Wilfried Krüger

Excellence in Change

Wilfried Krüger

Excellence in Change

Wege zur strategischen Erneuerung

4., überarbeitete und erweiterte Auflage

GABLER

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.

Professor Dr. Wilfried Krüger ist ordentlicher Professor (em.) für Unternehmensführung und Organisation an der Justus-Liebig-Universität Gießen. Seine Hauptarbeitsgebiete sind, neben dem Management des Wandels, Strategisches Management, Kernkompetenz-Management sowie Organisationsmanagement. Er ist der Praxis unterrichtend und beratend verbunden.

Mitglieder der SGO (Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management)
erhalten auf diesen Titel einen Nachlass in Höhe von 10 % auf den Ladenpreis.

1. Auflage 2000
2. Auflage 2002
3. Auflage 2006
4. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten
© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Ulrike Lörcher | Katharina Harsdorf

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.gabler.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden
Umschlaggrafik: Grafik-Design Peter Möhrle, Radolfszell
Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-1253-4

Geleitwort zur 4. Auflage

Veränderung und Entwicklung machen auch vor dem Werk Excellence in Change nicht Halt. Schon nach drei Jahren ist wieder eine neue Auflage erforderlich. Dies ermöglicht Anpassungen und Ergänzungen, was dem Standardwerk neue Aktualität und Relevanz verleiht. Es ist sehr erfreulich zu beobachten wie breit und häufig Excellence in Change in der Praxis, in der Schulung und in der Wissenschaft eingesetzt wird.

Wilfried Krüger und sein Team haben viel Arbeit in diese 4. Auflage investiert. Dafür bedanke ich mich im Namen der SGO Stiftung sehr herzlich. Ich wünsche dem Werk weiterhin viel Erfolg und hoffe, dass es das Dezennium vital und mit ungebrochener Akzeptanz überschreiten wird.

Zürich, im März 2009

Dr. Markus Sulzberger
Präsident der SGO Stiftung

Geleitwort zur 1. Auflage

Tiefgreifender Wandel in den wirtschaftlichen, soziokulturellen, politisch-rechtlichen und technischen Rahmenbedingungen von Unternehmungen und öffentlichen Institutionen führt zu einem erheblichen Veränderungsdruck. Die hohe Zahl von Fusionen, die immer kürzeren Reorganisationszyklen und die diskontinuierliche Entwicklung verdeutlichen, daß sich Unternehmungen entweder aus eigener Kraft und aus eigenem Antrieb verändern müssen oder zum Spielball von extern gesteuerten Veränderungen werden.

Mit der vorliegenden Publikation erscheint bereits das achte Werk in der Edition SGO im Gabler Verlag. Die erfreulichen Absatzzahlen dieser Reihe zeigen, daß die Grundidee von konzeptionell anspruchsvollen und gleichzeitig praxisorientierten Veröffentlichungen bei einer breiten Leserschaft Anklang gefunden hat. Es ist uns ein großes Anliegen, diese interessante Arbeit fortzuführen. Wir haben uns daher entschlossen, die Forschungsaktivitäten der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation (SGO) per 1.1.2000 in

die neu geschaffene SGO-Stiftung zu überführen. Auf diese Weise können wir uns noch besser auf die Entwicklung neuer Wissensbausteine und deren Verbreitung in Publikationen, Tagungen und Seminaren konzentrieren.

Die Forschung und Praxis zum organisatorischen Wandel sind durch eine große Vielfalt konzeptioneller Ideen und Vorgehensmodelle gekennzeichnet. Ganzheitliche Konzepte mit einem ausgeprägten Gestaltungsanspruch sind noch eher selten. Genau diese Lücke schließt die Publikation *Excellence in Change*. Es ist Wilfried Krüger und seinem Autorenteam gelungen, ein gleichzeitig theoretisch fundiertes, konzeptionell ausgereiftes und sehr praxisorientiertes Werk vorzulegen. Es fokussiert nicht nur auf einzelne Ansätze des organisationalen Wandels, sondern entwickelt eine Gesamtkonzeption, die aufzeigt, wie Unternehmungen den Pfad der kontinuierlichen strategischen Erneuerung beschreiten können. Neben Fragen der strategischen Planung und der Steuerung von Veränderungsprojekten werden u.a. auch der Stellenwert des Topmanagements im Unternehmungswandel, die Thematik der Verhaltensänderungen, Fragen der Kommunikation und des Wandlungscontrolling erörtert.

Die hervorragende Leistung von Wilfried Krüger und seinem Team verdient große Anerkennung in mehrfacher Hinsicht. Obwohl sieben Autoren und Autorinnen an der Erarbeitung der Publikation beteiligt waren, ist das Werk konzeptionell ausgewogen und in sich schlüssig. Die interessanten Ausführungen sind mit einer Vielzahl illustrativer Praxisbeispiele ergänzt. Aufgrund des in jedem Kapitel gegenwärtigen zugrundeliegenden Modells hebt sich die vorliegende Publikation wohltuend von der Vielzahl fragmenthafter und allzu stark vereinfachender Betrachtungen der Unternehmungsentwicklung ab. Führungskräfte erhalten mit diesem Werk ein äußerst nützliches Arbeitsinstrument, das ihnen dabei hilft, Prozesse des Wandels besser zu gestalten und in den übergeordneten Kontext der Unternehmungsentwicklung einzuordnen. Forschende finden viele Anregungen für eigene Projekte und fruchtbare Diskussionen. Ich wünsche diesem Buch die ihm gebührende, breite und engagierte Leserschaft.

Zürich, im April 2000

Dr. Markus Sulzberger
Präsident der SGO-Stiftung

Vorwort zur 4. Auflage

Seit einigen Jahren befindet sich die deutsche Wirtschaft in einer umbruchartigen Veränderung. Die aktuelle Finanzkrise kommt verschärfend und alles überlagernd hinzu. Nun muss sich zeigen, inwieweit die schon erreichten Veränderungen dazu beigetragen haben, die Unternehmungen krisenfester und zukunftsfähiger zu machen. Zukunftsfähigkeit beruht entscheidend auf Wandlungsfähigkeit. Und damit ist ein Hauptthema dieses Buches angesprochen, das nun aktueller denn je ist. Erfolgreich sind tiefgreifende Veränderungen, wenn es gelingt, dem sachlich notwendigen Wandlungsbedarf mit dem Willen zur Veränderung und den erforderlichen Fähigkeiten zu begegnen. Das Spannungsfeld aus Wandlungsbedarf, Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit bildet den Kern des sog. 3W-Modells, das den Orientierungsrahmen für unsere Arbeit bildet.

Darauf aufbauend soll dieses Buch die theoretische Erklärung und die praktische Bewältigung tiefgreifenden und weitreichenden Wandels vorantreiben bzw. unterstützen und damit einen Beitrag zur Krisenbewältigung und strategischen Erneuerung der Wirtschaft leisten. Es richtet sich an die verantwortlichen Führungskräfte der Wirtschaft, ihre Stäbe und Berater sowie an fortgeschrittene Studenten der Organisations- und Führungslehre und ihre Dozenten.

