

von Rosenstiel  
von Hornstein  
Augustin



# Change Management Praxisfälle

Veränderungsschwerpunkte  
Organisation, Team, Individuum

# Change Management Praxisfälle

Lutz von Rosenstiel  
Elisabeth von Hornstein  
Siegfried Augustin  
(Hrsg.)

# Change Management Praxisfälle

Veränderungsschwerpunkte Organisation, Team, Individuum

*Herausgeber*

**Prof. Dr. Dr. Lutz von Rosenstiel**

Hornstein, Rosenstiel & Partner PartG  
Personal- und Organisationsberatung  
Clemensstr. 78, 80796 München

**Prof. Dr. Elisabeth von Hornstein**

Hornstein, Rosenstiel & Partner PartG  
Personal- und Organisationsberatung  
Clemensstr. 78, 80796 München

**Prof. Dr. Siegfried Augustin †**

ISBN 978-3-642-29990-2

ISBN 978-3-642-29991-9 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-642-29991-9

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

### **SpringerMedizin**

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2012

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 vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

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

Planung: Renate Scheddin, Heidelberg

Projektmanagement: Katrin Meissner, Judith Danziger, Heidelberg

Lektorat: Angela Wirsig-Wolf, Wolfenbüttel; Brigitte Dahmen-Roscher, Hamburg

Projektkoordination: Eva Schoeler, Heidelberg

Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Fotonachweis Umschlag: © Scanrail – Fotolia

Herstellung: Crest Premedia Solutions (P) Ltd., Pune, India

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Medizin ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer.com](http://www.springer.com)

## Vorwort

---

Häufig hört man das Wortspiel, dass das einzig Stabile die Veränderung sei. Das ist zwar richtig, kennzeichnet aber die gegenwärtige Situation in den höher entwickelten Ländern, vielleicht sogar in sämtlichen Kulturen, nur ansatzweise. Natürlich hat es Veränderung auf dieser Erde immer gegeben, und auch seit dort Menschen leben, gab es vielerlei – allerdings meist naturgegebene – Veränderungen: Eiszeiten, Zwischeneiszeiten, Zeiten der Dürre und des fruchtbringenden Regens im Sinne der 7 fetten und 7 mageren Jahre der Josefs-Legende des Alten Testaments. Derartige Veränderungen wurden in dem Maße beschleunigt, in dem Menschen in das natürliche Geschehen eingriffen. Etwa in der Zeit des klassischen Altertums, als sie Wälder rodeten, Bewässerungssysteme anlegten, Dämme dort bauten, wo Flüsse häufig über die Ufer traten – alles Maßnahmen, die sich meist kurzfristig für die handelnden Personen als Vorteil erwiesen, die aber häufig langfristig zu erheblichen Problemen führten.

Vehement beschleunigt wurde der Wandel durch die naturwissenschaftliche Durchdringung der Welt und die darauf fußenden Innovationen, wie etwa die Verdrängung der menschlichen oder tierischen Muskelkraft durch die Dampfmaschine und später durch den Verbrennungsmotor, die Entdeckung der Elektrizität als Energiequelle, die Massenmotorisierung in den sich entwickelnden Staaten, das Vordringen der Mikroelektronik in nahezu alle beruflichen und privaten Bereiche, was die Vernetzung von Millionen von Menschen über Landes- und Sprachgrenzen hinaus zur Folge hatte. Die Veränderungsfolgen haben sich, verglichen mit dem, was sich vor hundertern oder vor tausenden von Jahren auf der Erde abspielte, in dramatischer Weise beschleunigt. Die Halbwertszeit des Wissens sinkt beständig. Die Zeit, die jeweils vergeht, bis sich die Menschheit abermals verdoppelt hat, wird immer kürzer. Der Alltag heutiger Söhne ist kaum noch mit dem der Väter, geschweige denn mit dem der Großväter zu vergleichen, aber auch für die Familien insgesamt und für Frauen in vielen Kulturen gilt dies in noch pointierterer Weise.

Veränderungen in Natur und Gesellschaft wirken selbstverständlich auf die Unternehmen der Wirtschaft zurück, denn diese sind ja Teile des Ganzen. Sie sind in bestimmten Bereichen oder Phasen Opfer des Wandels, in anderen wiederum die Täter und Treiber. Die Veränderungen ergeben sich vielfach ungeplant als Folge dessen, was sich im Umfeld abspielt; es wird aber z. T. auch bewusst gestaltet und geplant, wofür sich der Ausdruck »Change Management« eingebürgert hat. Dazu lässt sich Grundsätzliches sagen, was z. T. in einer Vielzahl kluger Bücher dokumentiert ist. Es lässt sich aber auch durch Einzelbeispiele illustrieren, worum es in diesem Buch geht.

