



Deutsche Akademie
für Management

Change-Management

Prof. Dr. Erwin Hoffmann



**Deutsche Akademie
für Management**

Verfasser:

Prof. Dr. Erwin Hoffmann
studierte Sozialwissenschaften, Geschichte
und Kulturmanagement an der FernUniver-
sität Hagen und promovierte ebenfalls an
der FernUniversität Hagen im Bereich Kultur-
soziologie. Vom Jahr 2000 bis zum Jahr 2014
arbeitete er als leitender Personal- und
Organisationsentwickler in einem großen
Beratungsunternehmen. Zudem hatte er seit
dem Sommer 2000 verschiedene Lehrauf-
träge zu Managementthemen unter ande-
rem an den Universitäten Karlsruhe und
Wuppertal, der Fachhochschule Münster
sowie der FernUniversität Hagen inne. Seit
August 2014 ist Professor Erwin Hoffmann
als Hochschuldozent an der Hochschule
Fresenius unter anderem für Personal- und
Organisationsentwicklung sowie Unterneh-
mensberatung beschäftigt.

Impressum

DEUTSCHE AKADEMIE FÜR MANAGEMENT

Trägerin: DAM Professional School SE
Margaretenstraße 38, 12203 Berlin

mail@akademie.biz
www.akademie-management.de

Tel. 030/40508883-0

Fax. 030/40508883-9

3. Version Februar 2023

© 2023 Deutsche Akademie für Management, Berlin. Alle Rechte vorbehalten.

Umweltfreundlich gedruckt auf 100% nachhaltig hergestelltem FSC®-zertifiziertem Papier

Der gesamte Inhalt des vorliegenden Moduls (Texte, Bilder, Grafiken, Design usw.) und jede Auswahl davon unterliegt dem Urheberrecht und anderen Gesetzen zum Schutze geistigen Eigentums der DAM Professional School SE oder anderer Eigentümer. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Eigentümers unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Zuwiderhandlungen werden zivil- und strafrechtlich verfolgt.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Text 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. Sämt-

liche verwendete Handelsmarken oder Markenzeichen sind Eigentum der jeweiligen Rechteinhaber.

Die Deutsche Akademie für Management und ihre Autorinnen und Autoren haben höchste Sorgfalt bei der Erstellung des vorliegenden Moduls angewandt. Dennoch übernehmen sie keinerlei Verantwortung oder Haftung für Richtigkeit oder Vollständigkeit, eventuelle Fehler oder Versäumnisse innerhalb des Moduls. Die Inhalte und Materialien werden unter Ausschluss jeglicher Gewährleistung zur Verfügung gestellt. Insbesondere erfolgt die Anwendung von im Modul dargestellten Erkenntnissen auf Gefahr der Teilnehmer und Teilnehmerinnen.

Zur besseren Lesbarkeit wird in diesem Modul bei Personenbezeichnungen stets die männliche Form verwendet. Damit werden Frauen wie Männer gleichermaßen angesprochen.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	8
Einleitung	9
1 Grundlagen des Change-Managements	11
1.1 Organisationen als Untersuchungsgegenstand	11
1.2 Anpassungsleistungen des Unternehmens	17
1.3 Ziele von Change-Management	19
1.4 Die Umsetzung in Change-Management Projekten	19
1.5 Von der Organisationsentwicklung zum Change-Management	19
2 Management von Change	21
2.1 Vorgehensweisen und Modelle	21
2.2 Wie es funktioniert: „Die Charta des Managements der Veränderungen“	30
3 Widerstand im Rahmen des Change	42
3.1 Change Prozesse scheitern!?	42
3.2 Wie zeigt sich Widerstand?	43
3.3 Ursachen für Widerstand im Rahmen des Change	44
3.4 Umgang mit Widerstand	46