Die erste Auflage war das Resultat eines mehrjährigen Forschungsprojekts, das vom Team des Lehrstuhls für Organisation, Unternehmungsführung, Personalwirtschaft der Justus-Liebig-Universität Gießen gemeinsam konzipiert und durchgeführt wurde. Maßgebliche finanzielle, aber auch ideelle und fachliche Förderung erfuhr das Projekt seinerzeit durch die Schweizerische Gesellschaft für Organisation, vertreten durch Herrn Dr. Markus Sulzberger, bei dem ich mich für seine kameradschaftliche Kooperation besonders herzlich bedanken möchte.

In die vierte Auflage sind zum einen unsere mittlerweile gewonnenen Erfahrungen mit der Anwendung und Umsetzung des Konzepts in Vorträgen, Seminaren sowie Beratungs- und Entwicklungsprojekten eingeflossen. Zum anderen wurden neue Entwicklungen von Theorie und Praxis berücksichtigt, dies insbesondere im Hinblick auf die krisenartige Wirtschaftslage. Bei unverändertem Ge-

samtkonzept des Buches beziehen sich die Änderungen und Ergänzungen neben einer durchgehenden Aktualisierung und Erweiterung der Praxisbeispiele vor allem auf die:

- Krisen- und Turnaround-Situationen und deren Bewältigung,
- Umgestaltung von Wertschöpfungsarchitekturen und Geschäftsmodellen,
- Konfigurierung von Wandlungsprojekten im Sanierungsfall einerseits, bei M&A-Vorhaben andererseits,
- Formen und Möglichkeiten der virtuellen Kooperation und interaktiven Wertschöpfung mit Hilfe des Web 2.0,
- Aufgaben und Rollen von Topmanagern in Veränderungsprozessen,
- Entstehung und Bewältigung von Führungsdefiziten,
- Methoden und Techniken zur Unterstützung von Wandlungsvorhaben.

Ich danke unseren Praxispartnern für die Hinweise und Abdruckgenehmigungen, Herrn Dipl.-Kfm. Christian Konz, M.A./UWM für die Zuverlässigkeit und Professionalität in der Projektkoordination und die akribische technische Betreuung, Frau Beate Lind im Sekretariat für die bewährte Hilfe bei der Texterstellung und -korrektur, Frau Dipl.-Kff. Juliane Stahl für Korrekturhinweise, sowie dem Gabler Verlag, vertreten durch Frau Ulrike Lörcher, für die partnerschaftliche Abwicklung.

Ein ganz persönlicher Dank geht an mein Autorenteam. Dass wir uns über wachsende zeitliche und berufliche Distanzen hinweg zu dieser neuen Auflage zusammengefunden haben, zeigt mir einmal mehr die persönliche Verbundenheit und die konzeptionelle Gemeinsamkeit der Beteiligten. Dies gehört für mich zu den schönsten und besten Erfahrungen der letzten Jahre.

Gießen, im Januar 2009 *Wilfried Krüger*

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort zur 4. Auflage 5
Geleitwort zur 1. Auflage 5
Vorwort zur 4. Auflage 7
Inhaltsverzeichnis 9

Teil A: Konzeption des Wandlungsmanagements

Kapitel 1

Das 3W-Modell: Bezugsrahmen für das Wandlungsmanagement
***Wilfried Krüger*..... 19**
1.1 Charakteristik des Unternehmungswandels..... 21
1.1.1 Wandel als Daueraufgabe und Arbeitsform 21
1.1.2 Wandel als Management von Gegensätzen 22
1.2 Koordinaten des Wandels..... 27
1.2.1 Wandlungsbedarf 27
1.2.2 Wandlungsbereitschaft 30
1.2.3 Wandlungsfähigkeit 32
1.3 Komponenten des Wandlungsmanagements 36
1.3.1 Wirkungszusammenhänge..... 36
1.3.2 Wandlungsprozesse: Aufgaben und Phasen des Wandels festlegen 38
1.3.3 Strategie: Fokus und Stoßrichtung des Wandels bestimmen 39
1.3.4 Topmanagement: Wandel vorantreiben und ermöglichen..... 40
1.3.5 Einstellungen und Verhalten: Wandel in den Köpfen verankern 41
1.3.6 Projekt- und Programm-Management: Organisation für Wandel schaffen..... 42
1.3.7 Human Resource Management: Personelle Veränderungen bewirken..... 42
1.3.8 Kommunikation: Einheitliches Verständnis erzeugen..... 43
1.3.9 Controlling: Prozess- und Ergebnistransparenz sichern 43
1.3.10 Toolbox: Wandlungsaufgaben instrumentieren 44

Kapitel 2

Strategische Erneuerung: Programme, Prozesse, Probleme
Wilfried Krüger **45**

2.1 Wandlungsprogramme als Wege zur strategischen Erneuerung 48
2.1.1 Begriff der strategischen Erneuerung 48
2.1.2 Umgestaltung von Geschäftsmodellen und Wertschöpfungsarchitekturen 51
2.1.3 Konfigurationsmanöver 54
2.1.4 Objekte und Formen des Wandels 56
2.1.5 Stoßrichtungen des Wandels: Abbau, Umbau und Aufbau 60
2.1.6 Wandel in Turnaround- und Krisensituationen 63
2.1.7 Tiefgreifender Wandel im Prozess der Unternehmungsentwicklung 68
2.2 Ablauf tiefgreifenden Wandels (Transformationsprozess) 68
2.2.1 Vorgehensmodell 68
2.2.2 Initialisierung 70
2.2.3 Konzipierung 73
2.2.4 Mobilisierung 75
2.2.5 Umsetzung 78
2.2.6 Verstetigung 81
2.3 Fallweise Konfigurierung eines Wandlungsprogramms 84
2.3.1 Fragestellungen 84
2.3.2 Festlegung der Teilprojekte 84
2.3.3 Sequenzen, Überlappungen und Parallelläufe bestimmen 86
2.3.4 Arbeitsteilung zwischen Management-, Ausführungs- und Unterstützungsaufgaben vorsehen 87
2.3.5 Aufgaben und Phasen des Wandels festlegen 88
2.3.6 Beispiel Sanierungsvorhaben 89
2.3.7 Beispiel M&A-Vorhaben 91
2.4 Gegenstrom als Prozessmodell der Unternehmung 92
2.4.1 Kanalisierter Wandel als Herausforderung 92
2.4.2 Ermöglichung emergenter Veränderungen 94
2.4.3 Kombination intendierten und emergenten Wandels im Gegenstromverfahren 98
2.5 Unternehmungswandel im Web 2.0 (Collaboration) 102

2.5.1 Charakteristik der Collaboration 102
2.5.2 Formen der Collaboration 104
2.6 Zusammenfassung 112

Teil B: Erfolgsbestimmende Komponenten des Wandels

Kapitel 3

Strategische Optionen der Erneuerung
Norbert Bach / Christian Homp **117**
3.1 Ebenen der strategischen Erneuerung 120
3.2 Strategische Erneuerung auf Gesamtunternehmungsebene 121
3.2.1 Konzentration und Diversifikation 121
3.2.2 Strategische Optionen als Normstrategien im Wandlungsportfolio 123
3.3 Wandel durch Aufbau, Umbau und Abbau von Positionen 127
3.3.1 Transfer: Potentiale mehrfach nutzen 127
3.3.2 Präferenzpolitik: Schärfen des Unternehmungsprofils 131
3.3.3 Rückzug: Trennung von Verlustgeschäften 132
3.4 Wandel durch Aufbau, Umbau und Abbau von Potentialen 134
3.4.1 Entwickeln: Wachstum durch Potentialaufbau 134
3.4.2 Ergänzung: Potentiale vervollständigen 138
3.4.3 Fokussierung: Stärkung der Kernleistung 140
3.5 Zusammenfassung 142

