

Change Management

- 1 **Wie entsteht der Wandel – Das Modell von Lewin**
- 2 **Was ist Change Management?**
- 3 **Der Faktor „Mensch“ im Veränderungsprozess:
Widerstände gegen den Wandel**
- 4 **Veränderungskonzepte**
- 5 **Faktoren für ein erfolgreiches Change Management**



Warum?

„Der Faktor ‚Mensch‘ ist wesentlicher Bestandteil aller Veränderungsprozesse und gleichermaßen der kritische Erfolgsfaktor.“
(FAZ, 21.06.1999)

„Anyone who tells you it is easy to change the way people do things is either a liar, a management consultant, or both.“
(The Economist)

Die Fähigkeit zur Veränderung (Wandlungsorientierung) zählt zu den Erfolgsfaktoren eines Unternehmens. Doch überall dort, wo Menschen arbeiten, ist es mit der reinen Umsetzung von Veränderungsvorhaben nicht getan: Der Mensch steht dem Wandel, sobald er ihn persönlich betrifft, meist skeptisch und ängstlich gegenüber. Aktiver und passiver Widerstand ist häufig die Folge.

In einem Unternehmen, das seinen Mitarbeitern diese Ängste und Unsicherheiten nicht nehmen kann, ist der Wandel zum Scheitern verurteilt. Und ohne die notwendigen Anpassungen an veränderte Rahmenbedingungen hat ein Unternehmen keine Chance, am Markt zu bestehen.

Auf ein zielgerichtetes Change Management kann also kein Veränderungskonzept verzichten.

1 Wie entsteht der Wandel – Das Modell von Lewin¹

Der Soziologe KURT LEWIN hat sich intensiv mit der Planung und Durchführung von Änderungsprozessen beschäftigt.

Er geht in seinem Modell davon aus, dass es in jeder Organisation Kräfte gibt, die den Wandel vorantreiben („driving forces“) und solche, die den Wandel verhindern („restraining forces“).

„Driving forces“
= „Wandeltreiber“

„Restraining forces“
= Widerstände

Normalerweise sind diese Kräfte gleich groß – es entsteht ein Gleichgewicht. Um eine Veränderung herbeizuführen, muss man demnach die „driving forces“ verstärken und die „restraining forces“ verringern: Der Mitarbeiter ist bei Lewin also ein wichtiger Faktor im Veränderungsprozess!

Ein erfolgreicher Wandlungsprozess hat nach Lewin drei Phasen:

- ▶ Auftauen („unfreezing“)
- ▶ Verändern („changing“ / „moving“)
- ▶ Stabilisieren („refreezing“)

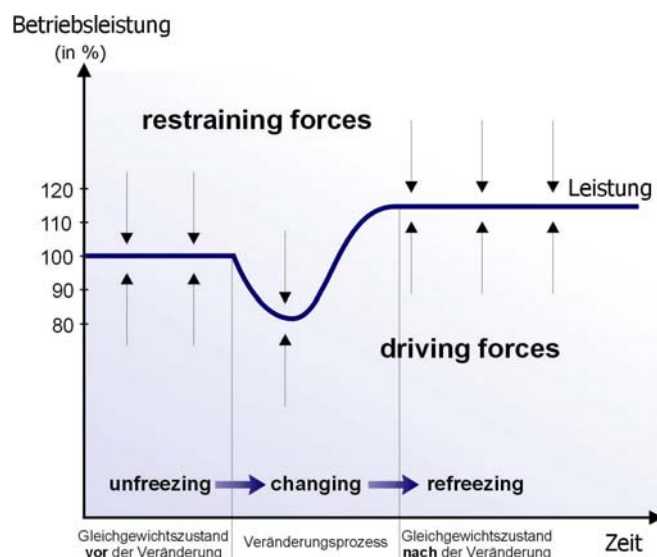


Abbildung 1

Das „Drei-Phasen-Modell“ von Lewin (am Beispiel einer geplanten Steigerung der Betriebsleistung)

(vgl. Vahs: Organisation, S. 320)

