

Leseprobe

Claudia Kostka

Change Management

Das Praxisbuch für Führungskräfte

ISBN (Buch): 978-3-446-44859-9

ISBN (E-Book): 978-3-446-44848-3

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-44859-9>

sowie im Buchhandel.

Claudia Kostka

# **CHANGE MANAGEMENT**

Das Praxisbuch für Führungskräfte

HANSER



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdrucks und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, sind vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2016 Carl Hanser Verlag München  
[www.hanser-fachbuch.de](http://www.hanser-fachbuch.de)

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumel  
Herstellung: Thomas Gerhardy  
Satz: Kösel Media GmbH, Krugzell  
Umschlaggestaltung: Stephan Rönigk  
Umschlagmotiv: © thinkstockphotos.de / tschitscherin  
Druck & Bindung: Hubert & Co, Göttingen  
Printed in Germany

ISBN 978-3-446-44859-9  
E-Book-ISBN 978-3-446-44848-3

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Change Management: Mode oder Methode?</b> .....	<b>5</b>
2.1	Eine kurze Geschichte des Begriffs Change Management .....	5
2.2	Vom Scientific zum Change Management .....	8
2.2.1	Scientific Management: Arbeitsteilung und Massenproduktion ..	8
2.2.2	Hawthorne-Effekt: Beginn der Führungsforschung .....	10
2.2.3	Kurt Lewin Aktionsforschung und Gruppendynamik .....	10
2.2.4	Interventionstechniken und Psychodrama .....	12
2.2.5	Kybernetik und soziotechnische Systeme .....	13
2.2.6	Organisationsentwicklung .....	15
2.2.7	Systemische Organisationsberatung .....	16
2.2.8	Moderationsmethode und Lernstatt .....	17
2.2.9	MIT-Studie, Total Quality Management und Kaizen .....	17
2.2.10	Informationstechnologie und Change Management .....	19
2.3	Wir sind der Wandlung Wesen .....	20
2.3.1	Technischer Fortschritt und gesellschaftliche Entwicklung .....	20
2.3.2	Wirtschaftliche Veränderungszyklen nach Kondratieff .....	21
2.4	Literatur .....	27
<b>3</b>	<b>Typische Herausforderungen jeder Veränderung</b> .....	<b>31</b>
3.1	Aller Anfang ist schwer .....	31
3.2	Der Situation ins Auge schauen: Fünf Herausforderungen .....	32
3.3	Das Ziel sicher im Auge haben: Fünf Herausforderungen .....	33
3.4	Den Weg Schritt für Schritt gehen: Fünf Herausforderungen .....	35
3.5	Einfach dranbleiben: Fünf Irrtümer über das Wesen von Veränderung ..	37
3.6	Literatur .....	39
<b>4</b>	<b>Die Psychologie der Veränderungen</b> .....	<b>41</b>
4.1	Virginia Satir und die acht Phasen der Transformation .....	42
4.1.1	Status quo: Die Macht der Gewohnheit .....	46

4.1.2	Schock: Die Angst vor dem Unbekannten .....	49
4.1.3	Ablehnung: Die Bewältigung der Bedrohung .....	53
4.1.4	Rationale Einsicht: Die Einsicht in die Notwendigkeit .....	63
4.1.5	Emotionale Akzeptanz: Die Möglichkeit zur (Neu-)Entscheidung .....	69
4.1.6	Ausprobieren: Der (An-)Reiz des Neuen .....	73
4.1.7	Erkenntnis: Das Glücksgefühl des Erfolges .....	78
4.1.8	Integration: Die Kraft der Wiederholung .....	84
4.2	Die Transformation von Verhaltensweisen .....	89
4.3	Die Reise des Helden .....	93
4.4	Literatur .....	101
<b>5</b>	<b>Das Wesen der Organisation .....</b>	<b>105</b>
5.1	Organisationen sind lebendige Systeme: Das Bewegliche beweglich denken .....	107
5.2	Betrachtungsebenen der Organisationen: Das Ganze im Einzelnen verstehen .....	108
5.2.1	Strategische Ebene: Der Blick für das Ganze .....	110
5.2.2	Entscheidungsebene: Die Frage der Macht .....	111
5.2.3	Prozessebene: Die Bestandteile des Ganzen im Einzelnen .....	113
5.2.4	Interaktionsebene: Die Unschärfe der Kommunikation .....	116
5.2.5	Persönliche Ebene: Individuelle Werte und Bedürfnisse .....	119
5.3	Organisationen durch Menschen entwickeln und verändern .....	122
5.4	Kontinuierlich Prozesse verbessern und nachhaltig verändern .....	123
5.5	Literatur .....	127
<b>6</b>	<b>Die fünf Kernprozesse der Veränderung .....</b>	<b>129</b>
6.1	Problemlösungsprozess: Probleme wie Schätze behandeln .....	130
6.1.1	Probleme wirklich lösen: Den Schatz ausgraben .....	131
6.1.2	Plan-Phase: Planen .....	132
6.1.3	Do-Phase: Durchführen .....	137
6.1.4	Check-Phase: Überprüfen .....	139
6.1.5	Act-Phase: Anpassen und Verbessern .....	140
6.1.6	Wertschöpfung durch Wertschätzung: Veränderung verankern ..	141
6.2	Gruppen- und Interaktionsprozess: Gemeinsam sind wir stark .....	142
6.2.1	Vertrauen ermöglicht gemeinsam getragene Ergebnisse .....	143
6.2.2	Die Moderationsmethode .....	144
6.2.3	Phasen einer Gruppenmoderation .....	145
6.2.4	Vorbereitung einer Moderation .....	148
6.2.5	Durchführen der Moderation .....	155
6.2.6	Der Rhythmus der Moderation .....	157
6.2.7	Selbstreflexion und Aufgaben des Moderators .....	166
6.2.8	Nachbereitung einer Moderation .....	167

6.3	Informations- und Kommunikationsprozess: Klarheit vermitteln . . . . .	173
6.3.1	Interne Kommunikation in Organisationen . . . . .	174
6.3.2	Informieren – Kommunizieren – Überzeugen . . . . .	175
6.4	Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse: Verlässlichkeit schaffen . . .	190
6.4.1	Abstimmungen schaffen einen gemeinsamen Wissensstand . . . . .	190
6.4.2	Entscheidungen definieren den Weg . . . . .	196
6.4.3	Von Entscheidung zu Entscheidung zum Ziel: Die Change-Routine . . . . .	197
6.4.4	Auftragsklärung, die beste Entscheidungsvorbereitung . . . . .	202
6.4.5	Entscheidern Sicherheit vermitteln und Chancen eröffnen . . . . .	205
6.4.6	Die Angst vor dem Scheitern oder „Wer nicht wagt, der nicht gewinnt“ . . . . .	206
6.5	Führungsprozess: Durch Veränderungen führen . . . . .	209
6.5.1	Strategische Führung . . . . .	210
6.5.2	Mitarbeiterführung . . . . .	220
6.5.3	Selbstführung . . . . .	227
6.6	Literatur . . . . .	244
6.7	Zitate . . . . .	248
<b>7</b>	<b>Durch Veränderungen führen . . . . .</b>	<b>249</b>
7.1	Schritt für Schritt zum Ziel . . . . .	249
7.2	Führungskompetenzen erwerben und entfalten . . . . .	251
7.3	Den Weg zeigen, gestalten und bewusst gehen . . . . .	252
7.4	Literatur . . . . .	257
<b>8</b>	<b>Die Autorin/Die Autoren . . . . .</b>	<b>259</b>
	<b>Index . . . . .</b>	<b>261</b>



# 1

## Einleitung

*„Die, die verrückt genug sind, zu denken,  
sie könnten die Welt verändern,  
sind die, die es auch tun.“  
Steve Jobs (1955 - 2011)*

Veränderungen sind an der Tagesordnung, doch wir versuchen die meisten davon mit Strategien zu bewältigen, die nicht zu neuen Lösungen führen, sondern zusätzlichen Stress verursachen. Das müsste so nicht sein, denn wir haben heute das Wissen, damit anders umzugehen.

Statt Probleme konsequent zu lösen, verplempern wir eine Menge wertvoller Lebenszeit und Ressourcen damit, sie zu bekämpfen, ihnen aus dem Weg zu gehen, sie anderen Leuten in die Schuhe zu schieben oder sie nicht wahrhaben zu wollen. Probleme versperren den Weg und fordern uns auf, sie wegzuräumen. In der Regel bestehen sie aus alten Lösungen, Gewohnheiten oder Verhaltensweisen, die irgendwann hilfreich und sinnvoll waren, heute unter geänderten Rahmenbedingungen aber nicht mehr dienlich sind. Probleme sind dazu da, gelöst zu werden. Wenn wir sie als Schätze der Veränderung bewusst wahrnehmen und sie dementsprechend behandeln, lässt sich aus dem Alten völlig Neues erschaffen.

Im Laufe unseres Lebens lernen wir eine Reihe nützlicher Routinen, mit deren Hilfe wir unseren Alltag gestalten. Unser Gehirn sorgt dafür, dass sie als Gewohnheiten abgespeichert und automatisch abgerufen werden können. Alles in allem erleichtern sie uns das Leben und geben uns Sicherheit. Sie hindern uns jedoch auch daran, Neues anzunehmen oder auf Unerwartetes angstfrei zu reagieren.

Seit 25 Jahren beschäftige ich mich wissenschaftlich und ganz praktisch mit der Gestaltung von Veränderungsprozessen, meistens in Organisationen. Dabei begleite ich Menschen, sich neue Wege zu ebneten und sie zu gehen. In dieser Zeit bin ich selbst durch verschiedene Veränderungsprozesse gegangen und konnte sie am eigenen Leibe erfahren. Es sind immer die Übergänge, die so schwierig sind. Das Gewohnte lässt sich nicht so leicht abstreifen und das Neue ist einem noch nicht vertraut.