Kapitel 4

Topmanager als Promotoren und Enabler des Wandels
Wilfried Krüger **143**
4.1 Rollenprofil des Topmanagements 146
4.1.1 Fragestellung 146
4.1.2 Rollenverhalten in Transformationsprozessen 146
4.1.3 Rollenerwartungen an Führungskräfte 148
4.2 Strategische Imperative des Topmanagements 152
4.2.1 Transformationsprozesse steuern und kontrollieren! 152
4.2.2 Widerstände überwinden, Akzeptanz erzeugen! 160
4.2.3 Wandel emotional absichern! 168

4.2.4 Implementierung gestalten! 171
4.2.5 Rahmenbedingungen für Unternehmungsentwicklung schaffen! 177
4.3 Umgang mit Führungsdefiziten 182
4.3.1 Entstehung von Führungsdefiziten 182
4.3.2 Überbrückung von Führungsdefiziten 183
4.4 Zusammenfassung 190

Kapitel 5

Einstellungen und Verhalten der betroffenen Mitarbeiter
***Norbert Bach* 193**
5.1 Aktion und Reaktion in sozialen Systemen 196
5.2 Verhaltenssteuerung durch mentale Modelle 199
5.2.1 Mentale Modelle als Speicher handlungsleitenden Wissens 199
5.2.2 Mentale Modelle prägen Einstellungs- und Verhaltensakzeptanz 203
5.2.3 Zielgruppen der Promotoren und Opponenten 205
5.3 Maßnahmen zur Verhaltensänderung bei Top down-Vorgehen 208
5.3.1 Gestaltung der Aktivierungssituation zur Umsetzung 208
5.3.2 Problemverifikation zur Verankerung der Wandlungsergebnisse 212
5.4 Maßnahmen zur Verhaltensänderung bei Bottom up-Vorgehen 216
5.4.1 Enabling-Prozess als notwendige Voraussetzung 216
5.4.2 Durchsetzung nach Genehmigung durch das Topmanagement 218
5.5 Förderung und Erhalt von Organisationaler Energie 221
5.5.1 Energieverläufe in Wandlungsprozessen 221
5.5.2 Competing Commitments produktiv nutzen 225
5.6 Zusammenfassung 228

Kapitel 6

Projekt- und Programm-Management
***Carsten R. Brehm / Sven Hackmann / Dietgard Jantzen-Homp* 231**
6.1 Organisatorische Verankerung des Wandlungsmanagements 234

6.1.1 Tagesgeschäft vs. Wandlungsgeschäft 234
6.1.2 Überwindung von Trägheit als Herausforderung 235
6.2 Projektmanagement und Projektteams als Grundlage ... 236
6.2.1 Projekte und Projektmanagement 236
6.2.2 Aufbau und Entwicklung des Projektteams 237
6.3 Management und Organisation von Wandlungsprogrammen 243
6.3.1 Programm-Management ist Management von Projekten 243
6.3.2 Aufgaben des Programm-Managements 244
6.3.3 Programmorganisation und ihre Bausteine 250
6.3.4 Anbindung der Sekundärorganisation an die Primärorganisation 258
6.3.5 Programm-Büro als Integrator 259
6.3.6 Collaboration – Virtualisierung von Zusammenarbeit in Wandlungsprogrammen 264
6.4 Wandlungsfähige Organisation 265
6.4.1 Organisatorische Wandlungsfähigkeit als Ziel 265
6.4.2 Charakteristik einer wandlungsfähigen Organisation 267
6.5 Zusammenfassung 270

Teil C: Unterstützende Komponenten des Wandels

Kapitel 7

Human Resource Management im Wandel
***Larissa Becker* 275**
7.1 Wandlungsprogrammabhängige Maßnahmen 278
7.1.1 Abbau durch Personalfreisetzung 278
7.1.2 Umbau durch Austausch oder Versetzung 289
7.1.3 Aufbau durch Personalbeschaffung 293
7.2 Wandlungsprogrammunabhängige Maßnahmen 295
7.2.1 Personalentwicklung 295
7.2.2 Personalführung 297
7.2.3 Führungs- und Anreizsystem 300
7.3 Unterstützung der Verstetigung durch Personalmanagement 303
7.4 Zusammenfassung 305

Kapitel 8

Kommunikation im Wandel
***Carsten R. Brehm* 307**
8.1 Kommunikation als Katalysator im Wandel 310
8.1.1 Ausgangspunkt und Gegenstände der Kommunikation 310
8.1.2 Kommunikation zur Aktivierung und Modifikation mentaler Modelle 311
8.2 Grundlagen der Kommunikation 312
8.2.1 Verständnis von Kommunikation 312
8.2.2 Ziele und Wirkungen von Kommunikation in Veränderungsprozessen 314
8.2.3 Kombination unterschiedlicher Kommunikationsformen 315
8.3 Kommunikation im Wandlungsprozess 317
8.3.1 Kommunikationsstrategische Überlegungen 317
8.3.2 Initialisierung 320
8.3.3 Konzipierung 321
8.3.4 Mobilisierung 325
8.3.5 Umsetzung 327
8.3.6 Verstetigung 329
8.4 Auswahl und Einsatz von Kommunikationsinstrumenten 330
8.4.1 Effiziente Kommunikation und geeignete Instrumente 330
8.4.2 Kommunikation im Wandel 2.0 – Möglichkeiten neuer Kommunikationsformen 333
8.5 Zusammenfassung 335

Kapitel 9

Controlling der strategischen Erneuerung
***Norbert Bach / Henrik Steinhaus* 337**
9.1 Wandlungscontrolling als spezielles Projektcontrolling 340
9.1.1 Controllingverständnis und Ziele der Transformation 340
9.1.2 Ebenen, Aufgaben und Träger des Wandlungscontrollings 342
9.2 Planung und Steuerung von Wandlungsprogrammen ... 347

9.2.1 Regelgrößen in Transformationsprozessen 347
9.2.2 Kostenrechnung in Transformationsprozessen 350
9.2.3 Kostenschätzung im Rahmen der Programmplanung 352
9.2.4 Steuerung und Kontrolle im Transformationsprozess 357
9.3 Controlling der Verstetigung 362
9.3.1 Aufgaben des Verstetigungscontrollings 362
9.3.2 Organisatorische Verankerung im Office of Strategy Management 364
9.4 Zusammenfassung 365

