

Future Management - Band 7

Managementwissen für zukunftsorientierte Unternehmensführung – Change Management und Organisationsentwicklung in der Lernenden Organisation

Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Wehrlin (Hrsg.)

Change Management

Gemeinsam den Change erfolgreich meistern!
Change Management – Organisationsentwicklung –
Lernende Organisation

Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Wehrlin

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Wehrlin, Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich:

Change Management

Gemeinsam den Change erfolgreich meistern! Change Management – Organisationsentwicklung – Lernende Organisation

ISBN 978-3-86376-087-8

Vorgänger:

ISBN-10: 386306688X

ISBN-13: 978-3863066888

AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München;

Auflage: 1., Aufl. (02. Dezember 2010)

Alle Rechte vorbehalten

2. überarb. Auflage 2014

© Optimus Verlag, Göttingen

© Coverfoto - linous - Fotolia.com

URL: www.optimus-verlag.de

Printed in Germany

Papier ist FSC zertifiziert (holzfrei, chlofrei und säurefrei,
sowie alterungsbeständig nach ANSI 3948 und ISO 9706)

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

Vorwort

Die fortgeschrittene Globalisierung und Veränderungen bestimmen das kulturelle, gesellschaftliche und wirtschaftliche Geschehen. Vor dem Hintergrund dessen, dass dadurch an die Unternehmen ständig neue Anforderungen gestellt werden, wurde die Schriftenreihe „Future Management“ begründet. Future Management richtet sich auf die zukunftsorientierte, innovative, zukunftsorientierte Unternehmensführung, Change Management, Personal- und Organisationsentwicklung in der Lernenden Organisation und bildet eine wesentliche Grundlage für leistungsmotivierte Qualität von Produkten, Prozessen und somit eine wesentliche Determinante des Unternehmenserfolgs.

Das Managen von Qualität ist als übergeordnete Managementaufgabe eine wesentliche Determinante für die Etablierung von Produkten und Dienstleistungen auf den internationalen Märkten und sichert die langfristige Existenz des Unternehmens im globalen Wettbewerb. Die Selektionsmechanismen des Marktes sowie die Globalisierungsprozesse verlangen von der Organisation und den darin beschäftigten Menschen ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit an die geänderten Bedingungen. Hierbei sind das Management und die Mitarbeiter permanent gezwungen, zu lernen und sich weiterzubilden, um den geänderten Anforderungen und dem Fortschritt gerecht zu werden. Innovative Unternehmensführung erstreckt sich darüber hinaus auf die Entwicklung und Veränderung von Organisationen und Kulturen als Management des Wandels. Future Management, Change Management Personal- und Organisationsentwicklung in der lernenden Organisation werden immer bedeutender. Dies hat auch weitreichende Konsequenzen für das Personalmanagement:

Aufgrund der gegenwärtigen und auch zukünftigen Situation am Arbeitsmarkt sind Flexibilität sowie permanente Umdenkprozesse erforderlich.

Die Organisationsentwicklung wird zunehmend von Change-Prozessen begleitet. Dies gilt auch für die Personalentwicklung.

Im Rahmen der Organisations- und Personalentwicklung sind ständig effizientere Maßnahmen gefragt, welche dazu beitragen, die Organisation und die darin wirkenden Menschen – sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte – an die Veränderungen anzupassen.

Die Organisations- und Personalentwicklung stellen bedeutende vernetzte Elemente des Human Resource Managements dar. Die Unternehmensführung steht vor der Aufgabe, einen optimalen Rahmen für die erforderlichen perso-

nellen wie organisatorischen Lernprozesse zu schaffen. Die Lernende Organisation ermöglicht die Entwicklung von Fachkompetenz, Methodenkompetenz sowie sozialer Kompetenz.

Da der Unternehmenserfolg von einer Vielzahl von Faktoren abhängt, zwischen welchen interdependente, komplexe Beziehungen bestehen, bedarf es eines ganzheitlichen, vernetzten, zukunftsorientierten und anpassungsfähigen Führungssystems, aus welchem Erfolgsstrategien für die praktische Unternehmensführung abgeleitet werden können. Kenntnisse im Future- und Change Management sowie im strategischen Management sind heute für jeden Manager unerlässlich.

