



Christoph Rasche, Stephan A. Rehder

Change Management

Kohlhammer

Kohlhammer Executive Education

Herausgegeben von Dieter Wagner, Magnus Müller und Roya Madani

Christoph Rasche, Stephan A. Rehder

Change Management

Verlag W. Kohlhammer

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



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

Redaktionsschluss: 2017

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

1. Auflage 2018

Alle Rechte vorbehalten
© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart
Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:
ISBN 978-3-17-034118-0

E-Book-Formate:
pdf: ISBN 978-3-17-034119-7
epub: ISBN 978-3-17-034120-3
mobi: ISBN 978-3-17-034121-0

Für den Inhalt abgedruckter oder verlinkter Websites ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich. Die W. Kohlhammer GmbH hat keinen Einfluss auf die verknüpften Seiten und übernimmt hierfür keinerlei Haftung.

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	6
Tabellenverzeichnis	8
1 Einführung: Change Management – Strategien, Methoden, Instrumente	9
1.1 Entwicklung, Begriffsbestimmung und Bezugsrahmen	9
1.2 Veränderungsmodelle, Change Prozesse und Erfolgsfaktoren	25
1.3 Consulting Framework	35
2 Leistungsmobilisierung durch Change Management	42
2.1 Strategiepyramide im Zeichen des operativen Managements	43
2.2 Portfolio-Reengineering	47
2.3 Archetypen und Formen der Restrukturierung	50
2.4 Change Management als strategische und operative Aufgabe	54
2.5 Balance Scorecard im Change Management	55
2.6 Performance Management und Veränderungen	63
2.7 Konsolidierungs- und Wachstumsmanagement	65
3 Transformation durch Sanierung und Restrukturierung ...	80
3.1 Unternehmenskrisen – Erkennung, Bewältigung und Verlauf	81
3.2 Change Management in a Nutshell	95
Literatur- und Quellenverzeichnis	101

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersicht zum ersten Kapitel	9
Abbildung 2: Trigger des Wandlungsbedarfs	16
Abbildung 3: Dimensionen des Change Management	19
Abbildung 4: Modelle des organisationalen Wandels	20
Abbildung 5: Methodik des Wandels gemäß dem Fast Track™	21
Abbildung 6: Evolutionärer vs. revolutionärer Wandel	22
Abbildung 7: Inkrementeller vs. radikaler Wandel	22
Abbildung 8: Teilaspekte des Change Managements	24
Abbildung 9: Technische vs. kulturelle Fusion	25
Abbildung 10: Lambda-Kurve des Change Managements	26
Abbildung 11: Retardierende und akzelerierende Kräfte im Veränderungsprozess	28
Abbildung 12: Phasen der Veränderung nach Lewin	29
Abbildung 13: Veränderungsverlauf nach Streich	30
Abbildung 14: Acht-Stufen-Modell nach Kotter	32
Abbildung 15: Eisbergmodell der Veränderung	33
Abbildung 16: Kienbaum Studie 2011-2012	34
Abbildung 17: Capgemini Consulting Studie 2008	35
Abbildung 18: 4R der Business Transformation	36
Abbildung 19: Subsysteme der 4R-Dimensionen	37
Abbildung 20: Überwindung des Knowing-Doing-Gap	39
Abbildung 21: Zuordnung der Managementmethode im Strategieentwicklungsprozess	39
Abbildung 22: Übersicht zum zweiten Kapitel	42
Abbildung 23: Dominanz des operativen Managements	44
Abbildung 24: Portfolio-Reengineering	48
Abbildung 25: Archetypen der Restrukturierung	50
Abbildung 26: Formen der Restrukturierung	53
Abbildung 27: Operative und strategische Leistungsreserven	54
Abbildung 28: Balanced Scorecard	56
Abbildung 29: Strategy Map auf Basis der Balanced Scorecard ...	57
Abbildung 30: Kausalitätssystem der Balanced Scorecard	60
Abbildung 31: Balanced Scorecard als strategisches Managementsystem	61
Abbildung 32: Business Model Canvas im Change Management .	63
Abbildung 33: Wirksamkeit und Reichweite	64
Abbildung 34: Ausmaß und Reichweite	64