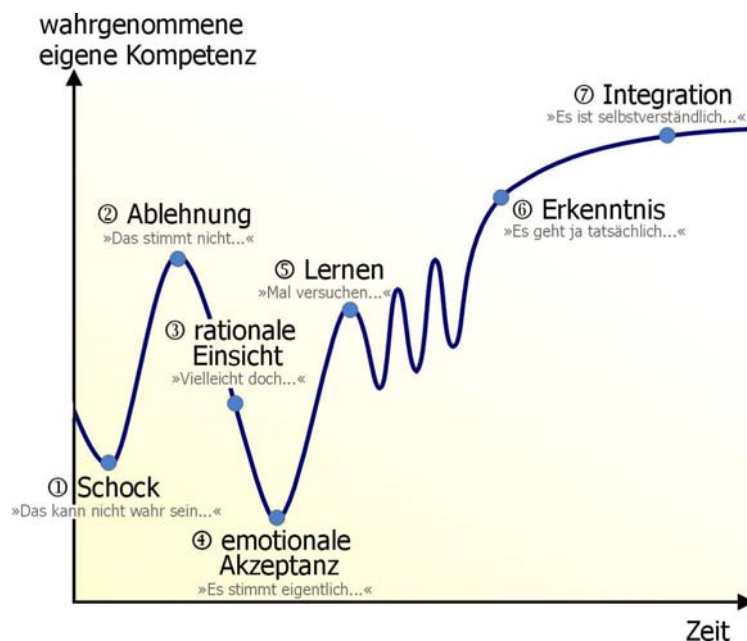
Phase 1: „Auftauen“

In dieser Phase müssen die „driving forces“ verstärkt und die „restraining forces“ verringert werden, um das alte Gleichgewicht zu verlassen. Das bedeutet, man muss die Mitarbeiter einerseits von der Notwendigkeit der Veränderungen überzeugen und andererseits die Widerstände gegen den Wandel aus dem Weg schaffen. Das Ziel der ersten Phase ist also, eine „Bereitschaft zum Wandel“ zu erzeugen.

Phase 2: „Verändern“

In der zweiten Phase werden die eigentlichen Veränderungen vorgenommen und die neuen Verhaltensweisen eingeübt. Da hier Unsicherheiten auftreten und die Mitarbeiter für den Wandel zusätzlich Energie aufbringen müssen, sinkt die Leistungskurve in Abb. 1 zunächst ab. Gegen Ende des erfolgreichen Veränderungsprozesses pendelt sie sich dann auf höherem Niveau ein.

Der Prozess der Verhaltensänderung läuft dabei in sieben typischen Schritten ab:



Unfreezing

Das gegenwärtige Gleichgewicht „auftauen“

Changing / moving

Bewegung zum neuen Gleichgewicht

Abbildung 2

Phasen von Veränderungsprozessen

(vgl. Kostka, Mönch: Change Management, S. 11)

Phase 3: „Stabilisieren“

Ziel dieser Phase ist es, die erreichten Veränderungen langfristig zu stabilisieren. Die Mitarbeiter dürfen nicht nach einer Weile in die alten Strukturen und Verhaltensweisen „zurückfallen“.

Um das zu erreichen, muss das Unternehmen den neuen Ist-Zustand überwachen und gegebenenfalls weitere Änderungen vornehmen.

Refreezing

„Einfrieren“ des neuen Gleichgewichts

2 Was ist Change Management? ²

Change Management (Veränderungsmanagement) betrifft alle Probleme zu der Frage, wie man Veränderungen – welcher Art auch immer – in einem Unternehmen einführt:

Es plant die Veränderungsprozesse, führt den Wandel durch und stabilisiert und kontrolliert die Veränderungen. Das Change Management läuft somit grundsätzlich in vier Schritten ab:



Change Management
Den Wandel aktiv gestalten und Veränderungen möglich machen

Abbildung 3
Die vier Schritte des Change Managements

Der Mensch steht dabei im Mittelpunkt aller Aktivitäten und spielt deswegen im Change Management eine besondere Rolle: Strukturen und Prozesse im Unternehmen können sich nur dann ändern, wenn die Mitarbeiter fähig und bereit sind, Veränderungen mitzutragen und umzusetzen.

