

MANAGEMENT UND WIRTSCHAFT PRAXIS

Band 74

Change Management mit Organisationsentwicklung

Veränderungen erfolgreich durchsetzen

Herausgegeben von

Professor Dr. Axel Kaune

Mit Beiträgen von

Prof. Harald Bastian, Katharina Dittmann,

Prof. Dr. Axel Kaune, Katharina Kaune,

Tabitha Kopp, Prof. Dr. Frank Lammers,

Dr. Jutta Müller, Edda Schaper,

Wolf-Dieter Skodowski, Prof. Dr. Thea Stäudel

und Ingo Werthmann

2., neu bearbeitete Auflage

ERICH SCHMIDT VERLAG

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.

**Weitere Informationen zu diesem Titel
finden Sie im Internet unter**
[ESV.info/978 3 503 12446 6](http://ESV.info/978_3_503_12446_6)

1. Auflage 2004
2., neu bearbeitete Auflage 2010

ISBN 978 3 503 12446 6

ISSN: 1861-1753

Alle Rechte vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2010
www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Druck und Bindung: Danuvia, Neuburg

Vorwort

Betriebliche Veränderungsprozesse wie z. B. Fusionen, Reorganisationen, die Implementierung kontinuierlicher Verbesserungsprozesse oder die schnelle Entwicklung und Einführung neuer Produkte bestimmen zunehmend den Alltag in vielen Unternehmen. Dieses „Mehr“ an notwendigen Veränderungen steht dabei immer stärker im Gegensatz zu den kürzer werdenden Zyklen, innerhalb derer diese Veränderungen abgeschlossen sein müssen. Die z. B. immer geringer werdenden Entwicklungszeiten für neue Produkte sind nur ein Indiz dafür. Die Professionalität für die Gestaltung und Umsetzung eines Veränderungsprozesses muss daher mittlerweile genauso hoch sein wie die inhaltliche Ausgestaltung des Veränderungsobjektes. So wird z. B. ein Personalleiter schnell an die Grenzen seines Könnens stoßen, wenn er nicht in der Lage ist, den Einführungsprozess für ein neues Entlohnungssystem genauso kompetent zu gestalten wie das Entlohnungssystem selbst.

Aus der Vielzahl an unterschiedlichen Vorstellungen, wie Veränderungsprozesse sinnvoll und effektiv zu gestalten sind, soll an dieser Stelle der mitarbeiterorientierte Ansatz der Organisationsentwicklung – speziell in seiner weiterentwickelten modernen Variante – herausgegriffen und thematisiert werden. Diese Selektion erfolgt vor dem Erfahrungs- und Überzeugungshintergrund des Herausgebers, dass in den meisten Fällen nachhaltige Veränderungen in den Unternehmen niemals ohne die in ihr tätigen Menschen möglich sind. Entscheidend ist nicht die auf „Hochglanzpapier“ dokumentierte Veränderung, sondern immer nur die von den Mitarbeitern tatsächlich gelebte und umgesetzte.

Das vorliegende Buch ist als Arbeitsgrundlage für Verantwortliche von Veränderungsprozessen in privatwirtschaftlichen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen ebenso gedacht wie für Berater sowie Dozierende und Studierende an Hochschulen.

Im ersten Kapitel wird das Konzept der „Modernen Organisationsentwicklung“ beschrieben, das als mitarbeiterorientierter Veränderungsmanagement-Ansatz Basis dieses Buches ist. Dieses pragmatisch dargestellte Konzept ermöglicht die checklistenartige Durchdringung eines zu planenden Veränderungsprozesses.

Das zweite Kapitel bietet eine Auswahl an Interventionstechniken, die helfen, die konzeptionellen Überlegungen auf eine operative Ebene zu bringen und damit konkret die Umsetzung im Auge zu haben.

Vorwort

Kapitel drei, vier und fünf dienen schließlich dazu, sich konkrete „Bilder“ von der Umsetzung einzelner Elemente dieses Veränderungsmanagement-Ansatzes zu machen. In Kapitel drei werden die Ergebnisse einer einschlägigen Umfrage der Hochschule Harz vorgestellt, in Kapitel vier erfolgt die Darstellung ausgewählter Praxisfälle aus dem privatwirtschaftlichen Bereich und in Kapitel fünf aus dem Non-Profit-Bereich. Diese „Bilder“ sind dabei nicht immer auf den ersten Blick offensichtlich, bieten aber beim zweiten und genaueren Hinsehen interessante Hinweise hinsichtlich der Umsetzung einzelner Merkmale des Modells.

Kapitel sechs dient schließlich dazu, das Spannungsfeld zwischen Theorie und Praxis kritisch zu reflektieren.