Abbildung 35: Gestaltungsfelder des Konsolidierungs- und Wachstumsmanagement	66
Abbildung 36: Multiple Steuerungskonzepte im Rahmen des multifokalen Managements	67
Abbildung 37: Idealtypische Phasen im Wertsteigerungsmanagement	68
Abbildung 38: Positionierung der Unternehmen entlang der Modellphasen	71
Abbildung 39: Integratives Kostenmanagementmodell	71
Abbildung 40: Leitfaden für die Unternehmenssanierung	74
Abbildung 41: Erfolgsfaktoren von Effizienzoffensiven	75
Abbildung 42: Konzept zu Wachstumsoffensiven	76
Abbildung 43: Schlüsselmerkmale von Six-Sigma-Offensiven	77
Abbildung 44: Übersicht zum dritten Kapitel	80
Abbildung 45: Krisenerkennung und -bewältigung	83
Abbildung 46: Krisenverlauf und Krisenstadien	84
Abbildung 47: Verlauf einer Unternehmenskrise	85
Abbildung 48: Krisenbezogene Maßnahmen	86
Abbildung 49: Krisenverlaufsmodell	87
Abbildung 50: Ursachen von Unternehmenskrisen	88
Abbildung 51: Optionen und Gestaltungsfelder des Restrukturierungsmanagements	89
Abbildung 52: Erfolgsfaktoren für Sanierungsprojekte	90
Abbildung 53: Liquiditätssteuerung bei Krisenprojekten	91
Abbildung 54: Tools und Techniken des Veränderungs- managements	92
Abbildung 55: Ebenen und Ansatzpunkte des Veränderungsmanagements	93
Abbildung 56: Gründe für den Niedergang von Unternehmen	94
Abbildung 57: Säulen des Change Managements	94
Abbildung 58: Einordnung der Strategieumsetzung in die Unternehmenspolitik	95
Abbildung 59: Entscheidungstatbestände der Strategieumsetzung	95
Abbildung 60: Traditionelles Phasenmodell eines Strategieprojekts	96
Abbildung 61: Ausgewählte Managementtechniken zur Strategiewahl und -umsetzung 1/2	97
Abbildung 62: Ausgewählte Managementtechniken zur Strategiewahl und -umsetzung 2/2	98
Abbildung 63: Erfolgsfaktoren der Strategieumsetzung	99

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kurzdarstellung der Entwicklungspfade zur Organisationsentwicklung	10
Tabelle 2: Abgrenzung von Organisationsentwicklung und Change Management	15
Tabelle 3: Kausalitätssystem der Balanced Scorecard am Beispiel einer Software-Division	58

