

# Maßgeschneidertes Management von Wandel

## Ergebnisse des DFG-Forschungsprojekts „Anreiz zu Wandel“<sup>\*\*)</sup>

Paper zum Vortrag im Rahmen des 23. Workshops der Kommission „Organisation“  
im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V.

26./27. Februar 1999

### Inhaltsübersicht

1. Erkenntnisquelle: Das DFG-Forschungsprojekt „Anreiz zu Wandel“ .....	1
2. Projektziel: Die effiziente Gestaltung von Reorganisationen.....	2
3. Ergebnis I: Präferenzen von Mitarbeitern bei Reorganisationen.....	4
4. Ergebnis II: Strategisches Verhalten von Mitarbeitern bei Reorganisationen.....	8
5. Ergebnis III: Ein neuer Denkrahmen zum maßgeschneiderten Management von Wandel.....	10
6. Ausblick.....	12
Literaturhinweise .....	13

---

<sup>\*)</sup> Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot, Dipl.-Volksw. Heino Freudenberg, Dipl.-Kfm. Winfried Gaßner, Institut für Organisation, Seminar für Betriebswirtschaftliche Informations- und Kommunikationsforschung, Ludwig-Maximilians-Universität München.

<sup>\*\*)</sup> In diesem Kurzpapier werden lediglich wesentliche inhaltliche Linien des Projektes aufgezeigt, ohne auf theoretische, methodische und empirische Details vertiefter einzugehen. Ebenso wird auf Literaturbelege verzichtet. Zu den theoretischen, methodischen und empirischen Einzelheiten vgl. die am Ende zitierten, in Vorbereitung befindlichen Projektveröffentlichungen. Im Vortrag wird exemplarisch auf Details dieser Forschungsergebnisse eingegangen.

## 1. Erkenntnisquelle: Das DFG-Forschungsprojekt „Anreiz zu Wandel“

Die vorliegende Arbeit ist das Ergebnis eines zweijährigen Forschungsprojektes, das am Institut für Organisation der Ludwig-Maximilians-Universität München durchgeführt und das von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG), Bonn, sehr großzügig gefördert wurde.

Gegenstand des Forschungsprojekts ist die effiziente Gestaltung von Reorganisationen in Unternehmen.

### Ablauf des Projekts

Zunächst wurden die relevanten theoretischen und empirischen Vorarbeiten gesichtet, systematisiert und gezielt weiterentwickelt. Grundthese der Entwicklung des eigenen konzeptuellen Rahmens ist, daß die mangelnde Berücksichtigung der Präferenzen der Beteiligten, d.h. die mangelnde Anreizkompatibilität des Reorganisationsvorhabens, sowie das unvollkommene Verständnis der strategischen Verhaltensweisen der Beteiligten Hauptursachen für die bekannten Schwierigkeiten und Mißerfolge bei komplexen Veränderungsprojekten sind.

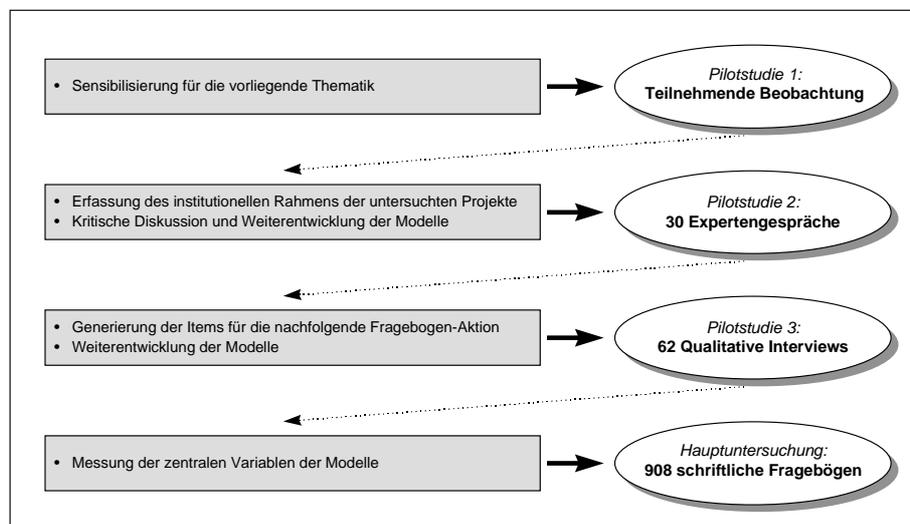


Abb. 1: Ziele und Forschungsschritte der empirischen Untersuchung

Der Schwerpunkt des Projekts lag auf einer empirischen Bestandsaufnahme, in deren Rahmen in fünf deutschen Unternehmen je ein großes Reorganisationsprojekt eingehend analysiert wurde. Die Untersuchung erfolgte in vier Schritten. Drei Pilotstudien dienten zunächst dazu, das Forschungsfeld gezielt auszuleuchten und den Modellrahmen der Untersuchung weiter zu entwickeln. Dazu wurden eine teilnehmende Beobachtung, 30 Expertengespräche und 62 qualitative Interviews durchgeführt. Auf diesem empirischen Fundament wurde sodann eine großzahlige schriftliche

Befragung (908 versandte Fragebögen, Rücklaufquote: 74%) als Haupterhebung realisiert. Abb. 1 zeigt die Ziele der einzelnen Forschungsschritte im Überblick.