Veränderungen prägten mein Leben. Meine Kindheit verbrachte ich auf einem Bauernhof. Nach der Schule wurde ich Krankenschwester und war sowohl in der Psychiatrie als auch in der Orthopädie tätig. Hier hatten Menschen mit schwerwiegenden Umbrü-



chen zu kämpfen und mussten ihre Leben teilweise völlig neu ausrichten. Im Juli 1988 verließ ich die DDR. Obwohl ich mir nichts sehnlicher gewünscht hatte, als dem grauen Osten zu entkommen, war es nicht gerade leicht, mich an die neue Welt zu gewöhnen. Die Ausreise aus dem Osten und das Aufnahmeprozedere in Westberlin hatten ordentlich an den Nerven gezehrt. In den Galeries Lafayette in Paris überforderte mich schließlich die farbenprächtige Fülle so sehr, dass ich einfach umgekippt bin. Der anschließende Skiurlaub führte trotz Skischule zu einer schweren Knieverletzung mit mehreren gerissenen Bändern. Zu viele Veränderungen in zu kurzer Zeit waren für meine Gesundheit nicht förderlich.

Mit einem Gips um das gesamte linke Bein begann ich mein Produktionstechnikstudium an der TU Berlin. Durch Prof. Gerd Kamiske, der uns vorlebte, was er lehrte, wurde ich auf das Konzept des Kaizen (auch bekannt als kontinuierlicher Verbesserungsprozess) von Taiichi Ōno, aufmerksam. Darin geht es um das konsequente Lösen von unvorhergesehenen im Tagesgeschäft auftretenden Problemen sowie das kontinuierliche gemeinschaftliche Beseitigen von Verschwendungen aller Art. Dieser einfache Ansatz hat mich so sehr inspiriert, dass mich das Thema Veränderung nie wieder losgelassen hat. Meine gesamte wissenschaftliche Auseinandersetzung kreiste um den Plan-Do-Check-Act-Zyklus (vgl. Kap. 6.1), in dem die ganze Welt der Sozialpsychologie steckt.

Durch eine systemische Weiterbildung wurde mir schnell klar, dass man für ein tieferes Verständnis von Veränderungen in Organisationen Praxis braucht. Ich suchte das wahre Leben und fand es im Inhouse-Consulting-Team eines großen Konzerns. Das war mein großes Glück, denn wir hatten den Auftrag, Kaizen zu implementieren. Dafür erhielten wir ein Menge Weiterbildungsmöglichkeiten, lernten von Organisationsentwicklern, die wir uns zur Unterstützung ins Haus holten und fuhren nach Japan, um Kaizen vor Ort zu erleben. Stück für Stück lernten wir Methoden, deren Ursprung in der Aktionsforschung und Gruppendynamik des Sozialpsychologen Kurt Lewins lag, und wendeten sie erfolgreich an.

Da ich mehr darüber wissen wollte, studierte ich für zwei Summer Sessions an der University of California in Berkeley Organizational Behavior und Business Communication. Im nahen Silicon Valley herrschte Mitte der 1990er Jahre bereits die Aufbruchstimmung des digitalen Zeitalters. Die Art und Weise, wie hier anwendungsorientiert Wissen vermittelt wurde, inspirierte mich. 1998 hatte ich die Möglichkeit, im Rahmen meiner Tätigkeit an der TU Berlin eine siebenteilige Veranstaltungsreihe „Veränderungsmanagement“ als Prüfungsfach anzubieten. Die Studierenden sollten aus ihrem eigenen Erleben sowie ihren persönlichen Erfahrungen heraus lernen und sich selbst dabei entwickeln. Dafür vermittelte ich praxiserprobte Methoden in Rollen- und Planspielen. Es wurden eigene Projekte geplant und sogar kleine Filme gedreht. Wir hatten viel Spaß!

Damals war das neu, anders und für manche – insbesondere Nichtstudierende – befremdlich. Inzwischen hat sich Change Management vom teilweise belächelten Randthema zu einer Kerndisziplin für jede Führungskraft gemausert. Es wird als Gestaltungsmethodik zur Entwicklung von Organisationen verstanden, um die sich wandelnden Bedürfnisse der Kunden zu erfüllen, die Mitarbeiter in Netzwerken zu verbinden und insgesamt gemeinsam den Erfolg zu sichern.

Märkte, Technologien und gesellschaftliche Rahmenbedingungen verändern sich in immer kürzeren Zyklen und fordern die Organisationen heraus, sich zu wandeln. Vertraute Vorgehensweisen müssen ständig überdacht und lieb gewonnene Gewohnheiten abgelöst werden. Das geht genauso häufig mit der Angst einher: „Ich-weiß-nicht-wie-das-geht“, wie mit dem Gefühl von Verlust. Es erzeugt Emotionen, die immer berücksichtigt werden müssen. Menschen können Veränderungen nur schrittweise vollziehen, sonst werden sie überfordert und gehen in eine Abwehrhaltung, um sich zu schützen. Und dann geht erst einmal gar nichts mehr.

Allzu häufig wird zu viel auf einmal angegangen und bei der Umsetzung zu unstrukturiert vorgegangen. Die emotionale Seite der Veränderung wird zu wenig bedacht. Es wird nicht berücksichtigt, dass für geplante Maßnahmen entsprechend Zeit zur Einführung eingeräumt werden muss.

Stattdessen werden ungeduldig große Erfolge erwartet, dann zu früh das Scheitern verkündet und zu schnell wieder aufgegeben. Das erzeugt Frustration bei denjenigen, die sich mit viel Einsatz engagiert haben. Veränderungen werden so als schmerzhaftes Einschnitte wahrgenommen, und das muss zwangsläufig zu Widerständen gegen das Neue führen. Fatal wird es, wenn sich das „Zu-schnell-zu-viel-auf-einmal“ wiederholt. Dann wird der Schmerz chronisch und die Menschen ziehen sich in die innere Emigration zurück. Sie verbinden die negativen Erlebnisse mit der Veränderung und speichern sie ab.

Die Neurowissenschaften belegen die uralten Gesetzmäßigkeiten der menschlichen Lern- und Entwicklungsfähigkeit. Abrupte Veränderungen führen uns in Notfallmechanismen, die das Gehen neuer Wege zunächst nicht befördern, sondern eher alte Gewohnheiten verstärken. Verhaltensänderung ist nur in kleinen Schritten möglich. Radikale Umbrüche oder Kehrtwenden bringen ähnlich wie Radikaldiäten meist nicht die erhofften Resultate, sondern sind zumeist mit einem Jojo-Effekt verbunden.

Es ist kein Geheimnis, dass erfolgreiche Unternehmen von glaubwürdigen bis hin zu charismatischen Personen geführt werden, die mit vollem Herzen ihrem Leitbild folgen und ihre Mitarbeiter immer wieder dafür begeistern. Sie stecken Etappenziele, um im täglichen Geschäft Erfolgserlebnisse markieren und feiern zu können. Das wiederum motiviert für die nächsten Schritte. Veränderung braucht Beharrlichkeit und eine vertrauensvolle Atmosphäre.

Seit 2005 bin ich als selbständige Trainerin und Moderatorin (Facilitator) tätig, meistens in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Um hier möglichst effektiv zu sein, habe ich eine einfache Beratungs- und Trainingsmethodik entwickelt, die es ermöglicht, in kleinen Einheiten mit den Mitarbeitern lebendige Strukturen zu gestalten, in denen sich die Menschen gegenseitig bei ihrer Entwicklung so unterstützen, dass die Organisation sich kontinuierlich entfaltet.

In dem hier vorliegenden Buch habe ich mein Handwerkszeug zusammengefasst. Es sind sowohl die wissenschaftlichen Grundlagen als auch die Methoden mit praktischen Anleitungen beschrieben, damit Sie sie für die Gestaltung Ihrer Veränderungsvorhaben nutzen können.

So erhalten Sie einen Überblick über den Begriff und dessen Geschichte. Es werden das Wesen, die Ebenen und die Psychologie von Veränderungsprozessen anhand der neurowissenschaftlichen Erkenntnisse und der mythologischen Erzählstruktur erläutert.

Im Kern folgt jedes Veränderungsvorhaben grundsätzlichen Prinzipien, die mit einfachen Methoden gestaltet werden können. Jedes Vorhaben ist dabei jedoch genauso einzigartig wie die Menschen, die es erschaffen und verwirklichen.

Sie finden hier eine anschauliche Anleitung für ein gemeinschaftliches Entwicklungs- und Wachstumsprogramm. Alle Aspekte werden aufeinander aufbauend dargestellt. Ergänzende Artikel zu diesem Buch finden Sie auf <http://www.energetic-change.de>.

Also fangen Sie an, egal an welcher Position Sie sind. Veränderung ist immer und überall möglich, jeden Tag aufs Neue. Bleiben Sie dran. Lassen Sie sich nicht entmutigen, sondern ermutigen Sie sich und Ihre Mitmenschen zum Anpacken, Wegräumen und Klären alter Muster. Finden Sie gemeinsam neue Lösungen, die unsere Welt zu einer besseren werden lassen.

# 2

## Change Management: Mode oder Methode?

*„Mode vergeht, Stil bleibt.“*

*Coco Chanel (1883 - 1971) französische Modedesignerin und Unternehmerin*

### ■ 2.1 Eine kurze Geschichte des Begriffs Change Management

Der Begriff „Change Management“ verbreitete sich Mitte der 1990er Jahre aus der Beratungsindustrie kommend als „Soft Side“ des **Business Process Reengineering** [Whe 95].