Die Management-Lehrbücher der Reihe „Future Management“ vermitteln dem Leser Erfolgsstrategien und Visionen für die Realisierung einer ganzheitlichen, innovativen Unternehmensführung durch Leistungsmotivation. Dabei wird primär auf die Anwendbarkeit der Ausführung in der Managementpraxis geachtet. Für Studierende der Wirtschaftswissenschaften und anderer Fachrichtungen, Führungsnachwuchskräfte, Bachelor-, Diplom- und Masterstudiengänge sowie MBA werden die Lehrbücher neben der wissenschaftlichen Ausrichtung vor allem durch die Praxisnähe zum ebenso wertvollen Ratgeber wie für den angehenden oder bereits erfolgreichen Manager. Die Erfolgsstrategien im Future – und Change Management sowie des Simultan-Managements sind abgeleitet aus den Ergebnissen zahlreicher wissenschaftlicher Untersuchungen, Analysen und Befragungen, sozusagen aus der Führungspraxis für die Realisierung hoch motivierter Leistungsqualität in der Managementpraxis. Sie berücksichtigen stets, dass im Mittelpunkt des gegenwärtigen wie zukünftigen Geschehens im sozio-technischen Systems Unternehmen der Mensch mit seinen Stärken, Schwächen, Bedürfnissen, Erwartungen, Wünschen, Ängsten, Hoffnungen, (inter-)kulturellen Eigenheiten und seinem ganz persönlichen Engagement steht. Er sollte in der Unternehmensführung in seiner Einzigartigkeit berücksichtigt werden. Der Mensch darf nicht als „Produktionsfaktor“ behandelt werden. Seine Leistungen haben gebührenden Respekt und Anerkennung verdient. Der Mensch sucht im Privatleben wie im Unternehmen nach Sinn. Die Führungssysteme sollten sich danach ausrichten und mitarbeiterbezogen, partizipativ, leistungsanerkennend sowie lernorientiert sein. Die Lehrbuchreihe „Future Management“ verfolgt die Vision, hierzu einen wesentlichen Beitrag zu leisten. Für eine sinnstiftende, innovationsfreundliche, erfolgreiche, verantwortliche und nachhaltige Zukunft der Mitarbeiter, Manager und Organisationen.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
2 Change Management.....	9
2.1 Veränderungsprozesse des 21. Jahrhunderts.....	9
2.2 Das zukunftsorientierte Unternehmen als anpassungsfähiges, offenes sozio-technisches, lernfähiges System.....	14
2.3 Change Management	24
2.3.1 Definition und Entstehung des Change Management	24
2.3.2 Ziele und organisatorische Voraussetzungen des Change Management.....	27
2.3.3 Der Change Prozess.....	28
2.3.3.1 Phasen-Modell von Lewin	29
2.3.4 5-Phasen-Modell des Change Management	30
2.3.5 7-Phasen-Modell des Change Management und Akzeptanz der Beteiligten	33
2.3.6 Harte und weiche Faktoren – Die Bedeutung der Emotion im Change-Prozess	39
2.3.7 PDCA-Lern-Zyklus / Deming-Kreis	41
2.4 Gezielte Veränderung durch Change Management.....	43
3 Organisationsentwicklung.....	49
3.1 Organisationsentwicklung als geplanter Wandel.....	49
3.2 Team- / Projektmanagement und Organisationswandel	52
3.2.1 Produkt- / Kunden- / Projektmanagement-Organisationen.....	52
3.2.2 Strategische Geschäftseinheit / SGE-Organisation / Divisions.....	55
3.2.3 Parallel-Hierarchie / Fellow-Projektsystem	57
3.2.4 Projekt-Team / Task-forces.....	58