Change Management ist ein komplexes, vielfältiges Feld. Komplexe Gebilde lassen sich aus ganz verschiedenen Perspektiven betrachten, man denke nur an den Menschen, mit dem sich die unterschiedlichsten Wissenschaften auseinander setzen – die Theologie, die Rechtswissenschaft, die Geschichte, die Medizin, die Psychologie, die Soziologie, die Ethnologie, die Ethologie und viele andere mehr. Dies ermöglicht die vertiefte Auseinandersetzung mit Teilaspekten, ist aber stets mit der Gefahr verbunden, dass die Vertreter einer Richtung diesen Teilaspekt für das Ganze halten und sich mit anderen Herangehensweisen nicht beschäftigen. Dies hat Vereinseitigung zur Folge, die im Extremfall ein fehlerhaftes Denken und Handeln nach sich zieht.

Im Falle des Change Managements sieht das ähnlich aus. Mit diesem Feld setzen sich etwa die Wirtschaftsgeschichte, die Rechtswissenschaft, die Volks- und Betriebswirtschaftslehre, die Ingenieurwissenschaft, die Systemtheorie, die Industriosozologie, aber auch die Organisationspsychologie auseinander, um besonders wichtige Beispiele zu nennen.

In diesem Buch soll einerseits der interdisziplinäre Gesichtspunkt berücksichtigt werden; schließlich handelt es sich bei den Herausgebern um einen Organisationspsychologen, eine Literaturwissenschaftlerin und einen Ingenieur; bei den Autoren ist die fachliche Streuung noch weit größer. Auf der anderen Seite wird eine Konzentration auf die organisationspsychologische Sichtweise erfolgen, also auf das Erleben und Handeln der Personen, die Veränderungsprozesse gestalten, und solche, die davon betroffen sind. Gerade für die Betroffenen stellen sich Change-Management-Prozesse meist höchst ambivalent dar. Zum einen sind sie gleichermaßen Täter und Opfer, wobei es subjektiv in aller Regel erfreulicher ist, zu den Tätern zu zählen und nicht ganz die Kontrolle über die Situation zu verlieren, in der man handelt. Zum anderen ist der Kontrollverlust relativ, und dies gilt für Opfer und Täter, wenn auch in unterschiedlicher Gewichtung, so dass vielfach Einsicht in die Notwendigkeit des Wandels besteht, zugleich aber aus den Tiefen der Motivation und Emotion die Sehnsucht geboren wird, es möge doch bitte alles so bleiben, wie man es gewohnt ist. Diese Sehnsucht lässt sich durchaus verhaltensgenetisch begründen. Wie alle Lebewesen dieser Erde ist auch der Mensch durch den lang anhaltenden Prozess von Mutation und Selektion an eine spezifische Situation, an eine ökologische Nische angepasst worden. In diesem Sinne lässt sich auch von einer »natürlichen Umwelt des Menschen« sprechen. Diese war vermutlich das Hochland des östlichen Afrika, eine hügelige Landschaft mit einem warmen, eher trockenen Klima und lockerem, Schatten spendendem Baumbestand; hier fühlt sich der Mensch auch heute noch wohl. In Landschaften, die dem entsprechen, erzielt z. B. Bauland meist höhere Preise.

Der Mensch ist aber nicht starr an seine natürliche Umwelt gebunden; er stirbt nicht in einer ungewohnten Situation wie der Fisch, wenn man ihn aus dem Wasser nimmt. Durch die Fähigkeit zu lernen kann sich der Mensch von seiner natürlichen Basis relativ weit entfernen; er ist – folgten wir der Argumentation Nietzsches – ein »nicht festgestelltes Tier«, hängt also nicht wie eine Marionette an den Fäden der Evolution, kann auch in den Schluchten moderner Großstädte, in den schnee- und eisbedeckten Ländern nahe der Pole, in schroffen Bergregionen oder in wüstenähnlichen Landschaften leben; er kann sich also anpassen und eine wenig freundliche Situation so gestalten, dass sie ihm und seinen Nachkommen das Überleben sichert.

Aus dem eben Gesagten ergibt sich, dass sich auch und gerade aus psychologischer Perspektive Menschen zwar von der Veränderungsnotwendigkeit überzeugen lassen und dass sie auch in der Lage sind, mit veränderten Bedingungen klarzukommen und in diesen zu leben; es folgt daraus aber auch, dass Widerstand gegen die Veränderung kein kultureller Mangel, keine individuelle Schwäche ist, sondern eine Tendenz, die in der »Natur des Menschen« liegt. So betrachtet gehört es zu den zentralen Aufgaben innerhalb des Change Managements, betroffene Menschen von der Notwendigkeit des Wandels zu überzeugen und sie für die Mitwirkung innerhalb der oft schmerzhaften und anstrengenden Prozesse zu gewinnen.

