

1. Einleitung

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

In der heutigen Zeit, die durch Globalisierung sowie wirtschaftlichen und technologischen Wandel bestimmt ist, unterliegen die meisten Unternehmen einer Dynamik der an sie gestellten Erwartungen. Gleichzeitig können Unternehmensleistungen umso effizienter und wirksamer erbracht werden, je besser die Orientierung des Unternehmens auf die eigenen Fähigkeiten ausgerichtet ist (Schmitt, Pfeifer 2010). Folglich sind die Ursachen und Ziele von Veränderungsprozessen vielfältig und reichen von der Einführung neuer Softwaresysteme über die Entwicklung von neuen Arbeitsabläufen bis hin zur Umgestaltung von Organisationen und deren strukturellen Einheiten (Madunkaya, Bungard 2006). Vorrangiges Ziel sollte aber immer sein, das eigene Unternehmen so zu verändern, dass Marktforderungen, Unternehmensausrichtung und Unternehmensfähigkeiten einen möglichst großen Überdeckungsgrad erreichen (Schmitt, Pfeifer 2010). Zudem sind Qualitätskriterien wie Zielerreichung und Zeiteinhaltung mehr denn je Erfolgsfaktoren von Veränderungsprojekten, wenn es um Innovationen und das Bestehen auf dem Markt geht.

Häufig werden Veränderungen, gerade aufgrund von begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), mehr oder weniger unsystematisch vorangetrieben. Oft sind die Ziele des Vorhabens klar, jedoch nicht das Vorgehen, um diese zu erreichen. Sogar der umgekehrte Fall kann eintreten, indem Maßnahmen eingeleitet werden ohne dass vorher eine Strategie erarbeitet wurde (Pullig 2000). Firmeninterner Widerstand, z.B. durch Routine der Mitarbeiter, und die sinkende Vorhersehbarkeit von Umfeldveränderungen (Schreyögg 1999) verschärfen die Problematik. Gründe hierfür liegen in der mangelnden Berücksichtigung von Unternehmenskultur (Jost 2003). So liegt es z.B. nahe, dass in einem Unternehmen mit flachen Hierarchiestufen und einer starken Partizipation der Mitarbeiter das Vorgehen zum Einsatz von qualitätsorientierten Methoden des Veränderungsmanagements anders ausfallen muss, als in Unternehmen mit starken Hierarchien und einer geringen Mitarbeiterpartizipation.

Die Nichtbeachtung derartiger Rahmenbedingungen liegt darin begründet, dass die so genannten weichen Faktoren nicht ohne weiteres ermittelbar oder auch nicht bekannt sind (Strina 2006). Gerade im industriellen Alltag werden diese Faktoren wenig wahrgenommen. Dies ist teilweise auf die Fokussierung der Technik in Unternehmensprozessen zurückzuführen, die vornehmlich mit harten Faktoren gleichzusetzen ist (Büchter 1997). Diese Konstellation führt zu dem Phänomen, dass häufig das mangelnde Engagement der von Veränderungsprozessen betroffenen Mitarbeiter oder eine intransparente Kommunikation beklagt wird, aber gleichzeitig eine Ratlosigkeit vorherrscht, wie mit Widerständen in einem Veränderungsvorhaben umgegangen werden soll. Daher wird in branchenübergreifenden Studien großer Handlungsbedarf gesehen, was weiche Faktoren angeht, z. B. der Umgang mit Fehlern und Zielen sowie mit menschlichen und zwischenmenschlichen Aspekten (Garvin 2005; Thom 1997).

Die bis heute entwickelten Methoden bieten Anhaltspunkte, welche Maßnahmen in den jeweiligen Phasen von Veränderungsprojekten eingesetzt werden können, um zum Beispiel mit möglichen Hindernissen umgehen zu können. Jedoch liefern die bisher postulierten Systematiken keine Auswahlhilfe dafür, in welchen Unternehmen und bei welchen kulturellen

Rahmenbedingungen gezielt Methoden einzusetzen sind. Die bisherigen Hinweise sind lediglich zeitlicher Natur und beziehen sich auf die einzelnen Phasen des Veränderungsprozesses. Aber gerade die unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen dürfen nicht außer Acht gelassen werden, wenn man davon ausgeht, dass Unternehmen offene sozio-technische Systeme sind, die auf Änderungen reagieren und deren Mitglieder vor dem Hintergrund ihrer Motivation sozial handeln (Peters 2003).

1.1. Vorgehen und Zielsetzung des Forschungsprojektes

Aus der beschriebenen Problemsituation in der Praxis resultiert ein hohes Maß an Bedarf bei der Unterstützung von vor allem kleinen und mittleren Unternehmen, damit diese organisatorische Veränderungen eigenständig angehen können. An dieser Stelle setzt der vorliegende Anwenderleitfaden an. Er gibt eine Auswahlentscheidung, für welche Unternehmenskulturmerkmale und -ausprägungen welche Methoden und Herangehensweisen geeignet sind. Aufgrund der resultierenden Zuordnung von passenden Methoden des Veränderungsmanagements zu Unternehmen und deren Kultur wird eine bessere Entscheidungsgrundlage und Handlungsanleitung für Veränderungsvorhaben geboten.

Den einzelnen Merkmalen der Unternehmenskultur wird in diesem Vorgehensmodell eine unterstützende bzw. hemmende Wirkung bei der Anwendung ausgewählter Methoden des Veränderungsmanagements attestiert. Zur Erfüllung der Zielsetzung baut der vorliegende Anwenderleitfaden auf der von Bisenius und Voigt entwickelten CHANGE Systematik auf (vgl. Kapitel 2), welcher fünf Prämissen zugrunde liegen (vgl. *Abbildung 1*) (Voigt 2007). Zusätzlich wurden in diesem Forschungsprojekt fünf weitere, auf Unternehmenskultur basierenden Prämissen definiert (vgl. *Abbildung 2*).

1. Veränderung ist kein einmaliger Prozess, sondern ein kontinuierlicher. Das Vorgehensmodell hat daher den Charakter eines Regelkreises.
2. Der Veränderungsprozess ist dynamisch. Die Anpassung des Konzeptes muss daher jederzeit möglich sein.
3. Hilfe zur Selbsthilfe leisten. Die verwendeten Methoden sind anwendungsgerecht aufzubereiten und mit Fallstudien zu illustrieren.
4. Veränderungsprojekte werden von Mikropolitik und Vertrauenskultur bestimmt. Die Beteiligten und Betroffenen stehen daher im Fokus.
5. Fortschritt und Erfolg des Veränderungsprozesses müssen für Management und Beteiligte bewertbar sein. Die Entwicklung eines geeigneten Kennzahlensystems ist daher notwendig.

Abbildung 1: Prämissen zur qualitätsgerechten Umsetzung strategischer Veränderungsvorhaben