3.2.5	Innovationsprozesse und Parallelorganisation	59
3.2.6	Mischform der Organisationsstruktur	62
3.2.7	Organisationswandel und Anpassungsprozesse	65
3.3	Dynamik Promoting	71
3.4	Anforderungen an die Organisationsentwicklung	73
3.5	Kulturwandel - Teamentwicklung und Akzeptanz	79
4	Lernende Organisation	81
4.1	Lernende Organisation und Schlüsselqualifikationen des Unternehmens	81
4.2	Förderung des Organisationalen Lernens	82
4.2.1	Lernarten	83
4.2.2	Denk- / Lernstrategien	86
4.2.3	Lerninhalte	89
4.2.4	Integrierte Lernsysteme	91
4.2.5	Lernprozesse / Lernebenen	94
4.2.6	Lernziele und Lernkontrolle	98
5	Lean Management	101
5.1	Lean-Konzept	101
5.2	Schlankes Unternehmen und Lösungsansätze	106
5.3	Lean-Vision	107
6	Change Management in der Praxis	115
6.1	Kontinuierliche Verbesserungsprozesse / Kommunikationsqualität / Informationsnetzwerke	115
6.2	Total Quality Management TQM	120
6.3	Business Reengineering	125
6.4	Change Management als Daueraufgabe	128
7	Wissensmanagement und evolutionäre Führung	131
7.1	Management des Wissens bei fortgeschrittener Globalisierung	131
7.2	Learning Communities	138

7.3 E-Learning-Systeme	139
7.3.1 Blended Learning – Verbindung des multimedialen Lernen mit traditionellem Unterricht nutzt Lehrenden und Lernenden	139
7.3.2 Emloyability-Sicherung als Managementaufgabe – Die Relevanz neuer Wissensangebote für die lernende Organisation in der Praxis	145
7.4 Vom strategischen Management zur ganzheitliche evolutionären Führung – Anpassungsfähigkeit des innovativen Managements bei Instabilität	149
8 Mitarbeiter- und Kundenorientierte Organisationskultur	153
9 Anforderungen an Führungskräfte und Konsequenzen für die Entwicklung von Führungskompetenzen	163
9.1 Anforderungen an Manager und Führungspersönlichkeiten	163
9.2 Was sind Führungskompetenzen?	169
9.3 Entwicklung und Verbesserung der Führungskompetenzen	173
9.3.1 Stärkenorientierung	173
9.3.2 Kompetenzen erfolgreicher Leader und Manager	175
9.3.2.1 Eigenmotivation/Lebenseinstellung/Bildung	175
9.3.2.2 Grundperspektiven des Denkens	178
9.3.2.3 Persönlichkeitsmerkmale und Profilstärkung	180
9.4 Führungsstil und Relevanz der Austauschbeziehung	191
9.4.1 Austausch und Arbeitszufriedenheit	191
9.4.2 Mitarbeiterbindung und ethische Führung	197
9.5 Abhängigkeit von der jeweiligen Unternehmensgröße	199
Schlussbetrachtung	201
Literaturverzeichnis	229

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Abgrenzung von System-Umweltbeziehungen Umwelt-Systeme / Organisations-Subsysteme	17
Abb. 2	Verhaltenswissenschaftliche Abgrenzung nach Pfeffer	22
Abb. 3	Verhaltensebenen und Management.....	23
Abb. 4	5-Phasen-Modell des Change Management	30
Abb. 5	7-Phasen-Modell des Change Management	35
Abb. 6	Klassifizierung der Beteiligten – Sachliche und persönliche Chancen und Risiken, Einstellung und Engagements zum Change	37
Abb. 7	Bedeutung der Emotion im Veränderungsprozess	39
Abb. 8	PDCA-Lern-Zyklus/Deming-Kreis	41
Abb. 9	Change Management: Interdependenz der Beziehungen im SMS-Modell.....	44
Abb. 10	Simultan-Management-Aufgaben des Wandels	46
Abb. 11	Stadien des Wandels, Verhaltensprozesse und - ergebnisse des Simultan-Managements	47
Abb. 12	Mischform von Produkt- und Kundenmanagement- Organisation.....	54
Abb. 13	Gestaltungsmöglichkeiten der Projektmanagement- Organisation.....	55
Abb. 14	Sekundärorganisation strategischer Geschäftseinheiten / Divisionen in der dualen Organisation	56
Abb. 15	Charakteristika einer Task-force	59
Abb. 16	Parallelorganisation / Primär- und Sekundärorganisation im Vergleich	60
Abb. 17	Vor- und Nachteile unterschiedlicher Formen der Unternehmensstruktur	64
Abb. 18	Einflusspotential – Basis der Früherkennung für das Krisenvermeidungsmanagement	66

