

**campus**

**Klaus Doppler, Christoph Lauterburg**

# CHANGE MANAGEMENT

**Den Unternehmenswandel  
gestalten**

**Seit  
20 Jahren das  
Standardwerk  
Jetzt mit  
E-Book inside!**

13., aktualisierte  
und erweiterte Auflage

## Change Management

Es gibt inzwischen hinreichend Literatur über das »Was« und das »Warum« von Veränderungsprozessen in Unternehmen. Dieses Buch zeichnet sich dadurch aus, dass es konkret und anhand zahlreicher Beispiele zeigt, wie man solche Veränderungen durchführt – aus der Praxis für die Praxis. Ein Großteil des Buches besteht aus dem dafür notwendigen Instrumentarium: Hier fassen die Autoren auf jeweils wenigen Seiten das für die Praxis wichtigste *How-to-do-it* zu Themen zusammen, die eine maßgebliche Rolle bei Veränderungsprozessen spielen (etwa Kommunikation, Gestaltung von Workshops), oder zu denen der Praktiker erst ganze Bücher durchforsten müsste (zum Beispiel Organisationsdiagnose, Projektmanagement, Ergebnisverbesserung, Strategieentwicklung).

Die Autoren zeigen, welche völlig neuen Strukturen erforderlich sind, die vom Netzwerkmodell und von Prozessketten sowie von einer team- und kundenorientierten Kultur ausgehen. Klaus Doppler und Christoph Lauterburg beschreiben die typischen Phasen von Veränderungsprozessen, die zentralen Handlungsmaximen sowie die wichtigsten Situationen, die im Verlauf solcher Prozesse auftreten.

*Klaus Doppler* (München) und *Christoph Lauterburg* (Winterthur/Schweiz) sind seit vielen Jahren selbstständige Organisations- und Managementberater. Sie haben sich auf die Begleitung von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen spezialisiert und beraten angesehen Unternehmen sowie staatliche Institutionen und Verwaltungen beim strukturellen und kulturellen Umbau.

Von *Klaus Doppler* sind ebenfalls im Campus Verlag erschienen: *Unternehmenswandel gegen Widerstände* (3. Auflage 2014), *Der Change Manager* (2. Auflage 2011) und *Feel the Change!* (2012).

Klaus Doppler, Christoph Lauterburg

# **Change Management**

Den Unternehmenswandel gestalten

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

A circular icon with a dotted border containing the text "E-Book inside".

**E-Book  
inside**

### **Lesen, wie SIE wollen!**

Einfach kaufen, individuell nutzen. Buch und E-Book in einem!  
**Ihren Code zum E-Book finden Sie am Ende des Buches.**

+

A circular icon with a dotted border containing the text "Downloads zum Buch".

**Downloads  
zum Buch**

Die Fragebögen aus diesem Buch laden Sie sich bitte auf  
unserer Website unter »Ergänzungen zum Buch« herunter:  
<http://www.campus.de/change>  
Das Passwort lautet:

ISBN 978-3-593-50047-8

13., aktualisierte und erweiterte Ausgabe 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt  
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen  
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.  
Copyright © 2014 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main  
Umschlaggestaltung: init Kommunikationsdesign, Bad Oeynhausen  
Satz: Leingärtner, Nabburg  
Gesetzt aus der Sabon und der Helvetica.  
Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza  
Printed in Germany

Dieses Buch ist auch als E-Book erschienen.  
[www.campus.de](http://www.campus.de)

# Inhalt

Vorwort . . . . .	15
Vorwort zur 13. Auflage . . . . .	17

## Teil I Zukunfts-Szenarium

### *Kapitel 1*

<i>Zustandsbild und Perspektiven</i> . . . . .	21
Signale . . . . .	21
Rahmenbedingung Nr. 1: Innovationssprünge in der Informatik und Telekommunikation . . . . .	22
Rahmenbedingung Nr. 2: Verknappung der Ressource Zeit . . . . .	24
Rahmenbedingung Nr. 3: Verknappung der Ressource Geld . . . . .	26
Treiber des Wandels: Der Markt . . . . .	33
Herausforderung Nr. 1: Bewältigung von Komplexität . . . . .	43
Herausforderung Nr. 2: Interkulturelle Zusammenarbeit in einer globalen Ökonomie . . . . .	55

### *Kapitel 2*

<i>Organisation: »Design for Change«</i> . . . . .	60
Neue Aufgaben – neue Strukturen . . . . .	60
Perfektion im Modell: Das Netzwerk . . . . .	61
Strukturprinzip: Prozessketten . . . . .	63
Quantensprung . . . . .	64

