

Wilfried Krüger

# Excellence in Change

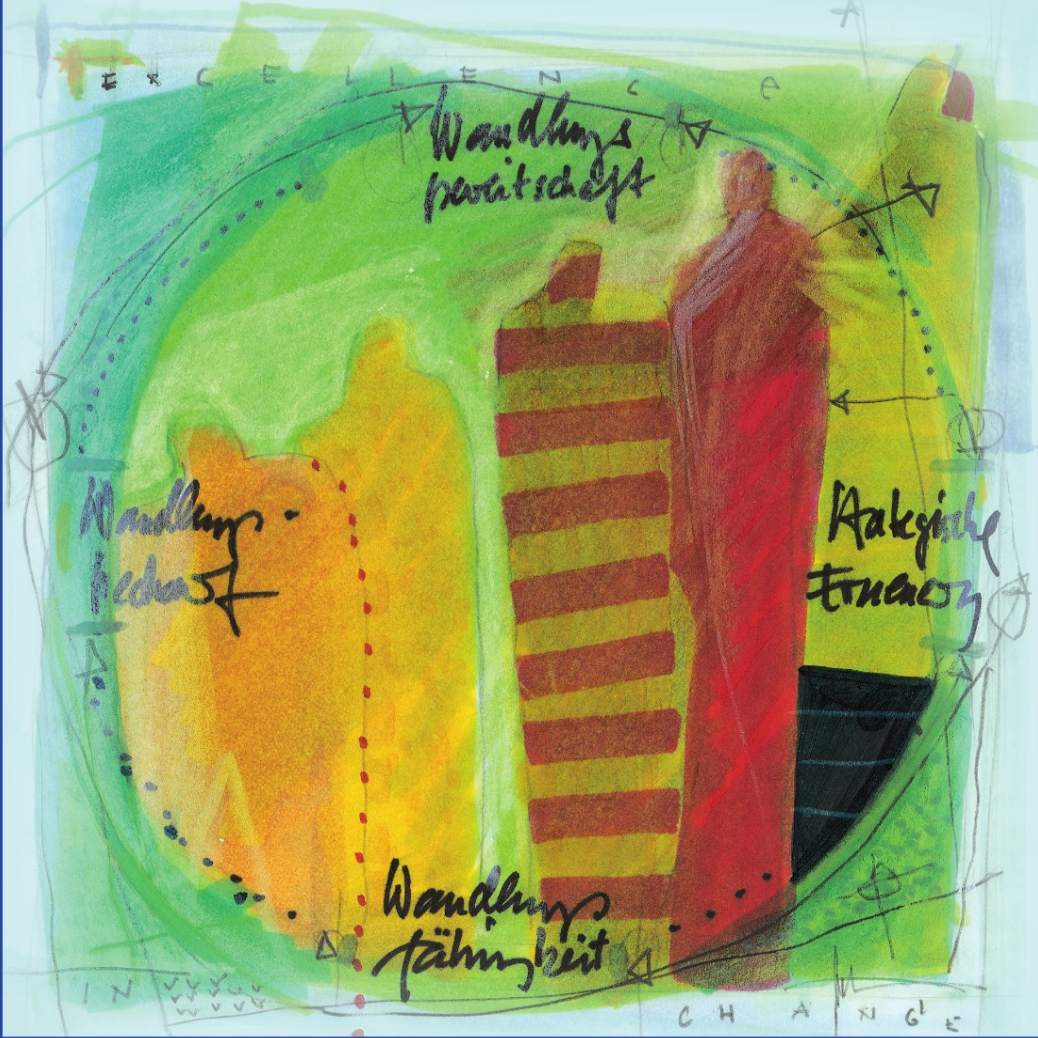
Wege zur strategischen Erneuerung

3. Auflage



uniscope

Die SSÖ-Stiftung für  
praxisnahe Managementforschung



Wilfried Krüger

# Excellence in Change

Wege zur strategischen Erneuerung

3. Auflage



uniscope

Die SGO-Stiftung für  
praxisnahe Managementforschung

Wilfried Krüger

Excellence in Change

Wilfried Krüger

# **Excellence in Change**

Wege zur strategischen Erneuerung

3., vollständig überarbeitete Auflage



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 und Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmensführung und Organisation (OFP) 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 Juni 2000
2. Auflage September 2002
3. Auflage August 2006