4	Ausgewählte Instrumente des Change-Managements	51
4.1	Spezialfall Innovationsmanagement	51
4.2	Analyse- und Beteiligungsformen	53
4.3	Agile Instrumente der Steuerung von Change-Projekten	56
5	Hilfe von außen: Einsatz von Unternehmensberatungen	60
5.1	Der sinnvolle Einsatz von Unternehmensberatungen	61
5.2	Tipps für die Auswahl von Unternehmensberatungen	61
	Zusammenfassung und Ausblick	64
	Antworten zu den Kontrollfragen	65
	Literaturverzeichnis	68
	Stichwortverzeichnis	71
	Literaturempfehlungen	73

Abkürzungsverzeichnis

BDU Bundesverband Deutscher Unternehmensberater

BetrVG Betriebsverfassungsgesetz

BVW betriebliches Vorschlagwesen

CEO Chief Execution Officer

CRM Customer Relationship Management

F&E Forschung und Entwicklung

IKT Informations- und Kommunikationstechnologien

IT Informationstechnologie

KVP kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Mbwa Management-by-walking-around

NPI Nederlands Paedagogisch Institut

OE Organisationsentwicklung

TQM Total Quality Management

VUCA Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

Einleitung

Veränderung wird zum ‚New Normal‘. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung gilt die Fähigkeit von Unternehmen, sich schnell auf sich verändernde Umweltbedingungen einzustellen, als der zentrale Erfolgsfaktor.

(Hans-Joachim Gergs, 2022, S. 1 f)

Seit Beginn des dritten Jahrtausends sahen sich Organisationen zunehmend mit komplexen, dynamischen Veränderungen konfrontiert. Auf der einen Seite erforderten die Globalisierung der Märkte, steigender Wettbewerbsdruck und neue Technologien schnelles und flexibles Handeln. Auf der anderen Seite übten gesellschaftliche Veränderungen, wie der Wunsch nach Selbstbestimmung, Partizipation und Persönlichkeitsentfaltung, einen starken Einfluss auf Unternehmen als komplexe, vernetzte Systeme aus. Aufgrund des rasanten Wandels in den Kontexten standen Organisationen selbst unter permanentem Veränderungsdruck.

Veränderungen im Umfeld von Unternehmen und entsprechende Wirkungen auf interne Strukturen und Prozesse hat es schon immer gegeben. Doch nicht nur die Häufigkeit und die Anzahl von Veränderungen sind gestiegen, sondern auch ihre Bedeutung. Einzelne Veränderungen können eine so große Bedeutung erhalten, dass von ihrem Erfolg die Zukunft des Unternehmens abhängt. Aktuell erleben wir Höhepunkte der Veränderungen, der Volatilität und auch der Angst: Die Covid-19-Pandemie, Umweltkatastrophen und der Krieg in der Ukraine haben vielfältigen Einfluss auf das Leben Einzelner und die Überlebensfähigkeit von Organisationen und schüren darüber hinaus die Angst, dass die Unsicherheit zu einem Normalzustand unseres zukünftigen Lebens werden könnte. Ein Indiz für die Unsicherheit

ist sicherlich auch, dass der Begriff „uncertain“ nach dem „World Uncertainty Index“ um ein Vielfaches öfter in den jeweiligen Länderberichten vorkommt, als noch vor 20 Jahren (vgl. Kotter, Akhtar, Gupta, 2021, S. 15 u. 19).

Beispiele

Aktuelle von den Veränderungen bedingte Herausforderungen sind beispielsweise:

- Pandemiebedingte Schließungen von Kulturbetrieben, Gaststätten und Organisationen anderer Branchen.
- Lieferschwierigkeiten für Rohstoffe aller Art.
- Die Bewältigung des Flüchtlingsstroms aus der Ukraine und die Integration von Geflüchteten in den Arbeitsmarkt (auch vor dem Hintergrund der fehlenden Facharbeitskräfte in Deutschland)
- Militär- und geopolitische Veränderungen mit Einfluss auf Handel und Kommunikation.