Als Partner-Unternehmen wurden fünf Unternehmen verschiedener Branchen ausgewählt, bei denen je ein umfangreiches Reorganisationsprojekt untersucht wurde. Die ausgewählten Unternehmen beschäftigten 1997 jeweils über 2000 Mitarbeiter und erwirtschafteten über 600 Mio. DM Umsatz (vgl. Abb. 2).

	Unternehmen A	Unternehmen B	Unternehmen C	Unternehmen D	Unternehmen E
<b>Branche</b>	Versicherung	Mischkonzern	Bank	Informations-Technologie	Maschinenbau
<b>Mitarbeiter [1997, Anz.]</b>	> 10.000	> 15.000	> 15.000	> 10.000	> 2.000
<b>Umsatz [1997, DM]</b>	> 12 Mrd. *	> 3 Mrd.	> 300 Mrd.**	> 5 Mrd.	> 0,6 Mrd.
<b>Untersuchtes Projekt</b>	Projekt A	Projekt B	Projekt C	Projekt D	Projekt E
<b>Betroffene Mitarbeiter</b>	2.200	8.300	3.000	1.200	800
<b>Personalabbau ***</b>	Ja	Nein	Ja	Nein	Nein

\* Beitragseinnahmen brutto    \*\* Bilanzsumme    \*\*\* Durch untersuchtes Projekt direkt angestrebter Personalabbau

Abb. 2: Die fünf Partner-Unternehmen im Überblick

## 2. Projektziel: Die effiziente Gestaltung von Reorganisationen

### Ausgangspunkt

Die erfolgreiche Gestaltung von organisatorischem Wandel ist eine der schwierigsten Herausforderungen, denen sich Manager und Mitarbeiter stellen können. Zwei Zahlen verdeutlichen dies:

- Die Fortune-100-Unternehmen investierten zwischen 1980 und 1995 durchschnittlich je 1 Mrd. US\$ in Reorganisationsprojekte. Der zum Saurer-Konzern gehörende Textilmaschinenhersteller Schlafhorst AG beziffert die Kosten des 30-monatigen Turnarounds der Jahre 1996 bis 1998 auf 300 Mio. DM, d.h. 41% des Jahresumsatzes 1997.
- 70% aller Reorganisationen scheitern oder bleiben deutlich hinter den in sie gesetzten Erwartungen zurück. In zwei Drittel der Fälle kann das Scheitern von Reorganisationen auf die mangelnde Bereitschaft und Fähigkeit zur Umsetzung zurückgeführt werden.

Im Zuge der zweijährigen Forschungsarbeiten sind die Verfasser zu der Überzeugung gelangt, daß Reorganisationen nur bei Berücksichtigung folgender Erkenntnisse zum Erfolg führen:

- *Erkenntnis #1:* Es gibt keinen „One-best-way“ des Managements von Wandel. Die Reorganisation eines Unternehmens muß auf die spezifische Situation des Unternehmens maßgeschneidert werden.
- *Erkenntnis #2:* Management von Wandel bedeutet Management von Menschen. Das Verständnis der Präferenzen und Verhaltensmuster der einzelnen betroffenen Mitarbeiter muß daher den Ausgangspunkt für ein erfolgreiches Management von Wandel bilden.
- *Erkenntnis #3:* Management von Wandel findet nie „auf der grünen Wiese“ statt. Vielmehr existieren Rahmenbedingungen (Kontextfaktoren), deren Ausprägung die Empfehlungen für ein erfolgreiches Management von Wandel maßgeblich bestimmen.

### **Effizienz als Ziel einer Reorganisation**

Das Ziel der Gestaltung einer Reorganisationen lautet Effizienz. Effizient ist eine Reorganisation dann, wenn innerhalb der gegebenen zeitlichen und finanziellen Rahmenbedingungen die bestmögliche Reorganisationslösung entworfen, ausgearbeitet und umgesetzt wird. Dazu ist sowohl der Prozeß der Reorganisation als auch das Ergebnis der Reorganisation, d.h. die neue Struktur, effizient zu gestalten. Es ist nicht nur das richtige Ziel, sondern auch der richtige Weg zu diesem Ziel zu finden.

Die Effizienz der neuen Struktur ist *nicht* Kern der vorliegenden Untersuchung. Im Zentrum des Projekts steht die Effizienz des Reorganisationsprozesses, d.h. die Frage nach dem richtigen Weg zur Erreichung der Reorganisationsziele. Die Kernfrage lautet: Wie sind Reorganisationsprozesse so zu gestalten, daß Mitarbeiter, die ihre persönlichen Ziele und Interessen verfolgen, trotzdem oder besser noch: gerade deshalb dem Projektvorhaben zum Erfolg verhelfen? Davon sind drei Unterziele abzuleiten:

- *Wissensnutzung:* Wie kann das Wissen und die Kreativität der Mitarbeiter für den Entwurf, die Ausarbeitung und die Umsetzung der Reorganisation fruchtbar gemacht werden?
- *Präferenzkompatibilität:* Wie kann die Unterstützung der Mitarbeiter durch gezielte Berücksichtigung ihrer Präferenzen sichergestellt werden?
- *Machtpolitische Stabilisierung:* Wie kann strategisches Verhalten der Mitarbeiter fruchtbar gemacht werden, ohne daß der Erfolg der Reorganisation ebendiesem Verhalten zum Opfer fällt?

