

Ansgar Metz

Balanced Change

Erfolgreiche Prozessnavigation im Unternehmenswandel

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2003 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783832472382

Ansgar Metz

Balanced Change

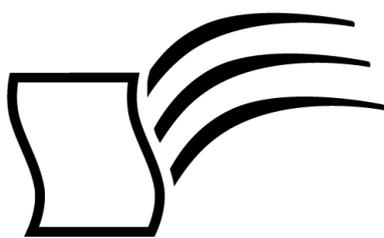
Erfolgreiche Prozessnavigation im Unternehmenswandel

Ansgar Metz

Balanced Change

Erfolgreiche Prozessnavigation im Unternehmenswandel

Diplomarbeit
Universität Köln
Fachbereich Psychologie
Abgabe Juni 2003



Diplom.de

Diplomica GmbH ———
Hermannstal 119k ———
22119 Hamburg ———

Fon: 040 / 655 99 20 ———
Fax: 040 / 655 99 222 ———

agentur@diplom.de ———
www.diplom.de ———

ID 7238

Metz, Ansgar: Balanced Change - Erfolgreiche Prozessnavigation im Unternehmenswandel

Hamburg: Diplomica GmbH, 2003

Zugl.: Universität Köln, Universität, Diplomarbeit, 2003

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2003

Printed in Germany

Nichts ist beständiger als der Wandel. [...] Alles fließt.

(Heraklit von Ephesus, griech. Philosoph, ca. 550 - ca. 480 a. c.)

Because I live, I must change. [...] We must change incessantly, each of us, until the end of our life.

(Joseph Moukhtar, armenisch-syrischer Künstler, geboren 1930)

Weil Deutschland sich ändern muss [...] Die Generation von heute hat die Demokratie geerbt, den Sozialstaat und die deutsche Einheit. Unsere Löhne sind die höchsten, unsere Ferien die längsten. Und wir sollten zum Umbau nicht fähig sein? Wollen wir auch Weltmeister im Jammern werden?

(Helmut Schmidt, ehem. Bundeskanzler, am 22. Mai 2003 in der ZEIT)

Ich kann freilich nicht sagen, ob es besser werden wird, wenn es anders wird; aber so viel kann ich sagen, es muß anders werden, wenn es gut werden soll.

(Georg Christoph Lichtenberg, deutscher Aphoristiker u. Physiker, 1742-1799)

Die Verneinung der Frage, ob ein Wandel von Lebensformen (Individuen, Organisationen, Gesellschaften) und Lebensweisen möglich ist, ist nicht nur lebensfeindlich, sondern geht an grundsätzlichen Lebensstatsachen vorbei. Gleichzeitig kann der Wandel aber nicht einfach gemacht werden. Jeder, der einmal versucht hat, etwas zielgerichtet zu verändern, weiß wie schwer, wie unvorhersehbar, ja oft unmöglich dies sein kann. Auch Technokraten, Vereinfacher, Manipulateure und selbst Diktatoren haben dies erfahren müssen. Dem Leben wohnen große Kräfte der Veränderung aber auch des Widerstands dagegen inne. Wandel im Bereich des Lebendigen kann initiiert, befördert, zugelassen, erhofft oder auch in seinem Scheitern erlitten, niemals aber gemacht werden. Insofern bleibt aller Wandel - ohne nur Schicksal oder gar Zufall zu sein - am Ende ein Geheimnis des Lebens.

(Ansgar Metz, Autor der vorliegenden Arbeit)