Gefragt: Motivation und Identifikation . . . . .	65
Unternehmenskultur: Fünf Schlüsselfaktoren . . . . .	67
Überlebensstrategie und Zukunftssicherung . . . . .	69

*Kapitel 3*

<i>Führung: Das neue Bild des Managers</i> . . . . .	71
Führung gestern – Führung morgen . . . . .	71
Schwerpunktverlagerung . . . . .	72
Führung wird neu definiert . . . . .	73
Beruf: Manager der Veränderung . . . . .	74
Neues Anforderungsprofil . . . . .	78
Vom Würdenträger zum Spielertrainer . . . . .	82
Strategischer Engpass Führungskapazität . . . . .	83

**Teil II**

**Den Wandel gestalten:  
Grundsätze des Vorgehens**

*Kapitel 1*

<i>Change Management: Die Geschichte eines Begriffs</i> . . . . .	89
Beschleunigungen und Verschärfungen . . . . .	90
Echte oder inszenierte Krisen? . . . . .	91
Von der Organisationsentwicklung zum Change Management . . . . .	93
Change Management auf der Basis zeitgemäßer Organisations- entwicklung . . . . .	95
Die Rolle des Beraters und Prozessbegleiters im Change Management . . . . .	98

*Kapitel 2*

<i>Die Psycho-Logik des Misslingens</i> . . . . .	101
Kaltstart . . . . .	102
Alles Gute kommt von oben . . . . .	103

Das »Not invented here«-Syndrom . . . . .	105
Die falsche Frage . . . . .	105
Die Lösung ist Teil des Problems . . . . .	106
Menschenbild und Organisationsmodell . . . . .	107
Anforderungsprofile und Verhaltensappelle . . . . .	108
Abwiegen – oder die Wahrheit auf Raten . . . . .	109
Dramatisieren – oder das Geschäft mit der Angst . . . . .	110
Insellösungen . . . . .	111
Etikettenschwindel – oder die »hidden agenda« . . . . .	113
Die Glaubwürdigkeitslücke . . . . .	114

### *Kapitel 3*

<i>Schlüsselfaktoren erfolgreichen Vorgehens</i> . . . . .	115
Energie wecken und Vertrauen schaffen . . . . .	115
Denken in Prozessen statt Strukturen . . . . .	118
Das Unternehmen auf sein Umfeld ausrichten . . . . .	120
Vernetzung durch Kommunikation . . . . .	121
Von außen nach innen organisieren . . . . .	123
Lernen sicherstellen . . . . .	124

### *Kapitel 4*

<i>Führung im Wandel</i> . . . . .	126
Drei gravierende Hemmschuhe . . . . .	126
Zeitgemäße Rollen des Managers . . . . .	129
Die Zukunft: Mehr Gruppe . . . . .	133
Schlüsselfaktor: Sozialkompetenz . . . . .	136
Das Problem überzähliger Mitarbeiter und Führungskräfte . . . . .	141

### *Kapitel 5*

<i>Hierarchie und Macht: Feinde der Veränderung?</i> . . . . .	155
Die Problematik der traditionell-hierarchischen Organisation . . . . .	156
Eine Gegenüberstellung . . . . .	158
Weshalb Machtverhältnisse so schwer zu verändern sind . . . . .	158
Kernelemente der Machtbildung . . . . .	160

Strategien der Machtveränderung . . . . .	162
Ein altes Tabu wird entzaubert . . . . .	164

*Kapitel 6*

<i>Das Dilemma mit den Emotionen: Blockade oder Energiequelle?</i> . . .	167
--	-----

»Emotionen haben im Management nichts zu suchen« – ein fataler Irrtum . . . . .	168
Emotionen – ein automatisiertes Signal- und Alarmsystem . . . . .	169
Zusammenleben setzt Einfühlungsvermögen voraus . . . . .	170
Emotionen und die Strukturen im Unternehmen . . . . .	170
Moderne Organisationsmuster und ihre emotionale Dimension . . .	174
Konsequenzen für die Praxis des Change Managements . . . . .	178
Umgang mit Emotionen – Anregungen für die Praxis . . . . .	180

*Kapitel 7*

<i>Charta des Managements von Veränderungen</i> . . . . .	185
---	-----

Primat des Transfers . . . . .	185
1. Grundsatz: Zielorientiertes Management . . . . .	187
2. Grundsatz: Keine Maßnahme ohne Diagnose . . . . .	189
3. Grundsatz: Ganzheitliches Denken und Handeln . . . . .	190
4. Grundsatz: Beteiligung der Betroffenen . . . . .	192
5. Grundsatz: Hilfe zur Selbsthilfe . . . . .	194
6. Grundsatz: Prozessorientierte Steuerung . . . . .	196
7. Grundsatz: Lebendige Kommunikation . . . . .	199
8. Grundsatz: Sorgfältige Auswahl der Schlüsselpersonen . . . . .	202