1 Einführung: Change Management – Strategien, Methoden, Instrumente

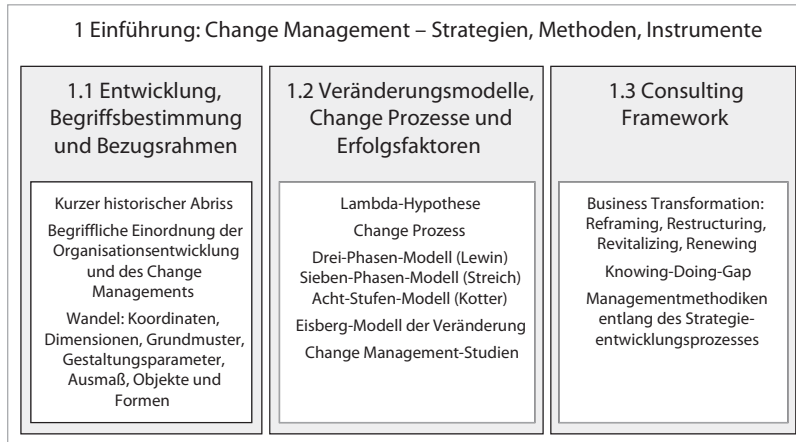


Abb. 1:
Übersicht zum ersten Kapitel

1.1 Entwicklung, Begriffsbestimmung und Bezugsrahmen

Aufgrund hochdynamischer und komplexer Umweltbedingungen – unter anderem hinsichtlich der globalen Wettbewerbssituation und technologischen Entwicklungen sowie des allgemeinen Wandels gesellschaftlicher, rechtlicher, politischer und wirtschaftlicher Rahmenbedingungen – sind Unternehmen in zunehmendem Maße dazu aufgefordert, Mechanismen zu entwickeln, um sich an verschiedene interne und externe Veränderungen anzupassen und in diesem Zusammenhang sowohl ihre Strukturen und Prozesse als auch ihre Strategien und Ziele zu hinterfragen und gegebenenfalls – auch proaktiv – neu auszurichten (vgl. Schiessler (2013), S. 590). Larkin und Larkin (1996) proklamieren, dass Unternehmen, neben den permanenten Veränderungen im betrieblichen Alltag, alle fünf bis zehn Jahre mit der Notwendigkeit eines holistischen Unternehmenswandels konfrontiert werden (vgl. Larkin/Larkin (1996), S. 95f.). Auch wenn das Thema vor allem ab den 1950er Jahren sukzessive an Bedeutung gewann, ist der Wandel von Organisationen kein

Orientierung: Kurzer historischer Abriss

neues Phänomen. Im Gegenteil: Organisationen unterliegen seither Veränderungen. Sowohl die Baumeister der Chinesischen Mauer als auch die Pharaonen im alten Ägypten wurden beim Bau ihrer Pyramiden mit der Notwendigkeit von organisationalen Veränderungen konfrontiert. In zumeist lose gekoppelten Systemen mussten belastbare Strukturen und Prozesse geschaffen werden, um diese gewaltigen Bauwerke realisieren zu können (vgl. Burke (2017), S. 28f.). Bereits der griechische Philosoph Heraklit von Ephesos konstatierte circa 500 Jahre vor Christus, dass nichts beständiger sei, als der Wandel. Und im Jahr 1513 schrieb Niccolò di Bernardo dei Machiavelli in *Der Fürst* mit Blick auf die Herausforderungen im Umgang mit dem Wandel (Machiavelli (1999), S. 45):

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

Nicht umsonst wird im Wandel selbst oftmals die einzige Konstante im digitalen Zeitalter gesehen, das von Risiko, Unsicherheit und Komplexität geprägt ist. Unter dem Schlagwort der Disruption werden in letzter Zeit vermehrt radikale Geschäftsmodelle diskutiert, denen ein hohes Markt- und Branchenzerstörungspotenzial zugeschrieben wird (vgl. Tiberius/Rasche (2017), S. 1ff.; Rasche et al. (2017), S. 1ff.; Rasche et al. (2018), S. 1ff.). Trotz der stetigen Präsenz und den Erfordernissen zu organisationalen Veränderungen wurde der Umgang mit Aspekten der Thematik sukzessive erst im 20. Jahrhundert professionalisiert und hielt Einzug in wissenschaftliche Disziplinen sowohl der Sozial- und Organisationspsychologie als auch der Organisations- und Managementlehre (vgl. Burke (2017), S. 29; Kostka (2016), S. 8). Dieser Entwicklungspfad erstreckt sich vornehmlich von dem von Frederick W. Taylor begründetem Scientific Management (1911) bis zur Organisationsentwicklung. Die nachfolgende Tabelle zeigt diesen Prozess und schließt mit dem Anknüpfungspunkt zum Change Management.

Tab. 1:
Kurzdarstellung der Entwicklungspfade zur Organisationsentwicklung (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Burke (2017), S. 28ff.; Kostka (2016), S. 8ff.; Schiessler (2013), S. 595ff.)

Scientific Management	wissenschaftliche Herangehensweise zur Steigerung der betrieblichen Effizienz und ökonomisch-rationale Optimierung von Management, Arbeit und Unternehmen durch Spezialisierung und Standardisierung
Hawthorne Studien	Entdeckung der wesentlichen Bedeutung von sozialen Faktoren für die menschliche Arbeitsleistung; soziale Interaktion und Gruppendynamik haben großen Einfluss auf das Arbeitsverhalten und die Arbeitsmotivation