„Markterfolge sind Verhaltensfolge“

Das Change Management soll somit den organisatorischen Wandel optimal gestalten und ist daher ein Erfolgsfaktor. Für ein Unternehmen gilt demnach der viel zitierte Satz: „Manage change or change management!“

Change Management als Erfolgsfaktor

3 Der Faktor „Mensch“ im Veränderungsprozess: Widerstände gegen den Wandel ³

3.1 Welche Widerstände gibt es?

Nur wenige Personen stehen einer anstehenden Veränderung ohne Vorbehalte gegenüber oder sehen sie sogar als Chance. Vielmehr reagiert der Mensch von Natur aus eher negativ auf Veränderungen, sobald sie ihn selbst betreffen.

➔ **Anhang**
Sieben typische Reaktionen auf Veränderungen

Da Veränderungen für die Mitarbeiter häufig

- **überraschend** (wenn sie plötzlich und unvorbereitet kommen)
- **unbequem** (der Mitarbeiter muss sich beispielsweise von vielen „lieb gewonnenen“ Gewohnheiten verabschieden)
- **beängstigend und bedrohend** (z.B. Angst vor Prestigeverlust, Angst um den Arbeitsplatz, ...)

sind, kommt es nicht selten zu Widerständen gegen den Wandel im Unternehmen.

Generell kann man hier drei Arten von Widerständen unterscheiden:

► **Rationaler Widerstand**

Der rationale Widerstand bezieht sich auf **logische Argumente** gegen den Wandel. Er stellt die Form von Widerstand dar, die das Unternehmen am einfachsten handhaben kann: Wenn man den Mitarbeitern nachvollziehbar begründet, warum die Veränderung für das Unternehmen eine so wichtige Rolle spielt, weicht diese Art von Widerstand schnell der Einsicht der Mitarbeiter. Außerdem

► **Politischer Widerstand**

Politischer Widerstand entsteht durch die **Angst von Mitarbeitern**, auf Grund von Veränderungen im Unternehmen an **Einfluss und Macht** zu verlieren. Das ist z.B. der Fall, wenn man Hierarchieebenen im Unternehmen abbaut.

Das Problem beim politischen Widerstand ist, dass er meist nicht offen vorgebracht wird. Außerdem kann der Machterhaltungswille zu irrationalen Handlungsweisen führen, die dem Unternehmen schaden.

► **Emotionaler Widerstand**

Emotionaler Widerstand entwickelt sich aus mehr oder weniger **konkreten Befürchtungen und Ängsten der Mitarbeiter** vor dem Wandel. Der emotionale Widerstand lässt sich **nicht mit logischen Argumenten** erklären. Vielmehr spielen subjektive, nicht rational erklärbare Gefühle die größte Rolle. Meist handelt es sich dabei um die **Angst**, mit den **Veränderungen** nicht zurechtzukommen.

3.2 Was sind die **Gründe für Widerstände?**

Für den Widerstand der Mitarbeiter gegen Veränderungen gibt es unterschiedliche Ursachen:

- **Fehlendes Problemverständnis** der Mitarbeiter („Veränderungen sind doch gar nicht nötig, es läuft doch alles gut“)
- **Mangelhafte Kommunikation** (und dadurch unzureichende Information der Mitarbeiter über den Wandel)
- **Fehlendes Vertrauen** in die **Führungskräfte** und die Geschäftsleitung (z.B. unglaubwürdige Äußerungen, fehlende Sympathie)
- **Keine aktive Beteiligung** der Mitarbeiter am Wandel (Mitarbeiter ist nur passiver Beobachter)
- **Angst der Mitarbeiter** vor zusätzlicher Arbeit
- **Angst vor persönlicher Dequalifizierung** (z.B. Prestigeverlust, Verlust an Kompetenzen, Einkommenseinbußen)
- **Zielkonflikte** (die neuen Unternehmensziele decken sich nicht mit den Mitarbeiterzielen)