**Teil III**

**Blick in die Werkstatt**

*Kapitel 1*

<i>Strategieentwicklung</i> . . . . .	207
---------------------------------------	-----

Vier Klarstellungen vorweg . . . . .	207
Begrifflichkeiten . . . . .	208
A. Kernelemente einer Strategie . . . . .	210

B. Der Strategieprozess . . . . .	217
C. Instrumente und Verfahren . . . . .	229
Retropolation . . . . .	230
Landschaft der Einflussfaktoren . . . . .	233
Bild ohne Worte . . . . .	235
Der Eisberg – oder: Worüber nicht gesprochen wird ... . . . . .	235
Portfolio . . . . .	237
Entscheidungsvorlage – Alternativen im Vergleich . . . . .	239
D. Strategiekommunikation . . . . .	239
E. Machtspiele . . . . .	243

*Kapitel 2*

<i>Instrumente und Verfahren der Unternehmensentwicklung . . . . .</i>	247
Viele Wege führen nach Rom – ein Überblick . . . . .	247
Der Einzelne als Adressat von Maßnahmen . . . . .	249
Bei der Gruppe ansetzen . . . . .	253
Das ganze Unternehmen im Blick . . . . .	259
Die Bedeutung von Außensichten . . . . .	262
Über das einzelne Instrument hinaus ... . . . .	263

*Kapitel 3*

<i>Organisationsdiagnose . . . . .</i>	267
Die Vogelperspektive und die Froschperspektive . . . . .	268
Vollerhebung oder repräsentativer Querschnitt? . . . . .	269
Inhalt der Befragung . . . . .	270
Wie soll befragt werden? . . . . .	271
Externes Institut – oder »Do-it-yourself«? . . . . .	275
Der Interview-Leitfaden . . . . .	280
Was geschieht mit den Daten? . . . . .	284
Organisationsdiagnose als Managementinstrument . . . . .	285

*Kapitel 4*

<i>Führen durch Zielvereinbarung . . . . .</i>	287
Sinn und Nutzen von Zielen . . . . .	287
Was sollte man nicht mit »Zielen« verwechseln? . . . . .	289

Was für Ziele können im Bereich der Führung gesetzt werden? . . .	290
Zieldiktat und Zielvereinbarung . . . . .	291
Individuelle Ziele und Gruppenziele . . . . .	294
Die wichtigsten Grundsätze . . . . .	294
Der Prozess der Zielvereinbarung . . . . .	299
Schriftliche Dokumentation . . . . .	301
»Grau, teurer Freund, ist alle Theorie ...« . . . . .	301
Zielvereinbarung ad absurdum geführt ... . . . .	303
Ist die Orientierung an Zielen noch zeitgemäß? . . . . .	306
 <i>Kapitel 5</i>	
<i>Moderation</i> . . . . .	307
Die Rolle des Moderators . . . . .	308
Die »Essentials« – oder worauf es vor allem ankommt . . . . .	308
Die konkreten Aufgaben des Moderators . . . . .	309
Hinweise für den praktischen Einsatz . . . . .	315
Plenum und Gruppenarbeit . . . . .	319
 <i>Kapitel 6</i>	
<i>Persönliches Feedback</i> . . . . .	321
Kollektive Milieuschädigung . . . . .	321
Die Bedeutung von Feedback . . . . .	322
Konkrete Fragen und Antworten . . . . .	322
Wichtigste Feedback-Regel: Beschreiben – nicht bewerten . . . . .	335
 <i>Kapitel 7</i>	
<i>Prozessorientiertes Projektmanagement</i> . . . . .	338
Eine Liste . . . . .	339
Im Vorfeld zu klärende Fragen . . . . .	339
Für den Projektverlauf entscheidende Faktoren . . . . .	346
 <i>Kapitel 8</i>	
<i>Umgang mit Widerstand</i> . . . . .	354
Wie entsteht Widerstand? . . . . .	355
Widerstand als verschlüsselte Botschaft . . . . .	355

Wie erkennt man Widerstand? . . . . .	356
Konstruktiver Umgang mit Widerstand . . . . .	357
Der Problemlöser ist selbst das Problem . . . . .	364
Auflösbarer Widerstand oder nackte Realangst – und was dann? . . . . .	365