Das Thema **Veränderungsmanagement** steht bei Verantwortlichen im Personalbereich sehr weit oben auf der Prioritätenliste – immerhin auf Platz 2. Zu diesem Ergebnis kam eine Umfrage der Beratungsgesellschaft Kienbaum, für die 500 Personalchefs aus mehr als 15 Ländern befragt worden sind. Grund für das große Interesse: In vielen Unternehmen geht es heute schon lange nicht mehr nur ums Wirtschaften und Expandieren. Unternehmen müssen sich stetig weiterentwickeln, um wettbewerbsfähig zu bleiben (Kienbaum 2015, S. 16 f.). Damit Veränderungen erfolgreich vonstattengehen, ist es wichtig, den Wandel professionell und effektiv zu managen, wobei es dabei immer um die jeweilige Situation und die jeweilige Branche ankommt. Die

einzelnen zu ergreifenden Change-Maßnahmen müssen „passen“ (vgl. Gergs, 2022, S. 2).

Das vorliegende Modul gibt eine Einführung in das Themenfeld Change-Management. Change-Management ist kein einheitlicher Ansatz, sondern eher eine Bezeichnung für viele unterschiedliche Methoden und Techniken. Die Veränderung der Organisationsstruktur und die dazu nötigen Lernprozesse des Personals (ggf. initialisiert durch die Personalentwicklung) stehen dabei meist im Vordergrund. Ansatzpunkte der Veränderung sind somit die Organisations- und Kommunikationsstrukturen und damit einhergehend das Verhalten der Mitarbeitenden samt deren Einstellungen und Fähigkeiten. Umfassend betrachtet geht es beim Change-Management in Organisationen um **Strukturen, Menschen, Aufgaben, Technologien und langfristig um Strategien und die Kultur** (vgl. Vahs u. Weiland, 2020, S. 18).

ALLGEMEINE KOMPETENZZIELE

Nach der Lektüre dieses Moduls sollen Sie ...

- wissen, was Change-Management ist und wie es sich als Disziplin entwickelt hat;
- Instrumente des Veränderungsmanagements und zum Umgang mit Widerstand in Organisationen kennengelernt haben;
- Vorgehensweisen, Instrumente und Modelle des Change-Managements beschreiben können;
- wissen, wie man bei Veränderungsprozessen professionell mit Unternehmensberatungen zusammenarbeitet.

1

Grundlagen des Change-Managements

KOMPETENZZIELE:

In diesem Kapitel lernen Sie, ...

- was Organisation und ihre Entwicklung bedeuten;
- welche Ursachen und Gründe Change-Management Prozesse haben;
- welche Ziele Change-Management-Prozessen zugrunde liegen können;
- welche Arten von Veränderungsprozessen es gibt.

1.1 Organisationen als Untersuchungsgegenstand

Der Begriff der Organisation ist schon lange selbstverständlicher Bestandteil der Umgangssprache und wird kaum noch reflektiert. Allerdings ist der Begriff mehrdeutiger geworden und wird – wie viele andere – oft nur noch im Redekontext klar. Für die umgangssprachliche Verständigung reicht dies aus, nicht aber für wissenschaftliche Zwecke.

Auch in der Organisationstheorie wird der Begriff der Organisation in mindestens zwei Bedeutungen verwendet. Einerseits werden ganze Systeme (wie Unternehmen, Kirchen, Gewerkschaften, Schulen, Behörden, Verbände und Vereine) als Organisationen bezeichnet. Andererseits steht ein bestimmtes Merkmal von Systemen im Vordergrund, wenn von Organisation gesprochen wird; so wird zum Beispiel gesagt, dass ein Unternehmen zentralistisch organisiert ist oder sich in einer Umorganisation befindet.

Mit dem Begriff Organisation werden sowohl ganze Systeme bezeichnet als auch ein bestimmtes Merkmal von Systemen.

Beim **institutionellen Organisationsbegriff** liegt der Fokus auf dem gesamten System. Hier werden die Einrichtungen und Institutionen betrachtet. Wichtig ist die Abgrenzung im Sinne des „Grades der Organisiertheit“: Wann kann schon von Organisation gesprochen werden und wann noch nicht?

Beim **instrumentellen Organisationsbegriff** geht es um die Funktion, die die Organisation bzw. das Organisieren hat, also um den Leistungs**prozess**. Organisation ist in diesem Fall Teil des klassischen Management-instrumentariums, zu dem zum Beispiel auch Planung und Kontrolle gehören.