Gründe für den Widerstand

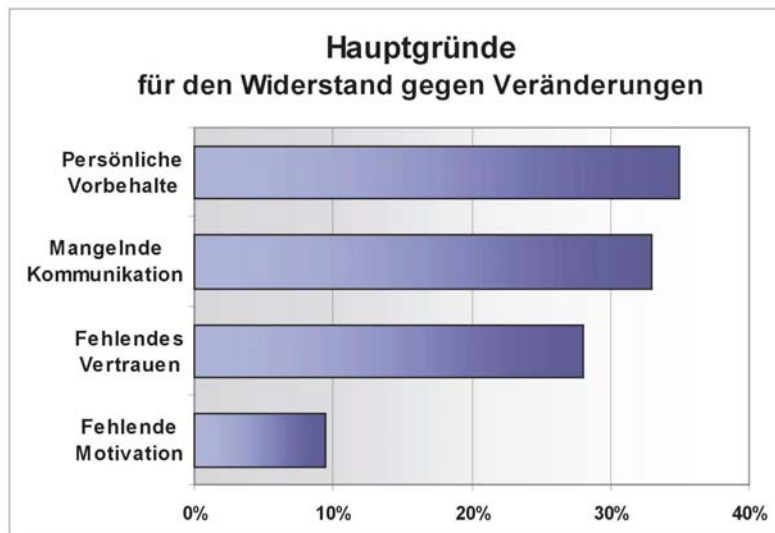


Abbildung 4

Hauptgründe für den Widerstand gegen Veränderungen

(vgl. Vahs: Organisation, S. 295)

3.3 Ansatzpunkte für das Change Management ⁴

Aktiver und passiver Widerstand der Mitarbeiter gefährdet den Erfolg einer Veränderungsmaßnahme. Deshalb versucht das Change Management die Mitarbeiter von Anfang an

- ▶ offen über Ursachen und Ziele des Wandels zu informieren,
- ▶ ausreichend zu motivieren,
durch materielle und immaterielle Anreizsysteme (z.B. Cafeteria-System⁵), durch höhere Fehlertoleranz, durch frühe Erfolgserlebnisse, durch Delegation von Verantwortung, ...
- ▶ aktiv am Wandel zu beteiligen („Betroffene als Beteiligte“),
- ▶ durch Weiterbildung methodisch/fachlich und persönlich zu qualifizieren und
- ▶ Mitarbeiter, die vom Wandel negativ betroffen sind, zu schützen und zu unterstützen (Entlassungsschutz, Umschulungen).

Aufgaben des Change Managements



Abbildung 5

Den Mitarbeiter einbeziehen:

Ansatzpunkte für das Change Management

(vgl. Beyer: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement, S.294)

4 Veränderungskonzepte

4.1 Ausgangspunkte für den organisatorischen Wandel ⁶

Ab einer bestimmten Unternehmensgröße ist es praktisch nicht mehr möglich, alle Mitarbeiter gleichzeitig aktiv in den Veränderungsprozess einzubeziehen. Deshalb muss man sich – je nach Art der Veränderung und der vorliegenden Unternehmensstruktur – einen geeigneten Ausgangspunkt für den organisatorischen Wandel suchen.

Bei der Planung und Einführung von Veränderungen unterscheidet man grundsätzlich vier verschiedene Ansätze:

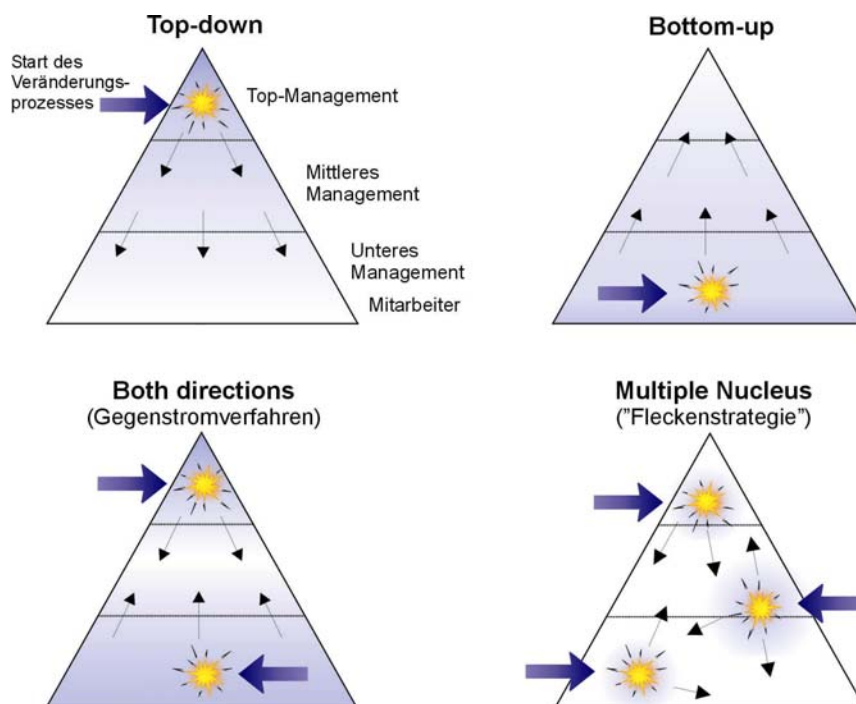


Abbildung 6

Ausgangspunkte für den organisatorischen Wandel

(vgl. Vahs: Organisation, S. 324)