## *Kapitel 9*

<i>Gestaltung der Kommunikation</i> . . . . .	368
Kommunikation und Veränderung . . . . .	368
Herausforderung Nr. 1: Bewältigung der Informationsflut . . . . .	369
Herausforderung Nr. 2: Von der Information zur Verständigung . . . . .	373
Die geregelte Kommunikation im Unternehmen . . . . .	374
Kommunikation zwischen außen und innen . . . . .	375
Netzwerk regelmäßiger Führungsbesprechungen . . . . .	376
Das ergänzende Instrumentarium . . . . .	384
Die informelle Kommunikation . . . . .	396
Gesetzmäßigkeiten der Kommunikation . . . . .	401

## *Kapitel 10*

<i>Fusionen und Akquisitionen: Integration als Herausforderung</i> . . . . .	407
Einseitige betriebswirtschaftliche Analysen . . . . .	408
Herausforderungen . . . . .	409
Drehbuch der anderen Art . . . . .	410
Typische Managementfehler bei Fusionen . . . . .	416
Erfolgsfaktoren . . . . .	417

## *Kapitel 11*

<i>Die Kunst der Gestaltung von Workshops</i> . . . . .	421
Was ist ein »Workshop«? . . . . .	421
Typische Anlässe für Workshops . . . . .	421
Der Anfang liegt vor dem Beginn . . . . .	424
Konzeption und Planung . . . . .	427
Durchführung . . . . .	435

## *Kapitel 12*

<i>Konfliktmanagement</i> . . . . .	455
Die Normalität von Konflikten . . . . .	455
Dramaturgie der Konfliktbildung . . . . .	456
Grundvoraussetzungen für eine Konfliktregulierung . . . . .	459
Phasenmodell der Konfliktregelung . . . . .	460
Konfliktregelung zwischen zwei Gruppen . . . . .	464
Gesucht: Konfliktfähigkeit . . . . .	468

## *Kapitel 13*

<i>Teamentwicklung</i> . . . . .	474
Am Anfang steht die Auswahl der Teammitglieder . . . . .	478
Die Legitimation liegt außerhalb des Teams . . . . .	479
Die Legende von der Gleichmacherei . . . . .	480
Teampoker und Solotänzer . . . . .	481
Breite Führungsspannen und die Folgen . . . . .	482
Wenn die Gruppendynamik aus dem Ruder läuft . . . . .	482
Auf dem Weg zur Unsterblichkeit . . . . .	483
Es war einmal ein Spitzenplayer . . . . .	484
Wissensmanagement und Teamarbeit . . . . .	485

## *Kapitel 14*

<i>Veränderung der Unternehmenskultur</i> . . . . .	493
Kultur: Die »Software« der Organisation . . . . .	493
Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor . . . . .	494
Das Individuum und die Gemeinschaft . . . . .	495
Arbeiten – und leben . . . . .	497
Die Kultur prägende Faktoren . . . . .	498
Widersprüchliche Normen und Werte . . . . .	500
»Ist« und »Soll« . . . . .	502
Fördern und Fordern . . . . .	503
Wege zur Veränderung . . . . .	504
Führungsentwicklung in großen Organisationen . . . . .	511

## Kapitel 15

<i>Ergebnisverbesserung durch Geschäftsprozessoptimierung</i> . . . . .	520
Kostensenkungs- und Ertragspotenzialermittlung . . . . .	520
Sieben Todsünden . . . . .	521
Der konstruktive Ansatz . . . . .	527
Geschäftsprozessoptimierung . . . . .	531

## Kapitel 16

<i>Coaching</i> . . . . .	539
Alter Wein in neuen Schläuchen? . . . . .	539
Fragen und Antworten . . . . .	540
Konzeptionelle und methodische Grundlagen des Team-Coachings . . . . .	543

## Kapitel 17

<i>Auswahl und Einsatz externer Berater</i> . . . . .	554
Die Macht der Berater . . . . .	555
Qualifizierte und weniger qualifizierte Berater . . . . .	555
Monitoring: Auf das Wie kommt es an . . . . .	566

## Kapitel 18

<i>Umgang mit dem Faktor Zeit</i> . . . . .	569
Phänomen Zeitdruck . . . . .	570
Die Grundhaltung . . . . .	571
Handlungsoptionen . . . . .	573

## Kapitel 19

<i>Kriterien erfolgreicher Unternehmensführung</i> . . . . .	579
Ein Fragebogen zur Selbsteinschätzung . . . . .	579

<i>Kapitel 20</i>	
<i>Qualifikation für Change Management</i> . . . . .	586
Der flexible Mensch – das Ideal für turbulente Zeiten? . . . . .	588
Ein Fragebogen zur Selbsteinschätzung . . . . .	590
 <i>Ausblick und Perspektiven</i> . . . . .	 594
Renaissance des Autoritären . . . . .	595
Statt »Spielregeln für Sieger« eine neue Art von Solidarität . . . . .	596
Schnelligkeit und Konsequenz in der Umsetzung . . . . .	599
 <i>Dank</i> . . . . .	 601
 <i>Register</i> . . . . .	 602

# Vorwort

Wer ein Buch schreiben will, sollte sich immer drei Fragen stellen. Erstens: Was für ein Buch soll es werden? Zweitens: Zu wessen Nutzen und Frommen soll es sein? Drittens: Ist es nicht schon geschrieben worden – womöglich mehrmals und viel besser?

