

# **3W-Modell des Unternehmungswandels**

## **Bezugsrahmen für ein erfolgreiches Wandlungsmanagement**

*Wilfried Krüger, Thorsten Petry*

Die Dynamik der marktlichen und außermärklichen Entwicklungen hat sich in den letzten Jahren massiv erhöht. Veränderungen - ob als reaktives Anpassen an externe Entwicklungen oder proaktives Gestalten aufgrund eigener strategischer Absichten - sind zum dauerhaften Begleiter wirtschaftlichen Handelns geworden. Mittlerweile hat sich weitestgehend die Erkenntnis durchgesetzt, dass sich Unternehmungen in einem Zustand permanenten Wandels befinden (vgl. Schreyögg/Noss 2000, S. 169ff.). Dies gilt gleichermaßen auch für öffentliche Verwaltungen. Aus diesem Grund wird das Wandlungsmanagement zu einer dauerhaften Aufgabe. Dass es hierbei in der Praxis aber noch viele Verbesserungsmöglichkeiten gibt, zeigt das Scheitern von ca. 70% aller Wandlungsvorhaben (vgl. Beer/Nohria 2000, S. 133). Dies mag zum einen daran liegen, dass in vielen Fällen ein Gesamtkonzept des Wandlungsvorhabens fehlt und wenig integrierte Einzelmaßnahmen durchgeführt werden. Zum anderen werden häufig aber auch Standardkonzepte angewendet, ohne auf die Besonderheiten des Einzelfalls zu achten. Ziel dieses Beitrags ist es daher, einen umfassenden Bezugsrahmen für das Wandlungsmanagement vorzustellen. Entscheidend für den Wandlungserfolg ist die situationsgerechte Ausgestaltung und Abstimmung („Orchestrierung“) der einzelnen Wandlungskomponenten.

### **Formen des Wandels**

Hinsichtlich der zugrunde liegenden Wandlungsintensität und -komplexität lassen sich verschiedene Formen des Wandels unterscheiden. Kleinere, wenig komplexe Veränderungen gehören zum Tagesgeschäft jedes Managers. Isolierte Veränderungen in einzelnen Systemen, Prozessen oder Strukturen, die sich aber nicht entscheidend auf die Strategie und Erfolgsposition der Unternehmung bzw. öffentlichen Verwaltung auswirken (z.B. Kostensenkungsmaßnahmen, Rationalisierungsinvestitionen sowie zugehörige personelle Maßnahmen), werden als *reproduktiver Wandel* bezeichnet. Tiefgreifende und komplexe Veränderungen der strategischen Ausrichtung sowie der Konfiguration der Erfolgsfaktoren der gesamten Unternehmung bzw. öffentlichen Verwaltung (z.B. strategische Neupositionierung, weitgehender Konzernumbau) entsprechen einem *transformativen Wandel*. In der Literatur wird auch von „strategischer Erneuerung“ oder „Corporate Transformation“ gesprochen (vgl. bspw. Brehm 2003, S. 49ff.).

### **Wandlungskonzepte in der Literatur**

Nicht zuletzt aufgrund der Popularität des Themas finden sich in der Literatur vielfältige Konzepte zur Bewältigung der sach- und personenbezogenen Führungsaufgaben im Wandel. Prinzipiell lassen sich die „Wandlungskonzepte“ in drei Kategorien einteilen: generische Rahmenkonzepte, themenbezogene Gesamtkonzepte und fokussierte Einzelkonzepte (vgl. Abbildung 1).

