

Organisation III:

Organisationaler Wandel

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	4
Glossar	7
Lehr-/Lernziele.....	11
Literaturhinweise.....	13
1 Grundlagen des organisationalen Wandels	15
1.1 Begriff und Ursachen des Wandels	15
1.2 Grundlegende Modelle des Wandels.....	18
1.3 Steuerbarkeit des Wandels	25
1.4 Widerstand gegen Wandel	26
1.5 Verlaufsmuster des geplanten organisationalen Wandels	29
Übungsaufgaben zu Kapitel 1	31
2 Organisationsentwicklung	33
2.1 Ursprünge und Begriff	33
2.2 Phasenmodelle der Organisationsentwicklung	36
2.3 Ausgangspunkte der Organisationsentwicklung	39
2.4 Ansätze und Interventionstechniken der Organisationsentwicklung.....	41
2.5 Kritik an der Organisationsentwicklung.....	46
Übungsaufgaben zu Kapitel 2	48
3 Change Management	49
3.1 Begriff und Formen des Change Managements.....	49
3.2 Phasenkonzepte des Change Managements	52
3.3 Akteure des Change Managements.....	56
3.4 Überwindung von Widerständen gegen Wandel	57
3.5 (Moderne) Konzepte des Change Managements	61
3.6 Grenzen des Change Managements	63
Übungsaufgaben zu Kapitel 3	65

4	Organisationales Lernen	67
4.1	Bedeutung des Lernens in und von Organisationen	67
4.2	Individuelles Lernen als Ausgangsbasis	68
4.3	Theoretische Perspektiven des organisationalen Lernens.....	70
4.3.1	Überblick.....	70
4.3.2	Organisationales Lernen als adaptives Lernen (adaptive learning)	71
4.3.3	Organisationales Lernen auf Basis geteilter Annahmen (assumption sharing).....	73
4.3.4	Organisationales Lernen als Erweiterung der organisationalen Wissensbasis	77
4.3.5	Eklektische und integrative Ansätze	82
4.4	Dimensionen des organisationalen Lernens.....	85
4.4.1	Vorbemerkung	85
4.4.2	Auslöser des organisationalen Lernens.....	86
4.4.3	Träger und Formen des organisationalen Lernens.....	87
4.4.4	Typen des organisationalen Lernens.....	90
4.4.5	Blockaden des organisationalen Lernens.....	91
4.5	Lernende Organisation	93
	Übungsaufgaben zu Kapitel 4	97
5	Wissensmanagement.....	99
5.1	Begriff, Arten und Träger des Wissens	99
5.2	Entwicklungslinien und Ziel des Wissensmanagements.....	107
5.3	Verschiedene Ansätze des Wissensmanagements.....	108
5.3.1	Bausteine des Wissensmanagements	108
5.3.2	Lebenszyklusmodell des Wissensmanagements.....	110
5.3.3	Modell des integrativen Wissensmanagements	112
5.3.4	Vier Akte zum Aufbau eines Wissensmanagements	114
5.3.5	Wissensmarkt-Konzept	115
5.3.6	Systemisches Wissensmanagement	118
5.4	Barrieren in der Unternehmens-/Organisationspraxis.....	121
5.5	Instrumente des Wissensmanagements	124
5.6	Grenzen des Managements von Wissen	131
	Übungsaufgaben zu Kapitel 5	135

6 Schlussbetrachtung	137
Fallstudien	141
Literaturverzeichnis.....	150
Lösungen zu den Übungsaufgaben.....	163
Lösungen zu den Fallstudien.....	170