Dies sind die Antworten, die wir uns und Ihnen geben können:

*Erstens:* Das vorliegende Buch soll ein »Kochbuch« sein für das Management von Veränderungen in Unternehmen und Institutionen. Ein Buch, das Mut macht, notwendige Veränderungen anzupacken, das die wichtigsten Handlungskonzepte aufzeigt und methodische Anleitung gibt für das praktische Vorgehen in konkreten Projekten. Mit anderen Worten: ein »Do-it-yourself«-Handbuch für Unternehmens- und Organisationsentwicklung.

*Zweitens:* Gebraucht werden kann es – so hoffen wir – von Menschen, die in Organisationen Veränderungs- und Entwicklungsprozesse leiten oder begleiten: von Unternehmern und Führungskräften, Organisations- und Personalfachleuten, Trainern und Beratern. Oder von Menschen, die bei organisatorischen Veränderungen in ihrem beruflichen Umfeld problematische Erfahrungen gemacht haben – und die neugierig sind, ob es sinnvollere Vorgehensweisen gibt als diejenigen, die sie bisher kennen gelernt haben.

*Drittens:* Das Buch ist leider schon mehrfach geschrieben worden – zumindest was das Thema anbetrifft. Es war uns schlicht unmöglich, einen Titel zu finden, von dem man mit Sicherheit sagen könnte, dass er nicht irgendwann irgendwo bereits erschienen ist. Aber die meisten Bücher zum Thema Change Management, die wir kennen, befassen sich vorwiegend mit grundsätzlichen Aspekten und Perspektiven des Wandels. Wir wollten aus der Praxis für die Praxis schreiben. Konkret. Zum Anfassen und Umsetzen.

- In Teil I* befassen wir uns mit der Frage, warum Veränderung notwendig geworden ist, in welcher Form sie stattfindet und wo sie hinführt.
- In Teil II* beschreiben wir die Gesetzmäßigkeiten von Veränderungsprozessen sowie die Grundsätze, die beachtet werden müssen, damit Veränderungen effizient umgesetzt und sozial verträglich gestaltet werden können.
- In Teil III* geht es um das methodische Instrumentarium: das Vorgehen in konkreten Projekten sowie in besonderen Situationen, die im Verlauf von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen auftreten können. Sie finden hier das Wichtigste zu den einzelnen Methoden und Verfahren auf jeweils wenige Seiten komprimiert. Aber mit »Rezepten« ist es hier genau wie beim Kochen: Sie sind an und für sich noch keine Garantien für den Erfolg. Wenn der Abend etwas werden soll, muss man die Gäste kennen, die man bewirten will, über eine feine Nase verfügen, eigene Ideen dazutun – und vor allem: *ein gutes Klima schaffen!*

Sie können in diesem Buch wie in einem Kochbuch schmökern, quer reinlesen oder gezielt das herauspicken, was Sie gerade brauchen.

Wenn eines Tages jemand zu uns sagt: »Ihr Buch hat mir geholfen, einen Veränderungsprozess in meinem Verantwortungsbereich erfolgreich zu gestalten« – dann werden wir sagen: »Ziel erreicht!«

# Vorwort zur 13. Auflage

Die 13. Auflage dieses Buches fällt zusammen mit seinem 20-jährigen Jubiläum. 20 Jahre sind eine lange Zeit. Seit dem erstmaligen Erscheinen dieses Buches hat sich viel verändert – die Welt, die Wirtschaft, und auch wir Autoren. Vor dem Hintergrund der Situation heute sehen wir Ergänzungsbedarf. Neben anderen Modifikationen haben wir zwei neue Kapitel verfasst und eines neu gestaltet.

## *Teil II, Kapitel 6*

### **Das Dilemma mit den Emotionen**

In den bisherigen Texten hatten wir Themen wie Motivation, Identifikation, Widerstand oder Macht behandelt – aber was menschlichem Verhalten zugrunde liegt und die Dynamik von Veränderung und Beharrung letztlich ausmacht, nämlich die Emotionen, wurde nicht seiner Relevanz für die Gestaltung von Veränderungsprozessen entsprechend ausgeleuchtet. Dies haben wir jetzt nachgeholt.

