

## **Future Management - Band 7**

Managementwissen für zukunftsorientierte Unternehmensführung – Change Management und Organisationsentwicklung in der Lernenden Organisation

Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Wehrlin (Hrsg.)

# **Change Management**

Gemeinsam den Change erfolgreich meistern!  
Change Management – Organisationsentwicklung –  
Lernende Organisation

Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Wehrlin

**Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

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

**Wehrlin, Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich:**

Change Management

Gemeinsam den Change erfolgreich meistern! Change Management – Organisationsentwicklung – Lernende Organisation

ISBN 978-3-86376-087-8

**Vorgänger:**

ISBN-10: 386306688X

ISBN-13: 978-3863066888

AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München;

Auflage: 1., Aufl. (02. Dezember 2010)

**Alle Rechte vorbehalten**

2. überarb. Auflage 2014

© Optimus Verlag, Göttingen

© Coverfoto - linous - Fotolia.com

URL: [www.optimus-verlag.de](http://www.optimus-verlag.de)

Printed in Germany

Papier ist FSC zertifiziert (holzfrei, chlofrei und säurefrei,  
sowie alterungsbeständig nach ANSI 3948 und ISO 9706)

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes in Deutschland ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

## **Vorwort**

Die fortgeschrittene Globalisierung und Veränderungen bestimmen das kulturelle, gesellschaftliche und wirtschaftliche Geschehen. Vor dem Hintergrund dessen, dass dadurch an die Unternehmen ständig neue Anforderungen gestellt werden, wurde die Schriftenreihe „Future Management“ begründet. Future Management richtet sich auf die zukunftsorientierte, innovative, zukunftsorientierte Unternehmensführung, Change Management, Personal- und Organisationsentwicklung in der Lernenden Organisation und bildet eine wesentliche Grundlage für leistungsmotivierte Qualität von Produkten, Prozessen und somit eine wesentliche Determinante des Unternehmenserfolgs.

Das Managen von Qualität ist als übergeordnete Managementaufgabe eine wesentliche Determinante für die Etablierung von Produkten und Dienstleistungen auf den internationalen Märkten und sichert die langfristige Existenz des Unternehmens im globalen Wettbewerb. Die Selektionsmechanismen des Marktes sowie die Globalisierungsprozesse verlangen von der Organisation und den darin beschäftigten Menschen ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit an die geänderten Bedingungen. Hierbei sind das Management und die Mitarbeiter permanent gezwungen, zu lernen und sich weiterzubilden, um den geänderten Anforderungen und dem Fortschritt gerecht zu werden. Innovative Unternehmensführung erstreckt sich darüber hinaus auf die Entwicklung und Veränderung von Organisationen und Kulturen als Management des Wandels. Future Management, Change Management Personal- und Organisationsentwicklung in der lernenden Organisation werden immer bedeutender. Dies hat auch weitreichende Konsequenzen für das Personalmanagement:

Aufgrund der gegenwärtigen und auch zukünftigen Situation am Arbeitsmarkt sind Flexibilität sowie permanente Umdenkprozesse erforderlich.

Die Organisationsentwicklung wird zunehmend von Change-Prozessen begleitet. Dies gilt auch für die Personalentwicklung.

Im Rahmen der Organisations- und Personalentwicklung sind ständig effizientere Maßnahmen gefragt, welche dazu beitragen, die Organisation und die darin wirkenden Menschen – sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte – an die Veränderungen anzupassen.

Die Organisations- und Personalentwicklung stellen bedeutende vernetzte Elemente des Human Resource Managements dar. Die Unternehmensführung steht vor der Aufgabe, einen optimalen Rahmen für die erforderlichen perso-

nellen wie organisatorischen Lernprozesse zu schaffen. Die Lernende Organisation ermöglicht die Entwicklung von Fachkompetenz, Methodenkompetenz sowie sozialer Kompetenz.

Da der Unternehmenserfolg von einer Vielzahl von Faktoren abhängt, zwischen welchen interdependente, komplexe Beziehungen bestehen, bedarf es eines ganzheitlichen, vernetzten, zukunftsorientierten und anpassungsfähigen Führungssystems, aus welchem Erfolgsstrategien für die praktische Unternehmensführung abgeleitet werden können. Kenntnisse im Future- und Change Management sowie im strategischen Management sind heute für jeden Manager unerlässlich.