Lehr-/Lernziele

Nachdem Sie diesen Kurs durchgearbeitet haben, sollten Sie

- Ursachen und grundlegende Modelle des organisationalen Wandels kennen,
- das Spannungsfeld zwischen der voluntaristischen und der deterministischen Sicht des Wandels erkannt haben,
- wissen, warum und auf welchen Ebenen Widerstand gegenüber Wandel bestehen kann,
- zwischen idealtypischen Verlaufsmustern des geplanten Wandels unterscheiden können,
- die Ziele und Wurzeln der Organisationsentwicklung kennen,
- die verschiedenen Phasen und Ausgangspunkte, aber auch Ansätze und Interventionstechniken der Organisationsentwicklung beschreiben können,
- verstanden haben, warum Organisationsentwicklung – teilweise heftiger – Kritik ausgesetzt ist, ihr Instrumentarium aber immer noch zum Einsatz kommt,
- den organisationalen Wandel differenziert beschreiben und Change Management von Organisationsentwicklung abgrenzen können,
- die Bedeutung der verschiedenen Akteure des Change Managements und der Überwindung von – unvermeidlichen – Widerständen erkannt haben,
- sich vor dem Hintergrund Ihrer Kenntnis verschiedener Organisationstheorien der Grenzen des Change Managements bewusst sein,
- organisationales Lernen als grundsätzlich andere Sicht des Wandels von und in Organisationen verstehen, auch wenn bisher weder begriffliche noch konzeptionelle Klarheit erreicht wurde,
- die verschiedenen theoretischen Perspektiven des organisationalen Lernens hinsichtlich ihrer Unterschiede und Gemeinsamkeiten beschreiben können,
- die Notwendigkeit einer integrativen Sicht erkannt haben und wesentliche Dimensionen des organisationalen Lernens aufzeigen können,
- das organisationale Lernen und die lernende Organisation nicht gleich setzen, sondern in der Lage sein, diese beiden – eng verwandten – Konstrukte zu differenzieren und den Zusammenhang mit dem Wissensmanagement herzustellen,
- Arten und Träger des Wissens differenziert darstellen können,
- verschiedene Entwicklungslinien des Wissensmanagements und deren Parallelen zu den Sichtweisen des organisationalen Wandels kennen,
- Gemeinsamkeiten und Unterschiede ausgewählter Ansätze des Wissensmanagements herausarbeiten können,

- Instrumente des Wissensmanagements nennen sowie Versuche der Messung bzw. Bewertung von Wissen und deren Probleme beschreiben können und
- ein grundsätzliches Verständnis für die Notwendigkeit, die Komplexität und die begrenzten Möglichkeiten der Steuerung des organisationalen Wandels erlangt haben.

3 Change Management

3.1 Begriff und Formen des Change Managements

Konzepte des **Change Managements** basieren auf den Grundannahmen, dass Wandel eine häufig auftretende Reglerscheinung geworden ist und die Veränderung einer Organisation systematisch gestaltet werden kann und muss. Change Management zielt deshalb darauf, Wandlungsprozesse in Organisationen aktiv zu handhaben, wobei das in einer sowohl tendenziell revolutionären als auch evolutivonären Form erfolgen kann (vgl. z. B. Krüger 2004, Sp. 1605). Es wird hervorgehoben, dass Wandel nicht als gesondertes und eng eingegrenztes (Gestaltungs-) Objekt des Managements gesehen werden darf. Vielmehr induzieren Managemententscheidungen regelmäßig grundlegende Veränderungen, wie das beispielsweise bei Umstrukturierungen, Strategien oder Zielvereinbarungen meist der Fall ist (vgl. Bamberger/Wrona 2012, S. 513).

Annahme der Gestaltbarkeit des Wandels

Eine Organisation kann in unterschiedlichem Ausmaß Veränderungen aufweisen bzw. von einem Wandel betroffen sein, je nachdem, ob nur die Oberflächenstruktur davon berührt ist oder sich auch Auswirkungen auf die Tiefenstruktur ergeben. Zur **Oberflächenstruktur** zählt man die Merkmale, die von einem Außenstehenden beobachtet bzw. rekonstruiert werden können. Dazu gehören z. B. sichtbare Außenbeziehungen, die Struktur der Wertkette und damit verbundene Geschäftsprozesse, (sichtbare) Ressourcen und Technologien, die formal(isiert)en organisatorischen Regeln, Managementsysteme, Pläne und Leitbilder. Demgegenüber kann die **Tiefenstruktur** von außen nicht beobachtet werden; sie umfasst neben den tieferen Schichten der Organisationskultur und der strategischen Grundausrichtung die Machtverteilung und informale Regelungen der Organisation, das Kontrollsystem, die Fähigkeiten und Ziele der Organisationsmitglieder und nicht zuletzt die organisationale Wissensbasis (vgl. dazu 5.1).