Generische Rahmenkonzepte	Themenbezogene Gesamtkonzepte	Fokussierte Einzelkonzepte
<p>Theoretisch u./od. praktisch geprägter Bezugsrahmen, unabhängig vom jeweiligen Gegenstand des Wandels, z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 3W-Modell von Krüger</li> <li>▪ General Management Navigator von Müller-Stewens/Lechner</li> <li>▪ Management von Reorganisationen von Picot et al.</li> </ul>	<p>Auf eine spezifische Wandlungsthematik bezogen, z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organisationsentwicklung</li> <li>▪ Total Quality Management</li> <li>▪ Business Process Reengineering</li> </ul>	<p>Auf Einzelaufgaben bzw. Teilprozesse, z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projektmanagement</li> <li>▪ Implementierung</li> <li>▪ Kommunikation</li> </ul> <p>oder</p> <p>unterschiedliche Situationen des Wandels bezogen, z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Merges &amp; Acquisitions</li> <li>▪ Turnaround</li> </ul>

**Abbildung 1:** Vergleich verschiedener Wandlungskonzepte

Während für einen reproduktiven Wandel auch ein fokussiertes Einzelkonzept bzw. bei anspruchsvolleren Vorhaben ein themenbezogenes Gesamtkonzept ausreichend sein kann, verlangt transformativer Wandel eine abgestimmte Kombination unterschiedlicher Aufgaben, Prozesse, Fähigkeiten und Instrumente. Aus diesem Grund sind in einem solchen Fall generische Rahmenkonzepte vorzuziehen. Außerdem zielen die generischen Konzepte neben der Bewältigung einer konkreten Wandlungssituation auch auf den Aufbau einer nachhaltigen Wandlungsfähigkeit, welche eine Unternehmung unabhängig von der konkreten Veränderungssituation für unterschiedlichste Wandlungsvorhaben nutzen kann. Mit dem 3W-Modell von Krüger soll im Folgenden ein solches generisches Rahmenkonzept vorgestellt werden (vgl. für die weiterführenden Ausführungen Krüger (Hrsg.) 2002 und 2004).

### „3W-Modell“ des Wandels

Unternehmungswandel bewegt sich immer in einem Spannungsfeld von Wandlungsbedarf, Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit („3W-Modell“). Diese drei Kategorien bilden die gedanklichen Koordinaten des Wandels.

#### ▪ **Wandlungsbedarf:**

Ausgangspunkt jedes Wandels ist der Wandlungsbedarf. Hierunter wird das Ausmaß der sachlich notwendigen Veränderungen verstanden.

#### ▪ **Wandlungsbereitschaft:**

Die Wandlungsbereitschaft beschreibt die Einstellungen der am Wandlungsprozess beteiligten bzw. von ihm betroffenen Personen und Organisationseinheit(en) gegenüber den Zielen und Maßnahmen des Wandels.

#### ▪ **Wandlungsfähigkeit:**

Wandlungsfähigkeit schließlich ist die auf entsprechenden personen- und sachbezogenen Einflussgrößen basierende Möglichkeit, Wandlungsprozesse erfolgreich durchführen zu können.

Leider verfügt nicht jede Unternehmung bzw. Organisationseinheit, die einen Wandlungsbedarf festgestellt hat, auch über die notwendige Wandlungsbereitschaft und -fähigkeit, um den erforderlichen Wandlungsprozess erfolgreich durchzuführen. Manager müssen immer wieder feststellen, dass sinnvolle und inhaltlich detailliert und sorgfältig geplante Wandlungsprojekte in der Implementierung scheitern. Häufig bleiben die Vorhaben im Hinblick auf Kosten, Leistung, Zeit und/oder Akzeptanz hinter den Erwartungen zurück, teilweise müssen sie sogar ganz aufgegeben werden. Ein wichtiger, wenn nicht gar der wichtigste Grund hierfür ist die Vernachlässigung von sachlichen und personellen Barrieren in den frühen Phasen des Wandels (vgl. Krüger/Coray/Dominizak/Petry i.V.). Diese Wandlungsbarrieren beruhen zu einem großen Teil auf dem Fehlen der notwendigen Wandlungsbereitschaft und/oder Wandlungsfähigkeit der betroffenen Organisationseinheiten. Ziel des Wandlungsmanagements muss es daher zunächst sein, die drei Koordinaten des Wandels möglichst weitgehend zur Deckung zu bringen und Missverhältnisse zu vermeiden (vgl. Abbildung 2).