Change-Management-Prozesse – wir sagten das bereits – sind komplex und lassen sich aus verschiedener Sicht betrachten und klassifizieren. So können sie die Organisation als Ganzes betreffen oder sich primär auf bestimmte Bereiche oder Funktionen beschränken. Sie

können in einer eher evolutionären Weise oder aber revolutionär vorangetrieben werden oder sie können – das ist aus psychologischer Sicht besonders wichtig – von höchst unterschiedlichen Metaphern, sog. Organisations- und Menschenbildern ausgehen. Dominiert eine eher technokratisch-mechanistische Sichtweise, so wird mehr oder weniger bewusst die Organisation als eine Maschine wahrgenommen, innerhalb derer der Einzelne als »Rädchen im Getriebe« seine Funktion hat. Und mit einem Rädchen spricht man selbstverständlich nicht, wenn eine Maschine repariert oder gänzlich neu konzipiert werden muss. Eine solche Sichtweise legt innerhalb des Change Managements eher Top-down-Strategien, also Vorgehen im Sinne eines »Bombenwurfs« nahe, wofür eine verräterische Wortwahl – »Business Reengineering« – als Beispiel stehen soll. Sieht man dagegen die Organisation als ein soziales System, so wird man den darin agierenden Menschen als planendes und handelndes Subjekt interpretieren und bei Veränderungsprozessen auf die Beteiligung der Betroffenen Wert legen und dafür sorgen, dass auch die Beteiligten betroffen sind. Als Beispiel dafür wird meist die sozialwissenschaftlich begründete Organisationsentwicklung genannt. Die in der Praxis zu beobachtenden Prozesse liegen in aller Regel dazwischen, enthalten in Teilen Top-down-Ansätze und werden v. a. auf die Beteiligung der Betroffenen Wert legen; die Schwerpunkte aber unterscheiden sich erheblich.

Change-Management-Prozesse betreffen fast stets die Organisation insgesamt. Ändert man die einzelnen Aufgaben, so hat das z. B. meist erhebliche Folgen für die Arbeitsgruppe; ändert man die Organisation, so führt dies zu modifizierten Anforderungen an den Einzelnen, woraus sich die Notwendigkeit der Personalentwicklung ergibt etc. Dennoch wird man im konkreten Fall danach angeben können, wo der Ansatz der Maßnahme liegt, wo der Veränderungsschwerpunkt zu suchen ist. Man könnte sich hier – bei psychologischer Perspektive – an jene Gliederungsgesichtspunkte halten, die von den meisten organisationspsychologischen Lehrbüchern bevorzugt werden: die Unterscheidung zwischen den Aufgaben, die es zu erledigen gilt, den Individuen, die die Aufgaben zu bewältigen haben, den Gruppen oder Teams, innerhalb derer die notwendige Arbeitsteilung durch Führung koordiniert wird, und dem organisationalen Gesamtrahmen, der all dies zusammenfügt. Entsprechend finden sich im Folgenden 3 zentrale Teile des Buches, innerhalb derer Fälle aus der Praxis dargestellt werden, die vom Veränderungsschwerpunkt Organisation, Team und schließlich Individuum ausgehen. Bei den einzelnen Falldarstellungen sollte grundsätzlich eine Binnengliederung beachtet werden, die der (Psycho-)Logik vieler Veränderungsprojekte verpflichtet ist und die dabei meist zu beobachtenden Phasen abbildet. Nach einer Darstellung der Ausgangssituation werden die Fragen beantwortet:

- »Warum und wozu sollte verändert werden?« Dem schließt sich die Frage an:
- »Wie wurde verändert?« Wobei möglichst konkret geschildert werden sollte, wie zunächst die Ist-Situation diagnostiziert wurde und sodann, mit welchen Methoden man die Veränderung vorantrieb. Im Anschluss:
- »Wie ging man bei der Evaluierung des Erfolgs vor?« und schließlich:
- »Was wurde unternommen, um die Nachhaltigkeit der Maßnahmen sicherzustellen?«

Dem sollte schließlich ein Fazit folgen, innerhalb dessen deutlich wird, was die Falldarstellung demonstriert und welche verallgemeinerungsfähigen Lehren sich möglicherweise daraus ableiten lassen.

Da es bei nahezu allen psychologisch orientierten Veränderungsprojekten bestimmte Tools oder begleitende Maßnahmen gibt, die einsetzbar sind, ganz gleich, ob man vom Verände-

zungsschwerpunkt Organisation, Team oder Individuum ausgeht, werden in einem 4. Buchteil einige entsprechende Beispiele, die sich in der Praxis bewährt haben und die dort erprobt wurden, dargestellt.