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Lektorat: Ulrike Lörcher / Katharina Harsdorf

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://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, Radolfzell

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN-10 3-8349-0231-4

ISBN-13 978-3-8349-0231-3

## Geleitwort zur 3. Auflage

Über die letzten sechs Jahre hat sich Excellence in Change zu einem viel beachteten Standardwerk entwickelt. Wilfried Krüger und sein Team legen nun eine überarbeitete und erweiterte 3. Auflage vor. Dies ist umso erfreulicher als der grundlegende Wandel in der Wirtschaft ungebrochen weitergeht. Die erweiterten Inhalte, die transparente Struktur und die angepassten Praxisbeispiele machen Excellence in Change für alle Beteiligten in Veränderungsprozessen sowohl in der Schulung als auch in der Praxis zum unentbehrlichen Begleiter.

Ich bedanke mich bei den Autoren für die große, fundierte Arbeit für diese 3. Auflage und freue mich auf den weiteren Erfolg dieses Werkes.

Zürich, im Juni 2006

*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 3. Auflage

Seit einigen Jahren befindet sich die deutsche Wirtschaft in einer umbruchartigen Veränderung. Die Entwicklung ist weiter reichend und tiefer gehend als ‚Reorganisationen‘ oder ‚Restrukturierungen‘, wie sie auch in der Vergangenheit schon immer auftraten. Angestrebt werden eine Neubestimmung der Erfolgsposition der Unternehmung im Markt und Wettbewerb und eine grundlegende Umgestaltung der Potentiale, auf denen diese Position beruht. Genau dies sind Fragen, denen das Prädikat ‚strategisch‘ zukommt. Insofern geht es um nicht weniger als eine strategische Erneuerung der einzelnen Unternehmung, aber auch ganzer Branchen bzw. Sektoren der Volkswirtschaft. Im Gelingen dieser Transformationsprozesse zeigt sich die Exzellenz von Unternehmungen. Sie erfordert die professionelle Handhabung grundlegender Veränderungen sowie die Umgestaltung von beherrschungsmächtigen Unternehmungen zu flexiblen, entwicklungsfähigen Einheiten, verlangt also ‚Excellence in Change‘.

Dieses Buch soll die theoretische Erklärung und die praktische Bewältigung tief greifenden und weit reichenden Wandels vorantreiben bzw. unterstützen und damit einen Beitrag zur strategischen Erneuerung der Wirtschaft leisten. Es richtet sich an die verantwortlichen Führungskräfte der Wirtschaft und ihre Stäbe 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. Die Ergebnisse beruhen auf theoretischen Analysen ebenso wie auf praktischen Erfahrungen und Beispielen, die u.a. über eine Reihe explorativer, halbstandardisierter Interviews erhoben wurden. Maßgebliche finanzielle, aber auch ideelle und fachliche Förderung erfuhr das Projekt durch die Schweizerische Gesellschaft für Organisation, vertreten durch Herrn Dr. Markus Sulzberger, bei dem wir uns für seine kameradschaftliche Kooperation besonders herzlich bedanken möchten. Ihm und uns standen Frau Gisela Kubli und Herr Dr. Ro-



bert Zaugg zur Seite, deren Unterstützung uns ebenfalls eine große Hilfe war.

Der Erfolg der ersten beiden Auflagen hat das Autorenteam darin bestärkt, den eingeschlagenen Weg fortzusetzen. Die dritte Auflage ist wiederum Ergebnis permanenten Wandels. Bei unverändertem Gesamtkonzept wurden alle Kapitel überarbeitet und aktualisiert. Einige besonders bedeutsame Wandlungsprobleme wurden stärker herausgearbeitet, so insbesondere: die Bewältigung von Turnaround- und Krisensituationen, die Organisation kontinuierlicher Entwicklungsprozesse, die Ermöglichung eigendynamischer (emergenter) Veränderungen und nicht zuletzt die Beachtung der emotionalen Seite tief greifenden Wandels. Die Instrumente und Methoden des Wandlungsmanagements (Toolbox) wurden ergänzt. Hier ist insbesondere das von uns in Kooperation mit Jill Dominizak und Gian Coray von der TRISOLUTIONS AG (Basel) entwickelte EiC- (Excellence in Change) Barometer zu nennen, mit dessen Hilfe eine Kurzdiagnose (Quick-Check) einer Untersuchungseinheit durchgeführt werden kann. Im Mittelpunkt steht dabei die Wandlungsbeurteilung als ein Kernproblem erfolgreichen Wandels. Die mit diesem Tool gewonnenen Erfahrungen sind sehr positiv und ebenfalls in den Text eingeflossen.