In einem 1990 erschienenen Artikel postulierte der MIT-Professor Michael Hammer ein „Fundamentales Umdenken und radikales Neugestalten von Geschäftsprozessen, um dramatische Verbesserungen bei bedeutenden Kennzahlen wie Kosten, Qualität, Service und Durchlaufzeit zu erreichen.“ Die Organisationsstrukturen sollten vor dem Hintergrund der Kundenorientierung tiefgreifend analysiert werden, um sie dann mit moderner Informations- und Kommunikationstechnologie komplett neu zu gestalten [Ham 90].

Das Reengineering-Credo des Unternehmensberaters James Champy (\*1942) lautet: „Fangen Sie mit einem leeren Blatt Papier an“, und weiter: „Es ist Zeit, dass wir aufhören, ausgetretene Wege zu gehen. Anstatt veraltete Prozesse in Silizium und Software einzubetten, sollten wir sie beseitigen und neu anfangen.“ [Ham 92]. So unterzogen sich ungefähr 60 Prozent der Fortune-Global-500-Firmen in den 1990er Jahren einer unternehmensweiten Radikalkur, die von Unternehmensberatern angetrieben wurde [Ham 94].

Eileen Shapiro verweist bereits 1996 auf Umfragen in den USA und Europa, wonach nur 33 Prozent der Unternehmen nach Abschluss von Reengineering-Projekten über Erfolge, 25 Prozent jedoch über keine dem Aufwand entsprechenden Resultate berichteten [Sha 96].

Nachdem die Berater nun die Organisation gründlich analysiert, das interviewte Wissen in Ablaufdiagrammen abgebildet und vereinfachte Prozesse auf dem Papier gestaltet hatten, war es für sie schwer nachvollziehbar, dass die Mitarbeiter die neuen Verfahren nicht annehmen wollten oder auch konnten. Die Schuld wurde schnell beim mittleren Management gefunden. Der Begriff der „Lehmschicht“ kam auf. Man vermutete, dass das mittlere Management „Widerstand“ leistete, da die Neuordnung der Organisation zu erheblichen Personaleinsparungen führen sollte und durch flachere Hierarchien persönliche Aufstiegschancen sanken.

Die Berater und Managementforscher des Business-Process-Reengineering-Ansatzes hatten unterschätzt, dass eine Organisation aus Menschen besteht, die Erfahrungs- und Detailwissen besitzen, an dem sie sich orientieren, um die täglichen Aufgaben erfolgreich auszuführen. Dieses individuelle Wissen ist aufgrund der Komplexität der Tätigkeiten inzwischen sehr umfangreich und aufgrund der Detailvielfalt schwer übertragbar. Darüber hinaus ist die Konfrontation mit neuen Abläufen immer mit einem Lernprozess verbunden. Auch das wurde unterschätzt und häufig ignoriert.

Um die Versäumnisse auszugleichen, brauchte es nach dem **Reengineering** zur Implementierung der neuen Geschäftsprozesse den **Mind Change**. Wie aber kann der gelingen? Da das Reengineering stark von der Informationstechnik geprägt ist, erinnerte man sich vermutlich an den ITIL<sup>1</sup>-**Change-Management-Prozess**, der bei der Umstellung von IT-Hard- oder Software die Kommunikation zu den Mitarbeitern berücksichtigt, um diese auf neue Verfahren zu schulen [s. dazu Bei 14]. Er ist seit 1989 im Buch „Service Transition“ der Normenreihe IT Infrastructure Library (ITIL) definiert [ITI 11]. Der Change-Management-Prozess hat das Ziel, alle Veränderungen an der IT-Infrastruktur zu dokumentieren, zu planen und zu implementieren. Eine wichtige Rolle dabei spielt hier die Kommunikation mit den Mitarbeiter/innen in den unterschiedlichen Fachbereichen und Ausführungsebenen, denn die Änderungen an der IT-Infrastruktur haben Auswirkungen auf die Tätigkeiten der Menschen, die die Computer bedienen.

Change Management war als Begriff bereits in einem 1983 erschienenen Artikel „Enhancing the effectiveness of organizational change management“ vom Berater Julien R. Phillips verwendet worden [Phi 83]. Aber erst Anfang der 1990er Jahre wurde Change Management als „Soft Side“ des Business Process Reengineering zur Implementierung von organisatorischen Veränderungen als Konzept eingeführt. Im März 1995 schließlich präsentierte eine Veröffentlichung von Scott Whelehan sowohl den Begriff als neues „Consulting-Werkzeug“ als auch die „Leading Players“<sup>2</sup> für das „Change Management“ [Whe 95].

<sup>1</sup> Die britische Regierungsbehörde Central Computing and Telecommunications Agency (CCTA) hatte in den 1980er Jahren eine Best-Practice-Sammlung für das IT-Service-Management aufgebaut und nach und nach ab 1989 als Normenreihe IT Infrastructure Library (ITIL) konsolidiert.

<sup>2</sup> „Leading Player in Change Management“, Consultants News, Kennedy Publications. Die Beratungsunternehmen Andersen Consulting (heute Accenture), Ernst & Young, Coopers & Lybrand, Price Waterhouse (heute Price WaterhouseCooper), KPMG Peak Marwick (heute KPMG), CSC Index, Gemini Consulting, EDS, Symmetrix hatten einen neuen Markt entdeckt. Siehe dazu Wheleham, Scott 1995.

Der Begriff „**Management**“ kommt vom lateinischen „*manus agere*“, was so viel bedeutet wie „an der Hand führen“, oder vom französischen „*ménagement*“, etwas mit „Aufmerksamkeit tun“ oder „Ordnung herstellen“. Management steht somit für das Führen von Menschen, das Steuern von Abläufen sowie das systematische Lösen von Problemen in Organisationen.

Das Wort „*change*“ (franz. *changer*) kann mit eintauschen oder auswechseln übersetzt werden. Es richtet sich auf die vielen kleinen Veränderungen, die im alltäglichen Leben stattfinden, und bleibt dabei sehr **unspezifisch**. Es bedeutet im Wesentlichen, eine Maschine, Software oder auch Personen **auszuwechseln**.

Organisationen bestehen jedoch in erster Linie aus Menschen und sind daher komplexe, lebendige Systeme, die sich permanent aus sich selbst heraus oder durch äußere Einflüsse verändern. Die Erkenntnisse der Sozialpsychologie, die auf der Aktionsforschung von Kurt Lewin aufbauten und bereits über 40 Jahre Erfahrung der Organisationsentwicklung vorweisen konnten, blieben zu diesem Zeitpunkt noch wenig beachtet.

Demzufolge brauchte es weitere Erklärungen, um zu einer angemessenen Definition bezüglich des Begriffs „Change Management“ zu kommen. Die folgenden Begriffe dienen inzwischen der Abgrenzung:

**Transactional Changes** (Transaktion = Geschäftsvorgang) sind geschäftliche Interaktionen zwischen zwei Personen, die zum Abwickeln von Geschäftsvorgängen führen. Die Veränderung ergibt sich aus dem Tagesgeschäft. Es werden Probleme gelöst, ohne die bestehenden Strukturen und Verhaltensweisen zu hinterfragen (z.B. das Produzieren von Produkten, das Einrichten neuer Serversysteme, das Erfüllen eines Kundenwunsches).

**Transitional Change** (Transition = Übergang) bedeutet, den Übergang von einem Zustand in einen anderen oder von einer Ausgangslage in eine andere Situation zu gestalten. Hier gilt es, Menschen von einem Ausgangspunkt hin zu einem Zielzustand zu führen, wie es etwa bei einem Projekt der Fall ist (z. B. ein Umzug, der Bau eines Hauses, der Aufbau von neuen Produktionsanlagen oder die Einführung einer neuen Software). Für die erfolgreiche Gestaltung sind ggf. Modifikationen an bestehenden Strukturen vorzunehmen oder auch individuelle Fähigkeiten zu schulen. Die Gestaltung dieser Übergänge hat einen Einfluss auf die bestehende Kultur.

**Transformational Changes** (Transformation = Wandel) sind fundamentale Veränderungen. Daher werden sie auch als Umwandlung, Verwandlung, Umgestaltung oder auch nur Wandel übersetzt. Sie zielen auf die Entwicklung individueller Verhaltensweisen, insbesondere das Verändern von Gewohnheiten. Es geht dabei um tiefgreifende oder grundlegende Verhaltensänderungen, z. B. wie wir in Organisationen gemeinsam Ziele erreichen, Hindernisse überwinden, miteinander respektvoll kommunizieren und zusammenarbeiten. Es geht im Wesentlichen darum, dysfunktionale Verhaltensmuster zu verändern, also umzuwandeln in funktionale Verhaltensweisen. Das bezieht sich sowohl auf den Einzelnen als auch auf die gesamte Organisation.

**Change Management** dient dem ganzheitlichen und systematischen Planen, Initiieren, Realisieren, Reflektieren und Stabilisieren von Veränderungsprozessen in Organisationen. Dafür ist sowohl der Übergang von einem unbefriedigenden Ausgangszustand in

einen gemeinsam getragenen Zielzustand (Transitional Change) als auch das Begleiten der einzelnen Personen durch ihre individuellen Lernprozesse (Transformational Change) zu verstehen. Insgesamt zielt es darauf ab, dass eine Organisation sich hin zu einem verbesserten Wertschöpfungszustand durch eine hochwertigere Kultur mit einem wertschätzenden Miteinander entwickelt.

Das Spektrum der Veränderungsinhalte reicht dabei von der strategischen Ausrichtung über die kontinuierliche Vereinfachung von Prozessen bis zur Persönlichkeitsentwicklung jedes einzelnen Mitarbeiters. Change Management hat einen Anfangspunkt, wird aber nie zu Ende sein, denn es gilt letztlich den Entwicklungsprozess einer lebendigen (agilen) und damit ständig lernenden Organisation [Arg 90] zu gestalten und zu erhalten.