### **Das Konzept des Maßschneiderns**

Diese Ziele können erreicht werden, indem das Verhalten der Mitarbeiter **kontextspezifisch** mit Hilfe der „Stellschrauben“ der Reorganisation gesteuert wird. Dazu wird eine theoretisch und empirisch fundierte Systematik für ein „maßgeschneidertes Management von Wandel“ entwickelt.

Die folgenden Ausführungen beziehen sich zunächst auf die Variablen, die Einfluß auf das Verhalten betroffener Mitarbeiter haben (Abschnitte 3 und 4). Darauf aufbauend wird ein Denkraum entwickelt, mit dessen Hilfe das Management organisatorischer Veränderungen sowohl auf die Präferenzen und Verhaltensmuster der betroffenen Mitarbeiter als auch auf die relevanten Kontextfaktoren **maßgeschneidert**, d.h. im Rahmen der jeweiligen Erkenntnismöglichkeiten auf die jeweilige Situation sinnvoll abgestimmt werden kann (Abschnitt 5).

## **3. Ergebnis I: Präferenzen von Mitarbeitern bei Reorganisationen**

### **Bewertungsrelevante Eigenschaften einer Reorganisation**

Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurden insgesamt 39 Eigenschaften der Phase der Implementierung einer Reorganisation gefunden, die Einfluß auf das Urteil der Mitarbeiter über ein Reorganisationsprojekt haben. Im Rahmen der Auswertung der quantitativen Untersuchung wurden diese Eigenschaften nach ihrer Bedeutung für die betroffenen Mitarbeiter geordnet.

Beispielsweise ist es den Mitarbeitern in der Phase der Implementierung besonders wichtig,

- ... daß sich die Unsicherheit hinsichtlich Personalentscheidungen nicht über längere Zeit hinzieht,
- ... daß ihr eigener Arbeitsplatz sicher erscheint,
- ... daß ihnen klar mitgeteilt wird, welche Konsequenzen die organisatorische Veränderung für sie ganz persönlich haben wird,
- ... daß sie die Freiheit bekommen, ihren Arbeitsplatz und ihre Arbeitsweise selbständig und eigenverantwortlich zu gestalten und
- ... zu spüren, daß alle Kollegen zusammenhalten und sich nicht als Konkurrenten sehen.

### **Identifikation dahinterstehender Faktoren**

Durch das multivariate Analyseverfahren der Faktorenanalyse wurde die Vielzahl von Eigenschaften der Phase der Implementierung zu zehn dahinterliegenden Faktoren komprimiert, die nach ihrer Bedeutung für die Mitarbeiter geordnet wurden. Die resultierende Rangordnung der Faktoren

kann als „Präferenzstruktur“ betroffener Mitarbeiter bei Reorganisationen bezeichnet werden (vgl. Abb. 3).

Aus der Präferenzstruktur ist ablesbar, welche Eigenschaften eines Reorganisationsprojekts die Bewertung durch betroffene Mitarbeiter im wesentlichen determinieren.

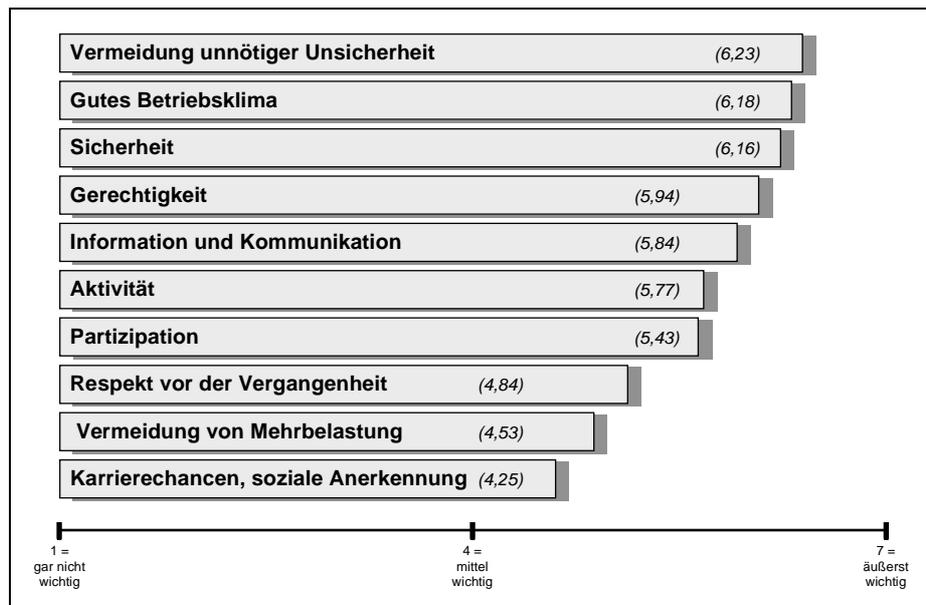


Abb. 3: Präferenzstruktur (Phase der Implementierung)

### Identifikation von Präferenztypen

Die Vermutung, daß verschiedene Mitarbeiter *unterschiedliche* Präferenzen bezüglich der Ausgestaltung organisatorischer Veränderungen haben, wurde im Zuge der Untersuchung bestätigt. Mittels Clusteranalyse wurden verschiedene Typen von Mitarbeitern identifiziert, die durch unterschiedliche Präferenzstrukturen gekennzeichnet sind.