Die Praxisbeispiele wurden erneuert bzw. ergänzt. Hierfür wurden vielfältige Recherchen und Interviews durchgeführt. Außerdem konnten wir auf Ergebnisse unserer Beratungspraxis zurückgreifen. Wir danken den Gesprächspartnern der Praxis für ihre Auskunftsbereitschaft und die Abdruckgenehmigungen. Alle Verbesserungen profitieren maßgeblich von unseren mittlerweile gewonnenen Erfahrungen mit der Anwendung und Umsetzung des Konzepts in Vorträgen, Seminaren und Beratungs- und Entwicklungsprojekten sowie davon, dass einige der wissenschaftlichen Mitarbeiter inzwischen selbst gestandene Praktiker sind. Soweit wie zeitlich möglich, haben sie ihre Erfahrungen und Einsichten in den Text einfließen lassen. Dabei wurden sie von neu hinzugekommenen Mitgliedern des Lehrstuhlteams sowie Herrn Dipl.-Kfm. Henrik Steinhaus, dem Geschäftsführer der EIC-PARTNER Unternehmensberatung, sehr wirkungsvoll unterstützt. Teilweise ergaben sich aus dieser Zusammenarbeit neue Autorengespanne.

Ich bedanke mich bei meinem Autorenteam für die Einsatzbereitschaft sowie die Begeisterungs- und Kooperationsfähigkeit, mit der alle Beteiligten wieder zu Werke gegangen sind. Herr Dipl.-Kfm. Christian Konz, M.A./UWM hat mit großer Zuverlässigkeit und Professionalität die Projektkoordination bewältigt. Wirkungsvolle Hilfe in technischer und inhaltlicher Hinsicht bekamen wir von Dipl.-Kfm. Stephan Kraft, M.A./UWM.

Bei den Recherchen und der Texterstellung unterstützten uns in bewährter Weise Frau Beate Lind im Sekretariat sowie die studentischen Mitarbeiter Janina Fricke und Dimitris Michas, bei der Textkorrektur halfen außerdem Carola Britze und Christoph Friedrich.

Nun bleibt uns nur zu hoffen, dass sich auch in den Augen des Lesers die Mühe aller Beteiligten gelohnt hat.

Gießen, im Juli 2006

*Wilfried Krüger*

# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort zur 3. Auflage.....	5
Vorwort zur 3. Auflage.....	7
Inhaltsverzeichnis .....	11

## Teil A: Konzeption des Wandlungsmanagements

### Kapitel 1

#### Das 3W-Modell: Bezugsrahmen für das Wandlungsmanagement

<i>Wilfried Krüger</i> .....	21
1.1 Charakteristik des Unternehmungswandels.....	23
1.1.1 Wandel als Daueraufgabe.....	23
1.1.2 Wandel als Management von Gegensätzen .....	24
1.2 Koordinaten des Wandels.....	29
1.2.1 Wandlungsbedarf .....	29
1.2.2 Wandlungsbereitschaft .....	32
1.2.3 Wandlungsfähigkeit .....	34
1.3 Komponenten des Wandlungsmanagements .....	37
1.3.1 Wirkungszusammenhänge.....	37
1.3.2 Wandlungsprozesse: Aufgaben und Phasen des Wandels festlegen .....	39
1.3.3 Strategie: Fokus und Stoßrichtung des Wandels bestimmen .....	41
1.3.4 Topmanagement: Wandel vorantreiben und ermöglichen.....	41
1.3.5 Einstellungen und Verhalten: Wandel in den Köpfen verankern.....	42
1.3.6 Projekt- und Programm-Management: Organisation für Wandel schaffen.....	43
1.3.7 Human Resource Management: Personelle Veränderungen bewirken.....	43
1.3.8 Kommunikation: Einheitliches Verständnis erzeugen.....	44
1.3.9 Controlling: Prozess- und Ergebnistransparenz sichern .....	44
1.3.10 Toolbox: Wandlungsaufgaben instrumentieren .....	45
1.4 Einzelfallbezogene Konfigurierung des 3W-Modells .....	45