Change Management ist zum elementaren Bestandteil für erfolgreiches unternehmerisches Handeln geworden, denn sich ständig ändernde Rahmenbedingungen prägen unser Leben zunehmend. Für die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen stehen uns heute nützliche Mittel und wirkungsvolle Methoden zur Verfügung. Die Methoden sind aber immer nur so gut wie die Menschen, die sie einsetzen und anwenden.

Als grundsätzliche Erklärungsansätze für die Gestaltung von Veränderungsprozessen werden die Aktionsforschung (mit dem 3-Phasen-Modell) von Kurt Lewin [Lew 52] (vgl. Kap. 4.2) und der internationale Bestseller „Leading Change“ von John P. Kotter [Kot 96] mit seinem 8-Stufen-Veränderungsplan angeführt. Bei genauerem Hinschauen bedient sich Change Management jedoch aus allen möglichen wissenschaftlichen Erkenntnissen und praktischen Erfahrungen der **Organisations- und Managementlehre** sowie der **Sozial- und Organisationspsychologie**.

Es lohnt sich daher, die Entwicklung vom Scientific zum Change Management genauer zu betrachten.

## ■ 2.2 Vom Scientific zum Change Management

*„Höchste Weisheiten sind belanglose Daten,  
wenn man sie nicht zur Grundlage  
von Handlungen und Verhaltensweisen macht.“*

*Peter F. Drucker (1909 – 2005), österreichisch-amerikanischer Pionier der modernen Managementlehre*

### 2.2.1 Scientific Management: Arbeitsteilung und Massenproduktion

Organisationen, so wie wir sie heute kennen, sind stark geprägt durch die Industrielle Revolution, die vor circa 150 Jahren mit dem massenhaften Einsatz der Dampfmaschine begann. Hier entstand die praktische und auch wissenschaftliche Auseinandersetzung

mit dem Führen von Industriebetrieben. 1886 wurde mit der Gründung der Society of Mechanical Engineering die Managementforschung begründet.<sup>3</sup>

Kein Geringerer als Peter F. Drucker (1909 – 2005) war der Meinung, dass Management niemals eine exakte Wissenschaft werden könne, da es vielmehr eine Kunst sei, die auf Intuition beruhe, der die Manager bei der Erfüllung ihrer Aufgaben folgen [Dru 65]. Dennoch folgt Management Prinzipien und Regeln, die beobachtet, systematisiert und erforscht werden können.

So widmete Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915) sein ganzes Leben dem Wesen der **Effizienz in den industriellen Betrieben** und veröffentlichte 1911 sein Werk zum **Scientific Management** [Tay 11]. Er entwickelte Methoden zur Analyse von Arbeitsprozessen und deren Zerlegung in möglichst kleine Aufgabenelemente, die von verschiedenen Arbeitern erledigt werden sollten. Er wollte nicht vereinzelte Verbesserungen an willkürlich ausgewählten Elementen vornehmen, sondern eine Gesamtreform der Betriebe. In den Firmen, in denen er arbeitete, standardisierte er Werkzeuge und Maschinen und entwickelte dabei mehr als 40 Patente. Er kämpfte gegen „die tagtägliche Vergeudung menschlicher Arbeitskraft durch ungeschickte, unangebrachte oder unwirksame Maßnahmen“. Angeblich hatte er, als er 49-jährig starb, eine Stoppuhr in der Hand.

Taylors wissenschaftliche Betriebsführung fand weltweite Verbreitung und Anerkennung. 1924 wurde von Carl Friedrich von Siemens die REFA („Reichsausschuß für Arbeitszeitermittlung“, heute „Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung“) in Deutschland gegründet. Selbst Lenin war ein Anhänger des Scientific Management. In Japan wurden die Taylor'schen Prinzipien ab 1913 eingesetzt. Taiichi Ōno (1912 – 1990), der Vater von Kaizen offenbarte, dass das Scientific Management ihm als Grundlage diene.

Die einseitige ökonomisch-rationale Betrachtung und Benutzung des Menschen im Produktionsbetrieb sorgte allerdings auch für sehr viel Kritik in der Gesellschaft. Im Jahre 1932 erschien der Roman „Schöne neue Welt/Brave New World“ von Aldous Huxley und 1936 wurde der Charlie-Chaplin-Film „Moderne Zeiten/Modern Times“ uraufgeführt. Beide Werke thematisieren Henry Ford (1863 – 1947), der Taylors Prinzipien besonders konsequent in seinem Unternehmen umsetzte. Roman und Film zeigen die Gefahren der arbeits- und funktionsteiligen Prinzipien durch gezielte Übertreibung besonders deutlich auf.

Taylor hatte den Menschen als Produktionsfaktor betrachtet und dabei nur das Bedürfnis nach finanzieller Sicherheit berücksichtigt, um ein Aufbegehren seitens der Arbeiterschaft zu verhindern. Psychologische, emotionale oder soziale Bedürfnisse fanden keine Beachtung. Durch die hohe Spezialisierung und Standardisierung der einzelnen Arbeitsschritte entstand für den Industriearbeiter eine nie zuvor da gewesene Monotonie der Arbeit. Letztlich stagnierte dadurch die Produktivität.

---

<sup>3</sup> Am 26. Mai 1886 hielt der spätere Präsident der American Society of Mechanical Engineers, Henry Robinson Towne, eine Rede über „The Engineer as Economist“, die von den Managementhistorikern als Beginn der Managementwissenschaft gefeiert wird. Siehe dazu [Bud 09, S. 171].



## 2.2.2 Hawthorne-Effekt: Beginn der Führungsforschung

Von 1924 bis 1932 fanden im Auftrag des National Research Council und der amerikanischen Elektrizitätsindustrie in den Hawthorne-Werken (29 000 Mitarbeiter) der Western Electric Company Experimente zur Leistungssteigerung statt. Untersucht wurde der Einfluss der Lichtstärke auf die Produktivität der Mitarbeiter. Dabei stellten die Forscher fest, dass nicht die Erhöhung der Lichtstärke zu einer Erhöhung der Produktivität führte, sondern die den Mitarbeitern entgegengebrachte Aufmerksamkeit (Hawthorne-Effekt). Man erkannte den Einfluss von sozialer Interaktion und informellen Gruppenregeln auf das individuelle Verhalten und die damit verbundene Motivation zur Leistungserbringung.

Ab 1927 wurde der Soziologe George Elton Mayo (1880 – 1949) von der Harvard Business School hinzugezogen, der gemeinsam mit Fritz J. Roethlisberger und William John Dickson Führungskräfte in Befragungstechniken schulte, die dann 20 000 Beschäftigte interviewten [May 49]. Durch die Aussagen der Arbeiter lernten sie, wie ihr eigenes Verhalten auf diese wirkte.

Die Betriebswirtschaftslehre erhielt somit eine menschliche, verhaltensorientierte Weiterentwicklung. Forschungsarbeiten zu **Gruppendynamik**, sozialer Interaktion, Arbeitszufriedenheit und kooperativen **Führungsstilen** haben hier ihren Ursprung.

## 2.2.3 Kurt Lewis Aktionsforschung und Gruppendynamik

Der Psychologe Kurt Lewin (1898 – 1947) [zu seinem Leben: Mar 02] hatte sich bereits 1920 mit Taylors Scientific Management beschäftigt und darauf hingewiesen, dass die strikte Arbeitsteilung zu Monotonie führte. „Der Arbeit selbst muss Wert verliehen werden, unabhängig davon, wie viel Zeit sie kostet“, und es müssten „die psychologischen Bedürfnisse“ berücksichtigt werden [Lew 20].

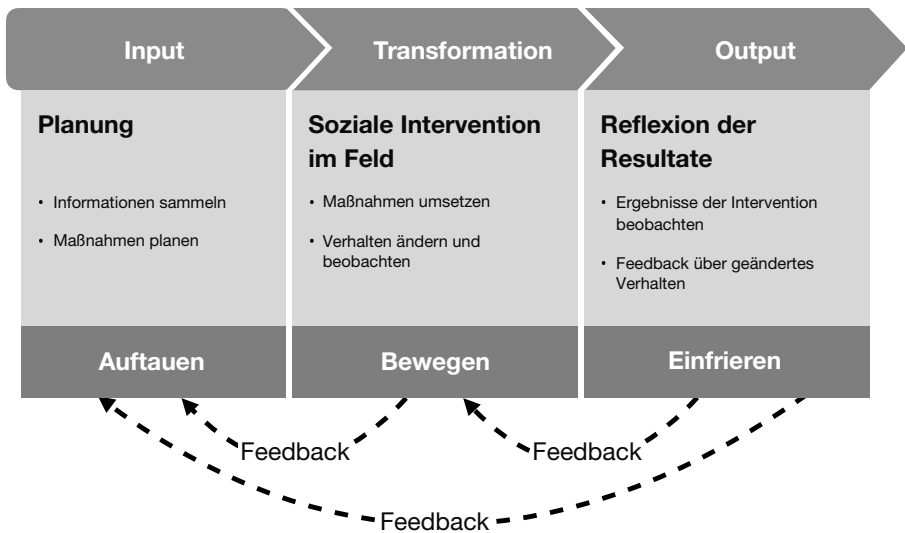
Kurt Lewin, der aus Deutschland flüchten musste, entwickelte zusammen mit Ronald Lippitt am Institute for Social Research an der Universität Michigan 1936 die Daten-Rückkopplungs-Methode (engl. **Survey Feedback Method**). Sie war das Ergebnis der Untersuchungen über die Auswirkungen des Führungsstils auf die Gruppenatmosphäre. Durch die Vergleichs- und Diagnosemöglichkeiten konnten auf allen Organisationsebenen gezielt Verbesserungen der innerbetrieblichen Zusammenarbeit vorgenommen werden.