Top-down-Ansatz

Der Veränderungsprozess wird vom Top-Management geplant, das Visionen und Leitbilder „vorlebt“ und als Vorbild für alle untergeordneten Hierarchieebenen fungiert. Die Mitarbeiter sollen die Veränderungspläne der Geschäftsleitung nur umsetzen und werden nicht in die Planung einbezogen.

Nachteile des Top-down-Ansatzes sind unter anderem:

- ▶ Veränderungen von „oben herab“ (Widerstände entstehen)
- ▶ Top-Management hat oft überhöhte Erwartungen

„From top to bottom“



**Nachteile
Top-down-Ansatz**

Bottom-up-Ansatz

Beim Bottom-up-Ansatz setzt sich der Veränderungsprozess von der untersten Hierarchieebene nach oben fort. Hier werden die Veränderungen von den Menschen im Unternehmen geplant, die sie später umsetzen müssen: die unteren Führungskräfte und deren Mitarbeiter.

„From bottom to top“

Sie wissen meist genau, welche Veränderungen notwendig und besonders dringend sind.

Beim Bottom-up-Ansatz ergeben sich folgende Nachteile:

- ▶ Veränderungspotential wird nicht voll ausgeschöpft (Ziele werden häufig von Anfang an so angesetzt, dass man sie auf jeden Fall erreicht)
- ▶ Evtl. fehlende fachliche und methodische Kenntnisse in der unteren Führungsebene

Nachteile Bottom-up-Ansatz

Both-directions-Ansatz

Das Gegenstromverfahren ist die Kombination von Top-down- und Bottom-up-Ansatz. Es gilt als das beste Verfahren, um Veränderungen im Unternehmen einzuführen, da es die Vorzüge von beiden Ansätzen verbindet und sich die Nachteile gegenseitig aufheben.

Gegenstromverfahren
Bestes Verfahren zur Planung und Einführung von Veränderungen

Multiple-Nucleus-Ansatz

Der Multiple-Nucleus-Ansatz eignet sich hauptsächlich für Organisationen, in denen es keine ausgeprägten Hierarchiestrukturen gibt (z.B. Teamorganisation, Netzwerke). Veränderungen starten zeitgleich an verschiedenen Stellen im Unternehmen und werden solange fortgesetzt, bis der Veränderungsprozess schließlich die gesamte Organisation umfasst.

„Fleckenstrategie“

Der Multiple-Nucleus-Ansatzes birgt allerdings auch Gefahren:

- ▶ Evtl. chaotischer Verlauf des organisatorischen Wandels
- ▶ Gefahr von unterschiedlichen Teillösungen, die oft nicht aufeinander abgestimmt sind

Nachteile „Fleckenstrategie“

4.2 Überblick über die unterschiedlichen Veränderungskonzepte ⁷

Je nach Umfang und Stärke des organisatorischen Wandels unterscheidet man zwischen „revolutionärem“ und „evolutionärem“ Wandel:

Während ein revolutionärer Wandel radikale Veränderungen in einem relativ kurzen Zeitraum vorsieht, handelt es sich beim evolutionären Wandel um ein „sanftes“ Vorgehen in kleinen Schritten.