Für die Phase der Implementierung wurden die folgenden fünf Mitarbeitertypen identifiziert:

- Der „**Karrierist**“ ist bereit, in der Phase der Implementierung Einschnitte in Form gesteigerter Arbeitsbelastung in Kauf zu nehmen. Besonders positiv bewertet er es, wenn er im Rahmen einer Reorganisation Karrierechancen für sich selbst sieht.
- Für den „**Macher**“ ist Partizipation im Rahmen einer organisatorischen Veränderung von großer Bedeutung. Sowohl Respekt vor der Vergangenheit als auch Sicherheit sind ihm eher unwichtig. Auch der Macher nimmt eine gestiegene Arbeitsbelastung in Kauf.
- Der „**Nimmersatt**“ ist zu keinerlei Opfern im Rahmen einer Reorganisation bereit. Alle identifizierten Eigenschaften einer Reorganisation sind für ihn von großer Bedeutung.

- Dem „**Streßvermeider**“ ist es - wie der Name vermuten läßt - in erster Linie wichtig, während eines Reorganisationsprojekts keine gestiegene Arbeitsbelastung hinnehmen zu müssen. Unbedeutend sind für ihn Aspekte wie Karrierechancen und Anerkennung.
- Der „**Behagliche**“ ist kaum zu Opfern im Rahmen einer Reorganisation bereit. Auffallend wenig Bedeutung mißt er jedoch Karrierechancen bei. Der „Behagliche“ ist offenbar mit dem status quo zufrieden und will keine persönlichen Verbesserung, aber auch keine Verschlechterung irgend-einer Art.

Eine Bestätigung der Hypothese, daß sich die Präferenzen der Mitarbeiter in Abhängigkeit von ihren persönlichen Daten (Alter, Dauer der Betriebszugehörigkeit und Position im Unternehmen) unterscheiden, war nur in begrenztem Umfang möglich. Lediglich bezüglich der Faktoren „Respekt vor der Vergangenheit“, „Anerkennung/Karriere“, „Sicherheit“, „Partizipation“ und „Vermeidung von Mehrbelastung“ unterscheiden sich die Präferenzstrukturen in Abhängigkeit von den persönlichen Daten in geringem Maße.

### Erfolgsfaktorenmatrix

Die identifizierten Faktoren lassen sich für jedes betrachtete Unternehmen anhand von zwei Dimensionen in ein Klassifikationsschema - die sog. Erfolgsfaktorenmatrix - einordnen (vgl. Abb. 4).

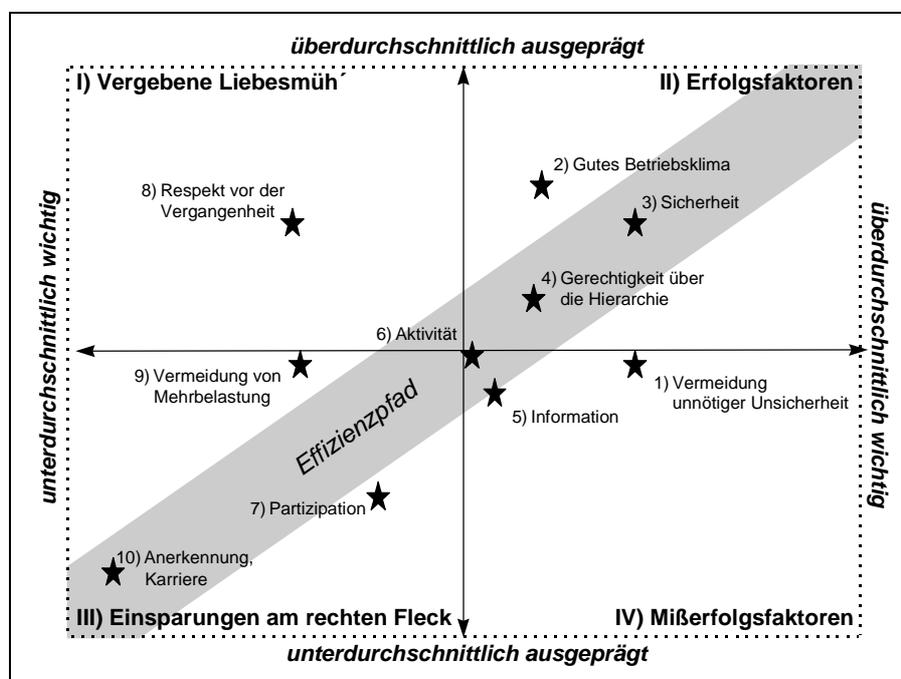


Abb. 4: Erfolgsfaktorenmatrix (Phase der Implementierung)

Die Matrix gibt Auskunft darüber, welche Faktoren den Mitarbeitern über- bzw. unterdurchschnittlich wichtig sind und welche sie im konkreten Reorganisationsprojekt als über- bzw. unterdurchschnittlich ausgeprägt empfanden.