1944 gründete Kurt Lewin das Research Center for Group Dynamics (RCGD) am MIT (Massachusetts Institute of Technology). Hier entwickelte er die sogenannte Laboratoriums- bzw. Sensitivitätstrainings (**T-Groups**). Diese haben zum Ziel, die Teilnehmer für die Auswirkungen des eigenen Verhaltens auf die Gruppe zu sensibilisieren. Die wechselseitigen Interaktionen und die dabei entstandene Dynamik in der Gruppe werden im „Hier und Jetzt“ reflektiert und bewusst gemeinsam neue Verhaltensweisen entwickelt.

Daraus ging 1946 die **Aktionsforschung (engl. Action Research)**<sup>4</sup> hervor [Lew 46]. Sie ist eine Methodik zur Erforschung von sozialer Veränderung, die durch eine sich wiederholende Spirale von drei Schritten erfolgt:

1. *Planung*: Sammeln von Informationen über das Verhalten.
2. *Aktion*: Durchführen von sozialer Intervention im Feld.
3. *Reflexion der Ergebnisse der Intervention*: Erforschen von sozialer Veränderung.

Im Gegensatz zur traditionellen Forschung, in der ein Wissenschaftler versucht, als unbeteiligter Beobachter ein Bild von der Realität zu gewinnen, nimmt der Aktionsforscher bewusst Einfluss auf sein Forschungsfeld [Arg 85]. Beim *Aktionsforschungsansatz* wird die Rolle von externen Beratern (Change Agents) explizit betont. Dieser Einfluss kann von der teilnehmenden Beobachtung bis hin zu aktiven Eingriffen in das Handeln der Beteiligten reichen. Das Vorgehen erfolgt in einer Spirale von Schritten, von denen jeder in einem Kreislauf von Planung, Durchführung und Überprüfung der Resultate abläuft.



**Bild 2.1** Systemmodell der Aktionsforschung und 3-Phasen-Modell [Lew 52]

Aus der Aktionsforschung ging das 3-Phasen-Modell von Kurt Lewin (Bild 2.1) hervor. Es ist vermutlich das erste Modell, das sich systematisch mit Veränderungsprozessen in Organisationen auseinandersetzt:

- Phase 1: Auftauen *Unfreezing*. Durch Rückspiegelung von Befragungs- bzw. Analyse-

<sup>4</sup> Kurt Lewin gilt als Begründer der Aktionsforschung. Der Begriff „Action Research“ stammt allerdings von John Collier, dem Beauftragten der amerikanischen Regierung für Indianerfragen. Dieser hatte von 1933 bis 1945 an der Verbesserung der Beziehungen zwischen Ureinwohnern und Weißen gearbeitet. Als „Action Research“ bezeichnete er seine Strategie, mit der er gemeinsam mit den betroffenen Indianerstämmen Probleme feststellte, analysierte und bearbeitete.

ergebnissen und deren Reflexion werden Einzelne oder Gruppen zur Veränderung motiviert bzw. ein Bewusstsein für Veränderungen entwickelt.

- Phase 2: Verändern *Moving*. Die Ist-Situation wurde reflektiert und eine Zielvorstellung sowie neue Strukturen und Verhaltensweisen werden entwickelt, getestet und geübt.
- Phase 3: Einfrieren *Refreezing*. Die neuen Verhaltensweisen werden überprüft, stabilisiert und gefestigt.

Die Aktionsforschung ist damit ein konkretes Konzept zur problemorientierten Organisationsveränderung, bei dem der Veränderungsbedarf gemeinsam mit den Beteiligten erhoben und ausgewertet wird sowie anschließend Maßnahmen zur Verbesserung gemeinsam und systematisch entwickelt werden.

Diese Methoden erprobte Lewin z. B. während einer Konferenz 1946 in Bethel (USA), wo Verwaltungsmanager über die Umsetzung eines neuen Gesetzes diskutierten. Die Führungskräfte erhielten von den Forschern ein Feedback bezüglich ihres Verhaltens innerhalb der Diskussion. Dadurch entstand die Idee eines gruppenspezifischen Lernverfahrens, in dem man Gruppenprozesse erlernen und sein eigenes Verhalten in einer Gruppe reflektieren und verändern kann.

Als Ergebnis dieser Veranstaltung entstanden die sogenannten Sensitivitätstrainings (T-Groups). Carl Rogers<sup>5</sup> beschreibt die T-Groups als „die wirksamste soziale Intervention des Jahrhunderts“ [Rog 67]. 1947 gründete Kurt Lewin das National Training Laboratories Institute for Applied Behavioral Science, das einen großen Einfluss auf moderne Unternehmenstrainings, Mitarbeiterbefragungen und die Aktionsforschung selbst hatte.

Kurt Lewin hat mit seiner Gruppendynamik-Methode, nach welcher der Mensch in der Gruppe vom Betroffenen zum Beteiligten wird, eine Möglichkeit zur bewussten Verhaltensänderung in Organisationen gefunden. Die Teilnehmer steigerten ihre Wahrnehmungsfähigkeit für eigene und fremde Gefühle, Stimmungen, Einstellungen und Reaktionen sowie die Einsicht in eigene und fremde Verhaltensweisen von Teilnehmern einer Gruppe.

Kurt Lewin starb am 12. Februar 1947 an Herzversagen in Newtonville bei Boston. Zu diesem Zeitpunkt war er einer der bekanntesten Sozialpsychologen der Welt.

## 2.2.4 Interventionstechniken und Psychodrama

Der österreichisch-amerikanische Arzt, Psychiater und Soziologe Jakob Levy Moreno (1889–1974) erweiterte die Gruppendynamik um Interventionstechniken. Mit der von ihm in den 1930er Jahren entwickelten **Soziometrie** diagnostizierte er die Beziehungen in Gruppen. Dafür stellte er das Verhältnis der einzelnen Gruppenmitglieder bzw. die Einstellung zueinander in einem Soziogramm grafisch dar. Es veranschaulicht so, welche Gruppenmitglieder mit wem wie in Interaktion gehen. [Mor 14].

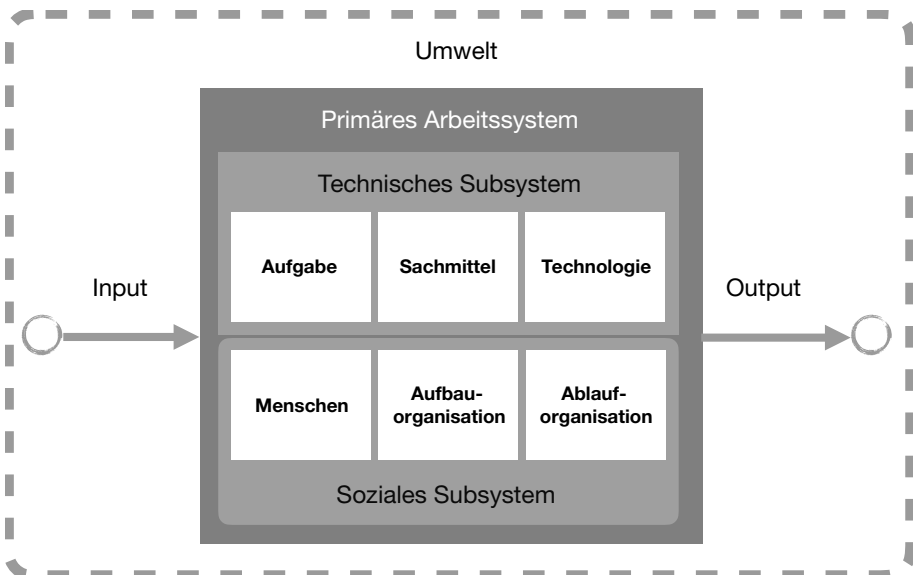
<sup>5</sup> Carl Rogers (1902 – 1987) gilt als einer der Hauptvertreter der Humanistischen Psychologie und entwickelte die klientenzentrierte Gesprächsführung.

Er entwickelt auch das **Psychodrama**. Die Zielsetzung war es, in der Gruppe den Protagonisten dabei zu unterstützen, sich von alten Rollenmustern bzw. Verhaltensweisen zu lösen. Er selbst bezeichnet das Psychodrama als „diejenige Methode, welche die Wahrheit der Seele durch Handeln ergründet“, mit dem Ziel, „die menschliche Spontaneität freizusetzen und gleichzeitig in das gesamte Lebensgefüge des Menschen sinnvoll zu integrieren“ [Ges 96]. Hier werden unmittelbar gewonnene Daten in Handlung umgesetzt und reflektiert verarbeitet. Diese kreativen und praktischen Methoden haben großen Einfluss auf die individuelle Entwicklung von Personen und das Beziehungsgefüge in Gruppen [Mor 74].

### 2.2.5 Kybernetik und soziotechnische Systeme

Zwischen 1948 und 1950 führte das Tavistock Institute of Human Relations in der Glacier Metal Company ein Aktionsforschungsprojekt über die Auswirkungen der Mechanisierung und Arbeitsteilungen im Bergbau durch, dessen Ziel die Verbesserung der Mitarbeitermotivation und der Zusammenarbeit war. Dies führte unter anderem zu mehr Mitsprache der Mitarbeiter im Betriebsrat [Jaq 53].