Kapitel 10

Toolbox – Denkwerkzeuge für Change Manager
***Carsten R. Brehm / Thorsten Petry* 367**
10.1 Tooleinsatz zur Unterstützung der Implementierung 370
10.1.1 Einordnung der Toolbox in das Gesamtkonzept .. 370
10.1.2 Ziele und Funktionen des Tooleinsatzes 371
10.1.3 Anwender und Anwendungssituation 373
10.1.4 Einschränkungen und Benutzerhinweise 373
10.2 Darstellung ausgewählter Tools 374
10.2.1 Ausgewählte Tools im Überblick 374
10.2.2 Tools in der Initialisierung 375
10.2.3 Tools in der Konzipierung 382
10.2.4 Tools in der Mobilisierung 388
10.2.5 Tools in der Umsetzung 395
10.2.6 Tools in der Verstetigung 399
10.3 Auswahlkriterien der Tools und Anpassung der Box 401
10.4 Zusammenfassung 403

Teil D: Management Summary

Kapitel 11

Agenda für das Wandlungsmanagement
***Wilfried Krüger* 407**

Autorenverzeichnis 415
Literaturverzeichnis 419
Stichwortverzeichnis 443

Teil A:
Konzeption des Wandlungsmanagements

Kapitel 1

Das 3W-Modell: Bezugsrahmen für das Wandlungsmanagement

Wilfried Krüger

Leitgedanken zu Kapitel 1

Strategische Erneuerung, welchen Typs und welchen Inhalts auch immer, braucht ein Rahmenkonzept, das wie eine Blaupause bzw. ein Architekturmodell die Problemfelder des Wandels strukturiert und zueinander in Beziehung setzt. Ein solches Rahmenkonzept wird hier mit dem sog. 3W-Modell vorgestellt. Diese Bezeichnung rührt von den Koordinaten des Wandels her, von deren Spannungsfeld jeder Wandlungsprozess geprägt wird und die alle Kapitel des Buches durchziehen: Wandlungsbedarf, Wandlungsbereitschaft, Wandlungsfähigkeit. Die neun Komponenten des 3W-Modells, die sich sozusagen im Fadenkreuz der genannten ‚3W' befinden, werden in den Kapiteln 2 - 10 behandelt. Sie sind eingeteilt in erfolgsbestimmende Komponenten (Teil B) und unterstützende Komponenten (Teil C). Das 3W-Modell ist beides: ein Beschreibungs- und Erklärungsmuster für die Theorie des Wandels und ein Bezugsrahmen für das Management des Wandels. Die Lektüre von Kapitel 1 hat damit eine doppelte Funktion: Sie gibt dem Leser ein Orientierungsmodell an die Hand und bietet ihm zugleich eine Zusammenfassung der markantesten Punkte des Buches.

1.1 Charakteristik des Unternehmungswandels

1.1.1 Wandel als Daueraufgabe und Arbeitsform

Dieses Buch behandelt die Probleme und Lösungsansätze tiefgreifenden und weitreichenden Unternehmungswandels, bei dem eine umfassende **strategische Erneuerung**, eine **Transformation der Unternehmung bzw. der Geschäfte** (**Corporate bzw. Business Transformation**), angestrebt wird. Beispiele hierfür sind:

- Strategiewechsel,
- Änderung des Geschäftsmodells,
- M&A-Vorhaben,
- Optimierung der Wertschöpfungsarchitektur,
- Einführung einer neuen Organisationsstruktur,
- funktions- und bereichsübergreifende Verbesserungsinitiativen.

Häufig reichen solche Vorhaben über die herkömmlichen Unternehmungsgrenzen hinweg. Wandel findet dann gemeinsam mit externen Partnern statt (sog. Koevolution).

Eine erfolgreiche strategische Erneuerung mündet zukünftig nicht mehr – wie in der Vergangenheit – in einen Zustand der ‚Organisationsruhe'. Externe wie interne Impulse erzeugen immer wieder neue Wandlungsnotwendigkeiten. Wandel wird dadurch von einem einmaligen Projekt zu einer ständigen Herausforderung. **Wandel ist eine Daueraufgabe**. Dies gilt nicht nur für Führungskräfte oder gar nur für die Unternehmungsspitze. Vielmehr sind auch die Mitarbeitenden auf breiter Basis und in starkem Maße vom Unternehmungswandel betroffen bzw. aktiv an ihm beteiligt. Insofern gehören ‚Wandel' und die damit verbundene Arbeit z.B. in Projektteams, Erfahrungsaustauschgruppen und Communities of Practice heute zu den Aufgaben jeder Stelle einer Unternehmung.

„Business Transformation has become a central way of working", so die mehrheitlich akzeptierte Auffassung europäischer Führungskräfte (Capgemini 2008, S. 6). Zu prüfen ist daher, welche Besonderheiten ‚Wandel als Arbeitsform' aufweist.

1.1.2 Wandel als Management von Gegensätzen

■ **Problemstellung**

Bei intensiver Beschäftigung mit Theorie und Praxis des Unternehmungswandels stößt man immer wieder darauf, dass sich erfolgreicher Wandel aus ganz gegensätzlichen Quellen speist. So gibt es z.B. einerseits den strikt geplanten und konsequent durchgesetzten Turnaround-Prozess. Andererseits kann ein sich spontan entwickelnder, unvorhergesehener Wandel zu innovativen Produkten, neuen Geschäften oder neuen Kernfähigkeiten führen.

Die Lehre, die sich aus diesen wie anderen Gegensätzen ziehen lässt, lautet: Management (des Wandels) kann nicht gelingen als ‚Entweder-oder-Management'. Gefragt ist eine Handhabung des ‚Sowohl-als-auch'. Wandlungsverantwortliche müssen Gegensätze beherrschen bzw. ausbalancieren. In ähnlichem Zusammenhang spricht *Knut Bleicher* von **Management von Paradoxien** (vgl. 2004), *Dieter Gebert* von **Dilemma-Management** (vgl. 2004). Es scheint,

dass gerade solche Unternehmungen, die sich als ‚Musterbrecher' erfolgreich gegen einen allgemeinen Trend behaupten oder durchsetzen, Paradoxien beherrschen (vgl. Wüthrich et al. 2006).

Die für eine allgemeine Charakteristik des Geschehens wichtigsten Gegensätze werden im Folgenden skizziert.

■ **Tagesarbeit und Entwicklungsarbeit!**

Ein grundlegendes Dilemma ist bereits mit der Notwendigkeit der Unternehmungsentwicklung verbunden. Unternehmungen müssen hart arbeiten, um ihr Tagesgeschäft im Wettbewerb erfolgreich zu bewältigen. Zugleich aber sind die dabei erreichten Ergebnisse und ihr Zustandekommen immer wieder zu hinterfragen. Hartnäckiges Verfolgen gesetzter Ziele und konsequentes Nachhalten vereinbarter Prozeduren und Regelungen muss einhergehen mit ihrem ebenso konsequenten Infragestellen. Diese Spannungen auszuhalten und aktiv zu gestalten – und dies ohne Blockaden und Pattsituationen – verlangt besondere Führungskunst.

