andererseits die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung für das eigene Handeln. Gerade in Ungewissheitssituationen, wie sie für tief greifende und umfassende Veränderungsprozesse typisch sind, ist das für die Arbeitnehmervertreter an der Schnittstelle zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitenden sicherlich eine besondere Herausforderung. In praxi ist das Ausmaß der Beteiligung sowohl von dem Ermessen der Unternehmensführung als auch von dem Engagement sowie der Fähigkeit der Arbeitnehmervertretung abhängig, Veränderungsmanagement betreiben zu können oder anders ausgedrückt: Die Beteiligung der Arbeitnehmervertretung in Veränderungsprozessen und deren Wirksamkeit wird durch die drei Dimensionen »Wollen – Können – Dürfen« determiniert. Diese Dimensionen sind für die Kooperation der Arbeit-

nehmervertreter und der Unternehmensführung handlungsleitend, da sie sowohl die rechtlich-organisatorische Ebene als auch die Beziehungsebene der Akteure umfassen.

Auf die rechtlichen Regelungsbereiche des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) in Wirtschaftsunternehmen beziehungsweise des Mitarbeitervertretungsgesetzes (MVG) und der Mitarbeitervertretungsordnung (MAVO) in Sozialunternehmen wird hier nicht näher eingegangen. Das Ziel der Mitbestimmung ist es jedoch in jedem Fall, die Arbeitnehmerinteressen bei Unternehmensentscheidungen sowie bei der innerbetrieblichen Organisation der Arbeit zu berücksichtigen (vgl. *Holtmann, E.* 2000 S. 390). Dies betrifft insbesondere soziale Angelegenheiten (zum Beispiel Sozialauswahl, Sozialpläne, Arbeitszeitflexibilisierung), personelle Angelegenheiten (zum Beispiel Personalabbau, Personalplanung und Nachwuchsförderung), wirtschaftliche Angelegenheiten (zum Beispiel Restrukturierung, Ablaufoptimierung und Kostensenkung) und Betriebsänderungen (zum Beispiel Fusion oder Übernahme). Zu den diesbezüglichen Mitbestimmungsrechten zählen grundsätzlich das Initiativ-/Vorschlags-, das Antrags-, das Zustimmungs- und das Widerspruchsrecht. Damit ist klar erkennbar, dass der Arbeitnehmervertretung gerade im Rahmen von Veränderungsprozessen eine besondere Aufgabe und Verantwortung zukommt.

Die damit verbundene Rolle kann als »Co-Management« bezeichnet werden, wonunter in Bezug auf die Gestaltung von Veränderungsprozessen die Mitwirkung der Arbeitnehmerseite an der Planung und der Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen innerhalb eines bestimmten Rahmens zu verstehen ist, der – abgesehen von den rechtlichen Möglichkeiten – zwischen Unternehmensführung und Arbeitnehmervertretung selbstregulatorisch festgelegt werden muss. So versteht die *Kommission Mitbestimmung* unter dem Begriff des Co-Managements, »eine ... umfassende Gestaltungspolitik, die sich bis hinein in die Geschäftspolitik des Unternehmens erstreckt, und (die) Sicherung (des) sozialen Schutzes« integriert (*Kommission Mitbestimmung* [Hrsg.] 1998 S. 77). Dieses Konzept ist damit durch eine aktive Mitgestaltung der Unternehmenspolitik und ein wirtschaftliches Handeln seitens der Arbeitnehmerseite gekennzeichnet, die deutlich über die formalen Mitbestimmungsrechte hinausgeht (vgl. *Jakobi, T.* 2007 S. 216). Die vorrangigen Ziele der Co-Manager sind und bleiben dabei der Schutz der Arbeitnehmerinteressen und die Beschäftigungssicherung. Die Vorgehensweise zum Erreichen dieser Ziele hat sich jedoch verändert: Im Sinne eines Co-Managements versucht die Arbeitnehmervertretung, die Interessen der Mitarbeitenden nicht durch ein ständiges Ablehnen der Maßnahmen der Unternehmensführung sondern durch die aktive Mitgestaltung der betrieblichen Arbeitsbedingungen zu wahren und zu fördern (vgl. *Deiß, M.* 2000 S. 128). Ihre Aufgabe ist es, »... ein offenes Ohr für die Bedenken und Widerstände der Beschäftigten zu haben und diese dann konstruktiv in die strategische Unternehmensführung einzubringen« (*Hälker, J.* 2005 S. 19).

Dementsprechend berücksichtigt das Co-Management sowohl ökonomische als auch **soziale Komponenten** bei seiner Arbeit, die vor allem durch sachbezogene Verhandlungen mit der Unternehmensführung gekennzeichnet ist. Aufgrund der Verpflichtung zum Wohle des Unternehmens und seiner Beschäftigten zu handeln, ist es durch das kooperative Erarbeiten von Veränderungsmaßnahmen mit dem Ziel geprägt, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu fördern und gleichzeitig die

Wirkung des
»Co-Managements«

Interessen der Arbeitnehmer zu wahren (vgl. Volkert, K. 1997 S. 121). In diesem Sinne werden die Arbeitnehmervertreter in Veränderungsprozessen zu Wächtern (Schutz der Interessen der Arbeitnehmer), Moderatoren (aktive Vermittlung zwischen Unternehmensführung und Arbeitnehmern vor allem in der Umsetzungsphase von Veränderungen) und Promotoren beziehungsweise Impulsgebern (Entwicklung von eigenen Ideen, Konzepten, Maßnahmen und Strategien).

Diese **Kooperation**, worunter generell der reziproke Austausch von Gütern und Unterstützungsleistungen zwischen zwei Akteuren mit dem Ziel eines wechselseitigen Mehrwerts der Zusammenarbeit verstanden wird, beruht somit auf dem **Streben nach Win-Win-Situationen**. Dies ist regelmäßig dann der Fall, wenn die Arbeitnehmervertretung darauf vertrauen kann, dass die Veränderungsmaßnahmen keine oder zumindest nicht nur negative Folgen für die Arbeitnehmer haben werden. Auf der anderen Seite nimmt die Kooperationsbereitschaft der Arbeitgeber mit dem zu erwartenden Widerstand der Arbeitnehmer und der Erkenntnis zu, dass deren Unterstützung für den Erfolg des Change-Prozesses von grundlegender Bedeutung ist. Insofern sind die Interessen beider Seiten in der betrieblichen Praxis häufig gleichlaufend, was eine partnerschaftliche Kooperation grundsätzlich fördern dürfte.

Um eine konstruktive und vertrauensvolle Zusammenarbeit leisten zu können und um dialog- und verhandlungsfähig zu sein, muss sich die Arbeitnehmervertretung allerdings gegebenenfalls **neue Kompetenzen** aneignen, insbesondere in wirtschaftlichen, rechtlichen, organisatorischen und strategischen Fragen. Hierfür lassen sich interne und externe Expertennetzwerke und Weiterbildungsmöglichkeiten nutzen (Arbeitskreise, Schulungen, Betriebsratsnetzwerke u. a.). Schließlich ist das Commitment der Arbeitnehmervertreter gegenüber dem Transformationsprozess ein entscheidender Erfolgsfaktor, der weitgehend von der Glaub- und Vertrauenswürdigkeit der Unternehmensführung abhängt. Nur wenn die Arbeitnehmervertreter die Notwendigkeit des Veränderungsprozesses erkennen, um die Wettbewerbsfähigkeit und den langfristigen Fortbestand ihres Unternehmens zu sichern, können sie in Verhandlungen mit dem Top-Management eventuell erforderliche wesentliche Einschnitte mittragen und Zugeständnisse machen, ohne die Akzeptanz der von ihnen vertretenen Arbeitnehmer zu verlieren.

Eine Grundvoraussetzung hierfür ist jedoch auch die Bereitschaft der Arbeitgeberseite, die vorgegebenen Gestaltungsspielräume zu nutzen und die Arbeitnehmervertreter aktiv mit einzubeziehen. So hat eine Studie festgestellt, in der die **Partizipation von Arbeitnehmervertretungen** in Restrukturierungsprozessen untersucht wurde, dass 55 Prozent aller befragten Betriebsräte bereits vor der Planung der Veränderungsmaßnahmen von der Unternehmensführung mit in die Überlegungen einbezogen wurden (vgl. Behrens, M./Kädtler, J. 2008 S. 87 f.). Auf der Arbeitgeberseite hat eine andere empirische Untersuchung gezeigt, dass fast 70 Prozent der befragten Arbeitgeber die Interessenvertretung der Arbeitnehmer über deren formale Mitbestimmungsrechte hinaus beteiligen (vgl. Dilger, A. 2006 S. 562 ff.). Diese Beteiligung erfolgt beispielsweise durch die Mitwirkung in wichtigen Gremien des Change-Managements, wie beispielsweise Steuerungsgruppen, Lenkungsausschüssen und Sounding Boards. Auch die bereits zitierte CMI-Studie aus dem Jahr 2001/2002 hat nachgewiesen, dass diejenigen Unternehmen, in denen die Arbeitnehmervertreter

intensiver in den Veränderungsprozess eingebunden wurden, deutlich erfolgreicher waren als andere Betriebe.