von außen beobachtbare Organisationsmerkmale

grundlegende organisationale Sinnzusammenhänge

Beide Ebenen sind eng miteinander verknüpft, wobei nicht nur die Oberflächenstruktur in der Tiefenstruktur verankert ist, sondern auch **Wechselwirkungen** zwischen Komponenten beider Strukturen bestehen. Einerseits bildet die Tiefenstruktur die Basis für die Entwicklung von Strategien, Strukturen und Systemen, andererseits ergeben sich aus der Umsetzung dieser Rückwirkungen auf Routinen, Fähigkeiten, Machtbeziehungen und die Organisationskultur. Man kann hier auch in einen geistigen und einen materiellen Bereich unterscheiden, d. h. die Welt des Denkens und Fühlens von Menschen einerseits sowie alle Objekte und Handlungen andererseits (vgl. Ulrich 1994, S. 15). Beide Bereiche sind miteinander verbunden, da Denken und Fühlen die menschlichen Handlungen bestimmen und die Umwelt verändern, woraus sich eine Rückwirkung auf den geistigen Bereich ergibt.

geistiger vs. materieller Bereich von Organisationen

Tiefenstruktur stiftet dauerhaft Ordnung.

Tiefenstruktur und organisationale Trägheit

Die Tiefenstruktur als relativ stabile, größtenteils implizite und wiederkehrende Prozesse bzw. Muster, die beobachtbaren Ereignissen und Handlungen zugrunde liegen und diese steuern, gibt der Organisation dauerhaft Ordnung. Aufgrund der Tendenz zur Stabilisierung ergeben sich aus ihr Beschränkungen des Wandels und Anlässe für tief greifende Änderungen. Veränderungen in der Umwelt führen dazu, dass inkrementaler bzw. evolutionärer Wandel nicht ausreicht, um die Leistungsfähigkeit oder auch das Überleben von Organisationen zu gewährleisten. Vielmehr sind einschneidende organisationale Veränderungen notwendig, um die Trägheit der Organisation zu überwinden und ganz neue Leistungsniveaus zu erreichen. In der Zeit zwischen solchen tief greifenden Einschnitten dienen graduelle Veränderungen dagegen der Feinabstimmung zwischen Organisation und Umwelt. Erfolg führt zur Bestätigung der Tiefenstruktur und damit zur Stabilisierung bis hin zur strukturellen Rigidität. Die Stabilität der Tiefenstruktur ermöglicht in Verbindung mit der organisationalen Trägheit vorübergehend nur inkrementalen Wandel. Werden dann fundamentale Anpassungen notwendig, lässt sich die Tiefenstruktur nur durch radikalen Wandel verändern.

inkrementale Modifikationen in einem gegebenen organisationalen Bedeutungssystem

paradigmatische Modifikationen des organisationalen Bedeutungssystems

In diesem Zusammenhang, aber nicht zwingend auf geplanten Wandel beschränkt, findet sich auch die Unterscheidung in Wandel 1. Ordnung und Wandel 2. Ordnung (vgl. z. B. Levy/Merry 1986, S. 3-9; auch Staehle 1999, S. 900-902). **Wandel 1. Ordnung** ist lediglich durch inkrementale Modifikationen (in) einer Organisation ohne Veränderung des grundlegenden organisationalen Sinn-/Bedeutungssystems (z. B. der Organisationskultur, der strategischen Ausrichtung oder grundlegender Prozesse bzw. Strukturen) gekennzeichnet. Diese evolutionäre Anpassung kann sich auf einzelne Organisationseinheiten beschränken, so dass Komplexität und Intensität der Veränderung überschaubar bleiben. **Wandel 2. Ordnung** bedeutet dagegen eine einschneidende paradigmatische Änderung der gesamten Organisation bzw. grundlegender organisationaler Sinnstrukturen auf allen Ebenen, die einen Bruch mit der Vergangenheit darstellt und der gesamten Organisation eine neue Richtung gibt; lange aufgestauter Veränderungsdruck entlädt sich dabei meist in revolutionärer Form (vgl. Abb. 3.1).