Ausgehend von Untersuchungen wurde die Theorie der **soziotechnischen Systeme** (Bild 2.2) aufgestellt. Den Begriff prägten Frederick Edmund Emery (1925 – 1997) und Eric Landsdown Trist (1909 – 1999). Ihrer Erkenntnis nach „muss das Management begreifen, dass der Erfolg des Unternehmens davon abhängt, wie es als soziotechnisches System funktioniert – nicht einfach als technisches System mit ersetzbaren Individuen, die hinzugefügt werden und sich anpassen müssen.“ [Eme 65]

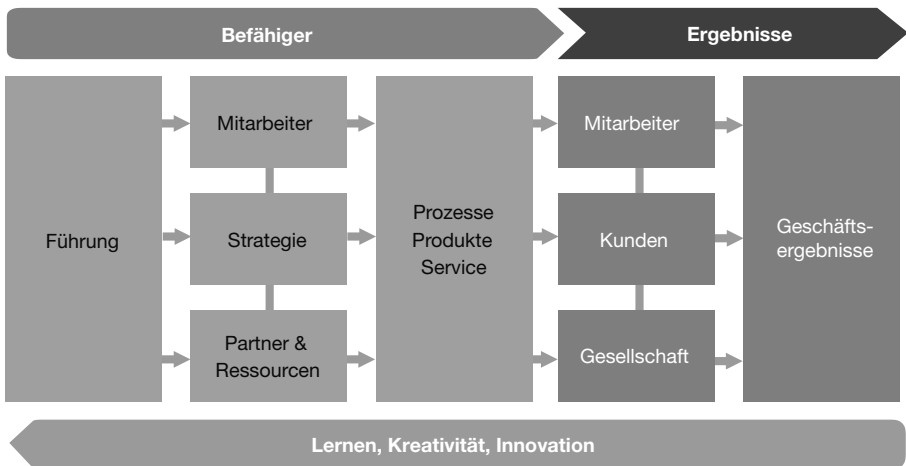


**Bild 2.2** Das Arbeitssystem als soziotechnisches System [Syd 85]

Die Basis bildeten die Erkenntnisse des Mathematikers Norbert Wiener (1894 – 1964), der um 1945 die Kybernetik (*griech. „kybernetes“ = Steuermann*) begründete [Wie 58; einführend zur Kybernetik: Ves 02]. Verbreitung in alle anderen wissenschaftlichen Forschungsgebiete fand dieser Ansatz durch die zehn kybernetischen Macy-Konferenzen<sup>6</sup> in den Jahren 1946 bis 1953. Sie hatten das Ziel, die Grundlagen für eine „allgemeine Wissenschaft über die Funktionsweisen des menschlichen Geistes“ zu legen.

Eine der Leitfiguren war der Biologe und Anthropologe Gregory Bateson (1904 – 1980). Er war auf der Suche nach Mustern der Ökologie des menschlichen Geistes. Auf diese Weise entwickelte er eine Lerntheorie und identifizierte in der sogenannten Doppelbindungstheorie eine Sach- und eine Beziehungsebene der zwischenmenschlichen Kommunikation, die später Paul Watzlawick (1921 – 2007) in seiner Kommunikationstheorie vertiefte.

Aus der allgemeinen Systemtheorie des Biologen Ludwig von Bertalanffy (1901–1972) [Ber 76] und der Managementkybernetik des britischen Betriebswirtes Anthony Stafford Beer (1926 – 2002) wurde 1972 von den Schweizer Wirtschaftswissenschaftlern Hans Ulrich und Walter Krieg das **St. Galler Managementmodell** abgeleitet. Darauf aufbauend entstand 1992 das **Business-Excellence-Modell** der European Foundation for Quality Management (Bild 2.3).



**Bild 2.3** EFQM-Modell [EFQ 12]

Insgesamt änderte sich ab Mitte des 20. Jahrhunderts durch die systemische Denkrichtung (vgl. Kap. 2.2.7) der Blickwinkel auf Organisationen. Die Forscher machten deutlich, dass das technische und das soziale System der Arbeitsgruppe nicht getrennt voneinander betrachtet werden können, denn sie bedingen sich gegenseitig. Man begriff allmählich, dass bei der Veränderung einer Organisation sachliche Aufgabe und technische Aspekte gemeinsam mit dem sozialen Umfeld betrachtet werden müssen.

<sup>6</sup> Die Josiah Macy, Jr. Foundation oder Macy Foundation wurde 1930 von Catherine Everit Macy Ladd (1863 – 1945) zu Ehren ihres Vaters gegründet.

Die Arbeitsaufgabe stellt die Daseinsberechtigung der Arbeitsgruppe dar und beinhaltet das Erarbeiten von Vorgehensweisen und Methoden zur zweckmäßigen Aufgabenerfüllung. Dabei ist es jedoch notwendig, dass die Auswirkungen auf die zwischenmenschlichen Beziehungen beachtet und gesteuert werden.

### 2.2.6 Organisationsentwicklung

Der Begriff **Organisationsentwicklung** wurde Mitte der 1950er Jahre von Douglas McGregor [McG 73] und Richard Beckhard [Bec 69] entwickelt, während sie bei General Mills beratend tätig waren.<sup>7</sup> Douglas McGregor war ein Schüler und großer Verehrer Kurt Lewins und sieht ihn als den Vater der Organisationsentwicklung (engl. Organizational Development), obwohl dieser starb, bevor der Name überhaupt geprägt wurde [einführend: [Bec 02]].

Die Organisationsentwicklung betrachtete die Organisation und ihre einzelnen Elemente (Maschinen, Menschen, Aufgaben und Verfahren, Ziele, Werte und Regeln) nicht mehr isoliert voneinander, sondern verstand sie als Einheit, die mit ihrer Umwelt in Beziehung steht und nur als System sinnvoll verändert werden kann. Sie verbindet die von Kurt Lewin entwickelte Aktionsforschung und Gruppendynamik mit den Erkenntnissen über soziotechnische Systeme. Ziel ist es, Produktivität und Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern.

Auf Anregung des Londoner Tavistock-Institutes entstand Anfang der 1970er Jahre das Konzept der teilautonomen Arbeitsgruppen bei dem schwedischen Automobilhersteller Volvo [Ber 91]. Einer Arbeitsgruppe wird eine Aufgabe übertragen, „dessen Regelung von ihr selbst vorgenommen wird, so dass alle in ihr vorkommenden Tätigkeiten und Aktivitäten von ihr selbst gesetzten Normen unterstellt sind.“ Es wurde beobachtet, dass die Zusammenarbeit innerhalb derartiger Arbeitsgruppen verbessert, die Leistungsfähigkeit gesteigert und Fehlzeiten reduziert wurden.

Die Organisationsentwicklung verfolgte einen systemischen Ansatz, in dem verschiedene sozialwissenschaftliche Disziplinen wie Psychologie, Soziologie und Anthropologie sowie Erkenntnisse aus Organisations- und Systemtheorie zusammenfließen. Damit begann sich auch das bis dahin gängige Menschenbild zu verändern.

Der Psychologe Abraham Maslow (1908 – 1970) hatte durch seine klinischen Untersuchungen in den Jahren 1934 und 1943 ein Entwicklungsmodell der Hierarchie menschlicher Bedürfnisse (**Maslow'sche Bedürfnispyramide**) herausgearbeitet [Mas 77]. Dabei geht er davon aus, dass jeder Mensch Defizit- und Wachstumsbedürfnisse in sich trägt. Defizitbedürfnisse müssen erfüllt sein, damit Zufriedenheit überhaupt entstehen kann. Aktivierte Wachstumsbedürfnisse hingegen führen aus seiner Sicht zu Glück, Gelassenheit, innerem Reichtum und verstärkter Individualität. Das wiederum hat Auswirkungen auf das soziale Umfeld. Grundsätzlich hat jeder Mensch **Bedürfnisse** nach Nahrung und Schlaf, Sicherheit, sozialer Zugehörigkeit, Anerkennung und Selbstver-

<sup>7</sup> [Wie 87]: „consulting together at General Mills in the 1950s, the two coined the term *organization development* (OD) to describe an innovative bottoms-up change effort that fit no traditional consulting categories“.

# Index

## Symbole

3-Phasen-Modell 8, 11, 91f., 147

## A

Ablaufstrukturen 113  
Ablehnung 43, 53  
Ablehnungssymptome 56  
Abstimmungen 171, 190  
Abstimmungsmeetings 225  
Adamecki, Karol 165  
Adams, John Stacey 180  
Adaptionsstufen 187  
Aha-Effekt 45, 79  
AIDA 176  
Akteursgruppen 188  
Aktionismus 51, 209, 211  
Aktionsforschung 7f., 11, 90, 127  
Aktionspotenzial 74, 86, 172, 181  
Allen, Woody 93  
Amygdala 50, 54, 81  
Analyse 65  
Angst 3, 43, 46, 49, 51ff., 69, 79, 81, 83, 95ff., 116, 144, 206f., 211, 226, 228, 242, 252, 257  
Anreize 45, 49, 78, 89  
Anreiz-Reaktion-Lernprozess 48  
Appreciative Inquiry 145  
Aristoteles 202  
Armour, J. Andrew 70  
Aufbauorganisation 112  
Aufgabenpakete 164  
Aufmerksamkeit 7, 46f., 64f., 68, 71, 76, 86, 132, 158f., 174, 176, 183, 186, 229, 232, 241, 243  
Aufräumaktion 237  
Auftragsklärung 148, 198, 202ff., 254  
Ausgangssituation 31  
Ausprobieren 78

## B

Bacon, Francis 25  
Bandler, Richard 42  
Bateson, Gregory 14, 92  
Bearbeitungsraster 162  
Bedürfnispyramide 15, 120  
Bedürfnisse 43, 57f., 77, 111, 119ff., 143, 226, 239  
Beharrlichkeit 226  
Belohnung 45, 49, 63, 76, 85, 89  
Belohnungssystem 81  
Benjamin, Walter 25  
Beobachtung 11, 43, 63, 65, 71, 77, 80, 124, 171  
Berne, Eric 83  
Berner-Lee, Tim 24  
Bertalanffy, Ludwig von 14  
Besprechungen 191, 225, 255  
Betrachtungsebenen 108  
– Entscheidungsebene 109, 111, 223  
– Interaktionsebene 110, 116, 182, 223  
– persönliche Ebene 110, 119, 223  
– Prozessebene 110, 113, 182, 223  
– Strategieebene 109f., 182, 223  
Betroffene informieren 199  
Bewältigungsmuster *Siehe* Bewältigungsstrategien 58  
Bewältigungsstrategien 42f., 51, 53ff., 62, 69, 71, 78, 91ff., 119, 173, 179, 228, 241  
– ablenkendes Muster 56, 61  
– anklagendes Muster 56, 60  
– beschwichtigendes Muster 56, 60  
– versachlichendes Muster 56, 61  
Beziehungen 13, 107, 180  
Bohr, Niels 108  
Bonhoeffer, Dietrich 208  
Botenstoffe 48, 74, 81  
Botschaft 174, 176  
Bourdieu, Pierre Félix 140  
Brandt, Willy 34  
Brown, H. Jackson Jr. 141  
Bücher, Karl 223  
Business-Excellence-Modell 14