Die vier Quadranten der Matrix können folgendermaßen interpretiert werden:

- I) **„Vergebene Liebesmüh“**: Faktoren, die in diesem Quadranten positioniert sind, sind für den Mitarbeiter relativ unbedeutend, waren aber im betrachteten Reorganisationsprojekt gleichzeitig stark ausgeprägt. Unterstellt man, daß die starke Ausprägung eines Faktors Kosten verursacht, repräsentiert der Quadrant I Investitionen, die keinen starken positiven Effekt auf das Urteil des Mitarbeiters über das Veränderungsprojekt haben. Ein Faktor, der bei schwacher Anreizwirkung Kosten verursacht, vermindert die Effizienz einer Reorganisation, sofern er in starker Ausprägung vorhanden ist. Investitionen mit schwacher Anreizwirkung werden vor diesem Hintergrund als „vergebene Liebesmüh“ tituliert.
- II) **„Erfolgsfaktoren“**: In Quadrant II sind Faktoren positioniert, die für den Mitarbeiter überdurchschnittlich wichtig sind und im betrachteten Reorganisationsprojekt als relativ stark ausgeprägt empfunden wurden. Diese Faktoren beeinflussten somit die Bewertung der Phase der Implementierung der organisatorischen Veränderung sehr positiv und erhöhten deren Akzeptanz bei den Betroffenen. Diesen Charakteristika zufolge werden diese Faktoren als „Erfolgsfaktoren“ bezeichnet.
- III) **„Einsparungen am rechten Fleck“**: Quadrant III beinhalten die Faktoren, die für die Befragten unterdurchschnittliche Bedeutung aufweisen, die im betrachteten Reorganisationsprojekt aber auch als relativ schwach ausgeprägt empfunden wurden. Die Kosten einer intensiven Berücksichtigung dieser Faktoren - die die Bewertung ohnehin kaum positiv beeinflusst hätte - wurden vermieden. Diese Einsparungen erfolgten somit „am rechten Fleck“.
- IV) **„Mißerfolgskfaktoren“** sind die Faktoren, die für den Mitarbeiter bei der Bewertung der Phase der Implementierung eine große Rolle spielen, für ihn also überdurchschnittlich wichtig sind, gleichzeitig aber als relativ schwach ausgeprägt empfunden werden. Ihre mangelhafte Berücksichtigung beeinflusst das Urteil negativ und fördert eine Blockadehaltung der betroffenen Mitarbeiter. Diese Gestaltungsmaßnahmen können dementsprechend als Mißerfolgskfaktoren einer Reorganisation bezeichnet werden.

### Unterscheidung in „Phase der Implementierung“ und „Neue Struktur“

Eine Erkenntnis der qualitativen Interview war die Tatsache, daß betroffene Mitarbeiter bei der Bewertung der - zeitlich begrenzten - „Phase der Implementierung“ andere Maßstäbe zugrundelegen als bei der Bewertung der „Neuen Struktur“, die längerfristig Gültigkeit besitzt. Dieser Differenzierung wurde im dargestellten Forschungsprojekt dadurch Rechnung getragen, daß die „Neue Struktur“ mit derselben Vorgehensweise empirisch untersucht wurde, wie die „Phase der Implementierung“. Auf eine Darstellung der - deutlich abweichenden - Ergebnisse für die Bewertung der „Neuen Struktur“ wird im Rahmen des vorliegenden Papers aus Platzgründen verzichtet, im Vortrag wird darauf jedoch selbstverständlich eingegangen.

## 4. Ergebnis II: Strategisches Verhalten von Mitarbeitern bei Reorganisationen

Basis der Untersuchung zu strategischem Verhalten von Mitarbeitern bei Reorganisationen ist das folgende Grundmodell (Abb. 5):