■ **Intendierter und emergenter Wandel!**

Komplexe Systeme und Prozesse zeigen eine erhebliche Eigendynamik. Dadurch bleiben auch die Möglichkeiten eines ‚durchgeplanten' Wandels begrenzt. Zu unterscheiden ist daher zwischen **intendiertem** Wandel, der absichtsvoll geplant wurde, und solchen Veränderungen, die sich spontan und unvorhersehbar aus verschiedensten Impulsen heraus ergeben, in der Theorie als **emergenter** (**eigendynamischer**) Wandel bezeichnet (vgl. Krüger 2004a, Sp. 1606). Das Entstehen ungeplanter Veränderungsprozesse setzt Handlungsfreiräume und die Möglichkeit zur spontanen und vielseitigen Interaktion voraus. Für die Unternehmungsleitung bedeutet dies, dass sie Wandel nicht nur in ihrer herkömmlichen Rolle als **Promotor** ‚von oben' inhaltlich bestimmt und steuert, sondern auch Prozesse und Prozeduren gestaltet und ermöglicht, in denen sich Ideen und Impulse ‚von unten' entfalten können. Sie rückt mithin in eine Rolle ein, die als **‚Emergenzenabler'** zu bezeichnen wäre (vgl. Krüger 2002, S. 245ff.). Der intendierte Wandel bildet zwar den Hauptgegenstand dieses Buches, aber emergente Prozesse werden in den Gesamtzusammenhang einbezogen, so insbesondere in Kapitel 2.4.2 sowie 4.2.5.

■ **Evolutionärer und revolutionärer Wandel!**

Emergenter Wandel kann zu einem Schwungrad der Entwicklung werden. Dies betrifft zwar weniger die einmaligen größeren Wandlungsprojekte (fundamentaler, revolutionärer Wandel), umso mehr aber die vielen kleinen Veränderungen (inkrementeller, evolutionärer Wandel), die erforderlich sind, um eine kontinuierliche Entwicklung der Unternehmung zu gewährleisten.

Damit ist ein weiterer Gegensatz angesprochen, das Begriffspaar ‚evolutionär – revolutionär'. Die Frage ist, ob die Veränderung möglichst in einem großen Sprung oder eher in vielen kleinen Schritten erfolgen soll, ob der Wandel also revolutionär (Umbruchsmodell) oder evolutionär (Evolutionsmodell) auszugestalten ist.

In der Theorie wurde in dem Zusammenhang ein Gleichgewichtsmodell des Wandels (‚punctuated equilibrium') entwickelt, wonach es in Unternehmungen längere Phasen relativer Ruhe gibt, in denen lediglich Wandel in kleinen Schritten stattfindet. Diese ‚Ruhephasen' werden von instabilen Phasen der Transformation unterbrochen (vgl. Romanelli/Tushman 1994). Letztlich ist es eine empirische Frage, welche Bedeutung derartige Verläufe haben. Aus konzeptioneller Sicht ist die Gleichgewichtsvorstellung allerdings zu kritisieren (vgl. Gebert 2000). Einerseits gibt es in Unternehmungen ständig akzelerierende und retardierende Kräfte, deren Interaktion darüber bestimmt, ob und in welchem Umfang Veränderungen ausgelöst werden. Wandel ist insofern als Kraftfeld widerstreitender Kräfte und strategischer Vorhaben (‚issues') zu erklären (vgl. auch Nutt et al. 2000), eine Perspektive, die hier mit der Kategorie des ‚Einflussmanagements' erfasst wird.

Andererseits lassen sich in einem konkreten Wandlungsprogramm ‚Revolution' und ‚Evolution' durchaus sinnvoll miteinander verbinden, um so die Vorteile zu bündeln, die Nachteile aber auszugleichen. Das fünfphasige Prozessmodell, das diesem Buch zugrunde liegt, ist so ausgelegt, dass es derartige Kombinationen ermöglicht. Zum einen könnte ein revolutionäres Konzept in einer evolutionären Umsetzungsphase schrittweise verwirklicht werden. Zum anderen könnte auf eine durchgeführte umbruchartige Änderung in der Verstetigungsphase ein stetiger Strom evolutionärer Verbesserungen folgen.

Zu prüfen ist u.a., welches Maß an Wandel die Mitarbeiter bzw. das System Unternehmung verarbeiten und verkraften können. ‚Umbruch' und ‚Evolution' stellen also auch ein Problem der Schrittlänge (**Pacing**) des Wandels dar. Davon gedanklich zu trennen ist die Frage, ob der Wandel ‚Top down' oder ‚Bottom up' erfolgt und ob eher direktiv oder partizipativ vorgegangen wird (vgl. im Einzelnen Kap. 4). Umbruch erfolgt nicht zwingend ‚von oben' und schließt Partizipation nicht aus, genauso wenig, wie Evolution ‚von unten' erfolgen muss bzw. zwangsläufig die Mitwirkung breiter Kreise bedeutet. Das **Umbruchsmodell** spiegelt sich exemplarisch im Business Reengineering wider, **Evolutionsdenken** ist charakteristisch für kontinuierliche Verbesserungsprozesse, so z.B. für das Six Sigma-Konzept.

Für das **Umbruchsmodell** sprechen insbesondere die Schnelligkeit des Vorgehens und die Möglichkeit, gesamthafte Ergebnisse ‚wie aus einem Guss' zu erzielen. Vor allem in Krisensituationen wird daher regelmäßig auf das Umbruchsmodell gesetzt. Manche Probleme enthalten auch Sachzwänge, die insbesondere in der Einführung ein schrittweises Vorgehen verbieten. Das ‚Umlegen des Schalters' oder das ‚Durchtrennen des Bandes' z.B. symbolisieren den schlagartigen Übergang von einem Systemzustand zum nächsten. Bedenken gegen den Umbruch resultieren aus Akzeptanz- und Widerstandsüberlegungen (‚Man muss die Leute da abholen, wo sie sind.') sowie aus der mangelnden Vorhersehbarkeit und Planbarkeit sämtlicher Details in einem ‚Generalplan'.

Für das **Evolutionsmodell** sprechen die Beherrschbarkeit und Risikoarmut kleiner Schritte sowie die hohe Akzeptanz kleiner Veränderungen, die ‚natürlich' wirken. Dagegen ist einzuwenden, dass Evolutionsprozesse mehr Zeit verbrauchen, als heutzutage im Allgemeinen zur Verfügung steht und dass eine Vielzahl kleiner Schritte nicht ausreicht, um grundsätzlich veränderte Verhältnisse zu schaffen.

■ **Proaktiver und reaktiver Wandel!**

Dass sich Unternehmungen wandeln wollen, ist die Grundvoraussetzung dafür, dass dieses Buch überhaupt geschrieben wurde. Passives Verhalten bleibt hier also außer Ansatz. Aktives Verhalten vorausgesetzt, ist zu klären, ob frühzeitig, also proaktiv, oder abwar-

tend, also reaktiv, agiert werden soll. Abgesehen von der Mentalität der Entscheider, die den ‚Draufgänger' ebenso kennt wie den ‚Zauderer', gilt es, einige Sachargumente bei der Verhaltenswahl zu bedenken.

Proaktive Verhaltensweisen werden üblicherweise mit ‚Pionier' oder ‚Leader' assoziiert. Das logische Gegenstück hierzu bilden die ‚Follower'. Die Vorteile des Leaders sind die Nachteile des Followers und umgekehrt. Der Pionier kann durch sein **proaktives Verhalten**:

- eine starke Marktposition erreichen,
- Wettbewerbsvorteile gewinnen,
- Kundenbindung erzeugen,
- Kosten- und Erlösvorteile ausnutzen (Abschöpfungsstrategie),
- Spielregeln und Marktstandards beeinflussen bzw. bestimmen,
- Markteintrittsbarrieren gegenüber Nachahmern errichten,
- Handlungsspielraum aufbauen und behalten.

