FSGU®
AKADEMIE

Change-Management

STAATLICHE ZENTRALSTELLE FÜR FERNUNTERRICHT
ZUGELASSEN
ZFU

Impressum

Herausgeber:

FSGU® AKADEMIE - Ein Unternehmen der FSGU® GmbH
Erlenweg 1
D-77948 Friesenheim
kontakt@fsgu-akademie.de | www.fsgu-akademie.de

Version 4.6

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.
Jegliche unzulässige Form der Entnahme, des Nachdrucks, der Vervielfältigung, Veröffentlichung oder sonstiger Verwertung ist untersagt und wird strafrechtlich verfolgt.

Alle Rechte vorbehalten. © FSGU AKADEMIE

Inhaltsverzeichnis

1. Den organisatorischen Wandel gestalten 5
1.1. Die Geschichte von Veränderung und Wandel 5
1.2. Die Veränderungszyklen nach Kondratieff 6
1.3. Phasen von Veränderungsprozessen 8

2. Der Unternehmenswandel als kontinuierlicher Prozess 12
2.1. Das Ausmaß der Veränderungen im organisatorischen Wandel 12
2.1.1. Unternehmenswandel 1. Ordnung 13
2.1.2. Unternehmenswandel 2. Ordnung 14
2.2. Die Ebenen der Veränderung in einer Organisation 14
2.3. Die Ausprägung der Veränderung im Rahmen des organisatorischen Wandels 16
2.3.1. Die fachliche Veränderung 17
2.3.2. Die überfachliche Veränderung 17

3. Ursachen und Ziele des organisatorischen Wandels 20
3.1. Externe Ursachen des organisatorischen Wandels 20
3.2. Interne Ursachen des organisatorischen Wandels 23
3.3. Die Ziele des organisatorischen Wandels 23

4. Hemmnisse im Rahmen des organisatorischen Wandels 26
4.1. Unternehmensverhalten in Bezug auf den bevorstehenden Wandel 26
4.2. Unternehmenswiderstände gegen den externen Wandel 26
4.2.1. Unternehmenskultur als Wandelhemmnis 27
4.2.2. Wirtschaftliche Gründe als Wandelhemmnis 27
4.3. Individuelle Widerstände innerhalb des Unternehmens als Reaktion auf den Wandel 28
4.3.1. Die drei Arten von Widerständen 28
4.3.2. Unterschiedliche Personentypen im Wandel 30
4.3.3. Der Umgang mit Widerständen 32

5. Change Management 35
5.1. Die Kategorisierung unterschiedlicher Change Management Konzepte 35
5.1.1. Lean-Ansätze 36

5.1.2. Reengineering-Ansätze 36
5.1.3. Qualitätsmanagement-Ansätze 37
5.1.4. Strategische Ansätze 37
5.2. Die vier Handlungsfelder des Change Managements 38
5.2.1. Handlungsfeld 1: Unternehmensstrategie 39
5.2.2. Handlungsfeld 2: Unternehmenskultur 40
5.2.3. Handlungsfeld 3: Technologie 41
5.2.4. Handlungsfeld 4: Organisation 41
5.3. Der integrative Ansatz des Change Managements 42
5.3.1. Das Spannungsfeld des organisatorischen Wandels 42
5.3.2. Umsetzung des integrativen Ansatzes 43
5.3.3. Organisation des Change Managements 45

6. Steuerung und Kontrolle des organisatorischen Wandels 48
6.1. Die Steuerung des organisatorischen Wandels 48
6.2. Die Kontrolle des organisatorischen Wandels 50
6.2.1. Zweck der Kontrolle des organisatorischen Wandels 50
6.2.2. Instrumente für die Kontrolle des organisatorischen Wandels 50
6.2.2.1. Unternehmensspezifische Kennzahlensysteme 50
6.2.2.2. Balanced Scorecard 51

7. Führung und Kommunikation im organisatorischen Wandel 53
7.1. Die Relevanz von Führungskompetenz im organisatorischen Wandel 53
7.2. Manager versus Leader: der entscheidende Faktor im Veränderungsprozess 54
7.3. Transaktionale versus transformative Führung 55
7.4. Die transformative Führung als Erfolgsfaktor des Wandels 58
7.4.1. Die Führungsrolle Visionär 59
7.4.2. Die Führungsrolle Coach 60
7.4.3. Die Führungsrolle Wohltäter 61
7.4.4. Die Führungsrolle authentisches Vorbild 62
7.4.5. Die Persönlichkeitsmerkmale Zielgerichtetheit und Willenskraft 62
7.4.6. Das Persönlichkeitsmerkmal Emotionale Intelligenz 63
7.5. Kommunikation in Veränderungsprozessen 64

7.5.1. Aufgaben und Regeln der Kommunikation im Rahmen von Veränderungsprozessen 64
7.5.2. Kommunikation und Widerstände 67

8. Weitere Erfolgsfaktoren im organisatorischen Wandel 70
8.1. Die Bedeutung der Projektorganisation in Veränderungsprozessen 71
8.2. Visionen und Ziele in Veränderungsprozessen 73
8.3. Partizipation: Betroffene zu aktiv Beteiligten machen 74
8.4. Integration im Rahmen der Veränderungsprozesse 76
8.4.1. Integration on the job 77
8.4.2. Integration off the job 77
8.5. Personalentwicklung im Rahmen von Veränderungsprozessen 78

9. Die Herausforderungen der Zukunft 80
9.1. Handlungsfelder der Zukunft 80
9.2. Das organisationale Lernen 81
9.2.1. Die Merkmale organisatorischen Lernens 81
9.2.2. Die Grundformen organisatorischen Lernens 83

10. Übungsaufgaben 85

11. Literaturverzeichnis 92