Abb. 19	Neun-Punkte-Managementregeln / Zielkatalog für Organisationsveränderungen der National Training Laboratories NTL	69
Abb. 20	Unterschiede zwischen strukturellem und kulturellem Wandel nach Dyer	70
Abb. 21	Anforderungen an den Dynamik-Promotoren nach Pümpin als Simultan-Management-Strategie im Unternehmenskulturwandel	72
Abb. 22	Praktizierte Matrixformen	76
Abb. 23	Verhaltensregeln für die erfolgreiche Umsetzung des Kulturwandels nach Peters	80
Abb. 24	Lernarten	84
Abb. 25	Phasenschema des Lernens von Begriffen, Theorien und Modellen	86
Abb. 26	Systematischer Ablauf von Problemlösungsprozessen	87
Abb. 27	Kognitive Determinanten des organisationalen Lernens	88
Abb. 28	Kognitive Aufarbeitung von Erfahrungen und neues Wissen des organisationalen Lernens	88
Abb. 29	Personelle Voraussetzungen des organisationalen Lernens	89
Abb. 30	Einfluss der Art der Machtausübung auf die Lernprozesse und Anpassungsveränderungen der Organisation	92
Abb. 31	Die Lernprozesse der Organisation	93
Abb. 32	Modell integrierter Lernsysteme im Simultan Management System	97
Abb. 33	Das Modell des Deutero-Learning	98
Abb. 34	Wettbewerbsturbulenzen des Wandels der 90er Jahre	102
Abb. 35	Prinzipien zur Realisierung der Lean-Strategie im Simultan-Management	103
Abb. 36	Erfolgsfaktoren des Lean-Management im SMS – Simultan-Management-System	109
Abb. 37	Maßnahmen zur Realisierung der human-orientierten Personalführung	111

Abb. 38	SMS-Informationssystemnetzwerk	116
Abb. 39	SMS Informationssystemnetzwerk im Modell	116
Abb. 40	TQM Total Quality Management als übergeordnete Führungsaufgabe und SMA-Ergebniskontrolle im SMS Simultan-Management-System.....	123
Abb. 41	Was kostet ein Studium	135
Abb. 42	Säulen der modernen Wissensgesellschaft.....	136
Abb. 43	Die Wissenstreppe nach North	137
Abb. 44	„Szenario für Blended Learning“	141
Abb. 45	Musterkalkulation-Vergleich Präsenztraining – Blended Learning. Stand 2003	143
Abb. 46	Vergleich Blended-Learning mit E-Learning „Mehr Lösungskompetenz“	148
Abb. 47	Vergleich Blended-Learning mit E-Learning „Schnellere Arbeit“	148
Abb. 48	Anforderungen an innovative wissenserzeugende Unternehmungen	150
Abb. 49	Evolutionäre Führung im SMS	151
Abb. 50	Anforderungen an die Organisation eines Spitzenunternehmens nach Robert Waterman.....	153
Abb. 51	Fundamentale Erfolgsfaktoren für Unternehmungen nach Waterman.....	155
Abb. 52	Kategorisierung der Managereigenschaften nach Müller als Mind-Map.....	182
Abb. 53	Manager-Testprofil am Beispiel eines Dipl.-Ingenieurs mit Unternehmerpotenzial.....	188
Abb. 54	Maßnahmen der Profilstärkung von Managern	189
Abb. 55	Ergebnis der Umfrage nach den besonders gefragten Manager-Typen.....	190
Abb. 56	Managereigenschaften die wichtiger / unwichtiger geworden sind.....	191