All diese Beiträge sind im mitteleuropäischen Raum, innerhalb der deutschsprachigen Kultur, erhoben worden. Hier gilt eine spezifische Logik des Herangehens, eine typische Sichtweise, wie Change Management zu handhaben ist. Dies aber kann nicht ohne Weiteres verallgemeinert werden. In anderen Kulturen sind Denkansätze und Herangehensweisen möglicherweise stark davon verschieden. Darum findet sich im letzten Buchteil ein »Blick über den Zaun«, die Darstellung eines Veränderungsprojekts in einer fernen Kultur.

Jetzt, wo die Arbeit an diesem Buch abgeschlossen ist, liegen uns 2 Dinge am Herzen:

Wir hatten zu dritt die Überlegungen zu diesem Buch aufgenommen, gemeinsam das grundsätzliche Konzept entwickelt und uns schnell auf der Basis einer langjährigen, freundschaftlichen Verbindung und eines gemeinsamen Grundverständnisses auf das hier realisierte Konzept geeinigt. Mitten aus diesem Arbeitsprozess ist Siegfried Augustin völlig unerwartet aus dem Leben herausgerissen worden. Wir haben dadurch nicht nur einen Freund, sondern einen wichtigen Kooperationspartner verloren. Dass in diesem Buch auch die ingenieurwissenschaftliche und arbeitswissenschaftliche Perspektive vertreten ist, dass Autoren aus diesen Bereichen mitwirken, verdanken wir ihm.

Ohne substanzielle Hilfe wäre es uns kaum möglich geworden, dieses Buch zu realisieren. Dafür möchten wir danken. Dieser Dank gilt in erster Linie Herrn Joachim Coch vom Springer Verlag, der uns mit Liebenswürdigkeit, Geduld, hilfreichen Hinweisen und kreativer Kritik in freundlichster Weise unterstützt hat.

Ganz herzlich danken möchten wir auch Frau Kerstin Pfefferle, die mit Sachkenntnis, Scharfsinn und ordnender Hand das für die Erstellung eines Buches notwendige Backoffice hochkompetent und strukturiert führte und uns dann Orientierung gab, wenn wir im Chaos der unterschiedlichen Beiträge, Revisionen, Mahnungen und Termine den Überblick verloren.

Ein herzlicher Dank gilt auch allen Autoren, die an diesem Buch mitwirkten, unseren manchmal lästigen und wiederholten Bitten und Hinweisen gerecht wurden und so insgesamt das Buch zu dem machten, was es hoffentlich ist: ein Blick in die konkrete Praxis des Change Managements.

Jetzt hoffen wir, dass das Buch jenen, die an Hoch- und Fachschulen das Gebiet des Change Managements darstellen, hilfreiches Anschauungsmaterial für ihre Lehrtätigkeit bietet, dass Berater und Entscheider praktische Beispiele finden, die ihnen bei ihrer Tätigkeit in den Organisationen der Wirtschaft, der Verwaltung und der gemeinnützigen Arbeit helfen.

München im Herbst 2011

**Lutz von Rosenstiel und Elisabeth von Hornstein**

# Inhaltsverzeichnis

---

## I Veränderungsschwerpunkt Organisation

<b>1</b>	<b>Einführung</b> .....	3
	<i>Lutz von Rosenstiel</i>	
	<b>Literatur</b> .....	11
<b>2</b>	<b>Evaluation groß angelegter Veränderungsprojekte</b> .....	13
	<i>Rafaëla Kraus und Martin Rost</i>	
2.1	<b>Was sollte verändert werden und warum?</b> .....	14
2.2	<b>Wie wurde verändert?</b> .....	15
2.2.1	Die Akteure im Veränderungsprozess .....	15
2.2.2	Die 1. Projektphase: Führungskräfte »kehren vor der eigenen Tür« .....	16
2.2.3	Die 2. Projektphase: Mitarbeitende und Führungskräfte »starten den Dialog« .....	16
2.3	<b>Sicherstellung von Qualitätsentwicklung und Nachhaltigkeit des Veränderungsprojekts durch Evaluation</b> .....	17
2.3.1	Grundsätzliches zur Evaluation von Veränderungsprojekten .....	17
2.3.2	Wie plant man die Evaluation eines Veränderungsprojekts? .....	19
2.3.3	Was sind geeignete Evaluationsmethoden? .....	19
2.3.4	Wie wirkt die Evaluation? .....	24
2.4	<b>Fazit und Hinweise für die Praxis</b> .....	24
2.4.1	Was sollte bei der Evaluation von Kulturveränderungsprojekten beachtet werden? .....	24
2.4.2	Einige Ergebnisse der Evaluation .....	27
	<b>Literatur</b> .....	27
<b>3</b>	<b>Strategiewandel durch einen Change-Prozess</b> .....	29
	<i>Erko Martins, Alexander Pundt und Friedemann W. Nerdinger</i>	
3.1	<b>Was sollte verändert werden?</b> .....	30
3.2	<b>Warum und wozu sollte verändert werden?</b> .....	31
3.3	<b>Wie wurde verändert?</b> .....	32
3.3.1	Diagnose .....	32
3.3.2	Intervention .....	33
3.3.3	Evaluation .....	36
3.4	<b>Wie wurde Nachhaltigkeit sichergestellt?</b> .....	36
3.5	<b>Fazit</b> .....	37
	<b>Literatur</b> .....	39
<b>4</b>	<b>Change Management in der Produktion – Flexibilisierungspotenziale nutzen</b> .....	41
	<i>Michael Schenk, Holger Seidel, Jörg von Garrel und Christian Grandt</i>	
4.1	<b>Was wurde verändert?</b> .....	42
4.2	<b>Warum wurde verändert?</b> .....	43
4.2.1	Ausgangslage: Komplexität ohne Struktur .....	43
4.2.2	Problemstellung: Flexibilität und Qualität versus Kosten und Zeit .....	44
4.2.3	Flexibilität: Bedarf versus Potenzial .....	45