**Kapitel 2**

**Strategische Erneuerung: Programme, Prozesse, Probleme**

*Wilfried Krüger*..... 47

- 2.1 Wandlungsprogramme als Wege zur strategischen Erneuerung ..... 50
  - 2.1.1 Begriff der strategischen Erneuerung ..... 50
  - 2.1.2 Objekte und Formen des Wandels ..... 53
  - 2.1.3 Stoßrichtungen des Wandels: Abbau, Umbau und Aufbau ..... 56
  - 2.1.4 Wandel in Turnaround- und Krisensituationen ..... 59
  - 2.1.5 Tief greifender Wandel im Prozess der Unternehmungsentwicklung ..... 65
- 2.2 Ablauf tief greifenden Wandels (Transformationsprozess) ..... 66
  - 2.2.1 Vorgehensmodell ..... 66
  - 2.2.2 Initialisierung ..... 68
  - 2.2.3 Konzipierung ..... 70
  - 2.2.4 Mobilisierung ..... 72
  - 2.2.5 Umsetzung ..... 75
  - 2.2.6 Verstetigung ..... 78
- 2.3 Ablauf einzelner Projekte (Projektprozesse) ..... 81
  - 2.3.1 Fragestellungen ..... 81
  - 2.3.2 Objektorientierte Arbeitsteilung organisieren ..... 82
  - 2.3.3 Phasenablauf festlegen und einhalten ..... 83
  - 2.3.4 Sequenzen, Überlappungen und Parallelläufe bestimmen ..... 83
  - 2.3.5 Reifegrad des Projektmanagements erhöhen ..... 85
- 2.4 Ablauf kontinuierlicher Entwicklungsprozesse ..... 86
  - 2.4.1 Kanalisierter Wandel als Herausforderung ..... 86
  - 2.4.2 Ermöglichung emergenter Veränderungen ..... 87
  - 2.4.3 Kombination intendierten und emergenten Wandels im Gegenstromverfahren ..... 91
- 2.5 Zusammenfassung ..... 95

**Teil B: Erfolgsbestimmende Komponenten des Wandels**

**Kapitel 3**

**Strategische Optionen der Erneuerung**

*Norbert Bach / Christian Homp* ..... 99

- 3.1 Ebenen der strategischen Erneuerung ..... 102

3.2	Strategische Erneuerung auf Gesamtunternehmungs-	
	ebene .....	103
3.2.1	Konzentration und Diversifikation .....	103
3.2.2	Strategische Optionen als Normstrategien im	
	Wandlungsportfolio .....	105
3.3	Wandel durch Aufbau, Umbau und Abbau von	
	Positionen.....	108
3.3.1	Transfer: Potentiale mehrfach nutzen .....	108
3.3.2	Präferenzpolitik: Schärfen des	
	Unternehmensprofils.....	112
3.3.3	Rückzug: Trennung von Verlustgeschäften .....	114
3.4	Wandel durch Aufbau, Umbau und Abbau von	
	Potentialen .....	115
3.4.1	Entwickeln: Wachstum durch Potentialaufbau ....	115
3.4.2	Ergänzung: Potentiale vervollständigen.....	119
3.4.3	Fokussierung: Stärkung der Kernleistung .....	121
3.5	Zusammenfassung.....	123

## Kapitel 4

### Topmanager als Promotoren und Enabler des Wandels

<i>Wilfried Krüger</i> .....	125	
4.1	Rollen des Topmanagements in Wandlungsprozessen ..	128
4.1.1	Rollenprofil.....	128
4.1.2	Topmanager als Promotoren.....	129
4.1.3	Topmanager als Enabler .....	139
4.2	Erzeugen von Wandlungsbereitschaft .....	144
4.2.1	Visionäre Führung und effizientes	
	Management.....	144
4.2.2	Aufbau und Nutzung von Einflussystemen .....	148
4.2.3	Emotionale Absicherung des Wandels .....	150
4.3	Implementieren der Veränderung .....	154
4.3.1	Charakteristik der Implementierungsprobleme... ..	154
4.3.2	Direktive Implementierung (Top down-	
	Verlauf) .....	155
4.3.3	Nondirektive Implementierung (Bottom up-	
	Verlauf) .....	158
4.3.4	Kombination unterschiedlicher	
	Implementierungsformen.....	158
4.3.5	Situationsspezifische Wahl der	
	Implementierungsform.....	159