## *Teil III, Kapitel 14*

### **Veränderung der Unternehmenskultur**

Dieses Kapitel haben wir mit dem Ziel überarbeitet, mehr konkrete Hinweise zu geben, wie die Veränderung der Unternehmenskultur in der Praxis gestaltet werden kann.

## *Teil III, Kapitel 18*

### **Umgang mit dem Faktor Zeit**

Dieses Thema existierte zwar bereits vor 20 Jahren, hat sich aber in der Zwischenzeit stark akzentuiert: Einerseits plädieren wir in diesem Buch für

partizipatives und prozessorientiertes Vorgehen, andererseits aber herrscht in der Wirtschaft ein gnadenloser Zeitwettbewerb. Es ergibt sich nicht selten die Notwendigkeit beschleunigter Verfahren. Ein unauflösbares Dilemma? Wir möchten zeigen, dass dem nicht so ist.

Alles andere, das zum Handwerkszeug des Change Managements gehört, war damals gültig und ist es noch heute.

# **Teil I**

## **Zukunfts-Szenarium**



# Zustandsbild und Perspektiven

## Signale

Wo man heute in der Wirtschaft, zum Teil auch in öffentlichen Institutionen und Verwaltungen hinkommt, sind die Führungskräfte aller Stufen zunehmend stärker gefordert und belastet – oft bis an die Grenze des Zumutbaren. Zwölf Stunden Präsenz im Geschäft sind vielerorts schon guter Durchschnitt. Den ganzen Tag über jagt eine Sitzung die andere. Über Mittag gibt es Besprechungen, abends Essen mit Kunden. Aktenstudium und Vorlagen erarbeiten: am Wochenende. Mitarbeitergespräche: selten. In Ruhe nachdenken: in den Ferien – oder gar nicht.

Fusionen, Pleiten, Neugründungen und Entlassungen sind an der Tagesordnung. Überall wird umorganisiert. Pläne sind überholt, bevor man sie realisiert hat. Und wenn irgendwo ein Manager sein Budget einhält, wird womöglich ein Prüfverfahren eingeleitet, weil alle denken, da sei wohl nicht alles mit rechten Dingen zugegangen.

Angst vor der Zukunft zeigt bei Führungskräften steigende Tendenz. Wer mit Ärzten spricht, kriegt zu hören, wie vielen, die in der Wirtschaft Verantwortung tragen, die Belastungen ihres Berufes auf die Gesundheit schlagen. Den einen erwischt es beim Kreislauf, den Zweiten beim Verdauungstrakt, den Dritten beim Alkoholspiegel im Blut. Schlafstörungen, Kopfschmerzen, Tranquilizer und Antidepressiva haben Hochkonjunktur.

Was ist los?

Die Welt hat sich radikal verändert. Unternehmerisches Wirtschaften und betriebliches Management vollziehen sich heute unter ganz anderen Voraussetzungen als noch vor wenigen Jahren. Es gibt neue Rahmenbedingungen, und diese entscheiden weitgehend über Erfolg oder Misserfolg.

## **Rahmenbedingung Nr. 1: Innovationssprünge in der Informatik und Telekommunikation**

Ob privat oder im Geschäft – wir sind heutzutage fast vollständig von Computern umgeben. Mikroelektronik, Informatik und Telekommunikation steuern und beeinflussen unser Leben und unser Handeln in vielfältiger Weise, direkt und indirekt, sichtbar und unsichtbar. Diese Entwicklungen haben sich schon länger angebahnt. Neu sind allerdings die Radikalität und die Schnelligkeit der Entwicklungen. Dies hat verschiedene Ursachen: Eine hoch entwickelte Materialforschung ermöglicht es, mit immer kostengünstigeren Informationsträgern auf immer kleinerem Raum immer größere Speichermöglichkeiten zu schaffen. Die Nanotechnologie schafft die Voraussetzung für extrem leistungsfähige Geräte, die so klein sind, dass sie gleichsam mit dem Trägerobjekt verschmelzen.

Die Fortschritte der Produktionstechnologie machen es möglich, immer mehr, immer schneller und immer kostengünstiger zu produzieren. Noch vor wenigen Jahren kostete es sehr viel Geld und blieb deshalb wenigen Auserwählten vorbehalten, sich über Standleitungen globale Verbindungen herzustellen. Eine interkontinentale Videokonferenz war eine außerordentlich teure Angelegenheit. Inzwischen sind die Preise für Leitungen, Geräte und Anlagen tief gefallen. Es ist heute kaum mehr eine Frage von Geld oder Zeit, Informationen in beliebiger Menge von überall her und nach überall hin zu transportieren. Die viel schwierigere Frage lautet mittlerweile, wie wir es schaffen, nicht von Informationen überflutet zu werden und im Datenmüll zu ersticken.