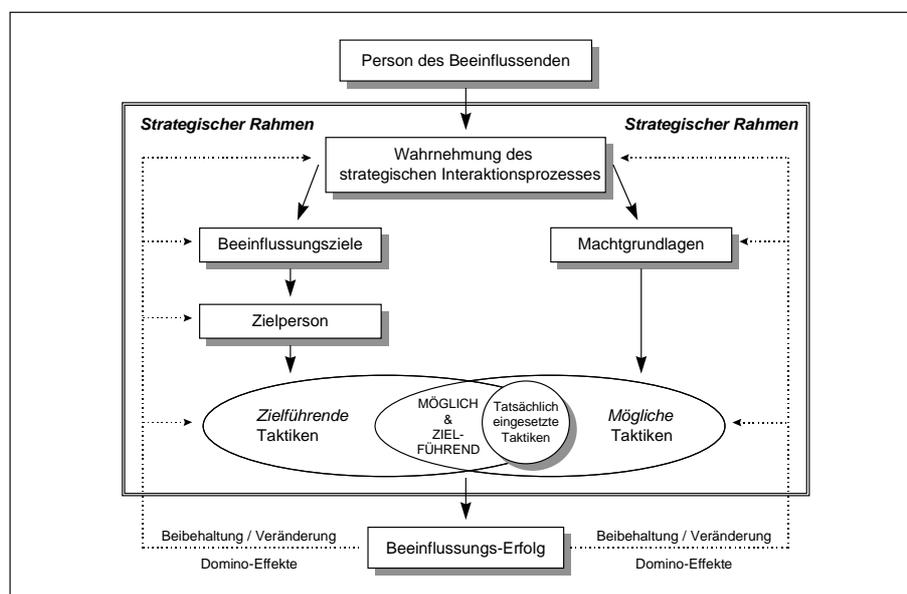


Abb. 5: Ein Grundmodell strategischen Verhaltens bei Reorganisationen

Im Zuge des Wahrnehmungsprozesses macht sich der strategische Akteur zunächst ein subjektives Bild vom strategischen Interaktionsprozeß. Zum einen ergeben sich aus dem Abgleich seines subjektiven Bildes der Reorganisation mit seinen persönlichen Wunschvorstellungen seine Beeinflussungsziele. Aus diesen Beeinflussungszielen ist die Auswahl der Zielpersonen abzuleiten. Bestimmte Beeinflussungstaktiken erweisen sich dabei als zielführend. Zum anderen erkennt er

seine Machtgrundlagen, die ihm einen bestimmten Kanon von Beeinflussungstaktiken ermöglichen. Die tatsächlich eingesetzten Beeinflussungstaktiken bilden eine Teilmenge der möglichen Taktiken und eine Schnittmenge mit den zielführenden Taktiken. Der resultierende Beeinflussungserfolg - gemessen am Grad der persönlichen Zielerreichung - führt den Beeinflussenden dazu, sein strategisches Verhalten fortzuführen, zu modifizieren oder einzustellen. Dieses Grundmodell ist in einem zweiten Schritt um die Interdependenz strategischer Akteure sowie um die Wechselwirkung von individuellem strategischen Verhalten und dem institutionellen Rahmen der Reorganisation zu erweitern.

Im Zuge der empirischen Untersuchung wurden die Variablen des vorstehenden Modells in ihrer Ausprägung und in ihrem Zusammenspiel eingehend untersucht. Aus der Vielzahl der empirischen Ergebnisse sind folgende Erkenntnisse hervorzuheben:

- 86,2% der befragten Mitarbeiter legten im Zuge der untersuchten Reorganisationsprojekte strategisches Verhalten an den Tag.
- Fünf *Beeinflussungsziele* konnten festgestellt werden: Rahmen und Ablauf der eigenen Arbeit, Strukturen und Abläufe im eigenen Umfeld, Personalentscheidungen im eigenen Umfeld, grundsätzliche Fragen der Umsetzung des Reorganisationsprojekts sowie grundlegende Ziele des Reorganisationsprojektes.
- Vier *Richtungen der Beeinflussung* waren erkennbar: Die Beeinflussung von Vorgesetzten, von Kollegen, von unterstellten Mitarbeitern und von Mitgliedern des Projektteams.
- Die *Machtgrundlagen* von Beeinflussenden bei Reorganisationen wurden durch einen Katalog von 21 Items abgefragt. Eine Faktorenanalyse ergab fünf Machtfaktoren: Beziehungsnetz, Leistung im Alltag, Wissen, Handlungsspielraum und Draht zum Projektteam.
- Die bei Reorganisationen eingesetzten *Taktiken* wurden durch einen Katalog von 20 Items abgefragt. Eine Faktorenanalyse führte sechs bzw. acht Basistaktiken ans Tageslicht: Informieren, Zupacken, Emotionen nutzen, Koalition bilden, Tauschhandel, Drohung sowie Einschmeicheln<sup>1</sup> und Betriebsrat einschalten<sup>2</sup>.
- Im *Vergleich der Beeinflussungsrichtungen* zeigen die Durchschnittswerte über alle Mitarbeiter eine hohe Ähnlichkeit von Niveau und Rangfolge der Intensität des Taktikeinsatzes. Informieren und Zupacken stellen die wichtigsten Basistaktiken dar, gefolgt von Koalitionen bilden,

---

<sup>1</sup> Nur gegenüber dem Projektteam als eigener Faktor.

<sup>2</sup> Nur gegenüber dem Projektteam als eigener Faktor.

Emotionen nutzen und Einschmeicheln. Tauschhandel, Drohungen und die Einschaltung des Betriebsrates scheinen kaum eingesetzt zu werden.