Die Management-Lehrbücher der Reihe „Future Management“ vermitteln dem Leser Erfolgsstrategien und Visionen für die Realisierung einer ganzheitlichen, innovativen Unternehmensführung durch Leistungsmotivation. Dabei wird primär auf die Anwendbarkeit der Ausführung in der Managementpraxis geachtet. Für Studierende der Wirtschaftswissenschaften und anderer Fachrichtungen, Führungsnachwuchskräfte, Bachelor-, Diplom- und Masterstudiengänge sowie MBA werden die Lehrbücher neben der wissenschaftlichen Ausrichtung vor allem durch die Praxisnähe zum ebenso wertvollen Ratgeber wie für den angehenden oder bereits erfolgreichen Manager. Die Erfolgsstrategien im Future – und Change Management sowie des Simultan-Managements sind abgeleitet aus den Ergebnissen zahlreicher wissenschaftlicher Untersuchungen, Analysen und Befragungen, sozusagen aus der Führungspraxis für die Realisierung hoch motivierter Leistungsqualität in der Managementpraxis. Sie berücksichtigen stets, dass im Mittelpunkt des gegenwärtigen wie zukünftigen Geschehens im sozio-technischen Systems Unternehmen der Mensch mit seinen Stärken, Schwächen, Bedürfnissen, Erwartungen, Wünschen, Ängsten, Hoffnungen, (inter-)kulturellen Eigenheiten und seinem ganz persönlichen Engagement steht. Er sollte in der Unternehmensführung in seiner Einzigartigkeit berücksichtigt werden. Der Mensch darf nicht als „Produktionsfaktor“ behandelt werden. Seine Leistungen haben gebührenden Respekt und Anerkennung verdient. Der Mensch sucht im Privatleben wie im Unternehmen nach Sinn. Die Führungssysteme sollten sich danach ausrichten und mitarbeiterbezogen, partizipativ, leistungsanerkennend sowie lernorientiert sein. Die Lehrbuchreihe „Future Management“ verfolgt die Vision, hierzu einen wesentlichen Beitrag zu leisten. Für eine sinnstiftende, innovationsfreundliche, erfolgreiche, verantwortliche und nachhaltige Zukunft der Mitarbeiter, Manager und Organisationen.

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	V
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Change Management.....</b>	<b>9</b>
2.1 Veränderungsprozesse des 21. Jahrhunderts.....	9
2.2 Das zukunftsorientierte Unternehmen als anpassungsfähiges, offenes sozio-technisches, lernfähiges System.....	14
2.3 Change Management .....	24
2.3.1 Definition und Entstehung des Change Management .....	24
2.3.2 Ziele und organisatorische Voraussetzungen des Change Management.....	27
2.3.3 Der Change Prozess.....	28
2.3.3.1 Phasen-Modell von Lewin .....	29
2.3.4 5-Phasen-Modell des Change Management .....	30
2.3.5 7-Phasen-Modell des Change Management und Akzeptanz der Beteiligten .....	33
2.3.6 Harte und weiche Faktoren – Die Bedeutung der Emotion im Change-Prozess .....	39
2.3.7 PDCA-Lern-Zyklus / Deming-Kreis .....	41
2.4 Gezielte Veränderung durch Change Management.....	43
<b>3 Organisationsentwicklung.....</b>	<b>49</b>
3.1 Organisationsentwicklung als geplanter Wandel.....	49
3.2 Team- / Projektmanagement und Organisationswandel .....	52
3.2.1 Produkt- / Kunden- / Projektmanagement-Organisationen.....	52
3.2.2 Strategische Geschäftseinheit / SGE-Organisation / Divisions.....	55
3.2.3 Parallel-Hierarchie / Fellow-Projektsystem .....	57
3.2.4 Projekt-Team / Task-forces.....	58