Im alten Katechismus, dem Lehrbuch der katholischen Religionslehre, steht als göttliche Eigenschaft beschrieben: Gott ist immer und überall. Mittlerweile trifft dieses Attribut auch auf den Menschen zu. Wir können jede gewünschte Menge Daten ohne Zeitverzug, also in Echtzeit, an jeden Ort dieser Erde transportieren. Wir können uns also multipräsent machen, das heißt gleichzeitig an verschiedenen Orten virtuell anwesend sein und wirksam werden.

Die revolutionären Entwicklungen auf den Gebieten Mikroelektronik, Informatik und Telekommunikation sowie der damit einhergehende Preiserfall führen in einem immer schnelleren Zyklus zu immer radikaleren Veränderungen. Dies zeigt sich nicht zuletzt in der Art und Weise, wie wir

unser jeweiliges Geschäft betreiben und uns organisieren. Internet und E-Commerce zwingen geradezu, die Wertschöpfungsketten völlig neu zu definieren und die Geschäftsprozesse grundlegend neu zu gestalten.

Die neuen Kommunikationsmedien ersetzen Massen von Arbeitsplätzen, nicht zuletzt solche im mittleren Management. Wo früher Heerscharen von Führungskräften notwendig waren, um Informationen zu sammeln, auszuwerten, zu interpretieren und weiterzuleiten, bietet die Technik den Menschen heute die Möglichkeit, ohne Zeitverzug, ohne hierarchische Zwischenebenen und ohne lokale Begrenzung direkt miteinander zu kommunizieren. Das ermöglicht neue Formen der Zusammenarbeit in Teams, in Projekten, zwischen Funktionen und Bereichen, aber auch weit über die Grenzen von Unternehmen hinaus – über große Entfernungen hinweg, international, interkontinental und interkulturell.

Dies ermöglicht Unternehmen, mehr und mehr übergreifende Aufgaben in strategische Allianzen und internationale Zusammenschlüsse zu verlagern. Die Organisationsgrenzen werden immer durchlässiger. Immer mehr Prozessketten werden mit Zulieferern und Kunden gemeinsam gestaltet, in Form von Out- bzw. Insourcing-Modellen, Partnerschaften oder wechselseitigen Beteiligungen. Die scharf abgegrenzten Organisationen öffnen sich zu Netzwerken.

Im Bereich der Informationstechnologie ist es fast schon zur Regel geworden, dass Hardware-Hersteller und Software-Entwickler sowie Integrationsberater sich miteinander verbinden, um den Auftrag eines Kunden gemeinsam zu realisieren. Ähnliches passiert zunehmend auch im Non-Profit-Bereich. Medizinische, soziale und kommunale Trägerorganisationen verknüpfen ihr Know-how sowie ihre Geräte und Anlagen zu durchgängigen Prozessketten im Interesse sowohl der Patienten als auch der Kostenträger.

Großflächige Veränderungsprozesse und *Post-Merger-Integration*-Maßnahmen erfordern es, sich über Organisations-, Raum- und Zeitgrenzen hinweg zu verzahnen. Man kann zuschauen, wie mit dem Vordringen von Internet, Intranet und lokalen Netzwerken, von Informationsökonomie, IT-gestützten Dienstleistungen und den digitalisierten Gütern vertraute organisatorische Regeln ihre Bedeutung verändern oder ganz verlieren. Die bei uns noch weitgehend vorherrschenden industriellen Organisationskonzepte, die sich an der Verwertung von Rohstoffen durch den Einsatz der Produktionsmittel Kapital, Energie und Arbeit orientieren, werden mehr und mehr durch Konzepte ersetzt, in denen die Erwerbstätigen Wissen trans-

portieren und dadurch neues Wissen schaffen – eine völlig neue Art der Wertschöpfung. Die Formen: Videokonferenzen, E-Mail-Dispute, Chatrooms, Group Ware über Zeitzonen und Kulturschranken hinweg.

Die Möglichkeiten der schnellen, weltumspannenden und kostengünstigen Kommunikation schaffen auch die Voraussetzung für eine Veränderung, die Jeremy Rifkin mit dem Slogan *Access over ownership* bezeichnet hat. Entscheidend ist der schnelle, unkomplizierte Zugang zu den Dingen, die man benötigt, um Mehrwert zu schaffen – nicht deren Besitz. Im Gegenteil: Die Verwaltung des Besitzes bindet unnötig Mittel und Kräfte, die dann fehlen, wenn es darum geht, sich auf das eigentliche Geschäft zu fokussieren und konzentrieren. Der technologische Wandel bietet völlig neue Chancen, zwingt aber auch zu teilweise schmerzhaften Anpassungsleistungen. Wer diesen Weg nicht schnell und radikal genug geht, wird im neuen Spiel schlechte Karten haben.