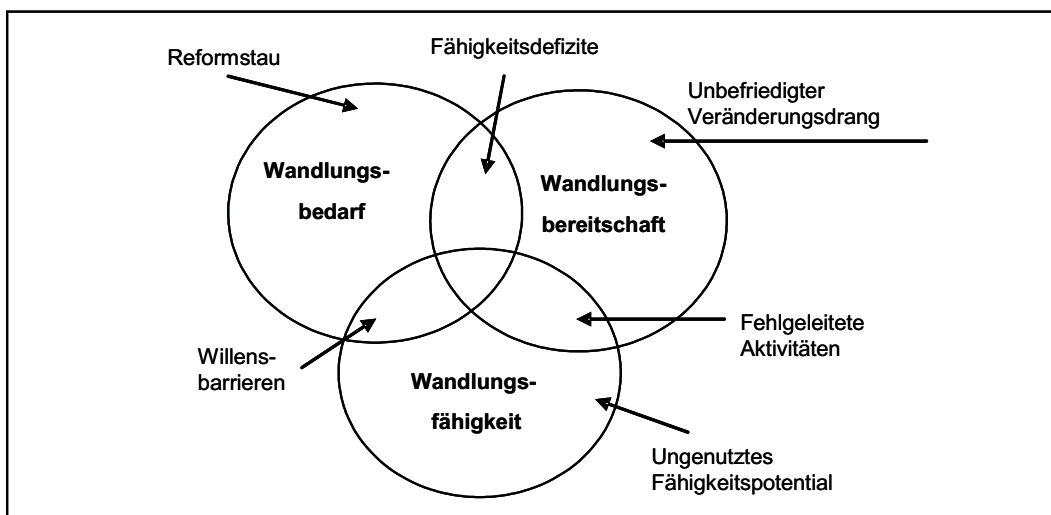


Abbildung 2: Mögliche Missverhältnisse in den Koordinaten des Wandels

## Wandlungsprozess

Den Kern jedes Wandlungsvorhabens bildet die Ausgestaltung des Wandlungsprozesses. Hierzu sind in der Literatur verschiedene Prozessmodelle zu finden. Das nachfolgend dargestellte *5-Phasenmodell* von Krüger entstand aus einer kritischen Auseinandersetzung mit dem achtstufigen Change-Modell von Kotter (1996). Demnach kann der Wandlungsprozess idealtypisch in die 5 Phasen Initiierung, Konzipierung, Mobilisierung, Umsetzung und Verstetigung eingeteilt werden. Diese bilden den Rahmen für die Ausgestaltung der Aufgaben des Wandlungsmanagements (vgl. Abbildung 3).

Zu Beginn des Wandlungsprozesses bedarf es der Identifikation und verbindlichen Festlegung eines sachlich notwendigen Wandels sowie der Aktivierung der Wandlungsträger/-koalition (*Initialisie-*

zung). In der anschließenden *Konzipierung* müssen die Ziele und die Stoßrichtung des Wandels und Maßnahmenprogramme zur Deckung des Wandlungsbedarfs festgelegt werden. Bevor die Umsetzung starten kann, muss das Wandlungskonzept zunächst an die Beteiligten und Betroffenen kommuniziert und die notwendigen Wandlungsbedingungen geschaffen werden (*Mobilisierung*). Die stufenweise Realisierung erfolgt in der Phase der *Umsetzung*. Wichtig ist es, dass der Wandlungsprozess nicht mit der Umsetzung endet und Unternehmungen nach vollzogenem Wandel wieder in einen Zustand der Organisationsruhe verfallen, sondern es zu einer Verankerung der Wandlungsergebnisse und Sicherung der Wandlungsbereitschaft und -fähigkeiten kommt (*Verstetigung*).