Zusammenfassend lässt sich hier festhalten, dass die folgenden **Erfolgsfaktoren** in der betrieblichen Praxis einen wesentlichen Einfluss auf die Funktionalität und die Wirksamkeit eines zielgerichteten Co-Managements von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite haben:

- ▶ **Klares Commitment** beider Seiten zu dem Veränderungsprozess,
- ▶ **Verlässlichkeit** im Hinblick auf die Aussagen der jeweils anderen Partei,
- ▶ umfassende wechselseitige **Kommunikation**,
- ▶ frühzeitige **Einbindung** und **Beteiligung** der Arbeitnehmervertretung über die formalen Mitbestimmungsrechte hinaus,
- ▶ gegenseitige **Interessentransparenz** in allen Phasen des Veränderungsprozesses,
- ▶ angemessene **Berücksichtigung der Ängste und Widerstände** der Mitarbeiter,
- ▶ konstruktive **Konfliktbereitschaft**,
- ▶ **kooperativer Führungsstil** der Unternehmensführung,
- ▶ Bereitstellung ausreichender **Ressourcen** (Zeit, Humankapital, Informationen) für die Arbeitnehmer- durch die Arbeitgeberseite,
- ▶ Aufbau einer **kooperativen Beziehung** zwischen den beiden Akteuren,
- ▶ gegenseitige **Wertschätzung** und gegenseitiges **Vertrauen** (gewissermaßen als Resultanten aus den oben genannten anderen Erfolgsfaktoren).

Erfolgsfaktoren des
»Co-Managements«

7.7 Organisationales Lernen als Veränderungskonzept der Zukunft?

7.7.1 Zukünftige organisatorische Herausforderungen

Wer sich mit der Literatur zu den Fragen des organisatorischen Wandels auseinandersetzt und sich die aktuellen strukturellen Probleme von vielen Unternehmen vor Augen führt, kommt fast zwangsweise zu dem Schluss, dass in der organisatorischen Gestaltung auf absehbare Zeit eine **Daueraufgabe** und eine **Kerntätigkeit des Managements** zu sehen ist. Die Unternehmen müssen sich angesichts der internen und externen Veränderungen und des zunehmenden Innovations- und Kostendrucks verstärkt um geeignete organisatorische Problemlösungen bemühen, um die sich bietenden Chancen nutzen und die drohenden Risiken abwehren zu können. Diejenigen Unternehmen, die auf die drängenden Fragen schnell eine innovative strukturelle Antwort finden, werden entscheidende Wettbewerbsvorteile erlangen. Die im Zusammenhang mit dem Business-Reengineering-Ansatz vorgebrachte Kritik weist in die richtige Richtung: Organisatorischer Wandel muss sich tendenziell eher **evolutionär** vollziehen, was gelegentliche revolutionäre Phasen allerdings nicht ausschließt. Wer zukünftig Organisationen verändern will, muss vor allem die kulturellen Variablen des organisatorischen Wandels ausreichend berücksichtigen.

Welchen Bereichen der organisatorischen Gestaltung kommt in Zukunft eine besondere Bedeutung zu?

Zukünftige
Handlungsfelder

Schanz sieht insbesondere in den folgenden Bereichen **Handlungsfelder der strukturellen Gestaltung**, ohne jedoch bestimmte Schwerpunkte ausmachen zu können (vgl. Schanz, G. 1994 S. 429 ff.; vgl. auch Reichwald, R./Höfer, C./Weichselbaumer, J. 1996 S. 17 ff.):

- ▶ Die **Organisationsstruktur (Makrostruktur)** wird zwangsläufig auch weiterhin außerordentlich wichtig sein, weil die Gestaltung der Aufbau- und der Ablauforganisation die Grundlage für eine konsequente Markt- und Kundenorientierung des Unternehmens ist.
- ▶ Im Bereich der **Arbeitsplatzgestaltung (Mikrostruktur)** stehen insbesondere durch den Wandel der Informations- und Kommunikationstechnologie (zum Beispiel im Bereich der Telearbeit) weitere strukturelle Veränderungen bevor. Hier bieten sich zahlreiche Möglichkeiten für eine konsequente Mitarbeiterorientierung, beispielsweise bei der individuellen Gestaltung der Aufgabeninhalte und -umfänge.
- ▶ Durch die zunehmende Globalisierung der Märkte ergeben sich im **interorganisatorischen Bereich** zusätzliche Ansatzpunkte für strukturelle Veränderungen. Die Bildung von geschlossenen und unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsketten und die umfassende Nutzung von Synergiepotenzialen werden die prozessuale Vernetzung von Organisationen weiter verstärken. Durch die Modularisierung der Strukturen, eine kundenorientierte Prozessgestaltung und den Einsatz von modernen Kommunikationstechnologien entstehen zeitlich befristete virtuelle Organisationen, die als standortübergreifende, aufgabenorientierte Ad-hoc-Kooperationen eine optimale Nutzung der verfügbaren Ressourcen und Kernkompetenzen sowie schnelle Reaktionen ermöglichen sollen (vgl. Bullinger, H.-J. et al. 2003 S. 13 ff., Scholz, C. 1996 S. 204 ff. sowie Kapitel 10).
- ▶ Die wachsende Bedeutung des »**Produktionsfaktors Zeit**« wird sich auf die drei zuvor genannten Bereiche unmittelbar auswirken. Die Leistungs- und die Managementprozesse sind so zu gestalten, dass Probleme frühzeitig erkannt und gelöst werden können, sich Produkt- und Verfahrensinnovationen schnell umsetzen lassen, die Durchlaufzeiten weiter verkürzt werden usw.
- ▶ Bedingt durch den Wertewandel und das zunehmende Erfordernis von interdisziplinären Problemlösungen, wird die **Teamarbeit** weiter an Bedeutung gewinnen. Die traditionelle Rolle der Führungskraft als »Vorgesetzter« wird durch diejenige des »Koordinators« und »Coach« abgelöst werden. Die Verfügbarkeit von qualifizierten **Mitarbeitern** und von einem entscheidungsrelevanten **Wissen** wird noch mehr zu einer Grundvoraussetzung für den Unternehmenserfolg werden als bisher.
- ▶ Die Erkenntnis, dass es sich bei der **Organisationskultur** um einen wesentlichen Erfolgsfaktor handelt, wird sich immer mehr durchsetzen. Demgemäß muss der kulturelle Wandel in Zukunft ein integraler Bestandteil von organisatorischen Veränderungsprozessen sein, wenn diese langfristig Erfolg haben sollen.

Angeichts des zunehmenden Veränderungsbedarfs und der Vielfalt der zu berücksichtigenden Handlungsfelder stellt sich die Frage, ob ein integrativer Ansatz ausreicht, wie er in Abschnitt 7.4.4 vorgestellt wurde, um die Zukunftsprobleme im strukturellen Bereich bewältigen zu können. **Kritisch** ist vor allem anzumerken, dass der organisatorische Wandel auch bei einer Integration der sachlich-technokrati-

Wandel als Daueraufgabe

schen Ebene (Organisationsgestaltung) und der psychologisch-emotionalen Ebene (Organisationsentwicklung) grundsätzlich eine **Expertenangelegenheit** bleibt und den Charakter eines fest umschriebenen und in sich geschlossenen **Einzelproblems** behält. Damit nimmt der Strukturwandel eine Sonderrolle ein, während er in Wirklichkeit zu einer mehr oder weniger **kontinuierlichen Aufgabe** geworden ist. In diesem Zusammenhang darf auch bezweifelt werden, ob das Phasenmodell von *Lewin* angesichts eines »chronically unfrozen systems« noch zeitgemäß ist (vgl. *Schreyögg, G.* 2003 S. 536 ff., *Steinmann, H./Schreyögg, G./Koch, J.* 2013 S. 447 ff.).

7.7.2 Das Konzept des organisationalen Lernens

Praktische Erfahrungen zeigen, dass einiges dafür spricht, die kritisierte Verengung und Einseitigkeit der bisherigen Betrachtung des Problems organisatorischer Veränderungen aufzugeben und das Verständnis des Wandels zu erweitern. Hier bietet sich das **Konzept des organisationalen Lernens** an, dessen Forschungsgrundlagen bis in die frühen 1960er-Jahre zurückreichen. Es versteht die Entwicklung von Organisationen als einen fortdauernden Lernprozess, der von der gesamten Organisation zu leisten ist.

Organisationales Lernen (organizational learning) lässt sich als die Fähigkeit einer Organisation definieren, Fehler zu entdecken, zu korrigieren und die organisationale Werte- und Wissensbasis so zu verändern, dass neue Problemlösungs- und Handlungskompetenzen entstehen (vgl. *Probst, G. J. B.* 1993 S. 473, *Thommen, J.-P.* 1996 S. 251).

Demnach geht das organisationale Lernen weiter als die konventionelle Auffassung vom organisatorischen Wandel, wie auch aus der Abbildung 7-60 hervorgeht (vgl. *Schreyögg, G./Noss, Ch.* 1995 S. 169 ff., *Steinmann, H./Schreyögg, G./Koch, J.* 2013 S. 447 ff.).

Abb. 7-60

Konventioneller organisatorischer Wandel und organisationales Lernen

Konventioneller organisatorischer Wandel	Organisationales Lernen
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Wandel als zeitlich befristeter Sonderfall ▶ Wandel als spezielles Problem ▶ zumeist zentrale Steuerung des Wandels ▶ Wandel durch interne und/oder externe Experten – Organisationsmitglieder als Klienten 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Wandel als Normalfall ▶ Wandel als generelles Problem ▶ indirekte, dezentrale Gestaltung des Wandels ▶ Wandel als Kompetenz aller Organisationsmitglieder

Merkmale organisationalen Lernens

Worin ist die Besonderheit des organisationalen Lernens zu sehen?