1 Einleitung

*„Nichts ist schwieriger in die Hand zu nehmen,
gefährlicher durchzuführen und im Erfolg unsicherer,
als eine neue Ordnung einzuführen.*

*Denn wer dies versucht, hat alle die zum Feind,
die sich unter den alten Bedingungen wohl gefühlt haben,
und er wird von den anderen nur halbherzig unterstützt.“*

Machiavelli, Der Fürst

Das Tempo des Wandels in den Bereichen des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Systems ist in den vergangenen Jahren immer schneller, dynamischer und turbulenter geworden. Dazu kommt eine gewisse Komplexität, vieles wird komplizierter, widersprüchlicher und schwer abzuschätzen. Für die Unternehmensführung sind diese Rahmenbedingungen des Umweltsystems besonders relevant. Die Systeminterdependenzen des Simultan-Managementsystems verdeutlichen diese Abhängigkeit der Führung von den Umweltfaktoren.

„Change Management ist die Handlung und Aktivität in einer lernenden Organisation, die das Ziel hat, eine kontinuierliche Verbesserung von Strukturen und Prozessen in der gesamten Organisation und unter aktiver Beteiligung der in ihr arbeitenden Führungskräfte zu erreichen“.¹

Unter Change Management bzw. Veränderungsmanagement verstehen sich Strategien, welche zur Planung, Steuerung und Durchführung von weitgehenden Veränderungsprozessen in Unternehmen dienen. In Change-Prozesse sollten die Mitarbeiter integriert werden. Das Management sollte versuchen, die Akzeptanz sämtlicher Beteiligten zu erreichen.

Es bestehen zahlreiche Einsatzmöglichkeiten für das Change-Management. Beispiele sind: Umstellung auf neue Technologien, die Einführung neuer Produkte oder Unternehmenszusammenschlüsse.

In der Management-Praxis scheitern viele Veränderungsprozesse. Es bestehen Expertenschätzungen, welche davon ausgehen, dass etwa 70 bis 85 %

¹ Vgl.: Scholz, Christian: Strategische Organisation, 2. Auflage, Landsberg/Lech, 2000 S. 5.

der in der Wirtschaft durchgeführten Veränderungsprozesse nicht zum gewünschten Erfolg führen. Als Ursachen für das Scheitern der Projekte werden meist Unverständnis der Beteiligten und Widerstand gegen das Neue genannt. Dadurch wird deutlich, dass die Akzeptanz aller Beteiligten für den Erfolg des Veränderungsprozesses bedeutend ist.

Im Mittelpunkt des Unternehmens steht der Mensch. Die meisten Menschen haben Bedenken, wenn es um Veränderungen geht. Auch wenn sie gut über die Veränderungsprozesse informiert werden, zeigen sie sich erfahrungsgemäß häufig mit einer kritischen Einstellung. Manche leisten mehr oder weniger bewusst Widerstand. Sie haben Ängste vor dem, was auf sie zukommt und halten lieber am altbewährten und vertrauten Zustand fest.

Change Management ist Veränderungsmanagement. Es steht in enger Verbindung mit der Organisationsentwicklung. Change Management und Organisationsentwicklung stehen im interdependenten Beziehungszusammenhang von „Ziel“, „Struktur“ und „Kultur“.

Im Change Management erfolgt zuerst die Änderung von Einstellungen, Werten und der Verhaltensweisen sämtlicher Organisationsteilnehmer. Erst dann kann sich das System bzw. die Organisation selbst wandeln. Die Voraussetzung hierfür ist ein entsprechendes Menschenbild. Es bedarf eines entwicklungs- und lernfähigen sowie verantwortungsvollen ganzheitlich denkenden Mitarbeiters.²

Management und Mitarbeiter beeinflussen sich in einem wechselseitigen Prozess. Die Menschen innerhalb und außerhalb der Organisation, verändern sich und werden verändert. Der Wandel vollzieht sich durch die permanente Veränderungen und Entwicklungen in drei Hauptsektoren, zwischen welchen interdependente Beziehungen und Wirkungen bestehen:

- Veränderungen und Entwicklungen der Mitarbeiter und Führungskräfte;
- Veränderungen und Entwicklungen der Systemwelt / Umwelt;
- Veränderungen und Entwicklungen innerhalb der Organisation sowie der Organisation selbst.