3.2.5	Innovationsprozesse und Parallelorganisation .....	59
3.2.6	Mischform der Organisationsstruktur .....	62
3.2.7	Organisationswandel und Anpassungsprozesse .....	65
3.3	Dynamik Promotoring .....	71
3.4	Anforderungen an die Organisationsentwicklung .....	73
3.5	Kulturwandel - Teamentwicklung und Akzeptanz .....	79
<b>4</b>	<b>Lernende Organisation .....</b>	<b>81</b>
4.1	Lernende Organisation und Schlüsselqualifikationen des Unternehmens .....	81
4.2	Förderung des Organisationalen Lernens .....	82
4.2.1	Lernarten .....	83
4.2.2	Denk- / Lernstrategien .....	86
4.2.3	Lerninhalte .....	89
4.2.4	Integrierte Lernsysteme .....	91
4.2.5	Lernprozesse / Lernebenen .....	94
4.2.6	Lernziele und Lernkontrolle .....	98
<b>5</b>	<b>Lean Management .....</b>	<b>101</b>
5.1	Lean-Konzept .....	101
5.2	Schlankes Unternehmen und Lösungsansätze .....	106
5.3	Lean-Vision .....	107
<b>6</b>	<b>Change Management in der Praxis .....</b>	<b>115</b>
6.1	Kontinuierliche Verbesserungsprozesse / Kommunikationsqualität / Informationsnetzwerke .....	115
6.2	Total Quality Management TQM .....	120
6.3	Business Reengineering .....	125
6.4	Change Management als Daueraufgabe .....	128
<b>7</b>	<b>Wissensmanagement und evolutionäre Führung .....</b>	<b>131</b>
7.1	Management des Wissens bei fortgeschrittener Globalisierung .....	131
7.2	Learning Communities .....	138

---

7.3 E-Learning-Systeme .....	139
7.3.1 Blended Learning – Verbindung des multimedialen Lernen mit traditionellem Unterricht nutzt Lehrenden und Lernenden .....	139
7.3.2 Emloyability-Sicherung als Managementaufgabe – Die Relevanz neuer Wissensangebote für die lernende Organisation in der Praxis.....	145
7.4 Vom strategischen Management zur ganzheitliche evolutionären Führung – Anpassungsfähigkeit des innovativen Managements bei Instabilität.....	149
<b>8 Mitarbeiter- und Kundenorientierte Organisationskultur .....</b>	<b>153</b>
<b>9 Anforderungen an Führungskräfte und Konsequenzen     für die Entwicklung von Führungskompetenzen .....</b>	<b>163</b>
9.1 Anforderungen an Manager und Führungspersönlichkeiten .....	163
9.2 Was sind Führungskompetenzen? .....	169
9.3 Entwicklung und Verbesserung der Führungskompetenzen .....	173
9.3.1 Stärkenorientierung.....	173
9.3.2 Kompetenzen erfolgreicher Leader und Manager .....	175
9.3.2.1 Eigenmotivation/Lebenseinstellung/Bildung .....	175
9.3.2.2 Grundperspektiven des Denkens.....	178
9.3.2.3 Persönlichkeitsmerkmale und Profilstärkung .....	180
9.4 Führungsstil und Relevanz der Austauschbeziehung .....	191
9.4.1 Austausch und Arbeitszufriedenheit .....	191
9.4.2 Mitarbeiterbindung und ethische Führung .....	197
9.5 Abhängigkeit von der jeweiligen Unternehmensgröße .....	199
<b>Schlussbetrachtung .....</b>	<b>201</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>229</b>



## Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1</b>	Abgrenzung von System-Umweltbeziehungen Umwelt-Systeme / Organisations-Subsysteme .....	17
<b>Abb. 2</b>	Verhaltenswissenschaftliche Abgrenzung nach Pfeffer .....	22
<b>Abb. 3</b>	Verhaltensebenen und Management.....	23
<b>Abb. 4</b>	5-Phasen-Modell des Change Management .....	30
<b>Abb. 5</b>	7-Phasen-Modell des Change Management .....	35
<b>Abb. 6</b>	Klassifizierung der Beteiligten – Sachliche und persönliche Chancen und Risiken, Einstellung und Engagements zum Change .....	37
<b>Abb. 7</b>	Bedeutung der Emotion im Veränderungsprozess .....	39
<b>Abb. 8</b>	PDCA-Lern-Zyklus/Deming-Kreis .....	41
<b>Abb. 9</b>	Change Management: Interdependenz der Beziehungen im SMS-Modell.....	44
<b>Abb. 10</b>	Simultan-Management-Aufgaben des Wandels .....	46
<b>Abb. 11</b>	Stadien des Wandels, Verhaltensprozesse und - ergebnisse des Simultan-Managements .....	47
<b>Abb. 12</b>	Mischform von Produkt- und Kundenmanagement- Organisation.....	54
<b>Abb. 13</b>	Gestaltungsmöglichkeiten der Projektmanagement- Organisation.....	55
<b>Abb. 14</b>	Sekundärorganisation strategischer Geschäftseinheiten / Divisionen in der dualen Organisation .....	56
<b>Abb. 15</b>	Charakteristika einer Task-force .....	59
<b>Abb. 16</b>	Parallelorganisation / Primär- und Sekundärorganisation im Vergleich .....	60
<b>Abb. 17</b>	Vor- und Nachteile unterschiedlicher Formen der Unternehmensstruktur .....	64
<b>Abb. 18</b>	Einflusspotential – Basis der Früherkennung für das Krisenvermeidungsmanagement .....	66