Lernen ist zunächst einmal eine höchst individuelle Angelegenheit, die sich zwischen der lernenden Person und der sie umgebenden Umwelt abspielt. Erst im Kontext von Organisationen findet organisationales Lernen statt. Dabei lernen zum einen die Organisationsmitglieder als Individuen in der Organisation und erweitern oder verändern so ihr Wissen, wobei das Ausmaß und die Intensität der Lernvorgänge in einem hohen Maße von den jeweiligen Bedingungen der Organisation abhängen. Zum anderen lernen aber auch die Organisationen, indem sie über Speichersysteme verfügen, wie beispielsweise Unternehmens- und Führungsgrundsätze, Leitlinien, Arbeitsanweisungen oder bestimmte kulturelle Merkmale, die unabhängig von ihren Mitgliedern existieren und deren Inhalte ständig modifiziert werden. Sie dienen der Institutionalisierung und organisatorischen Verankerung des kollektiven Handlungswissens im Unternehmen. Organisationales Lernen stellt somit eine unternehmenseigene Größe dar (vgl. *Probst, G. J. B./Büchel, B. S. T.* 1998 S. 19, *Thom, N./Wenger, A. P.* 2000 S. 28).

Derartige Lernprozesse sind im Grunde nichts Neues, denn Organisationen haben schon immer gelernt und es verstanden, sich den veränderten Rahmenbedingungen anzupassen. Ein historisches Beispiel aus der Zeit der Hochindustrialisierung soll die Wechselwirkung zwischen dem Lernen von Individuen und Organisationen verdeutlichen (vgl. »*Taylors Beitrag zum organisationalen Lernen*«).

Die Vorbedingung für organisationales Lernen sind also individuelle Lernprozesse; denn die einzigen kognitiven Strukturen, über die Organisationen verfügen, sind diejenigen ihrer Mitglieder. Sie ermöglichen es Organisationen, Umweltveränderungen wahrzunehmen und sich entsprechend den Erfordernissen zu verhalten. Dabei ist das Lernen einer Organisation nicht mit der Summe des Lernens ihrer Mitglieder identisch. Organisationales Lernen setzt vielmehr voraus, dass die Ergebnisse der individuellen Lernvorgänge durch eine intensive hierarchie- und bereichs-

Organisationale Lernprozesse

Wirtschaftspraxis

Taylors Beitrag zum organisationalen Lernen

»Bevor Taylor durch seine Beobachtungen von Arbeitsschritten und deren systematischer Aufzeichnung individuelles Wissen einer organisationalen Verwertung zugänglich gemacht hat, war zum Beispiel die Herstellung in einem metallverarbeitenden Betrieb abhängig von den einzelnen Arbeitern, ihren Fähigkeiten und ihrem individuellen Wissen über die Materialbearbeitungsmethoden. Die Beobachtungen Taylors, die er im Rahmen seiner bekannten »metal-cutting-experiments« durchführte, wurden detailliert aufgezeichnet, womit erstmalig genaue Beschreibungen von Arbeitsverfahren erfolgten und Normen zu optimalen Laufzeiten, zum Schleifen von Werkzeugen und zur Härte von Werkzeugstahl ermittelt und registriert wurden. Durch die Aufzeichnung dieses Wissens wurde der Betrieb unabhängig von dem individuellen Wissen der einzelnen Arbeiter.

Der differenzierte Aneignung dieses »know-hows« durch den Betrieb ermöglichte somit eine vom einzelnen Arbeitnehmer unabhängige Replikation des Wissens. So konnten weniger qualifizierte Kräfte für diese Arbeitsvollzüge angestellt werden, anstatt wiederum höher qualifizierte Arbeitnehmer zu beschäftigen, die sich dieses Handlungswissen durch einen erneuten Erkenntnis- und Erfahrungsprozess aneignen mussten. ... Durch diese Speicherung von individuellem Wissen in organisationalen Wissens-Systemen wurden Handlungskompetenzen sukzessive abstrahiert und im organisationalen System implementiert. Vormalig individuelles Wissen wurde damit zu organisationalem Wissen, das andauernd und beliebig replizierbar war.«

Quelle: *Pawlowsky, P.* 1992 S. 201 f.

übergreifende Kommunikation der Organisation zugänglich gemacht werden. Erst dadurch wird die von den Mitgliedern geteilte **organisatorische Wissensbasis** (organizational knowledge base) oder das »organisationale Gedächtnis« modifiziert, erweitert und restrukturiert, und das aktuelle organisationale Wissen kann aktiv genutzt werden. Letztendlich hat organisationales Lernen damit Konsequenzen für das Verhalten der Organisation.

Fallbeispiel Organisationales Lernen in der Speedy GmbH

»» Die *Speedy GmbH* plant die Formulierung von Führungsgrundsätzen in einem Top-down-Vorgehen. Ein neu eingestellter Mitarbeiter hat in der Vergangenheit die Erfahrung gemacht, dass die mit der Einführung von Führungsgrundsätzen angestrebten Ziele (zum Beispiel verbesserte Kommunikation und Zusammenarbeit, höhere Mitarbeitermotivation) nur dann erreicht werden, wenn die Grundsätze partizipativ erarbeitet worden sind. Aus bestimmten Gründen (zum Beispiel der Angst, als »Besserwisser« zu gelten) hält er sein erworbenes Wissen jedoch zurück. Obwohl das gesamte Wissen der Organisationsmitglieder durch die Einstellung des neuen Mitarbeiters größer geworden ist, bleibt die organisatorische Wissensbasis unverändert. Als Konsequenz wird die *Speedy GmbH* den Fehler wiederholen, den der frühere Arbeitgeber des neuen Mitarbeiters schon einmal gemacht hat – sozusagen mangels »besseren Wissens«. ««

Organisationen können demzufolge als **Wissenssysteme** angesehen werden, in denen nach und nach Wissen akquiriert, kollektiviert und gespeichert wird. Dazu mussten in der Vergangenheit und müssen in der Gegenwart und in der Zukunft Lernprozesse stattfinden, die durch solche des Verlernens ergänzt werden; denn nur durch **Verlernen** (teilweise auch als »Entlernen« bezeichnet), also einen Prozess, in dem die Organisation altes Wissen und überholte Verhaltensweisen ablegt, werden Freiräume für neue Lösungsansätze und Handlungsweisen geschaffen. Der Vorgang des Verlernens ist damit nicht mit »Umlernen« gleichzusetzen, denn beim Verlernen werden die überholten Lerninhalte nicht den aktuellen Anforderungen angepasst, sondern systematisch durch Neues ersetzt. Für Organisationen ist es deshalb wichtig, ein Gleichgewicht herzustellen zwischen der Fähigkeit, Neues zu erlernen, und der Bereitschaft, Altes zu verlernen. Nur so kann der Erfolg von geplanten Veränderungsprozessen sichergestellt werden (vgl. *Hamel, G./Pralhalad, C. K.* 1995 S. 104 ff., *Pawlowsky, P.* 1993 S. 199 ff., *Perich, R.* 1992 S. 398 f., *Schanz, G.* 1994 S. 432, *Scholz, C.* 2000 S. 305 f., *Sonntag, K.* 1996 S. 67, *Thommen, J.-P.* 1996 S. 253 ff., *Zahn, E./Greschner, J.* 1996 S. 45 ff.).

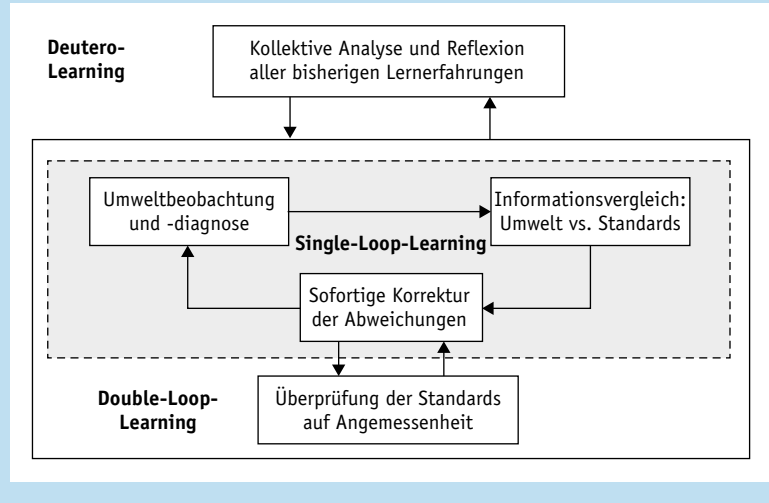
Wie lernen Organisationen?