Die permanenten Veränderungen und Entwicklungen in den drei Sektoren führen dazu, dass die Managementaufgaben ebenfalls dem Wandel unterliegen und stets eine neue Herausforderung für das Management bedeuten. Die Managementaufgaben werden anspruchsvoller und umfangreicher. Somit sind

² Vgl.: Dettmer, Harald: Managementformen im Tourismus, München, 2005, S. 190.

die Anforderungen an die Qualität des praktizierten Managements und an die in der Praxis tätigen Manager immer höher.

Im Zuge dieser Entwicklung muss auch die Ausbildung der Manager und Mitarbeiter stetig verbessert werden, um den gestiegenen Umwelt- bzw. Marktanforderungen Rechnung zu tragen. Die Qualität der Managerausbildung ist somit eine der Hauptdeterminanten des unternehmerischen Erfolges.

Darüber hinaus sind für das Beharrungsvermögen der Unternehmung die folgenden Determinanten relevant:

- Gemeinsame Ziele und Wertvorstellungen
- Gemeinsame Eigeninteressen
- Kontrolle

Besteht in der Unternehmung in einer dieser Determinanten eine Schwachstelle, so muss das Management diese Lücke analysieren und Maßnahmen zu deren Verstärkung einleiten damit der Mangel kompensiert wird.

In der Wirtschaftspraxis muss der Manager dazu in der Lage sein, im Zuge des Wandels rechtzeitig die richtigen Entscheidungen zu treffen und die entsprechenden Handlungen vorzunehmen. Wenn die Wettbewerbssituation es erfordert, sind oft rasch die richtigen Schritte zur Neu- oder Umstrukturierung vorzunehmen.

Das Handling von einschneidenden Veränderungen erfordert ein hohes Maß an Feingefühl, Flexibilität und Sensibilität des Managements. Die Durchsetzung und Realisation einer erfolgreichen Vision erfordert deren Akzeptanz durch die Mitarbeiter. Probleme treten dann auf, wenn die Mitarbeiter bzw. ein Teil derer, die Veränderungen nicht akzeptieren, und diese, einen ihnen aufgezwungenen Charakter erhalten. Die Veränderung durchläuft die Stadien A-E (siehe Tabelle). Es können dann Probleme auftauchen, wenn Mitarbeiter bzw. Gruppen die Fähigkeit verloren haben, mit Veränderungen fertig zu werden, weil sie zu lange in einer unveränderten Situation tätig waren. Sämtliche Managementebenen müssen Fähig sein, mit den Reaktionen der Mitarbeiter bzw. Gruppen auf die Veränderungen kompetent umzugehen. Werden einzelne Mitarbeiter mit der neuen Situation nicht Herr, so muss das Management diesen helfen. Sämtliche Lernchancen sind zu nutzen.

Die Vision muss von sämtlichen Organisationsteilnehmern getragen und durch ihren positiven Beitrag realisiert werden. Dies geschieht dann, wenn es dem Management gelingt, jedem Beteiligten aufzuzeigen, dass die Realisation der Vision zu seiner Zielverwirklichung beiträgt. Jeder Mitarbeiter muss leistungsmotiviert und gewillt sein, sein Bestes zu geben, muss wissen, dass sein eige-

nes Engagement für den Erfolg der gemeinsamen Sache wichtig ist, er gebraucht wird, so dass seine Tätigkeit einen entsprechenden Sinn macht. Der Manager muss die Mitarbeiter begeistern und die Zusammenarbeit fördern. Dies wird durch eigenverantwortliche Gruppen bzw. Teamarbeit unterstützt. Es bedarf gewisser Freiräume für innovatives Handeln und Forschen. Gelernt wird aus Fehlern, so dass diese nicht unbedingt nur zu eliminierende Störfaktoren sind, sondern Lernchancen.

