

# Erfolge und Misserfolge beim Change Management

von  
Siegfried Greif, Bernd Runde  
und Ilka Seeberg

<math>\pounds</math> Hogrefe

Göttingen • Bern • Toronto • Seattle • Oxford • Prag

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>11</b>
<b>1 Was ist Erfolg beim Veränderungsmanagement? Grundbegriffe und Kriterien</b> .....	<b>19</b>
1.1 Veränderungstempo, Erfolg und Misserfolg .....	19
1.2 Best-Practice-Modelle .....	21
1.3 Unterdrückung von Problemen und Lernen aus Fehlern .....	23
1.3.1 Psychologie der Gerüchte .....	24
1.3.2 Probleme erkennen und managen .....	24
1.4 Grundlegende Begriffe und Konzepte .....	27
1.4.1 Veränderungsprojekte, -programme und -prozesse .....	27
1.4.2 Soziale Definition von Erfolg und Misserfolg .....	30
1.4.3 Erfolgs- und Misserfolgskriterien .....	38
1.4.4 Veränderungsmanagement .....	49
<b>2 Historische Entwicklung der Praxis und Theorien</b> .....	<b>55</b>
2.1 Anfänge und klassisches Phasenmodell .....	55
2.1.1 Anfänge der Organisationsentwicklung .....	56
2.1.2 Lewins Drei-Phasen-Modell .....	56
2.2 Organisationsentwicklung und geplanter Wandel durch Change Agents .....	59
2.2.1 Systemtheorie und humanistisches Credo .....	59
2.2.2 Survey-Feedback-Verfahren .....	60
2.2.3 Krise und Wiedergeburt der Organisationsentwicklung .....	60
2.2.4 Kreative Organisationsmodelle und Konzepte .....	62
2.2.5 Kritik der OE-Konzepte und Organisationsmodelle .....	63
2.3 Durch Selbstreflexion zur Lernenden Organisationen - die Theorie von Argyris .....	65
2.3.1 Lernende Organisation .....	65
2.3.2 Selbstreflexion und Lernen .....	65
2.3.3 Wie Menschen durch Reflexion der eigenen handlungsleitenden Annahmen lernen sich zu verändern .....	68
2.3.4 Anmerkungen und Weiterführung .....	70

<b>3 Rahmentheorien und allgemeine theoretische Grundannahmen zu Veränderungen in Organisationen</b> .....	73
3.1 Theorieverständnis - Entwicklung eines integrativen, für Erweiterungen und Veränderungen offenen Theoriengerüsts.....	74
3.2 Komplexität und Ungewissheit.....	77
3.2.1 Komplexitätstheorie.....	78
3.2.2 Unsicherheit und soziale Vergleichsprozesse.....	83
3.2.3 Ungewissheit bei organisationalen Veränderungen.....	86
3.3 Konstruktivistische Theorien.....	87
3.3.1 Radikale und gemäßigte Konstruktivisten.....	88
3.3.2 Kellys Psychologie der persönlichen Konstrukte.....	89
3.3.3 Weicks konstruktivistische Organisationstheorie.....	92
3.4 Selbstorganisationstheorien.....	95
3.4.1 Selbstorganisationsbegriffe.....	95
3.4.2 Luhmanns neuere Systemtheorie und Weiterführungen.....	97
3.4.3 Exkurs über System- und Organisationsbegriffe.....	103
3.4.4 Wechsel zwischen Chaos und Ordnung nach der synergetischen Selbstorganisationstheorie.....	109
3.5 Mehrebenensystemtheorie.....	118
3.5.1 Mehrstufigkeit.....	118
3.5.2 Unterschiedliche Strukturen.....	122
3.5.3 Mehrstufige sich selbst organisierende Prozesse.....	124
3.5.4 Historizität.....	125
3.6 Allgemeine theoretische und methodische Grundannahmen.....	125
3.6.1 Theoretische Grundannahmen.....	126
3.6.2 Methodische Grundannahme.....	133
<b>4 Die Change-Explorer-Theorie und Praxis</b> .....	137
4.1 Auslösung organisationaler Veränderungen.....	138
4.2 Phasen von Veränderungen.....	140
4.3 Organisationstypen, Beziehungsnetzwerke und Bewertungskommunikationen.....	146
4.3.1 Organisationstypen und Beziehungsnetzwerke nach Goffee und Jones.....	147
4.3.2 Beziehungsnetzwerke und Bewertungskommunikationen.....	154
4.4 Erfolgs- und Misserfolgskriterien.....	164
4.4.1 Türöffner für Veränderungen.....	166