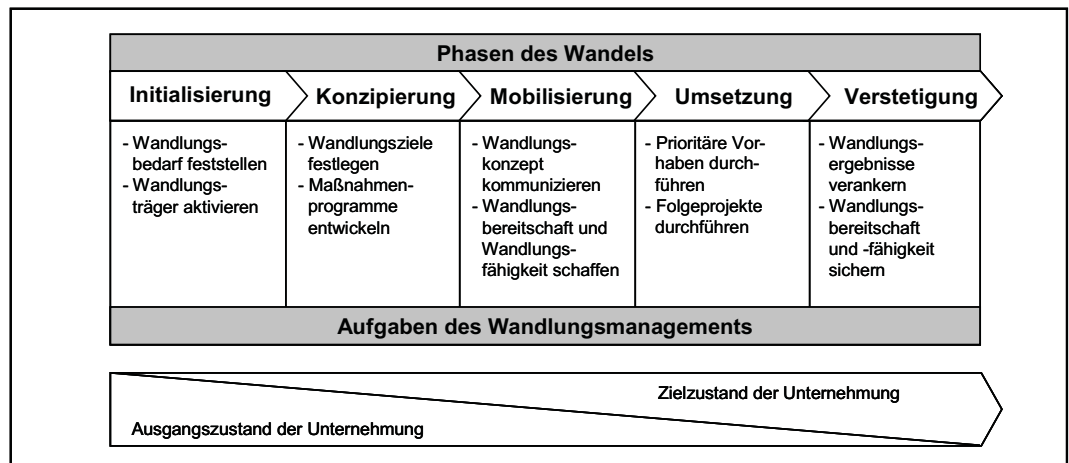


Abbildung 3: Phasen und idealtypische Aufgaben des Wandlungsmanagements

### Ablauf einzelner Projekte

Komplexe Wandlungsprogramme bestehen aus mehreren Projekten, die arbeitsteilig durchzuführen sind. Die Initialisierungsphase liefert Projektanstöße und mündet in einen Projektauftrag für ein *Strategieprojekt*, welches in der Konzipierung durchzuführen ist. Die Mobilisierung enthält Kommunikations- und Vorbereitungsaufgaben, die bei komplexen Vorhaben Gegenstand getrennter Projekte sind. *Kommunikationsprojekte* dienen dazu, den notwendigen Wandlungsbedarf transparent zu machen, eine breite Akzeptanz zu erreichen und Wandlungsbereitschaft zu erzeugen; *Vorbereitungsprojekte* dienen insbesondere der Steigerung der Wandlungsfähigkeit durch Schulungen und Trainings. In der Mobilisierungsphase tritt erstmals das Problem auf, dass mehrere Projekte innerhalb des Programms koordiniert werden müssen. Hierfür ist ein Multiprojektmanagement notwendig. Das gleiche gilt verstärkt auch für die Umsetzungsphase, innerhalb derer ggf. *Basisprojekte* prioritäre Aufgaben bewältigen und *Folgeprojekte* die Hauptlast der Realisation tragen.

Im Hinblick auf die *Optimierung der Wandlungsprozessgesamtdauer* ist dem Prinzip des „Simultaneous Engineering“ folgend zu untersuchen, inwieweit einzelne Projekte zeitlich überlappend bzw. sogar parallel ablaufen können (vgl. Abbildung 4). Tendenziell ist z.B. davon auszugehen, dass Strategie- und Kommunikationsprojekte zum Teil überlappend gestaltet werden können. Wenn im Strategieprojekt absehbar ist, dass es zu einer grundsätzlichen Änderung kommen wird, können bereits