Die Feedback-Lernschleife des SMS dient somit der Systemsteuerung im Sinne des kybernetischen AR-Modells und dient zum Lernen aus Fehlern. Außerdem dient die Feedback-Lernschleife des SMS der Führung, Steuerung und Selbstkontrolle. Durch einen Soll-Ist-Vergleich von Zielen, Normen und Werten werden Abweichungen erkannt, es können Handlungsalternativen abgeleitet und Maßnahmen ergriffen werden. Ggf. sind Fehler zu korrigieren, Werte zu verstärken, Konflikte zu lösen. Lernprozesse sind dadurch zu fördern, dass die organisatorischen Voraussetzungen zu schaffen und das informelle Umfeld und dessen Kommunikation zu fördern sind. Dazu ist die Rückkopplung der Resultate von besonderer Bedeutung. Die Mitarbeiter sind über die Erfolge entsprechend zu informieren. Leadership erfordert die Bereitschaft ständig zu lernen und die Offenheit gegenüber Veränderungen.

Zwischen Innovationsmanagement und Wissensmanagement besteht eine enge Verbindung. Der Innovationsprozess erfordert das Management von Wissen. Hierzu sind das entsprechende Wissen und Kompetenzen erforderlich.³ Gleichzeitig entsteht im Verlauf des Innovationsprozesses neues Wissen, bspw. in der Neuentwicklung.

Bei der Betrachtung des Wissensmanagements im Sinne der Lernenden Organisation wird deutlich, wie eng die Begriffe Wissen und Innovation zusammenhängen. Sowohl das Wissensmanagement als auch das Innovationsmanagement, zielen auf Verbesserungen ab und nutzen dazu Potenziale. Im Rahmen des Innovationsmanagements werden die Prozesse und Rahmenbedingungen organisiert, damit Innovationen, also neue bzw. neuartige oder signifikant verbesserte Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und Strukturen hervorgerufen werden.

Das Wissensmanagement greift auf das Wissen der Organisation und der Mitarbeiter zurück. Dadurch sollen die Kompetenz sowie die Qualität der Handlungen gestärkt bzw. optimiert werden. Dadurch werden die Aktivitätsergebnisse verbessert. Die Verbesserung ist im Sinne einer kleinen Verbesserung

³ Vgl.: North, K.: Wissensorientierte Unternehmensführung – Wertschöpfung durch Wissen, Wiesbaden, 2002.

oder auch eine radikale Erneuerung möglich. Es gilt, dass je neuer, aktueller, relevanter, innovativer und umfangreicher die Verbesserung ist, desto mehr sich die Wissensmanagement und Innovationsmanagement sich annähern.⁴ Wissen lässt sich zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit nutzen. Die Wettbewerbsfähigkeit basiert auf Einzigartigkeit. Die Einzigartigkeit kann durch die Hervorbringung von Innovationen gewonnen werden.

Innovationsmanagement und Wissensmanagement sind grundsätzlich auch vor dem Hintergrund des Change Management zu betrachten. Aufgrund der gegenwärtigen und auch zukünftigen Situation am Arbeitsmarkt sind Flexibilität sowie permanente Umdenkprozesse erforderlich.