Organisationales Lernen vollzieht sich auf unterschiedlichen Lernniveaus. Eine bekannte Klassifizierung ist die im Folgenden dargestellte Unterscheidung von **drei Ebenen des organisationalen Lernens** (vgl. Abbildung 7-61 und *Argyris, C.* 1999 S. 67 ff., *Argyris, C./Schön, D. A.* 1978 S. 18 ff., *Argyris, C./Schön, D. A.* 2006 S. 34 ff., *Sonntag, K.* 1996 S. 67 ff., *Steinmann, H./Schreyögg, G./Koch, J.* 2013 S. 451 ff., *Zahn, E./Greschner, J.* 1996 S. 52 ff.):

Lernen und Verlernen

Abb. 7-61

Ebenen organisationalen Lernens

Ebenen
organisationalen Lernens

Lernebene 1: Single-Loop-Learning

Das Single-Loop-Learning (Einkreis- oder Einschleifenlernen) vollzieht sich als einfacher kybernetischer Regelkreis in einem festen, unumstößlichen Kontext von Werten, Normen und Standards. Die Organisationsmitglieder reagieren auf wahrgenommene Veränderungen, indem sie versuchen, die Fehlerquellen zu identifizieren und die Abweichungen von den Standards zu beseitigen. Dies setzt allerdings voraus, dass innerhalb der Organisation ein einwandfreies, unverzerrtes Feedback möglich ist. Das Single-Loop-Learning ist demzufolge auf eine effizientere Zielerreichung **innerhalb des vorgegebenen Bezugsrahmens**, der handlungsleitenden, kollektiven Theorie (»theory in use«), gerichtet und damit ein reines **Anpassungslernen**. Die Grundorientierung der Organisationsmitglieder bleibt unverändert. Der primäre Lernprozess wird von den Individuen geleistet und führt lediglich zu einer inkrementalen Erweiterung der bestehenden Wissensbasis. Er ist unzureichend, wenn es darum geht, grundlegende Veränderungen in turbulenten Umwelten zu bewältigen. Unter solchen Bedingungen sind Lernprozesse notwendig, die über die Abweichungskorrektur hinausgehen (vgl. Pawlowsky, P. 1992 S. 207).

Fallbeispiel Single-Loop-Learning in der Speedy GmbH

» Im Rahmen ihrer Zielplanung hat die *Speedy GmbH* im vergangenen Jahr die Monatsumsätze für das kommende Geschäftsjahr festgelegt. Im Laufe des neuen Geschäftsjahres stellt sich heraus, dass die Ist-Umsätze entgegen den Erwartungen zurückgehen und die angestrebten Planwerte nicht erreicht werden. Diese Diskrepanz von Ist- und Sollwerten führt zu Abweichungsanalysen, um die Ursachen des Umsatzrückgangs zu identifizieren. Daraufhin werden operative Korrekturmaßnah-

men eingeleitet (zum Beispiel vermehrte Werbung für die einzelnen Fahrzeugtypen, stärkerer Einsatz der Verkaufsförderung am Point-of-Sale usw.), mit denen die Umsatzziele doch noch erreicht werden sollen. Die ursprünglich festgelegten Ziele und der Rahmenplan für den Einsatz der Marketinginstrumente bleiben jedoch unverändert. ◀◀

Lernebene 2: Double-Loop-Learning

Lassen sich auftretende Störungen durch Lernprozesse der ersten Ebene nicht beseitigen, findet Double-Loop-Learning statt. Im Gegensatz zum Single-Loop-Learning führt das Zweikreis- oder Zweischleifenlernen zu einer Überprüfung und – falls dies erforderlich ist – zu einer Modifizierung der bisherigen Grundwerte und -überzeugungen (theories-in-use). Solche Standards, die sich angesichts der veränderten Rahmenbedingungen als unangemessen erwiesen haben, müssen hinsichtlich ihrer Eignung für zukünftige Problemlösungen hinterfragt werden. Durch die Rückkopplung zwischen der Wissensbasis und der konkreten Umweltveränderung findet eine Reorientierung statt, die häufig auf der Basis eines Konfliktbewältigungsprozesses zwischen den Organisationsmitgliedern und Gruppen erfolgt. Dieser Prozess, in dem die unterschiedlichen Auffassungen erörtert und mögliche Neuorientierungen geprüft werden, führt schließlich zu der **Etablierung neuer Standards**. Das Double-Loop-Learning wird deshalb auch als reflexives Lernen oder **Veränderungslernen** bezeichnet. Voraussetzung hierfür ist die Fähigkeit zum organisationalen Verlernen (unlearning). Die beteiligten Organisationsmitglieder müssen also dazu bereit sein, ihre Grundorientierungen und die in der Vergangenheit erfolgreich angewandten kollektiven Handlungsmuster zu revidieren. Dies erfordert ein offenes Organisationsklima, das durch Unvoreingenommenheit und Veränderungswillen gekennzeichnet ist.

Fallbeispiel Double-Loop-Learning in der Speedy GmbH

▶▶ Beispielsweise könnten die operativen Korrekturmaßnahmen bei der *Speedy GmbH* nicht die erhoffte Wirkung zeigen, das heißt, die Umsätze gehen auch nach dem verstärkten Einsatz von Werbung und Verkaufsförderung weiter zurück. Das reine Anpassungslernen ohne eine Veränderung der gültigen Standards hätte sich damit als unwirksam erwiesen. In diesem Fall wird das Unternehmen zum einen die bisherigen Umsatzziele hinterfragen und zum anderen über eine grundsätzliche Neuausrichtung seines Marketinginstrumentariums nachdenken. Das Ergebnis dieses Lernprozesses der zweiten Ebene können beispielsweise Zielreduzierungen und eine geänderte Preis- und Produktpolitik sein. So ist es denkbar, dass die *Speedy GmbH* von ihrer bisherigen Hochpreispolitik abrücken muss, was möglicherweise an den bis dahin gültigen Grundüberzeugungen der Geschäftsführung rüttelt und sie zu einem völligen Umdenken hinsichtlich der Marktpositionierung des Unternehmens und seiner Produkte veranlasst. ◀◀

Lernebene 3: Deutero-Learning

Das Deutero-Learning setzt die Fähigkeit zum Single- und Double-Loop-Learning voraus und ist eine Art **Meta-Ebene des Lernens**. Auf dieser Lernebene wird die organisationale Lernfähigkeit selbst zum Gegenstand des Lernprozesses (»Lernen des

Lernens«). Das Deutero-Learning analysiert und hinterfragt alle bisherigen Lernvorgänge im Hinblick auf den Lernkontext, das Lernverhalten sowie die Lernerfolge und -misserfolge. Es identifiziert die lernfördernden und die lernhemmenden Faktoren und ist dadurch geeignet, die Innovations- und die Wandlungsfähigkeit von Organisationen kontinuierlich sicherzustellen. Aus diesen Gründen wird das Deutero-Learning auch als **Problemlösungslernen**, **Prozesslernen** oder **Entwicklungslernen** bezeichnet.

Fallbeispiel »Lernen des Lernens« in der Speedy GmbH

»» Würde die Geschäftsführung der *Speedy GmbH* aufgrund ihrer Erfahrungen dazu übergehen, zukünftig sämtliche Entscheidungen, Handlungen und deren Auswirkungen im Vertriebsbereich (und möglicherweise auch in den anderen Unternehmensbereichen) systematisch und kontinuierlich hinsichtlich ihrer Zielwirksamkeit zu überprüfen und dies auch zu einer Aufgabe von allen Organisationsmitgliedern machen, dann läge ein Lernen der dritten Ebene vor. ««

Dieses Lernen zur laufenden Verbesserung der Lernprozesse erfordert eine ständige Auseinandersetzung mit den organisationalen Lernvorgängen und stellt damit höchste Anforderungen an die Lernbereitschaft und die Lernfähigkeit der Führungskräfte und ihrer Mitarbeiter. Empirische Untersuchungen zeigen allerdings, dass das Deutero-Learning in der Praxis häufig an den Rahmenbedingungen und/oder an zentralen **Lernhindernissen** (defensive routines) scheitert, bei denen es sich um Denkmuster und Verhaltensweisen handelt, mit denen Konflikte, Überraschungen und Gefahren vermieden werden sollen (vgl. Scherm, E./Pietsch, G. 2007 S. 281). Insbesondere der Unternehmenserfolg gehört zu den Faktoren, die Lernprozesse hemmen oder sogar verhindern, wie Wirtschaftshistoriker in Untersuchungen über die »erfolgsgefährdende Wirkung des Erfolgs« festgestellt haben (vgl. Lindenlaub, D. 1983 S. 91 ff.).

Unabhängig davon, auf welcher Ebene sich die Lernprozesse vollziehen, sind vier allgemeine **Grundformen des organisationalen Lernens** zu unterscheiden (vgl. Steinmann, H./Schreyögg, G./Koch, J. 2013 S. 453 ff.):

- Das **Lernen aus Erfahrung** (»Learning by doing«) knüpft an den in der Vergangenheit gesammelten Erfahrungen einer Organisation an. Die bisher erfolgreichen Problemlösungen, Handlungsmuster und Routinen werden bei dem Auftreten eines neuen Problems hinsichtlich ihrer Zweckmäßigkeit und ihrer voraussichtlichen Erfolgswirkung beurteilt und gegebenenfalls modifiziert oder durch neue Lösungsansätze substituiert. Dadurch verändert sich die Wissensbasis einer Organisation.
- Nutzt eine Organisation die Erfahrungen einer anderen Organisation, liegt **vermitteltes Lernen** vor. Den Anstoß für derartige Lernvorgänge können unternehmensübergreifende Arbeitskreise, Gespräche mit Lieferanten und Kunden oder gezielte Suchprozesse bilden, wie das systematische Auswerten von Veröffentlichungen. Auch das Lernen aufgrund von Instruktionen, zum Beispiel in Workshops oder Schulungen, gehört zu dieser Grundform organisationalen Lernens, die auch als ein »Lernen aus der Erfahrung anderer« bezeichnet werden kann.