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	1
1.1 Hintergrund und Zielsetzung der Arbeit	1
1.2 Aufbau der Arbeit	3
2. Organisation und Organisationsgestaltung	5
2.1 Überblick.....	5
2.2 Organisationsbegriffe.....	7
2.3 Organisationstheorien.....	8
2.4 Entwicklungstrends	14
3. Der Wandel von Organisationen.....	18
3.1 Überblick.....	18
3.2 Theorien des Wandels	22
3.2.1 Wandel als Lernen, Evolution, Entwicklung, Transformation	25
3.2.2 Prozesstheorien des Wandels	29
3.2.3 Phasenmodelle des Wandels	33
3.3 Zwischenfazit: Organisation und Wandel.....	38
3.4 Unternehmenskultur und Unternehmenswandel.....	39
3.5 Widerstand gegen Unternehmenswandel	47
3.6 Emotionen im Unternehmenswandel	50
4. Strategie und Führung von Veränderungsprozessen.....	62
4.1 Überblick.....	62
4.2 Unternehmenswandel und Strategie.....	62
4.3 Unternehmenswandel und Führung.....	73
5. Phasenspezifische Strategie- und Führungsanforderungen im Unternehmenswandel	79
5.1 Überblick.....	79
5.2 Anforderungen der Orientierungsphase.....	81
5.3 Anforderungen der Austauschphase.....	93
5.4 Anforderungen der Übergangsphase.....	100
5.5 Anforderungen der Umsetzungsphase	106
5.6 Anforderungen der Stabilisierungsphase	110

6. Fazit und Ausblick	116
6.1 Fazit	116
6.2 Ausblick	118
Literaturverzeichnis	121
Abbildungsverzeichnis	128

1. Einleitung

1.1 Hintergrund und Zielsetzung der Arbeit

Vor dem Hintergrund der dynamischen Veränderungen ihrer Markt- und Wettbewerbssituation, rasanten Fortschritten der Informations- und Kommunikationstechnologie und dem Wandel der Arbeitswelt und Gesellschaft stehen viele Unternehmen heute immer häufiger vor der Herausforderung, selbst einen tief greifenden Wandel ihrer Strukturen und Arbeitsprozesse, nicht zuletzt aber ihrer Denk- und Handlungsweisen, Normen und Werte bewerkstelligen zu müssen. Andernfalls drohen sie im Verhältnis zu ihrer relevanten Umwelt in einen unaufholbaren Rückstand abzudriften.

Im Einzelnen kann es sich darum handeln, ein höheres Qualitätsbewusstsein zu erreichen, flachere, effizientere Hierarchien einzuführen, Geschäftsprozesse stärker kundenorientiert zu organisieren oder Unternehmen völlig neu am Markt zu positionieren. Solche Veränderungen müssen zudem immer häufiger, schneller und wirksamer im Unternehmen verankert werden; die Effizienz des Veränderungsmanagements wird nicht zuletzt von Investoren mehr denn je honoriert. Die Anzahl und Vielfalt so genannter „Change“-Projekte in den Unternehmen ist in den vergangenen Jahren folglich sprunghaft angestiegen.

Komplexität, widersprüchliche Herausforderungen und Geschwindigkeitsanforderungen lassen den geplanten Unternehmenswandel für viele jedoch zu einer „mission impossible“ werden: Verschiedene Studien belegen mit nüchterner Deutlichkeit, dass 50 bis 70 Prozent der Veränderungsvorhaben in Wirtschaftsunternehmen oft weit hinter ihren Zielen zurückbleiben oder bereits frühzeitig wieder abgebrochen werden (vgl. LENTZ 1997). Schlimmer noch: Ein Teil dieser Wandelprozesse wird regelrecht gegen die Wand gefahren und hinterlässt schwere Schäden in der Organisation. Die Erklärungsversuche sind vielfältig und reichen von „mangelhafter Umsetzung“, „Widerstand“, über die „Trägheit menschlicher Natur“ bis hin zur „Veränderungsunfähigkeit der Organisation“.

Relative Einigkeit herrscht aber darüber, dass es weniger falsche Marktstrategien oder falsch gesetzte Veränderungsziele als vielmehr einseitig geplante Veränderungsprogramme und insbesondere die mangelhafte Steuerung bzw. Führung des Veränderungsprozesses sind, die zum Scheitern oft dringend notwendiger Veränderungsvorhaben führen.

Die Bewältigung veränderungsstrategischer und führungsrelevanter Herausforderungen erscheinen als Kernaufgabe im organisationalen Wandel. Dabei sind es Menschen, die als Mitarbeiter den Wandel auf individueller und kollektiver Ebene vollziehen müssen. Veränderung von Organisationen als sozialen Einheiten bedeutet immer eine Veränderung von und zwischen Menschen als sozialer Prozess. Damit gerät das so genannte „Human Resources Management“ im Rahmen des „Change Management“ zunehmend in den Fokus der Aufmerksamkeit.