Wandel 1. Ordnung	Wandel 2. Ordnung
<ul style="list-style-type: none"> • beschränkt auf einzelne Dimensionen • beschränkt auf einzelne Ebenen • quantitativer Wandel • Kontinuität, gleiche Richtung • inkremental • ohne Paradigmenwechsel 	<ul style="list-style-type: none"> • mehrdimensional • umfasst alle Ebenen • qualitativer Wandel • Diskontinuität, neue Richtung • revolutionär • mit Paradigmenwechsel

SPOW38

Abb. 3.1: Merkmale des Wandels 1. und 2. Ordnung (vgl. Levy/Merry 1986, S. 9)

Um der starken Vereinfachung dieser Dichotomie zu entgehen, wurden so genannte **Schichtenmodelle** („Zwiebelmodelle“) entwickelt, die „hard facts“ (materielle Objekte) und „soft facts“ (geistige Objekte) stärker differenzieren und den organisatorischen Wandel danach unterscheiden, welche Schichten von den außen

liegenden, unmittelbar beobachtbaren Komponenten der Oberflächenstruktur bis hin zu dem innen gelegenen Kern, die geteilten Grundwerte, -normen und -überzeugungen, berührt sind (vgl. Tushman/Romanelli 1985, S. 179-180; Perich 1993, S. 151-156; Krüger 1994a, S. 358-360; auch Abb. 3.2). Die Modelle unterscheiden sich sowohl hinsichtlich der Schichten als auch der zugeordneten Strategien bzw. Formen des Wandels, weisen aber in den jeweiligen Grundannahmen Ähnlichkeiten auf: So erfordern die verschiedenen Schichten unterschiedliche Wandlungsprozesse und die Schwierigkeit der Veränderung nimmt von außen nach innen zu; Veränderungen in den Schichten können dabei nach außen und innen ausstrahlen.

Ähnlichkeiten in den Grundannahmen

	Tushman/Romanelli (1985)	Perich (1992)	Krüger (1994)
Kennzeichnung von außen nach innen ↓	Steuerungs- und Managementsysteme	funktionale Prozesse (Rationalisierungspotenziale, Strukturen, Systeme)	Strukturen, Prozesse, Systeme, Realisationspotential
	grundlegende Organisationsstruktur (formale Hierarchie etc.)	Zwecke und Ziele (Strategien und politische Prozesse)	Strategie
	intraorganisationale Machtverteilung	soziale Prozesse (explizite Kultur)	Fähigkeiten, Verhalten
	Unternehmensstrategie	Prädispositionen (implizite Kultur)	Werte und Überzeugungen
	Kernwerte und -überzeugungen	Identität	

SPOW06

Abb. 3.2: Schichtenmodelle des organisationalen Wandels (vgl. Bamberger/Wrona 2012, S. 497)

Krüger ordnet den Schichten verschiedene grundlegende **Typen des Change Managements** zu (vgl. 1994a, 358-360; 2004, Sp. 1606; auch Abb. 3.3). Verändern sich Strukturen, Prozesse und Systeme, aber auch materielle Ressourcen (z. B. Maschinen, Gebäude), geht es um eine Restrukturierung oder Reorganisation; erfolgt eine neue strategische Ausrichtung (z. B. neue Geschäftsfelder), liegt eine Reorientierung vor. Tiefer gehend sind die Veränderung der personellen Ressourcen und Fähigkeiten, die eine Revitalisierung bedingt, oder der geteilten Werte und Normen (Organisationskultur), die zur Remodellierung führen muss. Mit der Tiefe der Veränderungen – von der Reorientierung zur Remodellierung – nehmen die Schwierigkeiten zu. Dabei ergeben sich unterschiedliche Schwerpunkte des Change Managements. Während die Restrukturierung noch überwiegend als Lösung von Sachproblemen gesehen werden kann (sach-rationale Dimension), bewegt sich die Reorientierung verstärkt auf der politisch-verhaltensorientierten Dimension zur Schaffung der notwendigen Wandelbereitschaft; Revitalisierung und Remodellierung erfordern darüber hinaus die Veränderung der mentalen Modelle der Organisationsmitglieder (wertmäßig-kulturelle Dimension).