Grundformen organisationalen Lernens

- ▶ Die **Inkorporation neuer Wissensbestände** ist die dritte Lernform. Sie ist durch die Eingliederung bisher organisationsfremden Wissens gekennzeichnet, die beispielsweise durch die Einstellung von externen Fachleuten oder die Integration von anderen, mit einem spezifischen Wissen ausgestatteten Organisationen erfolgt (»Zukauf von Know-how«). Letzteres stößt allerdings häufiger auf Barrieren, weil das erworbene Unternehmen als »unterlegen« angesehen wird, von dem man nicht viel Erfahrungswissen übernehmen kann.
- ▶ Schließlich können Organisationen durch Lernprozesse **selbstreferenziell** neues Wissen generieren. Bei dieser Lernform werden die in der Organisation vorhandenen Wissens Elemente neu miteinander verknüpft und zu innovativen Problemlösungen weiterentwickelt. Selbstreferenzielle Lernprozesse erfordern eine weitgehende Kollektivierung des verfügbaren Wissens und dessen Verknüpfung zu völlig neuen Einsichten oder Ideen. Sie setzen somit eine intensive Kommunikation der Organisationsmitglieder voraus.

An dieser Stelle ist noch einmal darauf hinzuweisen: Die bloße quantitative Erweiterung der Wissensbasis einer Organisation stellt noch kein organisationales Lernen dar. Erst wenn der bisherige Wissensbestand restrukturiert wird und dadurch neue Problemlösungs- und Handlungskompetenzen entstehen, kann von einem organisationalen Lernen gesprochen werden.

Ein zweckmäßiger Ansatz, um in Organisationen Lernprozesse in Gang zu setzen, ist die gezielte **Dezentralisierung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen**. Die Möglichkeit, eigenverantwortlich Entscheidungen zu treffen, eine offene Kommunikation und eine Unternehmenskultur, in der Fehler erlaubt sind und die gültigen Grundwerte und Handlungsmuster in Frage gestellt und reflexiv überprüft werden können, sind wesentliche Elemente auf dem Weg zu einer lernenden Organisation. Gerade weil das Lernen primär ein individueller Vorgang ist, kommt der umfassenden Kommunikation zur Kollektivierung der Lernergebnisse dabei eine besondere Bedeutung zu. Hier bestehen in der Unternehmenswirklichkeit aber zumeist noch erhebliche Defizite, weil die etablierten Machtstrukturen eine Dezentralisierung von Wissen einschränken. Vielfach herrscht bei den Führungskräften und ihren Mitarbeitern die Angst vor, dass ihr Einfluss mit der Weitergabe von Informationen schwindet und die eigene Position gefährdet wird. Die Wirkungen von derartigen Verhaltensmustern sind selbstverständlich kontraproduktiv für organisationale Lernvorgänge.

Wird das Konzept des organisationalen Lernens konsequent umgesetzt, dann führt dies auf der institutionellen Ebene zu einer **lernenden Organisation**. Sie wird seit einiger Zeit sowohl von Wissenschaftlern als auch von Unternehmensberatern verstärkt propagiert.

Unter der **lernenden Organisation** ist eine Organisation zu verstehen, die fähig ist, selbstständig Wissen zu generieren, zu sammeln und zu vermitteln, und die ihr Verhalten auf der Grundlage von neu gewonnenen Einsichten verändern kann (vgl. *Garvin, D. A. 1993 S. 80*).

Ingangsetzen
von Lernprozessen

Lernende Organisation

Merkmale der lernenden Organisation

Schanz weist zu Recht auf die Missverständlichkeit des Begriffs »lernende Organisation« hin, weil teilweise suggeriert wird, »... dass es sich um etwas völlig anderes als individuelles Lernen handelt. Das ist selbstverständlich nicht der Fall, aber es ist durchaus gerechtfertigt, zwischen diesen beiden Begriffen zu unterscheiden« (Schanz, G. 1994 S.432).

Lernende Organisationen werden häufig als »**antistrukturell**« beschrieben und sind vor allem durch die Merkmale der **Hierarchiefreiheit**, der **Selbstkoordination** und der **mündlichen Kommunikation** gekennzeichnet. Es wird eine nahezu vollständige Entkoppelung und Flexibilisierung der Strukturen angestrebt, die als Voraussetzungen für ein funktionierendes organisationales Lernen angesehen werden. Derartige Organisationen befinden sich ständig im Wandel, indem sie die Signale der Umwelt in Selbstorganisationsprozessen verarbeiten, die eine fortlaufende strukturelle Neuausrichtung bewirken (vgl. hierzu die Betrachtung von permanentem Wandel und Stabilität in Steinmann, H./Schreyögg, G./Koch, J. 2013 S. 466 f.).

Müssen die vorhandenen Strukturen vollständig abgebaut werden, um die lernende Organisation als Veränderungskonzept der Zukunft zu etablieren?

Struktur und Lernen

Wie wir am Anfang dieses Buches gesehen haben, sind Organisationsstrukturen das Ergebnis des Organisierens. Organisieren bedeutet das Festlegen von bestimmten Regeln, die Gebilden eine Ordnung geben und das Chaos vermeiden. Um komplexe Aufgaben effektiv und effizient lösen zu können, ist ihre organisatorische Gestaltung eine äußerst wichtige Voraussetzung. Deshalb kann die Vorstellung einer völlig strukturlosen Organisation nicht überzeugen. Zukünftig kann es nicht um die Frage »Struktur **oder** Lernen?« gehen, sondern darum, wie Struktur **und** Lernen miteinander verbunden werden können. Angesichts der Tatsache, dass die zunehmende Komplexität und die wachsende Dynamik der Umwelt ständig steigende Anforderungen an die Qualität der organisatorischen Problemlösungen stellen, kann das Konzept des organisationalen Lernens als **Problemlösungslernen** einen wesentlichen Beitrag zur langfristigen Sicherung der Überlebensfähigkeit einer Organisation leisten. Eine zentrale Voraussetzung hierfür ist es allerdings, dass eingefahrene Denk- und Verhaltensweisen abgebaut werden, die das Lernen behindern oder sogar blockieren (sogenannte »defensive routines«). Dieser »Verlern-Prozess« ist zumeist schwierig und zeitaufwendig. Der Verlust von überkommenen Denk- und Handlungsmustern wird von den Organisationsmitgliedern häufig als schmerzhaft empfunden.

Wirtschaftspraxis

Knowledge-Management in der Henkel AG & Co. KGaA

Was unter »Wissensmanagement« in der betrieblichen Praxis zu verstehen ist, zeigt das Beispiel der *Henkel AG & Co. KGaA*:

»Seit 1999 sammeln wir unter dem Stichwort »Knowledge Management« systematisch internes Wissen sowie übertragbare Erfahrungen und stellen diese in Datenbanken den Mitarbeitern bereit. Derzeit stehen rund 1.200 The-

men zu Prozesswissen, Erfolgsfaktoren, Lösungsvorschlägen und Fehleranalysen zur Verfügung. Wissensmanagement ist ein wirksames Instrument, die Qualität von Entscheidungen zu verbessern und Innovationen zu beschleunigen.«

Quelle: <http://www.henkel.de>

Einen Beitrag zur Verbesserung der Veränderungskompetenz kann das sogenannte »Wissensmanagement« oder »Knowledge-Management« leisten. Unter **Wissensmanagement** ist die Verknüpfung von verschiedenen Bausteinen zu sehen: Ausgehend von den Wissenszielen (Ausrichtung an organisationalen Kompetenzen, die dem Unternehmen nachhaltige Wettbewerbsvorteile verschaffen) ist das entsprechende Wissen zu identifizieren und sich anzueignen (Wissenserwerb). Das so erworbene Wissen wird weiterentwickelt und an die Unternehmensverhältnisse adaptiert. Danach erfolgt die Verteilung des Wissens an die jeweiligen Bedarfsorte. Dabei muss das vorhandene Wissen bewahrt werden, damit keine Verluste oder Fehler auftreten. Erst dann kommt es zur eigentlichen Wissensnutzung. Im Zuge einer Wissensbewertung wird beurteilt, ob der Einsatz des Wissens dazu beigetragen hat, die eingangs formulierten Zielsetzungen zu erreichen. Danach beginnt der Managementzyklus gegebenenfalls von Neuem (vgl. Müller-Stewens, G./Lechner, C. 2011 S. 478 f.). Durch dieses andauernde Lernen und Verlernen wird die Kernkompetenz einer lernenden Organisation gefördert, die darin besteht, den organisatorischen Wandel in einer turbulenten Umwelt erfolgreich zu gestalten.

Auch das Konzept der **Communities-of-Practice** (Praxis-, Interessengemeinschaften) bietet hier einen interessanten Ansatzpunkt. CoPs stehen neben der klassischen formalen Organisationsstruktur und bilden sich aus Interesse für die Inhalte und die Lösung einer bestimmten Problemstellung. Sie sind insofern intrinsisch motiviert, freiwillig und basieren auf einem gegenseitigen Vertrauen und auf Loyalität. CoPs sind heute typischerweise IT-basiert und damit in gewisser Hinsicht virtuell. Dies ermöglicht die Bildung organisations-, kultur- und grenzüberschreitender Gemeinschaften. Die Kommunikation der Mitglieder erfolgt weitgehend informell in einem angstfreien Klima. Die Themengebiete solcher CoPs sind breit gestreut und reichen von ganz konkreten technischen Fragen bis zur Diskussion unternehmenskultureller Probleme (vgl. Steinmann, H./Schreyögg, G./Koch, 2013 S. 460 f.).