4.3	<b>Wie wurde verändert?</b> .....	46
4.3.1	Lösungsweg: Balance von Flexibilität und Standardisierung .....	46
4.3.2	Analyse: Schaffung von Transparenz.....	47
4.3.3	Maßnahmen zur Flexibilitätsgestaltung.....	48
4.3.4	Konzeption und Umsetzung: Konsistenz der Maßnahmen .....	50
4.4	<b>Wie wurde die Nachhaltigkeit sichergestellt?</b> .....	51
4.5	<b>Fazit und Hinweise für die Praxis</b> .....	53
	<b>Literatur</b> .....	55
5	<b>Metaauswertung der Durchführung und Umsetzung von teamorientierten Wertstromdesignprozessen</b> .....	57
	<i>Sascha Stowasser</i>	
5.1	<b>Was soll verändert werden?</b> .....	58
5.1.1	Gesamtveränderungsprojekt.....	58
5.1.2	Wo werden Wertstromdesignprozesse innerhalb des Gesamtveränderungsprojekts angesiedelt? .....	59
5.2	<b>Warum und wozu soll verändert werden?</b> .....	60
5.3	<b>Wie wird/wurde verändert?</b> .....	61
5.3.1	Überblick über die Phasen des Wertstromdesigns .....	61
5.3.2	Teamorientiertes Wertstromdesign zur Umsetzung ganzheitlicher Produktionssysteme ...	62
5.3.3	Erkenntnisse zum teamorientierten Wertstromdesign aus praktischer Sicht.....	62
5.4	<b>Wie wird/wurde Nachhaltigkeit sichergestellt?</b> .....	65
5.4.1	Führung und Schnittstellenmanagement als Garant für die ganzheitliche organisatorische Verankerung .....	65
5.4.2	Mitarbeiterbeteiligung im Wertstromdesign .....	66
5.4.3	Konsequentes Controlling der abgeleiteten Maßnahmen .....	66
5.5	<b>Fazit/Hinweise für die Praxis</b> .....	66
	<b>Literatur</b> .....	68
6	<b>Change Management in ERP-Projekten</b> .....	69
	<i>Mario Moser</i>	
6.1	<b>Hintergründe des Projekts</b> .....	70
6.1.1	Steigende Dynamik in der grafischen Industrie.....	70
6.1.2	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess bei Alpina Druck .....	71
6.2	<b>Feststellung des Veränderungsbedarfs</b> .....	71
6.2.1	Prozessmanagement als Basis der Veränderung .....	71
6.2.2	Einführung eines modernen ERP-Systems zur Unterstützung der Geschäftsprozesse .....	72
6.3	<b>Phasen der Veränderung</b> .....	73
6.3.1	Vom IT-Projekt zum Change-Projekt .....	73
6.3.2	Mitarbeiterpartizipation im entwicklungsorientierten Projektmanagement.....	74
6.3.3	Umsetzung der einzelnen Veränderungsschritte .....	75
6.4	<b>Sicherstellung der Nachhaltigkeit</b> .....	76
6.5	<b>Hinweise für die Praxis</b> .....	78
6.5.1	Herausforderungen im Umsetzungsprozess.....	78
6.5.2	Lessons Learned .....	79
	<b>Literatur</b> .....	80