4.4	Umgang mit Führungsdefiziten .....	160
4.4.1	Entstehung von Führungsdefiziten.....	160
4.4.2	Überbrückung von Führungsdefiziten.....	161
4.5	Zusammenfassung.....	168

## **Kapitel 5**

### **Einstellungen und Verhalten der betroffenen Mitarbeiter**

<i>Norbert Bach</i> .....	171	
5.1	Aktion und Reaktion in sozialen Systemen .....	174
5.2	Verhaltenssteuerung durch mentale Modelle.....	177
5.2.1	Mentale Modelle als Speicher handlungs- leitenden Wissens .....	177
5.2.2	Mentale Modelle prägen Einstellungs- und Verhaltensakzeptanz .....	181
5.2.3	Zielgruppen der Promotoren und Opponenten... ..	183
5.3	Maßnahmen zur Verhaltensänderung bei Top down- Vorgehen .....	186
5.3.1	Gestaltung der Aktivierungssituation zur Umsetzung .....	186
5.3.2	Problemverifikation zur Verankerung der Wandlungsergebnisse .....	190
5.4	Maßnahmen zur Verhaltensänderung bei Bottom up- Vorgehen .....	194
5.4.1	Enabling-Prozess als notwendige Voraussetzung.....	194
5.4.2	Durchsetzung nach Genehmigung durch das Topmanagement .....	196
5.5	Förderung und Erhalt von Organisationaler Energie.....	199
5.5.1	Energieverläufe in Wandlungsprozessen.....	199
5.5.2	Competing Commitments produktiv nutzen.....	204
5.6	Zusammenfassung.....	207

## **Kapitel 6**

### **Projekt- und Programm-Management**

<i>Carsten R. Brehm / Sven Hackmann / Dietgard Jantzen-Homp</i> ....	209	
6.1	Organisatorische Verankerung des Wandlungs- managements .....	212
6.1.1	Tagesgeschäft vs. Wandlungsgeschäft.....	212
6.1.2	Überwindung von Trägheit als Heraus- forderung.....	213

6.2	Projektmanagement und Projektteams als Grundlage ...	214
6.2.1	Projekte und Projektmanagement .....	214
6.2.2	Aufbau und Entwicklung des Projektteams .....	215
6.3	Management und Organisation von Wandlungs- programmen .....	219
6.3.1	Programm-Management ist Management von Projekten .....	219
6.3.2	Aufgaben des Programm-Managements .....	221
6.3.3	Programmorganisation und ihre Bausteine .....	226
6.3.4	Anbindung der Sekundärorganisation an die Primärorganisation.....	232
6.3.5	Programm-Büro als Integrator.....	233
6.4	Wandlungsfähige Organisation .....	237
6.4.1	Organisatorische Wandlungsfähigkeit als Ziel.....	237
6.4.2	Charakteristik einer wandlungsfähigen Organisation .....	239
6.5	Zusammenfassung.....	243

**Teil C: Unterstützende Komponenten des Wandels**

**Kapitel 7**

**Human Resource Management im Wandel**

<i>Larissa Becker</i> .....	247	
7.1	Wandlungsprogrammabhängige Maßnahmen.....	250
7.1.1	Abbau durch Personalfreisetzung.....	250
7.1.2	Umbau durch Austausch oder Versetzung .....	262
7.1.3	Aufbau durch Personalbeschaffung.....	266
7.2	Wandlungsprogrammunabhängige Maßnahmen.....	268
7.2.1	Personalentwicklung.....	268
7.2.2	Personalführung .....	271
7.2.3	Führungs- und Anreizsystem .....	273
7.3	Unterstützung der Verstetigung durch Personalmanagement .....	276
7.4	Zusammenfassung.....	278

**Kapitel 8**

**Kommunikation im Wandel**

<i>Carsten R. Brehm</i> .....	281	
8.1	Kommunikation als Katalysator im Wandel .....	284