Ein Bestandteil des Wissensmanagements ist damit das **Erfahrungsmanagement**, denn verschiedene Organisationsmitglieder haben im Laufe ihres Berufslebens auch unterschiedliche Erfahrungen gemacht. Paten- und Mentorenmodelle können hier einen wichtigen Beitrag zur Verbreiterung der organisationalen Wissensbasis leisten, in dem die »Erfahrenen« (very experienced persons) der Organisation ihr Wissen gezielt zur Verfügung stellen. Dieses »**Alters-Diversity-Management**« soll dazu beitragen, die in einer Organisation vorhandene Qualifikations-, Erfahrungs- und Wissensvielfalt für die Differenzierung vom Wettbewerb gezielt zu nutzen (zum Alters-Diversity-Management vgl. Becker, M. 2013 S. 805 ff.).

Wissensmanagement

Communities-of-Practice

Erfahrungsmanagement

Wirtschaftspraxis

Mitgliederstarke CoPs

Welche Bedeutung die Förderung des Wissensaustausches und -transfers heute für viele Unternehmen hat, zeigt die Tatsache, dass es in Unternehmen wie *Shell*, *Siemens* und *Novartis* derzeit eine Vielzahl von funktionierenden CoPs

gibt. Allein bei *Siemens* sind es rund 1.650 registrierte CoPs, von denen einzelne bis zu 5.000 Mitglieder zählen. Quelle: Steinmann, H./Schreyögg, G./Koch, J. 2013 S. 461

Wiederholungsfragen

1. Was ist unter dem geplanten organisatorischen Wandel zu verstehen?
2. Erläutern Sie die Unterschiede zwischen einem Wandel 1. Ordnung und einem Wandel 2. Ordnung.
3. Was ist unter »Change-Management« zu verstehen?
4. Welche grundlegenden Change-Management-Ansätze kennen Sie?
5. Worin sehen Sie mögliche unternehmensinterne und -externe Ursachen für organisatorische Veränderungen? Welche Rolle spielt dabei die Problematik der »Zeitschere«?
6. Von welchen Grundannahmen gehen die verschiedenen Prozessmodelle zur Erklärung der Organisationsdynamik aus?
7. Was sind die Grundgedanken des Wachstumsmodells von Greiner.
8. Inwieweit kann das Wachstumsmodell von Greiner zur Erklärung und zur Bewältigung von aktuellen Veränderungsprozessen herangezogen werden?
9. Bleicher unterscheidet in seinem Phasenmodell eine innere und eine äußere Unternehmensentwicklung. Stellen Sie das Modell in seinen Grundzügen dar, und unterziehen Sie es einer kritischen Würdigung.
10. Wodurch unterscheidet sich das Learning-and-Performance-Modell von Hurst von den beiden anderen Ansätzen?
11. Nennen Sie die vier Handlungsfelder des Change-Managements.
12. Warum können diese Handlungsfelder nicht isoliert betrachtet werden?
13. Wodurch werden Widerstände gegen organisatorische Veränderungen hervorgerufen?
14. Wie reagieren einzelne Personen oder Personengruppen typischerweise auf geplante Veränderungen?
15. Welche Arten von Widerständen kennen Sie?
16. Welche Möglichkeiten gibt es, mit Widerständen im Rahmen von Veränderungsprozessen umzugehen?
17. Wie verlaufen Veränderungsprozesse häufig aus der Sicht der betroffenen Personen?
18. Erläutern Sie die Grundgedanken der Organisationsgestaltung.
19. Worin unterscheiden sich strategische und operative Organisationsprobleme?
20. Auf welchen Grundgedanken beruht der Ansatz des Systems-Engineering?
21. Nennen Sie die einzelnen Phasen der Organisationsgestaltung, und gehen Sie insbesondere auf die Planungsphase ein.
22. Wodurch sind die Planungsstufen der Vorstudie, der Hauptstudie und der Teilstudien insbesondere gekennzeichnet?
23. Nennen Sie die einzelnen Phasen des Organisationszyklusses.
24. Skizzieren Sie die Grundgedanken der Organisationsentwicklung.
25. Welche Rollen und Aufgaben haben Change-Agents, und worauf müssen sie bei ihrer Tätigkeit besonders achten?
26. Erörtern Sie den Ansatz von Lewin.
27. Inwieweit eignet sich der Drei-Phasen-Ansatz von Lewin als Vorgehensmodell im Rahmen der Organisationsentwicklung?

28. Welche alternativen Vorgehensweisen bei der Einführung von Veränderungen kennen Sie?
29. Nach der Intensität der Intervention lassen sich revolutionäre und evolutionäre Ansätze des Wandels differenzieren. Worin sehen Sie die wesentlichen Unterschiede?
30. Erläutern Sie die Grundsätze des Business-Reengineering-Ansatzes.
31. Welche Vor- und Nachteile sind mit einem revolutionären Wandel verbunden?
32. Woran scheitern viele revolutionäre Veränderungsvorhaben in der Praxis?
33. Welche besonderen Merkmale kennzeichnen das evolutionäre Vorgehen bei organisatorischen Veränderungen, und welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein?
34. Welche Vor- und Nachteile sind mit einem evolutionären Wandel verbunden?
35. Beschreiben Sie das Spannungsfeld des Unternehmenswandels.
36. Erläutern Sie das Kongruenzprinzip des Wandels.
37. Wodurch entsteht das Problem der »Realitätslücke« in vielen Veränderungsprozessen?
38. Wie kann ein integrativer Ansatz für organisatorische Veränderungen aussehen?
39. Gestalten Sie eine zweckmäßige Projektorganisation für die Durchführung eines Veränderungsprozesses.
40. Warum erfordern Veränderungsprozesse ein systematisches Performance-Measurement?
41. Worin liegt die besondere Problematik der Steuerung von Veränderungsprozessen?
42. Welche Arten von Veränderungszielen kennen Sie?
43. Was ist unter dem Begriff »Veränderungscontrolling« zu verstehen?
44. Erörtern Sie die Bedeutung von Kennzahlensystemen für die Steuerung des Unternehmenswandels.
45. Welche Kennzahlen des Veränderungscontrolling kennen Sie?
46. Stellen Sie die Balanced Reorganization Scorecard dar und beschreiben Sie deren Funktion.
47. Worin sehen Sie die Möglichkeiten und Grenzen des Veränderungscontrolling?
48. Woran scheitern viele Veränderungsvorhaben?
49. Nennen Sie die wesentlichen Erfolgs- und Misserfolgskriterien von Veränderungsprozessen.
50. Was würden Sie einem Unternehmen empfehlen, das einen tief greifenden Veränderungsprozess durchführen möchte?
51. Warum kann man sagen, dass der Veränderungserfolg das Ergebnis von Systematik und Kreativität ist?
52. Warum und in welchen Punkten wird zunehmend Kritik am Konzept der Organisationsentwicklung geübt?
53. Was ist unter dem organisationalen Lernen zu verstehen?
54. Wie lassen sich die Lerntypen des Single-Loop-Learning, des Double-Loop-Learning und des Deutero-Learning voneinander abgrenzen?
55. Welche Merkmale kennzeichnen die lernende Organisation?
56. Ist es sinnvoll, die lernende Organisation als strukturloses Gebilde zu gestalten?
57. Was versteht man unter dem Wissensmanagement?
58. Ist die lernende Organisation das Veränderungskonzept der Zukunft?