	Revolutionärer Wandel	Evolutionärer Wandel
Grundidee	Grundlegende Veränderungen kann man nur bei hohem Problemdruck durchsetzen.	Nicht zu viel Wandel auf einmal! Mitarbeiter akzeptieren nur schrittweise Veränderungen.
Ziele	Effizienz	Effizienz und Humanität
Charakteristik des Wandels	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fundamentaler und radikaler Wandel ▶ Begrenzte Zeitdauer 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Entwicklung in „kleinen Schritten“ ▶ Unbegrenzter Zeitraum ▶ Kontinuierlicher Prozess

Tabelle 1
Merkmale von revolutionärem und evolutionärem Wandel
(vgl. Vahs: Organisation, S. 328)

	Revolutionärer Wandel	Evolutionärer Wandel
Rolle des Managements	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Rationaler Planer ▶ „Autoritärer Macher“ 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Prozessmoderator ▶ Coach
Rolle der Mitarbeiter	„Manövriermasse“	„Mitgestalter“

Die Entscheidung, ob der Wandel eher revolutionär oder eher evolutionär erfolgt, hängt von verschiedenen Fragen ab:

- ▶ Wie dringend ist die Veränderung? (Befindet sich das Unternehmen in einer Krise?)
- ▶ Welche Fähigkeiten haben die Mitarbeiter?
- ▶ Wie groß ist das Unternehmen?
- ▶ Welchen Umfang hat die geplante Veränderung?
- ▶ ...

Zwischen revolutionärem und evolutionärem Ansatz gibt es eine Bandbreite von Veränderungskonzepten:

	Reorganisation	BPR	Organisationsentwicklung	Lernende Organisation
Wandlungsverständnis	Punktueller Ausbesserung von Schwachstellen	Ganzheitlicher, revolutionärer Wandel	Ganzheitlicher, evolutionärer Wandel Wandel als Ausnahme Wandel als Normalfall	
Umfang	Partiell, scharf umgrenzte Bereiche	Organisationsumfassend		
Ziel	Verbesserung von Effizienz und Effektivität eines einzelnen Bereichs oder Prozesses	Verbesserung um Größenordnungen („Quantensprünge“)	Zieldualismus: Effizienz & Humanisierung	Verbesserung der Leistungsfähigkeit durch Vergrößerung des Lern- und Wissenspotentials
Wichtige Schlagworte	<ul style="list-style-type: none">▶ Punktuell▶ Reagierend▶ Traditionell	<ul style="list-style-type: none">▶ Radikal▶ Fundamental▶ Ganzheitlich▶ Kernprozessorientiert▶ Prozessdenken▶ „Structure follows process“	<ul style="list-style-type: none">▶ Ganzheitlicher Lernprozess▶ Personalentwicklung▶ Wandel durch Verhaltensänderungen	<ul style="list-style-type: none">▶ Innovations- und Wissensmanagement▶ Kontinuierlicher Lernprozess
Kritik	Enger Wirkungsgrad	<ul style="list-style-type: none">▶ Massiver Personalabbau▶ Evtl. zu radikal	<ul style="list-style-type: none">▶ Kundenaspekt fehlt▶ Wenig systematisch und effizient	<ul style="list-style-type: none">▶ Idealistisches Konzept (noch) ohne Effizienzbeweis▶ Schwer zu vermitteln
Probleme bei der Umsetzung	Desorientierung, Unsicherheit und Angst der Mitarbeiter führt zu aktiver Verhinderung, Verschleppung oder stummen Widerstand.			

Tabelle 2

Veränderungskonzepte im Vergleich

Module

- Reorganisation im Unternehmen
- Revolutionärer Wandel durch Business Process Reengineering
- Organisationsentwicklung und lernende Organisation

5 Erfolgsfaktoren des Change Management ⁸

Eine Studie⁹ aus dem Jahr 1997 belegt, dass nur sechs von zehn Veränderungsvorhaben mehr als 60 % der in sie gesetzten Ziele erreichen.

Die Vorhaben verfehlen häufig ihre Ziele, weil Fehler beim Change Management gemacht werden. Diese Fehler könnte man vermeiden, wenn man die Erfolgsfaktoren beachtet:



Abbildung 7
Erfolgsfaktoren des
Change Management

Anhang

Mitarbeiterverhalten bei Veränderungen – sieben Grundtypen¹⁰

Erfahrungen bei der Umsetzung des Change Managements in der Praxis zeigen, dass Mitarbeiter auf Veränderungen im Unternehmen unterschiedlich reagieren. Man unterteilt dieses Mitarbeiterverhalten in sieben Grundtypen:¹¹