Business Model Canvas 17, 145, 217f.  
 Business Process Reengineering 5f., 19

## C

Cailliau, Robert 24  
 Campbell, Joseph 93f.  
 Camus, Albert 179  
 Canetti, Elias 84  
 Cannon, Walter B. 49  
 Carlyle, Thomas 111  
 Caruso, David R. 72  
 Champy, James 5, 19  
 Chandler, Alfred D. 115, 210  
 Chanel, Coco 5  
 Change Management – Definition 6  
 Change-Routine 198  
 Chaplin, Charlie 9  
 Cholera 57, 59  
 Churchill, Winston 139  
 Cicero, Marcus Tullius 239  
 Claudel, Paul 142  
 Claudius, Matthias 143  
 Clausewitz, Carl von 210  
 Copra, Fritjof 107  
 Covey, Steven 230, 232

## D

Daimler, Gottlieb 110  
 Damasio, Antonio 82  
 Deming, William E. 124  
 Demokrit 78  
 Denkprozess 76, 85  
 Design Thinking 17, 145  
 Dichter, Ernest 186  
 Digitale Revolution 24  
 Digitale Transformation 25  
 Disney, Walt 33  
 Dopamin 48, 81  
 Dörner, Dietrich 250  
 Dringlichkeit 176, 232  
 Drucker, Peter F. 8f., 227, 232

## E

Edison, Thomas Alva 73, 78, 110, 123  
 Einfachheit 219, 234  
 Einsicht 66  
 Einstein, Albert 63, 83, 89, 131  
 Einzelgespräche 186, 226  
 Eisenhower, Dwight D. 137, 232  
 Eisenhower-Matrix 233  
 Emerson, Ralph Waldo 251  
 Emery, Frederick Edmund 13  
 Emotionale Akzeptanz 44, 69  
 Emotionale Erfahrung 77

Emotionale Intelligenz 72  
 Emotionen 3, 46, 49, 52, 62, 71f., 77, 81, 83, 89, 91,  
 117, 229, 243  
 Ende, Michael 231, 243  
 Engramm 48  
 Entscheiderrunden 185  
 Entscheidersitzungen 185  
 Entscheidung 111, 190, 197, 205f.  
 Entscheidungsfindung 171  
 Entscheidungsprozesse 55, 70, 83, 86, 130, 172, 190,  
 196  
 Entscheidungsvorbereitung 205  
 Entwicklungsphasen von Gruppen 118  
 Entwicklungspotenziale 228  
 Epiktet 175, 205  
 Erfahrungen sichern 199  
 Erfolge 125  
 Erfolge würdigen 200, 255  
 Erfolgsberichterstattung 185  
 Erfolgskontrolle 139  
 Ergebniskriterien 134, 203  
 Ergebnispräsentation 163  
 Ericsson, Anders 129  
 Erkenntnis 13, 45, 69, 78f., 89f., 92, 96, 99  
 Erstgespräch 204  
 Erwartungen 119  
 European Foundation for Quality Management 14

## F

Fantasie 229  
 Feedback 242  
 Feldtheorie 90  
 Fellini, Federico 229  
 Fielding Huxley, Andrew 74  
 Fischer, Gabriele 208  
 Flucht-Angst-Reaktion 51  
 Flucht- oder Kampfreaktion 49  
 Ford, Henry 9, 113, 206, 212, 214  
 Fragen 170, 203f., 233, 236  
 Fragetechnik 152  
 Franklin, Benjamin 132  
 Franz von Assisi 222  
 Freiheit 240  
 Freude 51, 76, 82  
 Freud, Sigmund 180  
 Fromm, Erich 210  
 Führung 209  
 Führungskraft 251  
 Führungsprozess 130, 209  
 Fuller, Richard Buckminster 252

## G

Galilei, Galileo 73  
 Gandhi, Mahatma 228, 240, 249  
 Gantt-Diagramm 164f.



Gantt, Henry Laurence 165  
 Gardener, Horward Earl 67  
 Gates, Bill 34  
 Gedächtnis 66, 87f.  
 Gehirn 75  
 Gehirnhemisphäre 66  
 Gehl, Jan 222, 224  
 Gemeinschaftssinn 226  
 Gerüchte 173  
 Geschäftsmodell 218  
 Geschäftsprozesse 113  
 Gesprächsführung 144  
 Gesprächsstrukturen 144  
 Gestaltungsspielraum 156 f., 172  
 Getting-Things-Done-Ansatz 234  
 Gewohnheiten 46 f., 85, 87f., 100, 122, 126  
 Gigerenzer, Gerd 83  
 Glaubenssystem 66  
 Glaubwürdige Information 175  
 Glaubwürdigkeit 181  
 Goethe, Johann Wolfgang von 53, 119  
 Grawe, Klaus 84  
 Grillparzer, Franz 37  
 Grinder, John 42  
 Großhirnrinde 54, 64, 67, 83, 86, 88  
 Großveranstaltungen 184  
 Grün, Anselm 220  
 Grundmuster der Angst 56  
 Gruppendynamik 143 f.  
 Gruppenprozess 129

## H

Haidt, Jonathan 221  
 Haise, Fred 250  
 Hammer, Michael 5, 19  
 Handlungsprinzipien 113  
 Handlungsschwerpunkte festlegen 254  
 Handlungsstrategien 173  
 Havel, Vaclav 220  
 Hawthorne-Effekt 10  
 Hebb, Donald 73  
 Hemingway, Ernest 181  
 Henley, William Ernest 240  
 Herrhausen, Alfred 227  
 Herz 70  
 Hindernisse 135, 204  
 Hinrichs, Lars 208  
 Hippocampus 50, 54, 76, 81, 88  
 Hodgkin, Alan Lloyd 74  
 Hoffnung 212, 221, 229  
 Holmgren, David 26  
 Humboldt, Alexander von 73  
 Huxley, Aldous 9

## I

Idealbild 63  
 Imagination 227  
 Industrielle Revolution 8, 23  
 Infoplakat 160  
 Information 175, 199  
 Informationsgewinnung 205  
 Informations- und Kommunikationsprozess 130  
 Informationsvakuum 173  
 Informationsveranstaltungen 145, 172, 185  
 Informieren 175  
 Inspiration 227  
 Integration 46  
 Intelligenz 67  
 Interaktion 116  
 Interaktions- bzw. Gruppenprozesse 220  
 Interessen 120  
 Interessengruppen 135, 204  
 Interessen- und Anspruchsgruppen 199  
 Intuition 9, 20, 83, 101, 219, 227, 234  
 Istsituation beschreiben 203

## J

Jackson, Michael 129  
 Jahresgespräch 224  
 Jahresplanung 223  
 James, William 47  
 Jaspers, Karl 129, 174  
 Jefferson, Thomas 131  
 Jobs, Steve 1, 24, 211, 213, 219, 227, 234 f., 239, 245  
 Jordan, Michael 207  
 Jung-Beeman, Mark 80

## K

Kaizen 18, 124 f., 129, 209  
 Kanban-Board 171  
 Kandel, Eric R. 75  
 Kant, Immanuel 190  
 Katharina von Siena 144  
 Kekulé von Stodonitz, August 79  
 Kernprozesse 115  
 Kernteam bilden 254  
 King, Martin Luther 240  
 Klarheit der Botschaft 176  
 Koffka, Kurt 90  
 Köhler, Wolfgang 89  
 Kolumbus, Christoph 73  
 Kommunikation 174, 199  
 – Ebenen 14, 191  
 – interne 174  
 – mangelnde 34  
 – soziale 111  
 – Zwei-Wege-Kommunikation 186  
 – zwischenmenschliche 14, 111, 116 f., 179

Kommunikationsinstrumente 184  
 Kommunikationsschritte 183  
 Kommunikationstheorie 116  
 Komplexe Probleme 157  
 Konditionierung 47  
 Kondratieff, Nikolai 21  
 Kondratieffzyklen 22  
 Konflikte 179  
 Konfuzius 190  
 Kontakt herstellen 179  
 Kontinuierliche Verbesserung 19, 123, 127f., 256  
 Kosfeld, Michael 221  
 Kotter, John P. 8  
 Kraftcik, John 18  
 Kranz, Eugene 250  
 Krise 44, 98  
 Kroke, Heiner 214  
 Kybernetik 14

## L

Langzeitgedächtnis 88  
 Laotse 36, 126  
 Lebensphilosophie 228f.  
 LeDoux, Joseph 50, 54  
 Leidinger-Kammüller, Nicola 230  
 Leitbild 3, 33, 211ff., 126, 218ff., 223ff., 254, 257  
 Leitsätze 229  
 Lernprozess 42, 57, 75, 78, 81, 86, 88  
 Lernstatt-Konzept 17  
 Lern- und Entwicklungsprozess 82  
 Lessing, Gotthold Ephraim 107  
 Levitin, Daniel 129  
 Lewin, Kurt 7f., 10ff., 15, 90ff., 105, 114, 143, 147, 155  
 Lewis, Elmo 176  
 Limbisches System 53, 76, 88  
 Lösungsfindung 136, 147, 194  
 Lösungswege 162f., 199, 204  
 Lovell, Jim 250  
 Lucas, George 94