7	<b>Personalentwicklung und Chancengleichheit bei der Evangelischen Landeskirche Württemberg</b> .....	81
	<i>Erika Regnet und Dirk Werhahn</i>	
7.1	<b>Was wurde verändert und warum?</b> .....	82
7.1.1	Ausgangslage und Beschreibung der Evangelischen Landeskirche als Arbeitgeber .....	82
7.1.2	Zielsetzungen des Veränderungskonzepts .....	83
7.2	<b>Wie wurde verändert?</b> .....	84
7.3	<b>Wie wurden Nachhaltigkeit und Optimierungen sichergestellt?</b> .....	85
7.3.1	Vorgehen zur Evaluation und Unterstützung des Change-Konzepts .....	85
7.3.2	Zentrale Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen .....	86
7.3.3	Bewertung des Erreichten und weitere Schritte .....	89
7.4	<b>Fazit</b> .....	90
	<b>Literatur</b> .....	91
8	<b>Prima Klima?</b> .....	93
	<i>Peter Conrad und Gerd Manke</i>	
8.1	<b>Ausgangslage</b> .....	94
8.2	<b>Was sollte verändert werden?</b> .....	94
8.2.1	Problemanalyse .....	95
8.3	<b>Wie wurde verändert?</b> .....	97
8.3.1	Ebene I: Sensibilisierende Zwischenschritte .....	97
8.3.2	Ebene II: Skizze des Projekts .....	99
8.3.3	Ebene III: Methodische Umsetzung .....	101
8.4	<b>Ergebnisse und einige Interpretationen</b> .....	102
8.5	<b>Änderungsvorschläge im Einzelnen und Sicherung der Nachhaltigkeit</b> .....	104
8.6	<b>Fazit und Hinweise für die Praxis</b> .....	104
	<b>Literatur</b> .....	106
9	<b>Entwicklung und Implementierung eines Leistungsbeurteilungssystems</b> ...	109
	<i>Uwe Peter Kanning</i>	
9.1	<b>Was sollte verändert werden?</b> .....	110
9.2	<b>Warum und wozu sollte verändert werden?</b> .....	112
9.3	<b>Wie wurde verändert?</b> .....	113
9.4	<b>Wie wurde Nachhaltigkeit sichergestellt?</b> .....	119
9.5	<b>Fazit</b> .....	123
	<b>Literatur</b> .....	124
10	<b>Veränderung leicht gemacht?! Zur kritischen Reflexion von Veränderungsprozessen und -maßnahmen</b> .....	125
	<i>Barbara Müller</i>	
10.1	<b>Umfassender Struktur- und Strategiewandel: Was wurde verändert?</b> .....	126
10.2	<b>Ziel des weitreichenden Veränderungsprozesses: Warum wurde verändert?</b> .....	126
10.3	<b>Analyse und Reflexion des Prozesses: Wie wurde verändert und warum wurde der Prozess so gestaltet?</b> .....	127
10.4	<b>Zur nachhaltigen Wirkung von Managemententscheidungen und Interventionsmaßnahmen</b> .....	131

10.5	<b>Zusammenfassende Implikationen für das Management</b> .....	133
	<b>Literatur</b> .....	135

## **II Veränderungsschwerpunkt Team**

11	<b>Einführung</b> .....	139
	<i>Lutz von Rosenstiel</i>	
	<b>Literatur</b> .....	146

12	<b>Der Austausch des Führungsteams als Voraussetzung zur erfolgreichen Krisenbewältigung und langfristigen Existenzsicherung</b> .....	149
----	--	-----

*Margit Raich und Hans H. Hinterhuber*

12.1	<b>Was soll verändert werden?</b> .....	150
12.2	<b>Warum und wozu soll verändert werden?</b> .....	151
12.3	<b>Wie soll verändert werden?</b> .....	156
12.4	<b>Wie kann die Nachhaltigkeit sichergestellt werden?</b> .....	160
12.5	<b>Fazit</b> .....	162
	<b>Literatur</b> .....	164

13	<b>Gruppenarbeit erfolgreich einführen</b> .....	167
----	--	-----

*Conny Antoni*

13.1	<b>Was soll verändert werden?</b> .....	168
13.2	<b>Warum/wozu soll verändert werden?</b> .....	169
13.3	<b>Wie wurde die Gruppenarbeit erfolgreich eingeführt?</b> .....	169
13.3.1	Phase 1: Projektstart .....	170
13.3.2	Phase 2: Ist-Analyse .....	172
13.3.3	Phase 3: Gemeinsame Vision schaffen und Ziele vereinbaren .....	173
13.3.4	Phase 4: Gruppenarbeitskonzept entwickeln .....	174
13.3.5	Phase 5: Gruppenarbeit umsetzen .....	174
13.3.6	Phase 6: Zielerreichung evaluieren .....	177
13.4	<b>Wie wurde die Nachhaltigkeit sichergestellt?</b> .....	177
13.5	<b>Fazit: Hinweise für die Praxis</b> .....	178
	<b>Literatur</b> .....	179