Wer nicht proaktiv handelt, sondern reaktiv, also abwartend und zögernd, verhält sich als Follower. Auch dafür lassen sich durchaus gute Gründe nennen. Durch **reaktives Verhalten** kann der Follower:

- Erfahrungen des Pioniers nutzen,
- mit geringeren Entwicklungs- und Wandlungskosten rechnen,
- Fehler und Umwege der Erstentwicklung vermeiden,
- auf hohe Akzeptanz am Markt wie innerhalb der Unternehmung setzen,
- geringe Kosten für den Marktaufbau kalkulieren.

Die Vorteile proaktiven Verhaltens sind beeindruckend. Sie fallen desto stärker ins Gewicht, je rascher sich externe Entwicklungen ändern und je ambitionierter die Unternehmungsziele sind. Wettbewerbsvorteile oder gar Marktführerschaft lassen sich zumindest auf Dauer ohne Proaktivität nicht realisieren. Wer Marktführer sein will, muss ‚Wandlungsführer' werden.

Letztlich gilt: das Aktionsmuster ist mit den Gegebenheiten der Unternehmungssituation in Einklang zu bringen. Dies kann gleichermaßen das rasche Ausnutzen von Chancen bedeuten (‚window of opportunity') oder den Start aus der zweiten Reihe, wie gelegentlich bei Übernahmen zu beobachten. Das besonnene Warten kann ebenso zum Erfolg beitragen wie das gezielte Hinarbeiten auf eine günstige Situation. Aber in jedem Fall gilt der berühmte Satz, dass die Geschichte denjenigen bestraft, der **zu spät** kommt (*Gorbatschow*). ‚Renovieren' im Sinne einer regelmäßigen Verbesserung ist in jedem Fall besser als ‚Reparieren', also das Bewältigen einer Krise. Unternehmungen wie der HENKEL Konzern oder die VOITH-Gruppe stehen für ein Konzept vorausschauender Veränderungsprogramme (vgl. Scheiter et al. 2003).

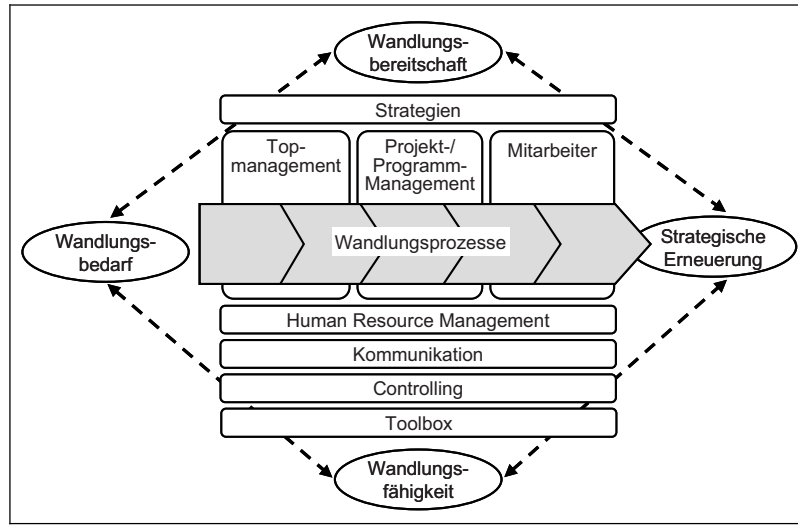
1.2 Koordinaten des Wandels

1.2.1 Wandlungsbedarf

Wandlungsprozesse bedürfen einer Kursbestimmung. Hierzu dienen drei gedankliche Koordinaten: **Wandlungsbedarf**, **Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit**. Sie sind Bestandteil eines Analyserasters der geplanten (intendierten) strategischen Erneuerung, der die Grundlage dieses Buches bildet und zugleich einen Bezugsrahmen für das praktische Vorgehen darstellt (vgl. Abb. 1/1). Zur sprachlichen Vereinfachung als **3W-Modell** bezeichnet, wird dieses Orientierungsmodell jedem Kapitel vorangestellt.

Dreh- und Angelpunkt jeder Veränderung ist das Bewältigen des sachlich notwendigen Wandlungsbedarfs. Es ist eine der Hauptaufgaben der Unternehmungsspitze, derartige Notwendigkeiten zu erkennen und Wandlungsprozesse einzuleiten. Unternehmungen, die sich passiv oder zu zögerlich verhalten, fallen im Wettbewerb zurück und schwächen ihre Position. Dass Stillstand Rückschritt bedeutet, gilt mehr denn je. Insofern existiert, schon von außen betrachtet, immer ein mehr oder minder großer Wandlungsbedarf, der durch Wandlungsprozesse zu decken ist.

Abbildung 1/1 *Orientierungsmodell der strategischen Erneuerung (3W-Modell)*



Den Ausgangspunkt eines Wandlungsprozesses bildet der **Wandlungsbedarf**. Darunter ist das Ausmaß der sachlich notwendigen Veränderungen der Unternehmung, ihrer Teilbereiche und Mitglieder sowie ihrer externen Kopplungen mit marktlichen und außermarktlichen Anspruchsgruppen zu verstehen. Für erfolgreichen Wandel muss das objektiv Notwendige auch subjektiv wahrgenommen werden. Nur ein erkannter und anerkannter Wandlungsbedarf führt zu Veränderungsprozessen.

Wandel wird aber nicht nur von außen erzwungen und findet dann als Reaktion statt. Er kann und muss auch von innen getrieben werden, sei es, dass neue Ziele gesetzt oder dass neue Möglichkeiten gesehen und genutzt werden. Der Pionier passt sich nicht **reaktiv** an, sondern gestaltet **proaktiv**. Er ist nicht **‚Anpasser'**, sondern **‚Gestalter'**, und er definiert und bestimmt den Wandel auf der Grundlage eigener Ideen und Vorstellungen.

Welche Wandlungsbedarfe im Einzelfall existieren, hängt einerseits von der Wettbewerbssituation, andererseits von den angestrebten

Wettbewerbsvorteilen ab. Idealtypisch lassen sich fünf Fälle unterscheiden, die isoliert oder in Kombination auftreten können:

Kosten- und Preiswettbewerb: Billiger! Die vielfältigen Programme zur Kostensenkung beherrschen das Bild der letzten Jahre. Kostensenkung kann zwar die Rendite verbessern, ist aber für sich genommen noch keine strategische Erneuerung, führt nicht zu Wachstum. Der Hinweis auf ‚umkämpfte, gesättigte Märkte', in denen man nicht anders überleben könne, ist in jedem Fall kritisch zu hinterfragen, denn Märkte (und Konjunkturen) sind nicht gegeben, sondern werden gemacht.

Qualitäts- und Leistungswettbewerb: Besser! Unternehmerische Leistung besteht nicht im Sparen, sondern darin, neue oder bessere Möglichkeiten der Bedürfnisbefriedigung zu finden, Märkte oder Marktsegmente als solche überhaupt erst zu sehen und zu entwickeln, neue oder verbesserte Produkte und Leistungen anzubieten.