## M

Macht 111, 113  
 MacLean, Paul D. 52  
 Macy-Konferenzen 14  
 Maldoom, Royston 250  
 Managementprozesse 115  
 Mandela, Nelson 224, 228, 239, 251  
 Maslow, Abraham 15, 121  
 Maßnahmen 199, 204, 255  
 Maßnahmenplan 164  
 Mayo, George Elton 10  
 McCallum, Daniel Craig 112  
 McLuhan, Marshall 25, 184  
 Meetings 145, 185, 223, 226  
 Mehr-Punkt-Frage 158

Melancholiker 57, 59  
 Mendelejew, Dmitri Iwanowitsch 79  
 Mintzberg, Henry 211  
 Misserfolge 78, 139  
 Missverständnisse 116f., 119, 202  
 Mitarbeiterführung 210, 220  
 MIT-Studie 18  
 Moderation 156  
 Moderationsmethode 17, 138, 143f., 172  
 Moderationszyklus 146  
 Moderator 158, 166  
 Mohn, Reinhard 209  
 Mollison, Bill 26  
 Moreno, Jakob Levy 12  
 Motivation 77, 140  
 Motorische Schleife 85  
 Mozart, Wolfgang Amadeus 129  
 Mut 70

## N

Nefiodow, Leo A. 25  
 Nervenzellen *Siehe* Neuronen 73  
 Neues 45, 81  
 Neuronen 45, 50, 70, 73ff., 86  
 Newton, Sir Isaac 79  
 Novalis 182

## O

Ökonomisch-ökologisch-soziales Wirtschaften 26  
 Ōno, Taiichi 2, 9, 18, 122, 124, 126f., 237  
 Open Space 17, 145  
 Organigramm 112  
 Organisationen 36, 122  
 Organisationsentwicklung 7, 15ff., 42, 123  
 Orwell, George 176, 231

## P

Parkinson, Cyril Northcote 173, 191  
 Pascal, Blaise 83, 197, 216  
 Pawlow, Iwan Petrowitsch 47  
 PDCA-Zyklus 19, 124f., 131f., 139f., 142, 197  
 Pestalozzi, Johann Heinrich 41  
 Phasen der Gruppenentwicklung 118, 145  
 Phasen der Moderation 157  
 Phasen der Problemlösung 145  
 Phasen des Transformationsprozesses 94  
 Phasen von Veränderungsprozessen 41  
 Phlegmatiker 57, 59  
 Picasso, Pablo 129  
 Popper, Karl 130  
 Prioritäten 233  
 Problem (an)erkennen 254  
 Probleme 123, 126, 130ff., 134, 161, 204  
 Problemlösung 129, 131, 143f., 146f., 157

Prozessarten 115  
 Prozesse 114, 116  
 Prozessreviews 225  
 Prozessschritt 113  
 Psychodrama 13

## Q

Qualitätszirkel 18

## R

Rahmenbedingungen 134, 162  
 Rams, Dieter 219  
 Rationale Einsicht 43, 63  
 Rattle, Sir Simon 250  
 Real Time Strategic Change 17, 145  
 Reflexion 44, 52, 63, 65, 71, 141 f., 166, 210  
 Regeln 111, 190, 225  
 Reise des Helden 94, 251  
 Reviews 171  
 Riemann, Fritz 56  
 Rituale 223  
 Rogers, Carl 12  
 Rogers, Everett M. 186  
 Rollen 111, 229 f.  
 Roosevelt, Theodore 196  
 Rosenthal, Philip 251  
 Roth, Gerhard 48  
 Rowling, Joanne K. 77

## S

Saint-Exupéry, Antoine de 218, 234  
 Salovey, Peter 72  
 Sammelraster 161  
 Sanguiniker 57, 59  
 Sartre, Jean Paul 32  
 Satir, Virginia 16, 42, 57, 60, 69, 89, 91 f., 239 ff., 243  
 Scheitern 204, 206 f.  
 Schliemann, Heinrich 73  
 Schmidt, Helmut 34  
 Schock 43, 49, 95  
 Schöpfungskraft 227  
 Schulz von Thun, Friedemann 181  
 Schweitzer, Albert 145  
 Scientific Management 9 f., 19  
 Selbstbild 63  
 Selbsteinschätzung 68  
 Selbstführung 210, 228  
 Selbstgewahrsein 240  
 Selbstkonzept 63  
 Selbstmanagement 232  
 Selbstorganisation 106, 190  
 Selbstwahrnehmung 71 f.  
 Selbstwertgefühl 16, 41 f., 57 f., 60, 62, 69, 71, 80, 101, 110 f., 113, 141, 180, 207, 209, 239, 252

Selye, Hans 49, 53  
 Seneca, Lucius Annaeus 49  
 Serotonin 48  
 Servan-Schreiber, Jean-Jacques 249  
 Shackleton, Sir Ernest Henry 249  
 Shewardt, Walter A. 124  
 Sicherheit 88  
 Siemens, Werner von 257  
 Social Business 26  
 Sokrates 73  
 Sophokles 197  
 Soziometrie 12  
 Soziotechnische Systeme 13  
 Stafford Beer, Anthony 14  
 Statusberichterstattung 255  
 Status quo 42, 46  
 Steiff, Magarete 227  
 St. Galler Managementmodell 14  
 Stirnlappen 81, 87  
 Storytelling 177  
 Strategie 11, 25, 59, 108 ff., 115, 184, 210 f., 214 ff., 244, 249  
 – Strategieentwicklung 210  
 – strategische Führung 209  
 Stress 49, 126  
 Stressbewältigung 52  
 Stressreaktion 43, 49 f., 54, 92  
 Swigert, Jim 250  
 Synapsen 48, 73 ff., 81, 86, 88, 181  
 System 107  
 Systemische Organisationsberatung 16  
 Systemverhalten 107

## T

Tavistock Institute 13  
 Taylor, Frederick Winslow 9  
 Teambildungsworkshop 225  
 Teamentwicklung 223  
 Teamtreffen 225  
 Temperamente 57  
 T-Groups 10, 12  
 Themenspeicher 157  
 Tomlinson, Ray 24  
 Total Quality Management 19  
 Trainings 199  
 Trainings- & Workshopkonzept 254  
 Transactional Changes 7  
 Transformation 7, 25 f., 42, 89, 91, 93, 113, 200  
 Transformational Changes 7  
 Transformationsprozess 42, 91  
 Transitional Change 7  
 Trist, Eric Landsdown 13  
 Turri, Pellegrini 25  
 Twain, Mark 46, 175, 211

**U**

Üben 78  
 Über- oder Unterordnung 44  
 Überzeugen 175  
 Umsetzungsplanung 147, 162, 164, 194  
 Unterbewusstes 84  
 Unterstützungsprozesse 115  
 Ursachen identifizieren 203  
 Ursache-Wirkungs-Diagramm 162

**V**

Verändern von Verhaltensweisen 78  
 Veränderungen kommunizieren 256  
 Veränderungen verankern 199  
 Verantwortlichkeiten 164  
 Verbesserungen kommunizieren 172  
 Verbindlichkeiten 164, 204  
 Verhaltensflexibilität 62  
 Verhaltensmuster 16, 47, 51, 57, 69, 90, 129  
 Verschwendung 19, 124, 126, 209, 223, 235f.  
 Verschwendungssuche 255  
 Verteidigungshaltungen *Siehe* Bewältigungsstrategien 54  
 Vertrauen 70, 72, 77, 81, 97, 101, 118f., 123, 254, 143, 175, 181ff., 186, 219, 221, 241, 249, 252  
 Vertrauensbildung 144, 147  
 Vertrauensbildungsprozess 143  
 Vester, Frederic 130  
 Vieraugengespräche 186  
 Vinci, Leonardo da 31  
 Vision 33, 73, 110, 184f., 211, 214ff., 219, 227, 231f., 249  
 Visualisierung 154, 157  
 Vogler, Christopher 94  
 Vorbilder 63  
 Vorbildwirkung 36, 252  
 Vorhaben kommunizieren 199, 204, 254  
 Vorstellungskraft 78, 227

**W**

Wahrnehmung 25, 33, 44, 52, 57f., 63ff., 76, 80, 92, 120, 126, 180, 239ff., 243

Wahrnehmungskanäle 64  
 Wahrnehmungsmuster 54  
 Watt, James 21  
 Watzlawick, Paul 14, 116, 131  
 Wechselwirkungen 107  
 Weg 31  
 Weizsäcker, Carl Friedrich von 110  
 Welch, Jack 229  
 Werner, Norbert 14  
 Werte 119, 214, 229  
 Wertheimer, Max 90  
 Wertschätzung 239, 241  
 W-Fragen 132f., 135, 162, 203, 225  
 Wichtigkeit 232  
 Widerstand 6, 43f., 54, 58, 62f., 82  
 Wiederholen 46, 76, 78, 84, 129  
 Wirksamkeit überprüfen 199, 255  
 Wirtschaftliche Veränderungszyklen 21  
 Wittmann, Bianca 221  
 Workshops 145, 185, 199  
 World Café 17, 145  
 Wozniak, Steve 24  
 Würdigung 226  
 Würth, Reinhold 89

**Y**

Yunus, Muhammad 26

**Z**

Zeit 234  
 Zentrales Nervensystem 74  
 Zhang Ruimin 224  
 Ziel 70ff., 146ff., 199ff.  
 Zielbild 78  
 Zielfindungsworkshop 225  
 Zielgruppe 182  
 Zielplakat 159  
 Zuhören 241  
 Zukunftskonferenz 145  
 Zukunftswerkstatt 145  
 Zuse, Konrad 24  
 Zuständigkeiten 113