14	<b>Praxisbeispiel »Teamentwicklung« – Die Entwicklung eines Bereichsführungsteams im Rahmen der strategischen Neuausrichtung in einem IT-Unternehmen</b> .....	181
----	--	-----

*Laila Maija Hofmann*

14.1	<b>Organisationsentwicklung als Ansatz für die Veränderungen im Marketingbereich des IT-Unternehmens</b> .....	182
14.2	<b>Wie wurde verändert?</b> .....	183
14.2.1	Der Start des Organisationsentwicklungsprojekts und die zeitliche Abfolge der Interventionen im Bereich Marketing .....	183
14.2.2	Der Teamentwicklungsprozess für die obersten Führungskräfte als Teilprojekt der Organisationsentwicklung im Bereich Marketing .....	184
14.3	<b>Ausgewählte Ansätze zur Sicherung der Nachhaltigkeit</b> .....	190
14.4	<b>Fazit und ausgewählte Empfehlungen für die Praxis</b> .....	191
	<b>Literatur</b> .....	193

15	<b>Flexibilisierung von Organisationsstrukturen durch Teams am Beispiel eines kleinen mittelständischen Unternehmens</b> .....	195
	<i>Elisabeth von Hornstein und Siegfried Augustin</i>	
15.1	<b>Was sollte verändert werden?</b> .....	196
15.2	<b>Warum und wozu sollte verändert werden?</b> .....	196
15.3	<b>Wie wurde verändert?</b> .....	197
15.3.1	Das Prinzip Partizipation .....	198
15.3.2	Organisationales Lernen durch Teams .....	198
15.3.3	Das Projekt »WOE« .....	199
15.4	<b>Fazit</b> .....	210
	<b>Literatur</b> .....	211
<b>III</b>	<b>Veränderungsschwerpunkt Individuum</b>	
16	<b>Einführung</b> .....	215
	<i>Lutz von Rosenstiel</i>	
	<b>Literatur</b> .....	230
17	<b>Herausforderung demografischer Wandel: Von der Arbeitsunfähigkeit zum Haus der Arbeitsfähigkeit</b> .....	233
	<i>Jochen Prümper</i>	
17.1	<b>Was sollte verändert werden?</b> .....	234
17.1.1	Das Konzept der Arbeitsfähigkeit .....	235
17.1.2	Der »Work Ability Index« .....	236
17.2	<b>Warum sollte verändert werden?</b> .....	239
17.2.1	Arbeitsfähigkeit und demografischer Wandel .....	240
17.2.2	Arbeitsfähig in die Zukunft .....	241
17.3	<b>Wie wurde verändert?</b> .....	242
17.3.1	Sechs Schritte zu einem arbeitsfähigen Unternehmen .....	242
17.4	<b>Fazit</b> .....	248
17.4.1	Hinweise für die Praxis .....	248
17.4.2	Aufbruch in eine altersgerechte Arbeitswelt .....	251
	<b>Literatur</b> .....	252
18	<b>Verbesserung der Einstellungschancen für ältere Personen</b> .....	255
	<i>Heinz Schuler, Patrick Mussel und Heike von der Bruck</i>	
18.1	<b>Was soll verändert werden?</b> .....	256
18.2	<b>Warum und wozu soll verändert werden?</b> .....	256
18.3	<b>Wie wird verändert?</b> .....	257
18.3.1	Die Altersabhängigkeit von Fähigkeiten .....	257
18.3.2	Eine neue Methode des Vergleichs von Fähigkeiten und Anforderungen .....	258
18.3.3	Verknüpfung altersbedingter Unterschiede mit deren Bedeutsamkeit für den beruflichen Wiedereinstieg .....	261
18.4	<b>Wie wird Nachhaltigkeit sichergestellt?</b> .....	264
18.5	<b>Fazit und Hinweise für die Praxis</b> .....	265
	<b>Literatur</b> .....	267