Die vorliegende Arbeit versucht einen Beitrag zur Fragestellung zu leisten, welche strategie- und führungsrelevanten (kommunikativen, interaktiven und psychosozialen) Herausforderungen der geplante Unternehmenswandel mit sich bringt und wie soziale Veränderungsprozesse von Unternehmen möglicherweise mit mehr Aussicht auf Erfolg gestaltet und geführt werden können. Dies setzt ein prozessuales, dynamisches und multidimensionales Verständnis von Veränderungsprozessen voraus.

Die Theoriebildung steht in weiten Teilen hier allerdings erst am Anfang, so dass (auch vor dem Hintergrund des komplexen Gegenstandsbereichs und auch formaler Beschränkungen dieser Arbeit) letztlich nur Grundzüge des Phänomens „Unternehmenswandel“ als sozialer Prozess dargestellt werden können. Dabei sollen auch einige vor dem Hintergrund des Scheiterns vieler Veränderungsvorhaben bedeutsam erscheinende Ausschnitte und Ansätze vertiefend behandelt werden (Unternehmenskultur, Widerstand und insbesondere emotionaler Vorgänge im Wandel).

Vorweg muss klargestellt werden, dass wer Rezepte des Wandels erwartet, grundsätzlich enttäuscht werden wird. Es entspricht der Auffassung des Autors, dass ein Wandel von Organisationen als sozialen Gebilden zwar möglich, aber nicht technisch machbar oder einfach durchsetzbar ist. Vielmehr geht es um den sozialen Prozess des Organisierens des Unternehmenswandels.

Die vorliegende Arbeit verfolgt stärker das Ziel, die bestehende Praxis kritisch zu hinterfragen, die Bedeutung sozialer (Beziehungs-)Prozesse im Unternehmenswandel herauszustellen und einen kleinen Beitrag zur Weiterentwicklung eines reflexiven prozessorientierten Navigationssystems für die soziale Veränderung von Organisationen zu leisten. Es geht dabei letztlich auch um den Versuch - wie die Bezeichnung „Balanced Change“ im Titel der Arbeit nahe legen möchte - aus der Darstellung der möglichen (theoretischen) Vielfalt und komplexer oft gegenläufigen Anforderungen, das Denken über den Unternehmenswandel und die Chancen für eine ausgewogene, d. h. balancierende (nicht: harmonisierende) Praxis zu befördern.

Auch für Psychologen eröffnet sich durch die stärkere Betrachtung sozialer Prozesse statt individueller Bezüge und Unterschiede im Unternehmenswandel für die Zukunft ein zunehmend wichtiger werdendes Forschungs- und Praxisfeld, das nicht ignoriert oder anderen oder sich selbst überlassen werden sollte. Dafür gilt auch, sich der Denkwelt anderer Disziplinen, die sich mit dem Unternehmenswandel beschäftigen schrittweise zu öffnen.

1.2 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich überwiegend in theoretischer und teils handlungsorientierender Weise mit dem Phänomen des geplanten Wandels von Organisationen. Unterschiedliche Auffassungen von „Organisation“ und korrespondierende Organisations- (und -Menschenbilder) bedingen grundlegend verschiedene Auffassungen über deren strategischen Wandel und dessen Führung. Zunächst werden daher grundsätzlich verschiedene Vorstellungen von „Organisation“ sowie Ansätze zur Systematik von Organisationstheorien dargestellt (Kapitel 2).

Anschließend soll das Phänomen des Wandels von Organisationen in unterschiedlichen theoretischen und inhaltlichen Bezügen dargestellt werden, wobei der Fokus hier soziale, kulturelle und nicht zuletzt auf - bisher in der Forschung und Praxis oft vernachlässigte oder einseitig betrachtete - emotionale und psychodynamische Aspekte des Wandels gelegt wird (Kapitel 3).