## **Rahmenbedingung Nr. 2: Verknappung der Ressource Zeit**

Die technologischen Entwicklungen führen zu einer unerhörten Beschleunigung aller Geschäftsabläufe und stellen die gesamte Geschäftswelt unter einen gewaltigen Leistungs- und Veränderungsdruck.

Früher hat ein Einzelhandelsgeschäft allenfalls ein Mal im Jahr nach einer sorgfältigen Inventur erfahren, wie viele Produkte von welchen Sorten insgesamt über den Ladentisch gegangen sind. Heute beginnen die Topmanager von Einzelhandelsketten ihren normalen Arbeitstag mit dem Studium exakter Zahlen über die landesweiten Verkäufe vom Vortag, wo gewünscht heruntergebrochen auf Hunderte oder Tausende einzelner Produkte sowie auf jede einzelne Verkaufsstelle, garniert mit allen interessanten Vergleichsdaten – und wenn es sein muss, erfolgen noch am gleichen Tag gezielte Korrekturmaßnahmen an der Verkaufsfrent. Wie schön waren die Zeiten, als man ein fünf- oder zehnteitiges Exposé der Post übergeben und getrost davon ausgehen konnte, dass Wochen verstreichen würden, bis man die Antwort oder den redigierten Text auf dem Schreibtisch haben würde. Heute, im Zeitalter der Datenfernübertragung, kann man von Glück reden, wenn man einen oder zwei Tage Ruhe hat, weil der Adressat gerade abwesend ist

oder nicht sofort Zeit findet, den Text zu bearbeiten. Und wenn man Pech hat, dauert es eine Stunde, der bereinigte Text befindet sich in der Mailbox oder säuselt aus dem Faxgerät – und schon ist man wieder am Zug.

Gleichzeitig verändern sich die Einstellungen und Verhaltensweisen der Menschen in praktisch allen Lebensbereichen. Alles, was weltweit passiert, wird jedem Bürger und Konsumenten »live« mit Bild und Ton direkt in die gute Stube geliefert: wie Präsident Kennedy erschossen wird; wie die ersten Menschen auf dem Mond spazieren; wie es im Cockpit amerikanischer Jagdbomber aussieht, wenn moderne Luft-Boden-Raketen im Irak ins Ziel gehen; wie Saddam Hussein aus einem Erdloch geholt wird; wie Astronauten in der Weltraumstation ihre tägliche Arbeit verrichten; die Ermordung der pakistanischen Präsidentschaftskandidatin Bhutto; oder der Aufstieg des neuen Hoffnungsträgers Obama im Wahlkampf um die amerikanische Präsidentschaft. Wer Hintergrundinformationen sucht, findet sie im Internet, und jeder macht sich aufgrund der ihm zur Verfügung stehenden Informationen sein Bild von der Welt.

Dazu kommt: Jedermann ist mobil, der Aktionsradius des Einzelnen hat sich gegenüber früher um ein Vielfaches gesteigert: wohnen auf dem Lande, arbeiten in der Stadt; Heli-Skiing in den Rocky Mountains; schnorcheln vor dem Great Barrier Reef; spazieren auf der Chinesischen Mauer oder in der sagenumwobenen Inka-Stadt Machu Picchu hoch oben in den Anden. Die Entwicklung der elektronischen Medien und die modernen Verkehrsmittel machen's möglich.

Der Einfluss der Massenmedien und die Konsequenzen der Mobilität sind enorm. Wertvorstellungen, die früher über Jahrzehnte oder gar Jahrhunderte stabil blieben, sind infrage gestellt. In der Gesellschaft entwickeln sich laufend neue Lebensformen und Lebensgewohnheiten. Konsumentenwünsche und Kundenbedürfnisse ändern sich von heute auf morgen. Ganze Märkte brechen zusammen, ganze Berufe verschwinden – und neue entstehen. Gleichzeitig werden alle Grenzen gesprengt. Internationale Wirtschaftsräume tun sich auf. Auch für kleinere Unternehmen wird weltweite Geschäftstätigkeit plötzlich zur Selbstverständlichkeit. Und je nach politischen und wirtschaftlichen Gegebenheiten wird irgendein Land plötzlich attraktiv oder unattraktiv als Produktionsstandort.

Mit anderen Worten: Das wirtschaftliche, politische und soziale Umfeld ist hochgradig instabil geworden. Da gibt es zwar neue Chancen, aber auch neue Risiken. Ein Unternehmen, das in diesem turbulenten Umfeld überle-