Zeit- und Responsewettbewerb: Schneller! Verkürzung von Prozesszeiten, vor allem in kritischen Prozessen, z.B. in der Belieferung, der Produktentwicklung oder Auftragsabwicklung, aber auch die Verkürzung von Antwortzeiten oder die Erhöhung der Termintreue spielen in vielen Branchen eine erhebliche Rolle.

Technologiewettbewerb: Innovativer! In vielen industriellen Branchen stellt der Einsatz neuer Technologien einen Motor der Veränderung dar. Nur Firmen, die rechtzeitig neue Technologien entwickeln oder einsetzen, sind dort auf Dauer überlebensfähig. Dies betrifft Basistechnologien, die zu völlig neuen Märkten und Produkten führen (z.B. Lasertechnologie, Nanotechnologie), ebenso wie Technologien, die herkömmliche Produkte und Verfahren verändern (z.B. Klebetechnik im Fahrzeug- und Flugzeugbau, Hybridantriebe).

Geschäftsmodell-Wettbewerb: Anders! Herkömmliche Wertketten werden zunehmend aufgebrochen. An die Stelle hochintegrierter Konzerne treten fokussierte Spezialfirmen, vielfach in Netzwerken verbunden. Ein ‚Hersteller' wie ADIDAS zieht sich aus traditionellen industriellen Wertkettenbestandteilen wie Beschaffung, Produktion und Montage zurück und konzentriert sich auf Entwicklung, Design und Vermarktung. Stammhaus-Konzerne schaffen interne Märkte, auf denen Produktionsstandorte um Fertigungsaufträge konkurrie-

ren. Verallgemeinert ausgedrückt: herkömmliche Geschäftsmodelle und Branchenstrukturen verändern sich, und es findet ein Wettbewerb um das beste Geschäftsmodell statt.

Alle Formen des Wettbewerbs sind offenkundig mit hohen Wandlungsbedarfen verbunden. Wettbewerb und Wandel sind geradezu synonym. Dennoch ist die Auslösung einer Veränderung im Einzelfall keineswegs einfach. Der objektiv notwendige Wandel, wie ihn z.B. ein Außenstehender diagnostizieren würde, und der subjektiv wahrgenommene und akzeptierte Wandlungsbedarf fallen nicht selten auseinander. Insbesondere die unterschiedlichen Interessenlagen und Machtpositionen der Stakeholder sind maßgebend dafür, ob ein Wandlungsproblem als solches überhaupt gesehen und ob es als lösungsbedürftig eingestuft wird.

1.2.2 Wandlungsbereitschaft

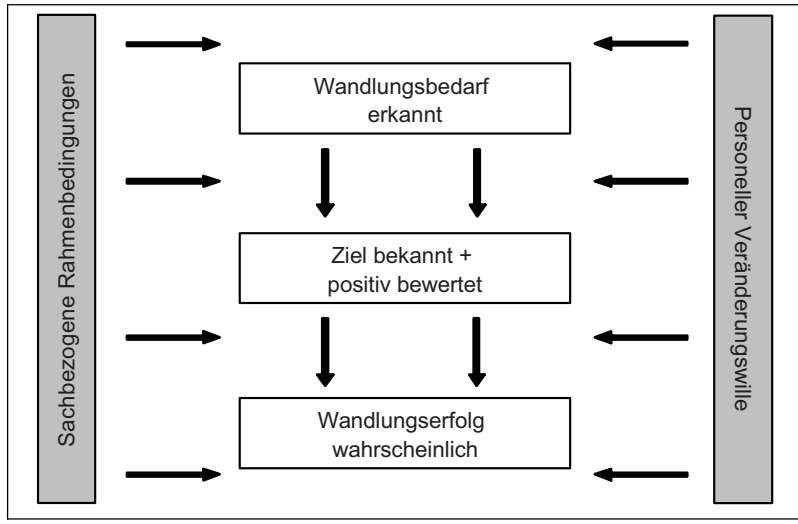
Ein Schlüssel zu erfolgreichem Wandel ist die **Wandlungsbereitschaft**. Sie umfasst die auf inneren Einstellungen sowie auf Nutzenkalkülen beruhende Haltung gegenüber den Zielen und Maßnahmen des Wandels (Einstellungsakzeptanz) sowie die Neigung, aktiv am Wandel mitzuwirken (Verhaltensakzeptanz).

‚Bereitschaft zum Wandel', insbesondere also die Wandlungsmotivation der Mitarbeiter, ist für das Gelingen eines Veränderungsprozesses von entscheidender Bedeutung, dies zeigen auch empirische Ergebnisse (vgl. Vahs/Leiser 2003, S. 69ff.). Mangelnde Akzeptanz von notwendigen Änderungen ist mit Sicherheit eine der häufigsten und schmerzlichsten Alltagserfahrungen, die Promotoren des Wandels immer wieder machen müssen. Insbesondere fallen auch die ‚bekundete' und die ‚gelebte' Wandlungsbereitschaft auseinander. Akzeptanzbarrieren führen einerseits dazu, dass sich Wandlungsbedarfe aufbauen, denen nicht entsprochen wird (‚Nachholbedarf/Reformstau'), und sie bewirken andererseits, dass ein erheblicher Problemdruck (‚Leidensdruck') nötig ist, um eine Kurskorrektur vorzunehmen. Zugespitzt formuliert, ergibt sich daraus

eine Sentenz, der erfahrene Praktiker nicht ohne resignierenden Unterton zustimmen: **Ohne Krise kein Wandel.**

Es zeichnet den erfolgreichen Wandlungsmanager aus, dass er es schafft, diese Formel zu durchbrechen und einen grundlegenden Wandel auch ohne Krise zu gestalten. Grundlage hierfür ist die Kenntnis der Einflussfaktoren der Wandlungsbereitschaft (vgl. Abb. 1/2, nach Krüger/Coray/Dominizak/Petry 2006).

Einflussfaktoren der Wandlungsbereitschaft — ***Abbildung 1/2***



Es gilt der *Seneca* zugeschriebene Ausspruch:

Wir tun nicht deswegen nichts, weil die Lage so ernst ist, sondern die Lage ist so ernst, weil wir nichts tun.

Es gibt zunächst eine **situationsunabhängige Wandlungsbereitschaft**. Sie wird durch sachbezogene Rahmenbedingungen, wie z.B. wandlungsfördernde Anreizsysteme, ebenso geprägt wie durch den personellen Veränderungswillen, der sich z.B. in solchen Persönlichkeitsmerkmalen wie Neugierde und Experimentierfreude ausdrückt. Die **situationsabhängige Wandlungsbereitschaft** betrachtet

dagegen die aktuelle Lage. Eine hohe Bereitschaft zum Wandel ist nur dann zu erwarten, wenn die Beteiligten

1. den konkreten Wandlungsbedarf erkennen,
2. das angestrebte Ziel kennen und positiv beurteilen,
3. ein Erreichen des Ziels für wahrscheinlich halten.

Das Wecken und Steigern der Wandlungsbereitschaft ist eine wesentliche Aufgabe des Wandlungsmanagements. Die Wandlungsbereitschaft bestimmt darüber, wer sich als Befürworter (Promotor) oder Gegner (Opponent) des Wandels verhält bzw. wer unentschlossen ist (Indifferente).