Dieses Buch ist in der vorliegenden Form durch die engagierte Mitarbeit vieler Personen entstanden, denen ich an dieser Stelle herzlich danken möchte. Damit sind natürlich zunächst alle Autorinnen und Autoren gemeint, die dieses Buch durch ihre Beiträge bereichert haben. Aber es sind damit auch diejenigen gemeint, die eher im Hintergrund gearbeitet haben, so z.B. die Interviewerinnen und Interviewer, die einleitend zu Kapitel drei namentlich erwähnt werden, die vielen Partner in den Unternehmen, die wertvolle Hinweise gegeben haben, und die Studierenden der Hochschule Harz, die z.B. durch Referate und Diskussionen ebenfalls wichtige Anregungen beisteuerten. Stellvertretend für die zuletzt genannte Gruppe sollen an dieser Stelle Ronny Blechschmidt, Britta Flyholm, Martin Geiger, Michaela Günther, Markus Heidler, Britta Hensel, Steffen Horst, Manuela Maschke, Karin Schindler, Carsten Schmidt, Helge Siems, Anja Tradel, Katja Unger, Anne Sophia Vollmer, Franka Weber, Sandy Witter und Sandra Zöllner genannt werden.

Axel Kaune Hildesheim, September 2003

Vorwort zur zweiten Auflage

Gegenüber dem Herausgabezeitpunkt der ersten Auflage ist die Bedeutung einer professionellen Gestaltung von Veränderungsprozessen nicht geringer geworden. Im Gegenteil: Auch andere gesellschaftliche Gruppen außerhalb des unternehmerischen Umfeldes stellen das Thema Veränderung in den Mittelpunkt. So hat der 2008 neu gewählte amerikanische Präsident Barack Obama das Motto „Change it“ in das Zentrum seines Wahlkampfes gestellt. Ganz aktuell setzt er dieses Motto um, indem er versucht, das US-amerikanische Gesundheitssystem zu reformieren – historisch gesehen sicherlich einer der schwierigsten Veränderungsprozesse überhaupt in den USA.

Die zweite Auflage des Buches „Change Management mit Organisationsentwicklung“ ist aktualisiert, gestrafft und komplett überarbeitet worden. Das bedeutet zum Einen, dass der Beitrag zu dem Konzept der modernen Organisationsentwicklung in Kapitel eins um zusätzliche Aspekte wie z.B. der Frage, wie im Sinne eines präventiven Konfliktmanagements mit voraussichtlichen Widerständen bei Veränderungsprozessen umgegangen werden kann, erweitert wurde. Kapitel zwei hat dahingehend eine Erweiterung erfahren, dass die Tool-Box vergrößert wurde. Die eher grundsätzlichen Ausführungen zu Kommunikations-, Diagnose- und Evaluationstechniken sind um spezifische Beiträge ergänzt worden wie die Beiträge zur Transaktionsanalyse, den Leitfadeninterviews und der qualitativen Inhaltsanalyse. Es bedeutet aber auch, dass die Praxisbeispiele aktualisiert und teilweise auch erneuert wurden. Mit diesen Veränderungen soll der Anspruch dieses Buches, eine Arbeitsgrundlage für Verantwortliche von Veränderungsprozessen in Unternehmen wie auch für Berater sowie Dozierende und Studierende an Hochschulen zu sein, weiter untermauert werden.

Ich möchte es auch an dieser Stelle nicht versäumen, mich bei all denjenigen zu bedanken, die zum Gelingen dieses überarbeiteten Werkes beigetragen haben. Stellvertretend für alle seien zunächst alle Autorinnen und Autoren erwähnt. Darüber hinaus habe ich wertvolle Hilfestellungen und Unterstützung vom Erich-Schmidt-Verlag, speziell Frau Birte Schumann, erfahren. Weiterhin möchte ich Gloria Kulbatzki, Almut Blecke und David Noll nennen, die entweder durch inhaltliche Vorarbeiten oder Literaturrecherchen ihren Beitrag geleistet haben.

Axel Kaune Hildesheim, November 2009

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Vorwort zur zweiten Auflage	7

Erstes Kapitel

Moderne Organisationsentwicklung – ein Konzept zur mitarbeiterorientierten Gestaltung von Veränderungsprozessen

Axel Kaune

Moderne Organisationsentwicklung – ein Konzept zur mitarbeiterorientierten Gestaltung von Veränderungsprozessen	11
--	----

Zweites Kapitel

Ausgewählte Interventionstechniken

Jutta Müller

Kommunikationstechniken	67
-------------------------------	----

Katharina Dittmann und Axel Kaune

Die Transaktionsanalyse als Kommunikationsmodell und Interventionstechnik	97
--	----

Frank Lammers

Interview und Fragebogen als Diagnostiktechniken	118
--	-----

Katharina Kaune

Qualitative Techniken – Leitfadeninterview und Inhaltsanalyse	134
---	-----

Harald Bastian

Workshopgestaltung	153
--------------------------	-----

Thea Stüdel

Workshopgestaltung aus systemtheoretischer Sicht	181
--	-----

Drittes Kapitel
Ausgewählte Praxisbeispiele

Tabitha Kopp und Edda Schaper

Konfliktmanagement im Tourismus – Die Einführung der Nullprovision	205
---	-----

Ingo Werthmann

Einführung eines Jahresgespräches im außertariflichen Bereich der K+S Gruppe als zentrales Element der Personalentwicklung (K+S AG, Personalentwicklung Holding)	222
--	-----

Wolf-Dieter Skodowski

Umbruch Bundeswehr	252
--------------------------	-----

Autorenverzeichnis	293
--------------------------	-----