Die Organisationsentwicklung wird zunehmend von Change-Prozessen begleitet. Dies gilt auch für die Personalentwicklung. Im Rahmen der Organisations- und Personalentwicklung sind ständig effizientere Maßnahmen gefragt, welche dazu beitragen, die Organisation und die darin wirkenden Menschen – sowohl Mitarbeiter wie auch Führungskräfte, an die Veränderungen anzupassen. Dadurch werden auch an das Wissensmanagement hohe Anforderungen gestellt. Die Organisations- und Personalentwicklung stellen bedeutende vernetzte Elemente des Human Resource Managements dar. Die Unternehmensführung steht vor der Aufgabe, einen optimalen Rahmen für die erforderlichen personellen wie organisatorischen Lernprozesse zu schaffen. Die Lernende Organisation ermöglicht, die Entwicklung von Fachkompetenz, Methodenkompetenz sowie sozialer Kompetenz. Sie schafft den Rahmen für die erforderlichen Lernprozesse und die Entstehung sowie Anwendung von Wissen für neue bzw. verbesserte und optimierte Produkte und Prozesse – also die Basis für Innovationen. Als Organisationsentwicklung versteht sich ein organisations-theoretisches Konzept für die Umsetzung des geplanten Wandels in Organisationen, ein geplanter bzw. gesteuerter Prozess, mit welchem das Ziel verfolgt wird, die Unternehmenskultur, Systeme sowie Handlungsweisen innerhalb der Organisation zu verändern. Die Realisierung der Unternehmensziele soll hierdurch mit einer besseren Effizienz erfolgen. Im Rahmen der Organisationsentwicklung werden die Beziehungen, Verhaltensweisen bzw. Einstellungen gegenüber Arbeitsgruppen bzw. Teams und der gesamten Organisation berücksichtigt. „Organisationsentwicklung muss man erleben.“⁵ Im Kontext der Organisationsentwicklung geht es darum, dass die durch die Veränderungsprozesse Betroffenen zu Beteiligten werden. Im Vordergrund stehen Selbstorganisation und Selbstentwicklung. Die Organisationsmitglieder sollen sich

⁴ Vgl.: <http://www.inknowaction.com/blog/?p=386> - Stand: 16.10.2010.

⁵ Vgl.: Becker, H. / Langosch, I.: Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis, Stuttgart. 2002.

selbst helfen und dadurch weniger von Experten abhängig sein. Dies erfordert eine Demokratisierung der Organisation. Gleichzeitig sind die Hierarchien in der Organisationsstruktur möglichst flach zu halten.

Damit das Management langfristig erfolgreich ist, bedarf es eines Verständnisses bezüglich der Realität. Es sind Aussagen hinsichtlich künftiger Entwicklungen und Trends zu thematisieren Visionen und Strategien umzusetzen. In der Managementpraxis werden jedoch häufig typische Mängel deutlich, welche der Umsetzung der Zielsetzungen beeinträchtigen. Die Entwicklung eines Unternehmens bzw. der Organisation kann bspw. durch komplexe oder starre Organisationsstrukturen beeinträchtigt werden. Weitere Ursachen sind fehlende bzw. unzureichende Information, mangelhafte Kommunikation und innovationsfeindliche Führungssysteme. Durch derartige Unzulänglichkeiten kann eine Behinderung der Entwicklung einer Unternehmung erfolgen. Die Lösungsansätze basieren nicht primär auf direktem Intervenieren im Unternehmensnetzwerk. Vielmehr sind unter Hinzunahme von geeigneten Instrumenten und Systemen schlüssige Gestaltungen durchzuführen. Hierbei wird die Vielfalt gefördert, da die Flexibilität der Organisation fördert.

Change Management stellt eine Daueraufgabe dar. In den vergangenen Jahrzehnten kam eine Vielzahl von Managementkonzepten auf. Einige setzten sich durch, andere nicht. Von den bekanntesten Konzepten sind jedoch einige in den Anwendungsbereich des Change Managements aufgenommen worden. Hierzu gehören:

- Kontinuierliche Verbesserungsprozesse
- Lean Management,
- Business Process Reengineering bzw. Business Reengineering
- Qualitätsmanagement bzw. Total Quality Management TQM
- Change Management
- Kernkompetenz-Management
- Wissensmanagement

Die Konzepte fanden einen hohen Bekanntheitsgrad. Sie wurden an Fallbeispielen bestätigt und häufig mit Erfolg in der Praxis angewendet. Oft wurden sie in den Großunternehmen für eine gewisse Zeit verwendet und später durch Konzepte abgelöst. Die einzelnen Konzepte unterliegen dem Produktlebenszyklusmodell und werden mit der Zeit abgelöst durch neue Modelle.

Im Unterschied dazu ist das Change Management für die Unternehmen eine ständig zu erfüllende Aufgabe. Die Unternehmen unterliegen ständigen Ver-