- Eine Regressionsanalyse von Basistaktiken und Machtgrundlagen auf den Beeinflussungserfolg zeigt: *Taktiken sind weniger erfolgsentscheidend als Machtgrundlagen*. Schwache bis mittlere positive Erfolgsbeiträge sind allein für die Taktiken Informieren und Zupacken nachweisbar. Dies legt die Vermutung nahe, daß es keinen One-Best-Way strategischen Verhaltens bei Reorganisationen gibt. Demgegenüber erweist sich der Draht zum Projektteam als in hohem Maße erfolgsentscheidend - vor allem zur Beeinflussung des Projektteams. Ein mittlerer positiver Erfolgsbeitrag ist für den Machtfaktor Beziehungsnetz erkennbar, hingegen ein mittlerer *negativer* Erfolgsbeitrag für den Machtfaktor Leistung im Alltag.<sup>3</sup>
- Eine Clusteranalyse über die Basistaktiken bringt sieben *Verhaltenstypen* hervor: einen *Zauderer* (alle Taktiken relativ schwach ausgeprägt), einen *Anführer* (Koalitionen bilden relativ stark ausgeprägt), einen *Taktierer* (Tauschhandel und Emotionen nutzen relativ stark ausgeprägt), einen *Sachlichen* (wie Zauderer, jedoch v.a. bei Informieren höheres Aktivitätsniveau), einen *Teamplayer* (Informieren, Zupacken und Emotionen nutzen relativ stark), einen *Coach* (Informieren und Zupacken relativ stark) sowie einen *Despoten* (Drohungen und Tauschhandel relativ stark). Die Zahl der Zauderer liegt je nach Beeinflussungsrichtung zwischen 31% und 44% und nimmt mit steigender Hierarchiestufe tendentiell zu. Die kreuztabellarische Analyse des Verhaltens ergibt *richtungsübergreifend* eine *hohe Stabilität*, jedoch eine *niedrige Homogenität* der beobachteten Kombinationen von Verhaltensmustern. Hinter den Mustern strategischen Verhaltens bei Reorganisationen können demnach starke persönlichkeitsbasierte Einflußfaktoren vermutet werden.

## 5. Ergebnis III: Ein neuer Denkraum zum maßgeschneiderten Management von Wandel

Das Konzept des Maßschneiderns ist aus zahlreichen Lebensbereichen bekannt. Ein einfaches Beispiel: Wer viel zu Fuß unterwegs ist, der braucht einen Schuh mit guter Paßform, um schmerzende Füße zu vermeiden. Um einen Schuh mit guter Paßform hervorzubringen, muß ein Schuhmacher mindestens dreierlei wissen: Erstens die Beschaffenheit des Fußes, zweitens die Einsatzbedingungen des Schuhs sowie drittens das Handwerk und die Hilfsmittel des Schuhmachens. Ein

---

<sup>3</sup> Zwei Erklärungen erscheinen hierfür plausibel: Mitarbeiter, die in ihrer Selbstwahrnehmung eine hohe und spezifische Wertschöpfung für Vorgesetzte, Kollegen und Mitarbeiter erbringen, *halten sich* entweder für unentbehrlich und haben keinen Blick für Menschen, Machtspiele und die Besonderheiten von Phasen der Reorganisation, oder aber sie *sind tatsächlich* unentbehrlich, wodurch ihre Zeit und Kraft in Alltagsfragen gebunden wird anstatt für Beeinflussungsaktivitäten bei Reorganisationen zur Verfügung zu stehen.

guter Schuhmacher nutzt alle Elemente seines Handwerkszeugs, um den Schuh für die spezifischen Einsatzbedingungen an den Fuß des Trägers maßzuschneidern.

Ein Reorganisator, der vermeiden möchte, zu den 70% der Erfolglosen zu gehören, befindet sich in einer ganz ähnlichen Situation: Er muß die Gestaltungsparameter (Stellschrauben) der Reorganisation so nutzen, daß er die Reorganisation unter den gegebenen Kontextbedingungen auf die Präferenzen und Verhaltensmuster seiner Mitarbeiter maßschneidert.

Im Rahmen des vorliegenden Forschungsprojektes konnten fünf Kontextfaktoren herausgearbeitet werden, die im Rahmen von Reorganisationen von besonderer Bedeutung sind: Die Wissensverteilung im Unternehmen, die Präferenzstrukturen der Mitarbeiter, die Machtverteilung im Unternehmen, die Zeitrestriktion sowie die Budgetrestriktion.