Vor diesem Hintergrund geht es in Kapitel 4 und 5 darum, zentrale veränderungsstrategische und führungsrelevante Aspekte des Unternehmenswandels aufzuzeigen und in einem handlungsorientierenden Prozessmodell sozialer Wandelprozesse zusammenzuführen. Drei vertiefende, sich überlappende Themenaspekte und damit verbundene Kernfragen sollen dann den Rahmen für die weitere Beschäftigung mit dem Unternehmenswandel als psychosozialem Phänomen bzw. Prozess abstecken:

1. *Strategien des Wandels*: Welches sind zentrale Herausforderungen für die strategische Veränderung von Unternehmen? Welche Fragen stellen sich der Planung von Veränderungsprogrammen und dem Einsatz verschiedener Veränderungsmethoden (Kapitel 4. 1.)
2. *Führung des Wandels*: Was bedeutet Führung im Hinblick auf Veränderung? Welche unterschiedlichen Anforderungen stellen sich an die Führung bzw. die Führungskräfte des Wandels? Welche Konsequenzen lassen sich für die Führung von Veränderungsprozessen ableiten? (Kapitel 4.2)
3. *Rahmenmodell für Strategie und Führung sozialer Wandelprozesse*: Wie lassen sich unterschiedliche strategische Anforderungen, verschiedene Veränderungsmethoden und verschiedene Führungsanforderungen auf eine Vorstellung von Veränderung als dynamischem sozialen wie emotionalem Prozess beziehen? Welche Bedeutung spielt darin das Erleben des Wandels. (Kap. 5).

Abgerundet wird die Arbeit durch ein Fazit und einen Ausblick (Kapitel 6). Die einzelnen Themen und Fragestellungen der Arbeit lassen sich indes nicht streng voneinander trennen, Überlappungen zwischen den Kapiteln sind demnach unvermeidbar, so dass die vorgenommene Einteilung lediglich inhaltliche Schwerpunkte verdeutlichen soll. Bei der Bearbeitung der Fragestellungen wird auf vorliegende Ansätze aus der Organisationsforschung, der Organisationspsychologie, der Kulturanthropologie und weitere allgemeine sozialwissenschaftliche und psychologische Ansätze zurückgegriffen.

2. Organisation und Organisationsgestaltung

2.1 Überblick

„Organisationen“ begegnen uns im Alltag auf vielfältige Weise: Als Unternehmen, Verwaltungen, Parteien, Kirchen etc.. Organisationen sind von grundlegender Bedeutung für das Handeln von Menschen in vielen gesellschaftlichen Bereichen. Ein Großteil menschlichen Lebens in Ausbildung, Beruf und Freizeit vollzieht sich innerhalb von Organisationen, als deren Teil sich Menschen erleben oder die als ihnen gegenüberstehend erlebt werden.

Organisationen können allgemein als soziale Einheiten definiert werden, die errichtet werden, um spezifische Ziele zu erreichen. Organisationen sind immer dann erforderlich, wenn Aufgaben und Problemstellungen zu bewältigen sind, die von Individuen nicht in alleiniger Anstrengung erledigt werden können. Dies gilt in besonderem Maße für die in der Wirtschaft tätigen Unternehmen. Deren Ziele, wie die Herstellung und Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen, können überwiegend nur arbeitsteilig bewerkstelligt werden. Organisationen sind in diesem Sinne Instrumente zur zielorientierten Koordination von Teilhandlungen und der Verknüpfung der Aktivitäten zu einem sinnvollen Ganzen. Die arbeitsteilige Aufgabenbewältigung kann auf inter-personeller, inter-institutioneller oder auch internationaler Ebene erfolgen.

Die Ziele der Organisation geben die Richtung der Handlungen an, auf die sich die Organisation konzentriert, in erster Linie sind sie jedoch eine Daseinsberechtigung für die Organisation; hat diese kein kollektives Ziel, kann sie nicht existieren (vgl. KIESER 2002). Organisationsziele stellen Ziele der Organisation als Kollektiv dar, daneben können aber auch individuelle Ziele verfolgt werden (wie z. B. eine Gehaltserhöhung).

Organisationstheorien beschäftigen sich mit Fragen der Funktionsweise und der Gestaltung von Organisationen. Organisationen werden durch Formulierung von Zielen und Handlungsregeln unter mehr oder weniger großer Beteiligung der Organisationsmitglieder gestaltet.