19	<b>Kompetenzmodellierung nach Veränderungsprozessen: Neue Aufgaben kompetent bewältigen</b> .....	269
	<i>Karlheinz Sonntag</i>	
19.1	<b>Die Ausgangssituation: Was und warum wurde verändert?</b> .....	270
19.2	<b>Die Entwicklung eines strategie- und evidenzbasierten Kompetenzmodells: Wie wurde verändert?</b> .....	271
19.2.1	Exploration .....	271
19.2.2	Aufgaben- und Anforderungsanalysen .....	272
19.2.3	Kompetenzmodellierung .....	273
19.3	<b>Anwendung der Kompetenzmodelle im Human Resource Management: Nachhaltigkeit</b> .....	276
19.3.1	Diagnostische Erfassung der Kompetenzen .....	277
19.3.2	Weitere Anwendungsbereiche im HR-Management .....	278
19.4	<b>Fazit</b> .....	278
	<b>Literatur</b> .....	279
20	<b>Neuausrichtung von Führungsfunktionen nach individueller Kompetenzanalyse im oberen Management</b> .....	281
	<i>Christian Roos und Werner Sarges</i>	
20.1	<b>Worum geht es und wozu soll verändert werden?</b> .....	282
20.2	<b>Was soll verändert werden?</b> .....	284
20.3	<b>Wie wurde verändert?</b> .....	286
20.4	<b>Wie wird die Nachhaltigkeit sichergestellt?</b> .....	289
20.5	<b>Fazit</b> .....	289
	<b>Literatur</b> .....	291
21	<b>»Führung durch Motivation« – Einführung eines mehrstufigen Trainingsprogramms für Führungskräfte in einem Versicherungskonzern</b> .....	293
	<i>Hugo M. Kehr und Maika Rawolle</i>	
21.1	<b>Was soll verändert werden?</b> .....	294
21.2	<b>Warum und wozu soll verändert werden?</b> .....	294
21.3	<b>Wie wurde verändert?</b> .....	297
21.4	<b>Evaluation und Qualitätssicherung</b> .....	300
21.5	<b>Rückschläge und Schwierigkeiten</b> .....	302
21.6	<b>Maßnahmen zur Sicherung der Nachhaltigkeit</b> .....	303
21.7	<b>Fazit und Hinweise für die Praxis</b> .....	304
	<b>Literatur</b> .....	305
<b>IV</b>	<b>Tools und begleitende Maßnahmen bei Veränderungsprozessen</b>	
22	<b>Einführung</b> .....	309
	<i>Lutz von Rosenstiel</i>	
23	<b>Die »Wissensbilanz« als Instrument des Wandels</b> .....	313
	<i>Rolf Negele</i>	
23.1	<b>Was soll verändert werden und warum?</b> .....	315

23.2	<b>Wie wurde verändert?</b> .....	317
23.2.1	Akzeptanzphase .....	318
23.2.2	Projekt .....	320
23.2.3	Veröffentlichung .....	322
23.2.4	Umsetzung der Ergebnisse .....	323
23.3	<b>Wie wurde Nachhaltigkeit sichergestellt?</b> .....	324
23.4	<b>Fazit und Hinweise für die Praxis (Lessons Learned)</b> .....	324
	<b>Literatur</b> .....	325
24	<b>Der Change-Index: Ein Befragungsinstrument zur Ermittlung von Veränderungsbereitschaft in Organisationen</b> .....	327
	<i>Ulrike Buchholz</i>	
24.1	<b>Was sollte verändert werden und warum?</b> .....	329
24.2	<b>Wie wurde verändert?</b> .....	329
24.2.1	Phase 1: Kenntnisnahme .....	331
24.2.2	Phase 2: Einschätzung .....	332
24.2.3	Phase 3: Entscheidung .....	333
24.2.4	Phasen 4 und 5: Versuch und Unterstützung .....	334
24.3	<b>Fazit und Hinweise für die Praxis</b> .....	335
	<b>Literatur</b> .....	338
25	<b>Einsatz von Change Surveys zur nachhaltigen Steuerung von Veränderungsprozessen im öffentlichen Sektor</b> .....	339
	<i>Karsten Müller, Walter Bungard, Tammo Straatmann und Ulrich Hörning</i>	
25.1	<b>Hintergrund – Warum und wozu soll verändert werden?</b> .....	340
25.2	<b>Was soll verändert werden?</b> .....	341
25.3	<b>Change Management auf Basis von Change Surveys und Kulturanalysen – Wie wurde verändert?</b> .....	343
25.3.1	Change Surveys – Merkmale und Funktionen .....	343
25.3.2	Aspekte der Gestaltung und Durchführung .....	344
25.3.3	Ergebnisse .....	349
25.4	<b>Sicherung der Nachhaltigkeit</b> .....	354
25.5	<b>Fazit und Hinweise für die Praxis</b> .....	357
	<b>Literatur</b> .....	358
26	<b>Fairness bei Veränderungsprozessen</b> .....	361
	<i>Bernhard Streicher, Dieter Frey und Verena Graupmann</i>	
26.1	<b>Was und wozu sollte verändert werden?</b> .....	362
26.2	<b>Wie wurde verändert?</b> .....	363
26.2.1	Status-quo-Erhebung: Warum Mitarbeiter beim Veränderungsprozess eher die Risiken als die Chancen sehen .....	363
26.2.2	Fairness als übergeordneter Rahmen .....	364
26.3	<b>Wie wurde die Nachhaltigkeit sichergestellt?</b> .....	372
26.4	<b>Fazit</b> .....	373
	<b>Literatur</b> .....	374