Lösungshinweise zu den Wiederholungsfragen

1. *Der geplante organisatorische Wandel umfasst alle absichtlichen, gesteuerten, organisierten und kontrollierten Anstrengungen zur antizipativen und zielgerichteten Organisationsgestaltung mit dem Ziel der Effektivitäts- und Effizienzsteigerung.*
2. *Der Unterschied besteht in der Intensität und der Komplexität des Wandels. Sind die Intensität und die Komplexität überschaubar und handelt es sich in erster Linie um evolutionär-kontinuierliche Anpassungen, die sich auf einzelne Organisationseinheiten oder -bereiche beschränken, so liegt ein Wandel 1. Ordnung (gradual change) vor. Diese Art des Wandels verursacht eher geringe Ängste bei den betroffenen Organisationsmitgliedern. Nehmen die Komplexität und die Intensität zu und wird eine Organisation grundlegend in allen ihren Bereichen verändert, so spricht man von einem Wandel 2. Ordnung (radical change). Durch seinen revolutionären Charakter verursacht der fundamentale Wandel wesentlich mehr Ängste in Bezug auf seine Auswirkungen auf die Organisationsmitglieder.*
3. *Change-Management ist die zielgerichtete Analyse, Planung, Realisierung, Evaluierung und laufende Weiterentwicklung von ganzheitlichen Veränderungsmaßnahmen in Unternehmen. Hervorzuheben ist die damit verbundene ganzheitliche Perspektive.*
4. *Grundlegende Ansätze des Change-Managements in der Chronologie ihres Auftretens im Beratungsmarkt und in der wissenschaftlichen Betrachtung sind die Lean-, die Reengineering-, die Qualitätsmanagement- und die strategischen Ansätze.*
5. *Zu den internen Ursachen zählen vor allem Fehlentscheidungen der Vergangenheit, die Neuformulierung der Unternehmensstrategie, die Umsetzung neuer Managementkonzepte und die Organisationsmitglieder. Externe Ursachen sind häufig der Druck des Marktes und des Wettbewerbs, der gesellschaftliche Wertewandel und eine immer turbulenter werdende Umwelt. Die sogenannte »Zeitschere« macht deutlich, dass aufgrund der für die Unternehmen zunehmenden Komplexität und Dynamik einerseits immer längere Anpassungszeiten erforderlich sind, während andererseits die verfügbare Reaktionszeit aufgrund des steigenden Markt- und Wettbewerbsdrucks immer mehr abnimmt.*
6. *Die Prozessmodelle gehen alle von zwei Grundannahmen aus: Erstens von einem Wechsel von stabilen, evolutionären und instabilen, revolutionären Phasen und zweitens davon, dass jede Evolutionsphase durch ihr eigenes Führungskonzept, ihre spezifische Philosophie und unterschiedliche Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder gekennzeichnet ist.*
7. *Greiner geht in seinem Wachstumsmodell von fünf Wachstumsphasen aus, die sequenziell durchlaufen werden und mit dem Alter und der Größe der Organisation zusammenhängen. Jede Phase ist durch bestimmte Merkmale der Organisationsstruktur und durch ein typisches Führungskonzept charakterisiert, wobei auf evolutionäre Wachstumsphasen revolutionäre Krisensituationen folgen.*
8. *Das Modell von Greiner ist ein realitätsnahes Modell, das aufgrund seiner dynamischen Betrachtungsweise als Orientierungshilfe für die langfristige Entwicklung von Unternehmen dienen kann.*

9. Bleicher geht in seinem Modell der Unternehmensentwicklung von sechs idealtypischen Phasen aus, wobei die Entwicklung immer wieder durch Krisen gestört oder auch abrupt beendet werden kann. Kritisch ist vor allem anzumerken, dass die Entwicklung von Unternehmen in der Realität keineswegs so linear verläuft, wie sie das Modell darstellt. Vielmehr können die einzelnen Phasen auch in anderer Reihenfolge eintreten oder Unternehmen können über einen langen Zeitraum hinweg in einer bestimmten Entwicklungsphase verharren. Trotzdem bietet es viele Anhaltspunkte, um die Entwicklung von Unternehmen zu beurteilen und mögliche Chancen und Risiken zu erkennen.
10. Der Unterschied ist insbesondere darin zu sehen, dass das Learning-and-Performance-Modell die Unternehmensentwicklung nicht als einen Prozess betrachtet, der einmalig durchlaufen wird. Vielmehr beschreiben die drei Phasen ein Kontinuum zwischen einer »Learning-« und einer »Performance-Organisation«. Die erfolgreiche Unternehmensentwicklung ist demzufolge durch einen ständigen Wechsel zwischen »mostly learning to mostly performance« gekennzeichnet.
11. Die vier Handlungsfelder des Change-Management sind: Strategie, Kultur, Technologie und Organisation.
12. Die vier Handlungsfelder können nicht isoliert betrachtet werden, weil die Veränderung eines Handlungsfeldes immer auch Auswirkungen auf die anderen Handlungsfelder hat. So führt beispielsweise die Neuausrichtung der Unternehmensstrategie im Rahmen einer Reorientierung regelmäßig zu organisatorischen und systemseitigen Anpassungsprozessen. Gegebenenfalls sind auch Elemente der Unternehmenskultur betroffen. Eine isolierte Betrachtung hätte zur Folge, dass das Unternehmen nicht mehr »rund« läuft, weil beispielsweise die Strukturen nicht zu der neuen Strategie passen und dadurch mindestens Ineffizienzen auftreten und der »optimale Fit« fehlt.
13. Widerstände sind mentale Barrieren gegen Veränderungen, die verschiedene Ursachen haben können: Werte- und Zielkonflikte, unterschiedliches Problemverständnis, unzureichender Informationsstand, mangelndes Vertrauen, fehlende Partizipationsmöglichkeiten usw.
14. Typischerweise gilt die Erkenntnis, dass etwa ein Drittel der Betroffenen gegen die Veränderung ist, ein Drittel unterstützt den Veränderungsprozess und ein Drittel verhält sich gegenüber dem Wandel abwartend-neutral.
15. Drei Widerstandsarten lassen sich unterscheiden: rationaler, politischer und emotionaler Widerstand.
16. Grundlegende Möglichkeiten sind die enge Verzahnung von sachlicher und psychologischer Ebene des Veränderungsprozesses und die Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der persönlichen Handlungskompetenz der betroffenen Organisationsmitglieder. Vor allem ist die »weiche Seite des Wandels« ausreichend zu berücksichtigen.
17. Veränderungsprozesse verlaufen aus der Sicht der betroffenen Personen häufig wie folgt: Schock – Verneinung – Einsicht – Akzeptanz – Ausprobieren – Erkenntnis – Integration.
18. Das Konzept der Organisationsgestaltung umfasst die systematische Planung, Einführung und Kontrolle von expliziten organisatorischen Regeln. Dabei stehen

- die Funktionalität und die Effizienz der Strukturen und Prozesse im Mittelpunkt. Organisatorische Probleme sollen möglichst effizient gelöst werden.*
19. *Nach dem Ausmaß des Problemfelds: Strategische Organisationsprobleme betreffen die gesamte Organisation. Sie sind von grundlegender Bedeutung und langfristig orientiert. Operative Organisationsprobleme sind dagegen auf überschaubare Bereiche der Organisation beschränkt.*
 20. *Die Grundgedanken des Systems-Engineering-Ansatzes sind: Vorgehensprinzip »Vom Groben zum Detail«, Prinzip der stufenweise Alternativenbildung und -auswahl, stufenweise Gliederung der Systemgestaltung, Gliederung des Planungsprozesses in Phasen.*
 21. *Die einzelnen Phasen der Organisationsgestaltung sind: Anstoß – Planung – Realisation – Implementation – Kontrolle und Weiterentwicklung, wobei die Planungsphase aus einem sechsstufigen Organisationszyklus besteht, der im Rahmen von Vorstudie, Hauptstudie und Teilstudien mehrfach durchlaufen wird.*
 22. *Durch ein schrittweises Vorgehen nach dem Grundsatz »Vom Groben zum Detail«.*
 23. *Die sechs Phasen sind: Situationsanalyse, Organisationsanalyse, Organisationsdiagnose, Zielformulierung, Lösungssuche, Bewertung.*
 24. *Die OE richtet sich in erster Linie auf die Einstellungen und Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder sowie auf ihre sozialen Beziehungen. Im Mittelpunkt stehen die vom Wandel betroffenen Individuen oder Gruppen und die Organisationskultur. Im Rahmen des OE-Ansatzes sollen Betroffene zu Beteiligten gemacht werden.*
 25. *Change-Agents haben primär die Aufgabe der fachlichen Beratung und der Prozessbegleitung. Sie sollen sicherstellen, dass die Organisationsmitglieder in der Lage sind, den OE-Prozess eigenständig durchzuführen (Enabling). Damit nehmen sie die Rolle des Fachpromotors und Vermittlers im Veränderungsprozess ein.*
 26. *Der Ansatz von Lewin beruht auf der Betrachtung des Wandels als einer Veränderung von Kraftfeldern, die sich zunächst im Gleichgewichtszustand befinden. Hierzu ist ein Vorgehen in den drei Schritten Unfreezing, Changing und Refreezing erforderlich.*
 27. *Lewins Ansatz eignet sich insofern als Vorgehensmodell, als er deutlich macht, dass die erfolgreiche Durchführung von Veränderungsmaßnahmen die Mobilisierung der »driving forces« voraussetzt. Hierzu sind in den einzelnen Wandelphasen entsprechende Maßnahmen notwendig.*
 28. *Die alternativen Vorgehensweisen bei der Einführung von Veränderungen sind: Top-down, Bipolar, Bottom-up, Center-out, Multiple-Nucleus, vertikale Schnitte und diagonale Schnitte.*
 29. *Während revolutionäre Ansätze ein radikales Vorgehen innerhalb kurzer Zeit vorsehen, setzen die evolutionären Ansätze auf ein langfristig angelegtes Vorgehen in kleinen Schritten.*
 30. *Grundsätze des Business Reengineering sind das Tabula-rasa-Prinzip und die schnelle und radikale Neugestaltung des Unternehmens in »Quantensprüngen«.*
 31. *Vorteile sind unter anderem die zeitliche Begrenzung der radikalen Umbruchsphasen und die Geschlossenheit der Wandelmaßnahmen. Nachteile sind die begrenzte Planbarkeit, die hohe Intensität und der starke Handlungsdruck.*