<b>Abb. 19</b>	Neun-Punkte-Managementregeln / Zielkatalog für Organisationsveränderungen der National Training Laboratories NTL .....	69
<b>Abb. 20</b>	Unterschiede zwischen strukturellem und kulturellem Wandel nach Dyer .....	70
<b>Abb. 21</b>	Anforderungen an den Dynamik-Promotoren nach Pümpin als Simultan-Management-Strategie im Unternehmenskulturwandel .....	72
<b>Abb. 22</b>	Praktizierte Matrixformen .....	76
<b>Abb. 23</b>	Verhaltensregeln für die erfolgreiche Umsetzung des Kulturwandels nach Peters .....	80
<b>Abb. 24</b>	Lernarten .....	84
<b>Abb. 25</b>	Phasenschema des Lernens von Begriffen, Theorien und Modellen .....	86
<b>Abb. 26</b>	Systematischer Ablauf von Problemlösungsprozessen .....	87
<b>Abb. 27</b>	Kognitive Determinanten des organisationalen Lernens .....	88
<b>Abb. 28</b>	Kognitive Aufarbeitung von Erfahrungen und neues Wissen des organisationalen Lernens .....	88
<b>Abb. 29</b>	Personelle Voraussetzungen des organisationalen Lernens .....	89
<b>Abb. 30</b>	Einfluss der Art der Machtausübung auf die Lernprozesse und Anpassungsveränderungen der Organisation .....	92
<b>Abb. 31</b>	Die Lernprozesse der Organisation .....	93
<b>Abb. 32</b>	Modell integrierter Lernsysteme im Simultan Management System .....	97
<b>Abb. 33</b>	Das Modell des Deutero-Learning .....	98
<b>Abb. 34</b>	Wettbewerbsturbulenzen des Wandels der 90er Jahre .....	102
<b>Abb. 35</b>	Prinzipien zur Realisierung der Lean-Strategie im Simultan-Management .....	103
<b>Abb. 36</b>	Erfolgsfaktoren des Lean-Management im SMS – Simultan-Management-System .....	109
<b>Abb. 37</b>	Maßnahmen zur Realisierung der human-orientierten Personalführung .....	111

---

<b>Abb. 38</b>	SMS-Informationssystemnetzwerk .....	116
<b>Abb. 39</b>	SMS Informationssystemnetzwerk im Modell .....	116
<b>Abb. 40</b>	TQM Total Quality Management als übergeordnete Führungsaufgabe und SMA-Ergebniskontrolle im SMS Simultan-Management-System.....	123
<b>Abb. 41</b>	Was kostet ein Studium .....	135
<b>Abb. 42</b>	Säulen der modernen Wissensgesellschaft.....	136
<b>Abb. 43</b>	Die Wissenstreppe nach North .....	137
<b>Abb. 44</b>	„Szenario für Blended Learning“ .....	141
<b>Abb. 45</b>	Musterkalkulation-Vergleich Präsenztraining – Blended Learning. Stand 2003 .....	143
<b>Abb. 46</b>	Vergleich Blended-Learning mit E-Learning „Mehr Lösungskompetenz“ .....	148
<b>Abb. 47</b>	Vergleich Blended-Learning mit E-Learning „Schnellere Arbeit“ .....	148
<b>Abb. 48</b>	Anforderungen an innovative wissenserzeugende Unternehmungen .....	150
<b>Abb. 49</b>	Evolutionäre Führung im SMS .....	151
<b>Abb. 50</b>	Anforderungen an die Organisation eines Spitzenunternehmens nach Robert Waterman.....	153
<b>Abb. 51</b>	Fundamentale Erfolgsfaktoren für Unternehmungen nach Waterman.....	155
<b>Abb. 52</b>	Kategorisierung der Managereigenschaften nach Müller als Mind-Map.....	182
<b>Abb. 53</b>	Manager-Testprofil am Beispiel eines Dipl.-Ingenieurs mit Unternehmerpotenzial.....	188
<b>Abb. 54</b>	Maßnahmen der Profilstärkung von Managern .....	189
<b>Abb. 55</b>	Ergebnis der Umfrage nach den besonders gefragten Manager-Typen.....	190
<b>Abb. 56</b>	Managereigenschaften die wichtiger / unwichtiger geworden sind.....	191