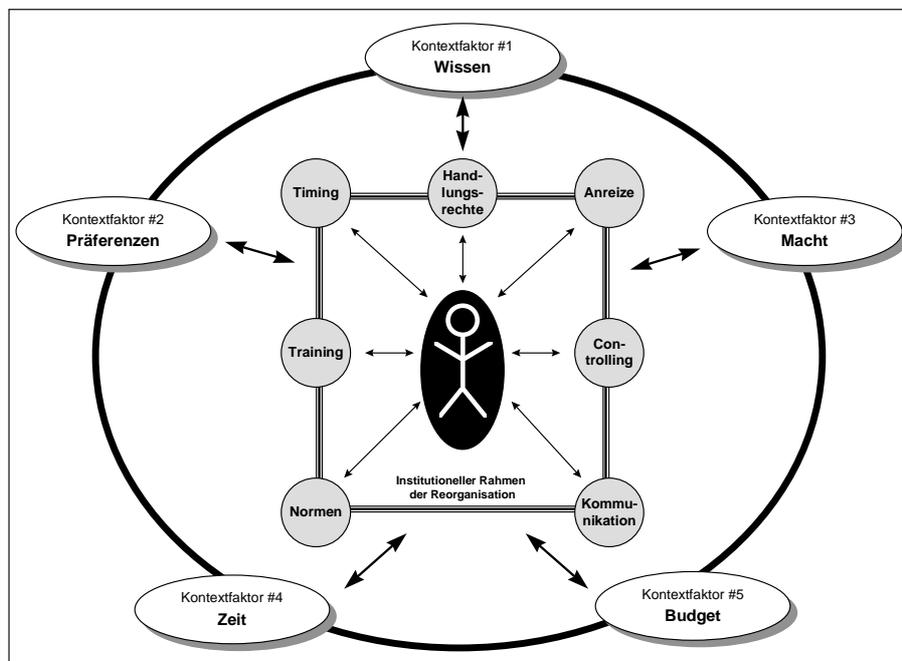


Abb. 6: Maßgeschneidertes Management von Wandel

Abhängig von der Ausprägung dieser Kontextfaktoren und mit Blick auf die vorstehend dargestellten Präferenzen und Verhaltensmuster der Mitarbeiter lassen sich nun die notwendigen Ausprägungen der Stellschrauben der Reorganisation feststellen. Die sieben Stellschrauben (im Sinne von Hebeln bzw. Aktionsparametern) der Reorganisation umfassen: Die Allokation von Entscheidungs- und Handlungsrechten, die Setzung von Anreizen, Controlling, Kommunikation, die Aktivierung von Normen, Training und Timing. Damit ergibt sich eine Vorgehenssystematik (Abb. 7) für ein maßgeschneidertes Management von Wandel, aus der einzelne Komponenten im Vortrag anwendungsorientiert vertieft werden.

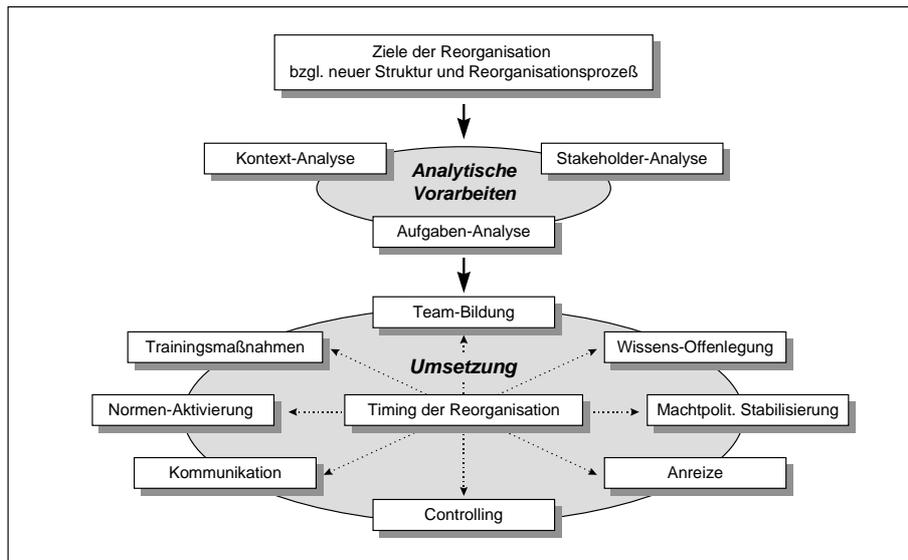


Abb. 7: Systematik zum maßgeschneiderten Management von Wandel

## 6. Ausblick

Die vorgestellten empirischen Erkenntnisse sowie die Vorschläge zur Vorgehenssystematik stellen Orientierungshilfen für das Verständnis wie auch für die praktische Gestaltung von Reorganisationsprozessen bereit. Es bleibt jedoch in jedem Einzelfall die schwierige Herausforderung, die für das „maßgeschneiderte“ Management des Wandels erforderlichen Informations- und Erkenntnisgrundlagen hinsichtlich der jeweils zu berücksichtigenden Präferenzstrukturen, Wissens- und Machtverteilung usw. in konsensfähiger und zugleich pragmatischer Form zu gewinnen und dann dem jeweiligen Gestaltungshandeln zugrunde zu legen. Diese Aufgabe ist u.a. deshalb so schwierig, weil sich die Erkenntnisse zu derartigen Faktoren nicht selten erst im Prozeß des Wandels herausbilden und diese Faktoren sich auch unter dem Einfluß des Reorganisationsvorhabens wandeln können. Es ist davon auszugehen, daß viele Verantwortliche bislang bereits implizit, manchmal vielleicht auch explizit versuchen, einige dieser Faktoren bei ihren Entscheidungen zu beachten. Die systematische Zusammenschau der Faktoren und der zwischen ihnen bestehenden Zusammenhänge - wie es in diesem Projekt versucht wurde - dürfte daher für die erfolgreiche Bewältigung von Reorganisationsvorhaben in der Praxis einiges Gewicht haben.

## **Literaturhinweise**

Freudenberg, H. (1999), Strategisches Verhalten bei Reorganisationen, im Erscheinen, 1999.

Gaßner, W. (1999), Implementierung organisatorischer Veränderungen - eine mitarbeiterorientierte Perspektive, im Erscheinen, 1999.

Picot, A./Freudenberg, H./Gaßner, W. (1999), Maßgeschneidertes Management von Wandel - ein neuer Denkraum zur effizienten Gestaltung von Reorganisationen, im Erscheinen, 1999.

Weiterführende Literatur findet sich in den angegebenen Quellen.