Restrukturierung/
Reorganisation
Reorientierung
Revitalisierung und
Remodellierung

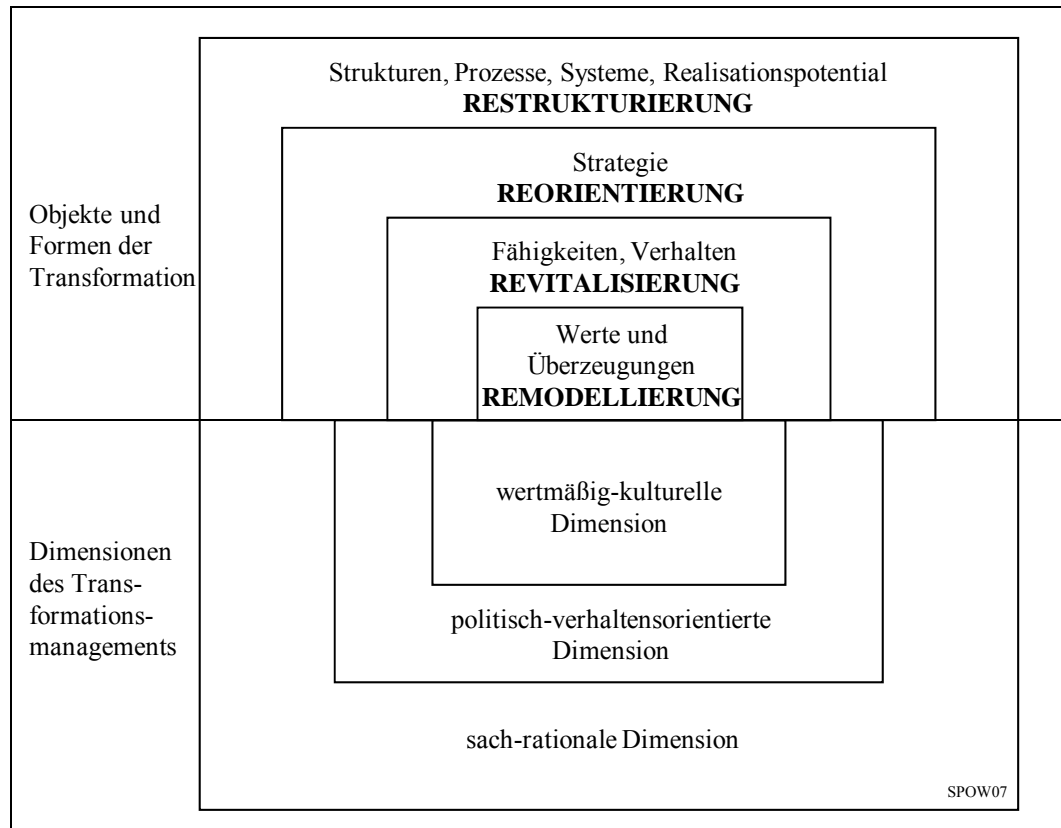


Abb. 3.3: Schichten und Typen des Change Managements (vgl. Krüger 1994, S. 359)

3.2 Phasenkonzepte des Change Managements

Unabhängig davon, ob die – zahlreichen – Publikationen eher theoretischen oder praktischen Charakter haben, ist man sich in der Literatur weitgehend einig, dass **Change Management als komplexer Prozess** verstanden werden muss, bei dem sich verschiedene Phasen unterscheiden lassen. Die vielfältigen Phasenkonzepte, -modelle oder -schemata unterscheiden sich zum einen hinsichtlich der Rigidität der Phasenfolge; die Bandbreite reicht hier von streng zeitlich-sequenzieller bis hin zu (teilweise) simultaner oder iterativer Vorgehensweise, wenn in den Phasen eher Funktionen bzw. Aufgaben(-bündel) gesehen werden. Zum anderen divergieren sie hinsichtlich der Zahl der Phasen, die von drei – unterschiedlich bezeichneten – Phasen (z. B. Lewin 1947; Beckhard/Harris 1977; Kanter 1983; Nadler/Tushman 1989; Tichy/Devanna 1995) über vier (z. B. Gomez/Müller-Stewens 1994, S. 142-146), fünf (z. B. Krüger 2009b; Müller-Stewens/Lechner 2011, S. 499-522) oder acht (z. B. Kotter 1996) bis hin zu zehn (z. B. Jick/Peiperl 2011) oder gar zwölf Phasen (z. B. Doppler/Lauterburg 2008, S. 335) reicht (vgl. auch Abb. 3.4). Eine Synopse älterer Phasenkonzepte findet sich bei Kirsch/Es-ser/Gabele (vgl. 1979, S. 38-39).