Die Beeinflussung der Wandlungsbereitschaft durchzieht mehrere Kapitel dieser Schrift, so insbesondere Kapitel 4 (Topmanagement), Kapitel 5 (Einstellungen und Verhalten) und Kapitel 7 (Human Resource Management), aber auch Kapitel 8 (Kommunikation).

1.2.3 Wandlungsfähigkeit

Die **Wandlungsfähigkeit** bezeichnet die auf geeigneten Befähigern beruhende Möglichkeit eines Einzelnen bzw. einer Organisationseinheit oder der Unternehmung insgesamt, Wandlungsprozesse erfolgreich durchzuführen. Neben **personellen Befähigern** (z.B. Wissen und Können der Beteiligten) sowie **unternehmungsbezogenen** (z.B. flexible Strukturen und Prozesse) sind auch **technische** Befähiger von Bedeutung (z.B. modularer Aufbau von Produktions- oder Informationstechnik).

Der Unternehmungserfolg wird zukünftig in starkem Maße von der Wandlungsfähigkeit aller Ebenen geprägt werden. Nur wandlungsfähige Unternehmungen sind nachhaltig zukunftsfähig. **Zukunftsfähigkeit basiert auf Wandlungsfähigkeit** (vgl. Krüger 2006a). Die unternehmungsbezogenen Voraussetzungen hierfür sind in den letzten Jahren in vielen Fällen verbessert worden. Die Unternehmungen sind schlanker und beweglicher geworden. Es gilt jetzt, dabei nicht stehen zu bleiben, der Sehnsucht nach Ruhe nicht dau-

erhaft nachzugeben, sondern weitere Erneuerungsprozesse in Angriff zu nehmen. Wandlungsbezogenes Wissen und Können der Manager und Mitarbeiter sind in der Unternehmung zu halten und zu entwickeln. Zu ihrer Entfaltung ist eine wandlungsfreundliche Organisationsumgebung erforderlich. Dazu gehören zunächst eine innovations- und wandlungsorientierte Strategie und Kultur der Unternehmung. Die Primärorganisation (Strukturen und Prozesse) muss Flexibilität und Anpassungsfähigkeit aufweisen, und es müssen Bausteine der Sekundärorganisation (z.B. Teams, Workshops, Communities of Practice) vorhanden sein. Organisation wird von Systemen flankiert (z.B. Managementsysteme, Anreizsysteme). Auch die materielle Infrastruktur ist zu erwähnen. Im produzierenden Gewerbe spielen produktionstechnische Befähiger eine herausragende Rolle, also z.B. ein flexibler Maschinenpark. Nicht zuletzt ist die Verfügbarkeit von finanziellen Potentialen von Bedeutung.

Dabei entstehen die Fähigkeiten höherer Referenzebenen (z.B. Unternehmung) erst aus der Integration der Fähigkeiten niedrigerer Ebenen (z.B. Teilbereiche, Einzelpersonen). Umgekehrt gilt, dass die Subsysteme bzw. die Unternehmung insgesamt durch eine entsprechende Infrastruktur und geeignete Einzelmaßnahmen erheblich zur Kultivierung individueller Fähigkeiten beitragen.

Die Wandlungsfähigkeit einer Unternehmung ist Teil der unternehmungsweiten Fähigkeiten (synonym: organisationale oder organisatorische Fähigkeiten). Der Grundgedanke des Konzepts der **organisatorischen Fähigkeiten** besteht darin, dass Wettbewerbsvorteile nicht in den sichtbaren und bewertbaren Ausprägungen von Strukturen und Prozessen bestehen, sondern in den quasi dahinter liegenden, sich in Strukturen und Prozessen erst entfaltenden Fähigkeiten einer Unternehmung. Diese ‚organizational capabilities' stellen spezifische **Routinen** dar, also Standards oder Vorgehensmuster der Aufgabenerfüllung (vgl. Winter 2003, S. 991).

In einer formalen Betrachtung geht es bei den organisatorischen Fähigkeiten um drei aufeinander aufbauende Kategorien (vgl. zum Folgenden Krüger 2006b; Winter 2003; Teece et al. 1997; Collis 1994; ähnlich aus Kernkompetenzsicht Krüger/Homp 1997, S. 41ff.). Zunächst gilt es, **Basisfähigkeiten** zu bestimmen. Damit sind solche organisatorischen Fähigkeiten gemeint, die ein System für die laufende Aufgabenerfüllung (‚Tagesgeschäft') benötigt. Eine am Markt

erfolgreiche Unternehmung, die ihre seitherigen Geschäfte professionell betreibt und sich damit quasi im Gleichgewicht befindet, übt Basisfähigkeiten aus. Sie besitzt gegebenenfalls ‚Standard Operation Procedures (SOP´s)', also **Basisstandards**, nach denen vorgegangen wird. Im Einzelfall kann es sich dabei um gänzlich unterschiedliche Fähigkeiten handeln. Ein Industriebetrieb, der Fertigprodukte aus angelieferten Bauteilen herstellt und anschließend vertreibt, benötigt z.B. andere Fähigkeiten als ein unabhängiges Forschungs- und Entwicklungszentrum, dessen Aufgabe die Neuproduktentwicklung ist.

Jede Art von Weiterentwicklung und Veränderung des Tagesgeschäfts verlangt Fähigkeiten, die über die Basisfähigkeiten hinausgehen, also Fähigkeiten höherer Ordnung darstellen. In der Literatur wird hierzu der Begriff **‚dynamic capabilities'** verwendet. Unternehmungen, die über Routinen für Veränderungen verfügen, besitzen dynamische Fähigkeiten. Aus Sicht des 3W-Modells sind dynamische Fähigkeiten mit **Wandlungsfähigkeiten** gleichzusetzen. Dabei lassen sich analytisch zwei Stufen unterscheiden: dynamische Fähigkeiten 1. und 2. Ordnung.

Dynamische Fähigkeiten 1. Ordnung liegen vor, wenn sich eine Unternehmung reaktiv an Umweltveränderungen anpassen bzw. proaktiv eigene Veränderungen durchführen kann. Sie entstehen nicht schon bei einmaliger Durchführung eines Veränderungsvorhabens oder wenn man sich überwiegend auf externe Berater stützt. Erst wiederholter Wandel führt zu Einsichten und Erfahrungen, die sich zu einem Muster erfolgreicher Veränderungsprozesse verdichten lassen. So entstehen Routinen des Wandels, also **Veränderungsstandards**. Praxisbeispiele hierfür liefern vor allem die Vorgehensmodelle, Methoden und Techniken der Projektarbeit, die den Beteiligten als Arbeitsgrundlage dienen. Ein professionelles **Projektmanagement** repräsentiert dann dynamische Fähigkeiten 1. Ordnung.

Dynamische Fähigkeiten 1. Ordnung können die Grundlage für externes Wachstum sein, so bei wiederholten Firmenübernahmen z.B. durch CISCO oder E.ON zu sehen. Beide Firmen besitzen spezifische Standards für die erfolgreiche Identifikation, Übernahme und Integration von Targets. Internes Wachstum hat IKEA perfektioniert. Ein spezielles Expansionsteam wird