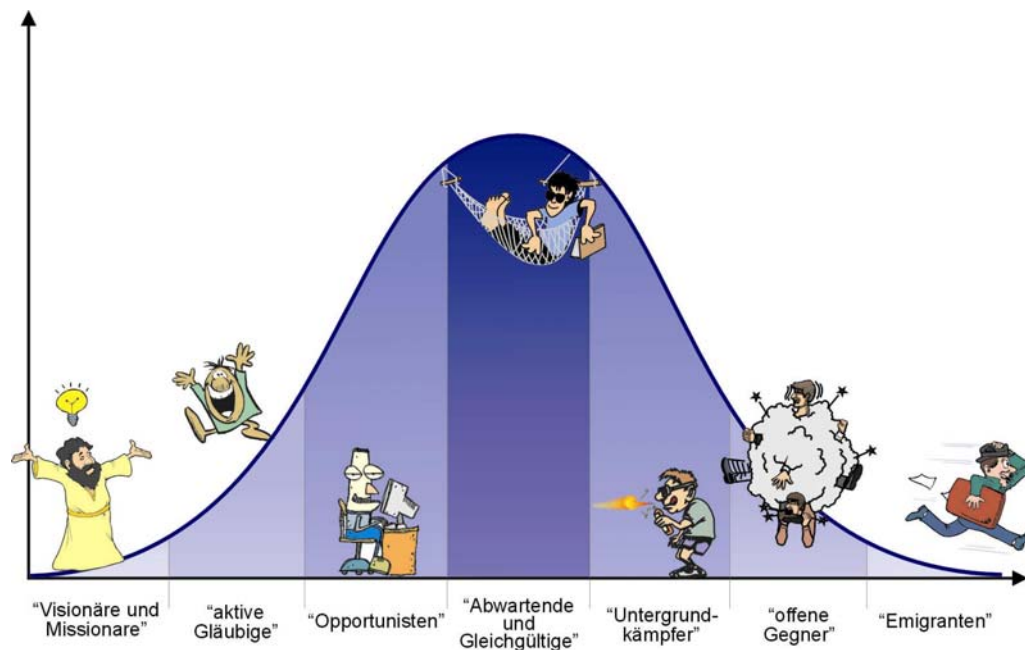


Abbildung 8

Sieben typische Reaktionen auf Veränderungen

(vgl. Vahs: Organisation, S. 291)

„Visionäre und Missionare“

Diese kleine Schlüsselgruppe hat die Ziele und Maßnahmen des geplanten Wandels mit erarbeitet. Sie sind deshalb überzeugt, dass die Veränderungen richtig und für das Unternehmen wichtig sind. Als „Missionare“ versuchen sie, die übrigen Mitarbeiter vom Erfolg des Wandels zu überzeugen und sie aktiv in den Veränderungsprozess einzubinden.



„Aktive Gläubige“

Die „aktiven Gläubigen“ sind von der Notwendigkeit und vom Erfolg des bevorstehenden Wandels überzeugt und sind bereit, aktiv mitzuarbeiten.



„Opportunisten“

Ein Opportunist ist nach Wilhelm Busch ein „Jenachdeme“: Er überlegt zuerst, welche Vor- und Nachteile er persönlich von den Veränderungen erwarten kann. Ihren Vorgesetzten gegenüber äußern sich die Opportunisten meist positiv über den bevorstehenden Wandel („richtig“, „schon lange überfällig“, „gut geplant“, ...), gegenüber ihren Kollegen und Mitarbeitern verhalten sie sich dagegen eher skeptisch („wenn das mal gut geht ...“).



„Abwartende und Gleichgültige“

Die „Abwartenden und Gleichgültigen“ bilden meist die Mehrheit im Unternehmen. Ihre Bereitschaft, sich aktiv am Wandel zu beteiligen ist sehr gering. („Das haben wir doch schon öfter gehabt und am Ende ist doch alles beim Alten geblieben“)

Diese Gruppe lässt sich erst dann zur aktiven Mitarbeit motivieren, wenn der Veränderungsprozess spürbare Erfolge zeigt.



„Untergrundkämpfer“

Die Untergrundkämpfer leisten verdeckten Widerstand gegen die Neuerungen: Sie streuen Gerüchte und machen Stimmung gegen den Wandel.



„Offene Gegner“

Diese Mitarbeiter zeigen offen, dass sie gegen die geplanten Veränderungen sind: Sie sind überzeugt, dass die getroffenen Entscheidungen falsch sind und die Art des Wandels nicht zum erwünschten Ziel führt. Ihre Kritik ist jedoch meist konstruktiv und kann den Veränderungsprozess positiv beeinflussen.