kein einheitliches Phasenkonzept

Autor(en)	Phasen
Lewin (1947)	(1) unfreezing, (2) moving, (3) refreezing
Beckhard/Harris (1977)	(1) present state, (2) transition state, (3) future state
Kanter (1983)	(1) departures from tradition and crisis, (2) strategic decisions and prime movers, (3) action vehicles and institutionalization
Nadler/Tushman (1989)	(1) energizing, (2) envisioning, (3) enabling
Tichy/Devanna (1995)	(1) awakening, (2) mobilizing, (3) reinforcing
Gomez/Müller-Stewens (1994)	(1) Formierung der Veränderungsinitiative, (2) Implementierung der Pläne, (3) Mobilisierung der Gruppen, (4) Organisatorische Integration
Krüger (2009)	(1) Initialisierung, (2) Konzipierung, (3) Mobilisierung, (4) Umsetzung, (5) Verstetigung
Müller-Stewens/Lechner (2011)	(1) Sensibilisierung, (2) Auftakt, (3) Roll-Out, (4) Verstetigung, (5) Konsolidierung
Kotter (1996)	(1) Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen, (2) die Führungscoalition aufbauen, (3) Vision und Strategien entwickeln, (4) die Vision des Wandels kommunizieren, (5) Empowerment auf breiter Basis, (6) kurzfristige Ziele ins Auge fassen, (7) Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen ableiten, (8) neue Ansätze in der Kultur verankern.
Jick/Peiperl (2011)	(1) Die Organisation und ihr Bedürfnis nach Wandel analysieren, (2) eine gemeinsame Vision und Marschrichtung kreieren, (3) die Vergangenheit hinter sich lassen, (4) die Sinne für die Notwendigkeit schärfen, (5) eine starke Führungsrolle unterstützen, (6) Patenschaften einführen, (7) einen Implementationsplan entwickeln, (8) unterstützende Strukturen schaffen, (9) kommunizieren/Leute einbeziehen, (10) den Wandel forcieren und institutionalisieren.
Doppler/Lauterburg (2008)	(1) Die ersten Überlegungen, (2) gezielte Sondierungen, (3) Schaffen der Projektgrundlagen, (4) Kommunikationskonzept, (5) Datenerhebung, (6) Datenfeedback, (7) Diagnose und Kraftfeldanalyse, (8) Konzeptentwicklung und Maßnahmenplanung, (9) Vorentscheidung, (10) Experimente und Praxistests, (11) Entscheidung, (12) Praxiseinführung und Umsetzungsbegleitung

SPOW³⁹

Abb. 3.4: Ausgewählte Phasenkonzepte

In diesen Phasenkonzepten spiegelt sich – mehr oder weniger deutlich – die **Grundlogik** wider, die bereits Lewins Drei-Phasen-Modell kennzeichnet, obwohl sich dieses ursprünglich auf Individuen beschränkte (vgl. 2.2). Es wird davon ausgegangen, dass (1) der Wandelprozess in mehrere Phasen unterschieden werden kann, (2) ein expliziter Einstieg in den Wandel erforderlich ist, (3) jeglicher Wandel Widerstand erzeugt, der überwunden werden muss, und (4) erreichte Veränderungen verfestigt werden müssen.

Je detaillierter die Phasenkonzepte sind, umso mehr handelt es sich um logische Schrittfolgen, die keinesfalls als chronologische Abfolge interpretiert werden dürfen, da die Schritte nicht nur parallel ablaufen, sondern auch Rückkopplungen erfolgen (müssen). Keines der Konzepte ist theoretisch fundiert, auch wenn in den

logische Schrittfolgen