## Inhaltsverzeichnis

4.4.2	Möglichkeitenräume für Veränderungen.....	167
4.4.3	Theoretisches Erfahrungswissen von Praktiker/innen.....	168
4.5	Führen von Veränderungen.....	169
4.5.1	Führung, Geführte und Situation.....	170
4.5.2	Machtdynamik in Veränderungsprozessen.....	171
4.5.3	Erfahrungswissen von Praktiker/innen.....	172
4.6	Projektleiter und Veränderungsmanagement.....	175
4.6.1	Führung und Veränderungsmanagement.....	175
4.6.2	Veränderungsmanagement als Projektmanagement.....	176
4.6.3	Praktische und wissenschaftliche Fachliteratur.....	177
4.6.4	Komplexitätsmanagement mit dem Problemlösekreis.....	178
4.6.5	Erfahrungswissen von Praktiker/innen.....	181
4.7	Das Projektteam als Erfolgsfaktor.....	182
4.7.1	Teamleistungen und Teamfähigkeiten.....	182
4.7.2	Veränderungsmanagement als Konfliktmanagement in Projektteams.....	187
4.7.3	Komplexitäts- und Emotionsmanagement in Teams.....	188
4.7.4	Praktikerbefragung.....	192
4.8	Widerstand und Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter/innen.....	193
4.8.1	Partizipation, Einbeziehung oder Empowerment.....	193
4.8.2	Überwinden von Änderungswiderständen der Mitarbeiter/innen.....	194
4.8.3	Öffentlichkeitsarbeit und Projektmarketing.....	201
4.8.4	Offenes Feedback für die Führung.....	203
4.8.5	Erfahrungswissen von Praktiker/innen.....	203
4.9	Einflüsse der Organisationsberater/innen auf Erfolge und Misserfolge.....	204
4.9.1	Zur Rolle des Change Agents oder Organisationsberaters.....	205
4.9.2	Exkurs über die OE-Berater als Müsli-Fraktion - Zum Schmunzeln, aber vielleicht doch auch etwas ernst.....	206
4.9.3	Systemisch-konstruktivistische Grundlagen der Organisationsberatung.....	208
4.9.4	Beratung als Hilfe zur Selbsthilfe beim Lösen von Problemen.....	212
4.9.5	Kernfunktion und Aufgaben der Beratung bei organisationalen Veränderungen.....	214
4.9.6	Macht und Einfluss der Organisationsberater.....	220
4.9.7	Kritik an externen Unternehmensberatern.....	221
4.9.8	Ursachenzuschreibungen bei Erfolgen und Misserfolgen.....	224
4.9.9	Erfahrungswissen der Praktiker/innen.....	226

4.10 Zusammenfassung der Annahmen zu den personenbezogenen Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren.....	226
4.10.1 Führung von Veränderungen.....	226
4.10.2 Projektleitung und das Projektmanagement.....	227
4.10.3 Projektteam.....	228
4.10.4 Mitarbeiter/innen.....	229
4.10.5 Organisationsberater.....	231
4.10.6 Quintessenz und Annahmen.....	232
4.11 Erfolg durch Selbstreflexion und Lernen beim Verändern der Veränderungen.....	235
4.11.1 Change Management als Managen vorhersehbarer und unvorhersehbarer Probleme.....	235
4.11.2 Theoretische Anknüpfung.....	237
4.11.3 Der Change Explorer als praktisches Instrument zur Förderung von Selbstreflexions- und Lernprozessen.....	238
4.12 Erklärungsgehalt, Nutzen und Perspektiven der Change-Explorer-Theorie.....	255
4.12.1 Integratives Theoriengerüst und offene Fragen.....	255
4.12.2 Empirische Überprüfung der Validität und Anwendbarkeit der Annahmen.....	261
4.12.3 Praktischer Nutzen.....	267
<b>5 Ergebnisse der internationalen Untersuchung.....</b>	<b>271</b>
5.1 Ausgangsfragen und Ziele der Untersuchung.....	271
5.2 Stichprobe und Durchführung.....	273
5.2.1 Funktionen und Rollen bei den Veränderungen.....	276
5.2.2 Klassen von Veränderungen.....	276
5.2.3 Durchführung der Befragungen.....	277
5.3 Ergebnisse zum Zielerreichungsgrad und zu den persönlichen Erfolgseinschätzungen.....	278
5.4 Vorhersage des Erfolgs mit den Fragebögen.....	281
5.4.1 Subskalen der Fragebögen.....	281
5.4.2 Vorhersage der Zielerreichung mit den Subskalen der Fragebögen.....	286
5.5 Bewertungsmerkmale und Erfolgsfaktoren in den Interviews.....	304
5.5.1 Interviewauswertung mit Kategoriensystemen.....	304
5.5.2 Bewertungsmerkmale in den Interviews.....	305
5.5.3 Eigene Verantwortung für Erfolge und Misserfolge.....	306
5.5.4 Rolle der Geschäftsführung.....	307

## Inhaltsverzeichnis

5.6 Internationale Vergleiche.....	308
5.6.1 Mittelwerte der Fragebogenskalen.....	310
5.6.2 Häufigkeiten der Antworten in den Interviews.....	314
5.7 Folgerungen und zukünftige Untersuchungen.....	319
5.7.1 Personenbezogene Merkmale und Faktoren.....	319
5.7.2 Zur Bedeutung nicht-personaler Voraussetzungen.....	320
5.7.3 Bedeutung der Führung und des Managements der Veränderungen.....	320
5.7.4 Zukünftige interkulturelle Vergleiche.....	322
5.7.5 Offene Evaluation des praktischen Nutzens.....	323
<b>6 Das Change-Explorer-Instrument.....</b>	<b>325</b>
6.1 Evaluation von Veränderungen.....	325
6.1.1 Theoretische und praktische Ausgangssituation.....	325
6.1.2 Begriffe und Methodisches.....	328
6.2 Change Explorer.....	331
6.2.1 Aufbau des Instruments.....	333
6.2.2 Anforderungen an Interviewerinnen und Interviewer.....	338
6.2.3 Durchführung der Analysen.....	340
6.2.4 Probleme und Möglichkeiten.....	343
6.3 Next Expertizer.....	347
6.3.1 Anwendungsbeispiele.....	351
6.4 Vergleichende Zusammenfassung.....	358
<b>Literatur.....</b>	<b>361</b>
<b>Autorenverzeichnis.....</b>	<b>371</b>
<b>Verzeichnis der Definitionen und Annahme.....</b>	<b>377</b>
<b>Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>379</b>