„Emigranten“

Eine kleine Gruppe der Mitarbeiter entschließt sich, den Wandel nicht mitzutragen und das Unternehmen zu verlassen. Es sind überwiegend Leistungsträger, die dort nach dem Wandel keine ausreichenden Perspektiven mehr für sich sehen.



Interessante Literatur zum Thema

Kostka, Claudia / Mönch, Annette

Change Management. 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen. Carl Hanser Verlag. München, Wien, 2002².

Spalink, Heiner (Hrsg.)

Werkzeuge für das Change Management. Prozesse erfolgreich optimieren und implementieren. Frankfurter Allgemeine Zeitung Verlagsbereich Wirtschaftsbücher. Frankfurt a. M., 1998

Vahs, Dietmar

Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und -praxis. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart, 2003⁴.

Kapitel 7 – „Change Management – Gestaltung des organisatorischen Wandels“ im Internet: http://www.bw.fh-deggendorf.de/kurse/orga/skripten/vahs_kapitel7.pdf

Interessante Links im Internet (Stand 03/2003)

- ▶ <http://www.umsetzungsberatung.de/lexikon/lexikon-change-management-a-d.php>
Zahlreiche und sehr ausführliche Informationen zum Change Management
- ▶ <http://www.zingel.de/pdf/10change.pdf>
Change Management: 13 wichtige Regeln für Führungskräfte bei der Durchführung von Veränderungsprozessen im Unternehmen
- ▶ http://www.brandeins.de/magazin/archiv/2001/ausgabe_10/was_unternehmen_nuetzt/artikel1.html
Christiane Sommer: „Höchster Wandel“ – Sehr interessanter Artikel über den Zusammenschluss von Hoechst und Rhône Poulenc zum Pharma-Konzern Aventis
- ▶ <http://www.sueddeutsche.de/index.php?url=/karriere/weiterbildung/39753&datei=index.php>
SZ – Management-Lexikon: Was ist eigentlich „Change Management“

Kommentare

-
- ¹ Vgl. VAHS: Organisation
VON DER OELSNITZ: Marktorientierte Organisationsgestaltung
- ² Vgl. BEYER: Vorlesung „Synergiemanagement“
VAHS: Organisation
- ³ Vgl. KOSTKA / MÖNCH: Change Management
SPALINK: Werkzeuge für das Change Management
VAHS: Organisation
- ⁴ Vgl. BEYER: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement
PASTERNAK: Change Management
VAHS: Organisation
- ⁵ **Cafeteria-System**
Das Cafeteria-System ist ein Konzept der flexiblen Entgeltgestaltung. Aus einem Angebot an Sozialleistungen und übertariflichen Leistungen stellt der Arbeitnehmer sein persönliches Bündel an Leistungen wie ein Menü in der Cafeteria zusammen. So kann er sich je nach seinen persönlichen Präferenzen zum Beispiel für einen Firmenwagen, für einen Zuschuss zur Lebensversicherung oder für ein besonderes Arbeitgeberdarlehen entscheiden.
(Vgl. url: <http://www.comonfour.de/d/InfoService/glossar.asp?buchstabe=C>)
- ⁶ Vgl. BEYER: Vorlesung „Synergiemanagement“
BEYER: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement
VAHS: Organisation
url: <http://www.competence-site.de>
- ⁷ Vgl. BEYER: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement
NÜSSEL: Reorganisation, Business Reengineering, Organisationsentwicklung und Lernende Organisation als Ansätze organisatorischer Gestaltung
VAHS: Organisation
VON DER OELSNITZ: Marktorientierte Organisationsgestaltung
- ⁸ Vgl. BEYER: Vorlesung „Synergiemanagement“
KOSTKA / MÖNCH: Change Management
MARX: Trotz Restrukturierung Insolvenz
url: <http://www.zingel.de/pdf/10change.pdf>
- ⁹ Studie des Internationalen Instituts für Lernende Organisation und Innovation (ILOI)
- ¹⁰ Vgl. VAHS: Organisation
- ¹¹ Dabei wird eine Normalverteilung unterstellt, die allerdings in jedem Unternehmen unterschiedlich ausgeprägt sein kann.