32. *Häufigste Gründe für das Scheitern revolutionären Wandels sind der Widerstand des mittleren Managements, die unzureichende Kommunikation und Partizipation sowie Führungsfehler im Veränderungsprozess.*
33. *Das besondere Merkmal des evolutionären Wandels ist die Veränderung in inkrementalen Schritten unter intensiver Beteiligung der Organisationsmitglieder über einen längeren Zeitraum hinweg. Die zentrale Voraussetzung für ein derartiges Vorgehen ist es, dass genügend Zeit für die Durchführung des Wandelprozesses zur Verfügung steht und das Management langfristige Ziele verfolgt.*
34. *Vorteilhaft sind insbesondere die Anpassung der Veränderungsgeschwindigkeit an die Entwicklungsfähigkeit der Organisation und die fortschreitende Verbesserung der Problemlösungskapazität der Organisationsmitglieder. Als Nachteile gelten die ständige Unruhe und die mit der Zeit nachlassende Veränderungsbereitschaft.*
35. *Der geplante Unternehmenswandel befindet sich in einem Spannungsfeld von Wandlungsbedarf, Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit sowie von internen und externen Einflussgrößen einerseits und Vergangenheit und Zukunft andererseits.*
36. *Das Kongruenzprinzip des Wandels beschreibt die vielfältigen Wechselwirkungen im Spannungsfeld der 3W und die Notwendigkeit, den Wandlungsbedarf, die Wandlungsbereitschaft und die Wandlungsfähigkeit in einen Gleichgewichtszustand zu bringen.*
37. *Für das Problem der Realitätslücke können zwei Ursachen verantwortlich sein: Entweder verläuft die Entwicklung auf der sachlichen Ebene zu schnell und zu radikal; dann hält die Entwicklung auf der psychologischen Ebene aufgrund von Barrieren nicht Schritt. Oder die Veränderung auf der sachlichen Ebene erfolgt zu langsam, obwohl auf der psychologischen Ebene eine hohe Veränderungsbereitschaft besteht; dann fehlen die organisatorischen Voraussetzungen für die Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen in der Organisation.*
38. *Ein integrativer Change-Management-Ansatz sollte die sachliche und die psychologische Ebene über den gesamten Veränderungsprozess hinweg systematisch miteinander verknüpfen.*
39. *Eine zweckmäßige Projektorganisation muss die effektive und effiziente Durchführung des Veränderungsprozesses sicherstellen. Dabei kommt dem Einsatz von Projektmanagementmethoden eine besondere Bedeutung zu. Typischerweise gehören zu der Managementstruktur von Veränderungsprojekten ein Lenkungsausschuss, ein Kernteam, verschiedene aufgabenbezogene Projektteams und gegebenenfalls ein oder mehrere externe Berater. Auch ein Programmmanagement und der Einsatz von Change-Agents sind denkbar.*
40. *Veränderungsprozesse verfolgen klare Ziele oder sollten dies zumindest tun. Ohne eine systematische Überwachung der Zielerreichung bzw. der Prozess-Performance ist jedoch keine zielgerichtete Steuerung möglich. Insofern gilt der Satz: »Steering is essential to the success of the change process«.*
41. *Grundsätzlich gilt hier der Satz: »If you can't measure it, you can't manage it«, das heißt: Wenn von Anfang an keine entsprechenden Ziele und Messgrößen für den Wandelprozess festgelegt worden sind, können keine Soll-Ist-Vergleiche und damit kann auch im Prozess keine Positionsbestimmung vorgenommen werden.*

- Die Frage, ob sich die Anstrengungen »gelohnt« haben und wo noch etwas zu tun ist, muss damit unbeantwortet bleiben. Dies wiederum kann negative Auswirkungen auf die Wandelbereitschaft und damit auf den Veränderungserfolg haben.*
42. Arten von Veränderungszielen sind: Wertziele, Leistungsziele und Sozialziele.
 43. Unter dem Veränderungscontrolling wird ein System zur zielgerichteten Planung, Koordination und Kontrolle des organisatorischen Wandels sowie zur prozessbezogenen Information der Entscheidungsträger verstanden.
 44. Kennzahlen dienen der Visualisierung und der Objektivierung von Sachverhalten und Zusammenhängen im laufenden Veränderungsprozess. Ihre Bedeutung ergibt sich zum einen aus der verbesserten Transparenz des Prozesses und zum anderen aus der Notwendigkeit, die Pläne und Abläufe bis zum Ende zu durchdenken und zu quantifizieren.
 45. Kennzahlen im Rahmen des Veränderungscontrolling sind beispielsweise der Personaleinsatz oder die Budgets (untere Kennzahlenebene) und bestimmte Kosten- und Rentabilitätsgrößen, die die Gesamtpformance abbilden (obere Kennzahlenebene).
 46. Die Balanced Reorganization Scorecard bildet die vier Perspektiven Prozess, Kunden, Mitarbeiter und Finanzen in Bezug auf den Veränderungsprozess ab. Sie hat die Funktion, die Vision und die Ziele des Wandels zu konkretisieren und alle relevanten Steuerungsinformationen in einer ganzheitlichen Perspektive abzubilden, um so die sachliche und die psychologische Ebene gewissermaßen in »Balance« zu halten.
 47. Das Veränderungscontrolling ist für die Entscheidungsträger in jedem Fall eine wichtige »Navigationshilfe«, die es ihnen ermöglicht, Defizite rechtzeitig zu erkennen, zu bewerten und zu beseitigen. Kritisch sind allerdings die Zurechnungsproblematik und die Betonung der Mach- und Steuerbarkeit von Veränderungsprozessen, die den Eindruck einer allumfassenden Rationalität vermittelt.
 48. Viele Veränderungsvorhaben scheitern an einer Vernachlässigung der »weichen« Seite des Wandels. Gerade die psychologische Ebene ist aber für einen (nachhaltigen) Veränderungserfolg von größter Bedeutung. Insofern sollten insbesondere eine unzureichende Kommunikation und Partizipation, Konflikte im Top-Management und unklare Ziel- und Zeitvorgaben tunlichst vermieden werden.
 49. Zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren gehören eine klare Vision, konkrete Ziele, Partizipation, Kommunikation und das Top-Management-Commitment. Misserfolgsfaktoren sind insbesondere Teilloptimierungsversuche, fehlender Mut und unklare Ziele.
 50. Der Schlüssel zu erfolgreichen Veränderungsmaßnahmen liegt in einer ganzheitlichen Prozesssicht und in der Integration von allen vier Handlungsfeldern des Change-Management. Näheres vgl. Abschnitt 7.6.3 zu den Konsequenzen für die Praxis des Change-Managements.
 51. Die Systematik des Vorgehens bildet sozusagen den rationalen Handlungsrahmen eines Veränderungsprozesses. Sie gewährleistet einen effizienten und auf die Veränderungsziele ausgerichteten Ablauf und gibt den betroffenen Organisationsmitgliedern eine gewisse Sicherheit in der Phase des Umbruchs. Allerdings sollte nicht unberücksichtigt bleiben, dass im Wandel nicht alles rational geplant oder

erklärt werden kann. Deshalb bedarf es in allen Prozessphasen einer hohen Kreativität, um gangbare Lösungswege zu finden.

52. Die OE sieht den Wandel grundsätzlich als eine Expertenangelegenheit und als ein fest umschriebenes und in sich geschlossenes Einzelproblem. Dies ist vor dem Hintergrund kritisch zu sehen, dass der Wandel heute zu einem alltäglichen Phänomen und damit zu einer kontinuierlichen Aufgabe geworden ist (Organisationen als »chronically unfrozen systems«).
53. Organisationales Lernen lässt sich als die Fähigkeit einer Organisation definieren, Fehler zu entdecken, zu korrigieren und die organisationale Werte- und Wissensbasis so zu verändern, dass neue Problemlösungs- und Handlungskompetenzen entstehen.
54. Das Single-Loop-Learning beinhaltet lediglich die Reaktion auf Veränderungen in einem vorgegebenen Bezugsrahmen (Anpassungslernen). Demgegenüber werden im Rahmen des Double-Loop-Learnings neue Standards entwickelt und etabliert (Veränderungslernen), und beim Deutero-Learning wird die organisationale Lernfähigkeit selbst zum Gegenstand des Lernprozesses (Problemlösungslernen).
55. Merkmale einer lernenden Organisation sind die Hierarchiefreiheit, die Selbstkoordination und die mündliche Kommunikation.
56. Die Vorstellung einer völlig strukturlosen Organisation kann nicht überzeugen, weil sich hier schnell Effektivitäts- und Effizienzprobleme zeigen würden. Insofern geht es nicht um die Frage »Struktur oder Lernen?« sondern um die Frage, wie sich Struktur und Lernen miteinander sinnvoll verbinden lassen.
57. Unter Wissensmanagement ist die Verknüpfung der Bausteine Wissensziele, Wissenserwerb, Wissensverteilung, Wissensnutzung und Wissensbewertung in einem Managementzyklus zu verstehen.
58. Inwieweit sich die lernende Organisation als das Veränderungskonzept der Zukunft bewähren wird, ist aus der Sicht des Verfassers trotz der immer wieder spürbaren Begeisterung für dieses Konzept sehr fraglich. Der Grund für diese Skepsis ist darin zu sehen, dass dieses Konzept eine hohe Fehlertoleranz, eine ausgeprägte Offenheit und Hierarchiefreiheit sowie die Bereitschaft zur Kollektivierung des organisationalen Wissens voraussetzt. Dies alles sind allerdings Faktoren, mit denen sich viele Organisationen in der Praxis – trotz aller Lippenbekenntnisse – aber nach wie vor außerordentlich schwer tun. Stattdessen wird vielfach immer noch nach dem Motto »Wissen ist Macht« verfahren.