die notwendigen Informationsveranstaltungen geplant werden. Mit ihrer Durchführung kann dann im direkten Anschluss an das Strategieprojekt begonnen werden. Die Kommunikationsprojekte selbst können i.d.R. parallel ablaufen, da es sich um eine mengenmäßige Arbeitsteilung handelt, die schnittstellenarm ist. Im direkten Anschluss beginnt die Realisation der Vorbereitungsprojekte, die parallel zu den Kommunikationsprojekten geplant worden sind. Während der Vorbereitungsprojekte kann bereits die Planung von prioritären Vorhaben erfolgen. Die Durchführung der Basisprojekte sollte zeitlich überlappend mit der Planung der Folgeprojekte ablaufen. Ausnahmen von dieser Regel bilden vor allem Pilotprojekte, deren Ergebnisse abzuwarten sind, bevor mit den Folgeprojekten begonnen wird. Folgeprojekte können weitgehend parallel organisiert werden, sofern sie unabhängig voneinander sind. Ansonsten ist zumindest ein überlappendes Vorgehen anzustreben. Bei einer entsprechenden Ausgestaltung kann das Wandlungsprogramm - insbesondere die lange Zeit, die üblicherweise zwischen der Konzipierung und der Umsetzung liegt - deutlich komprimiert werden.

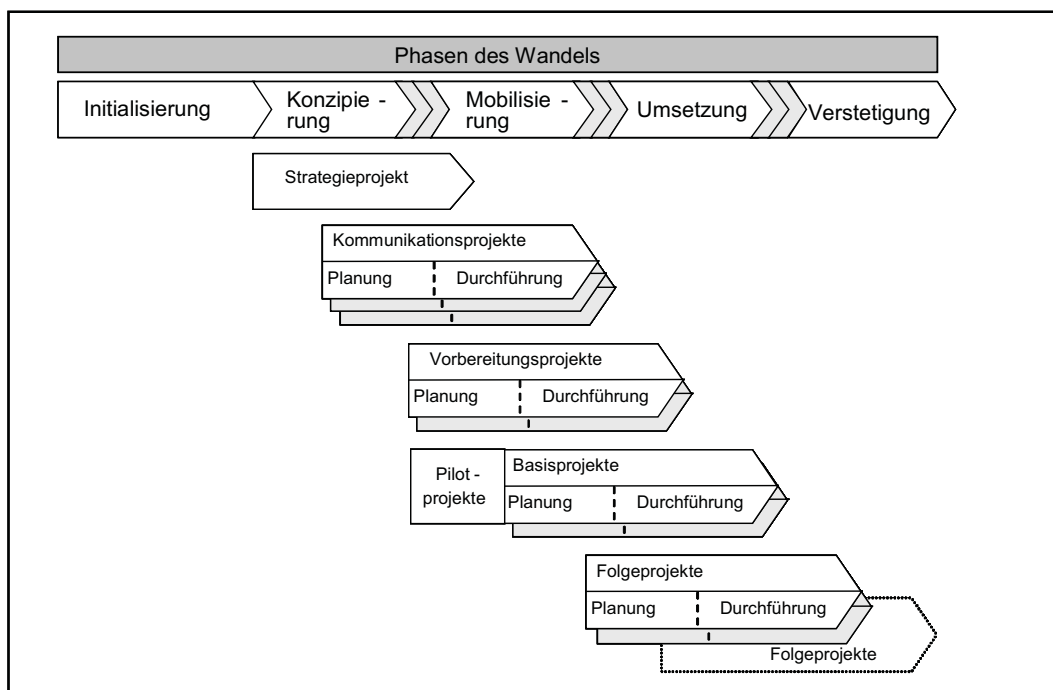


Abbildung 4: Überlappende Projektablaufe im Wandlungsprogramm

## Wandlungsmanagement

Zur erfolgreichen Durchführung eines tiefgreifenden Wandels bedarf es eines zielgerichteten *Wandlungsmanagements*. Dieses kann als aktive Handhabung von externen und internen Wandlungsprozessen definiert werden und umschließt alle Aufgaben, Prozesse, Träger und Instrumente unternehmensbezogener Veränderung und Entwicklung. Im Rahmen dieses Prozesses sollte allerdings nicht nur auf Sachfragen, sondern auch auf die Anforderungen, Bedürfnisse und Wünsche der handelnden

Personen eingegangen werden. Der in Abbildung 5 vorgestellte Bezugsrahmen zeigt die Wirkungsbeziehungen der als besonders markant anzusehenden *Wandlungskomponenten*.

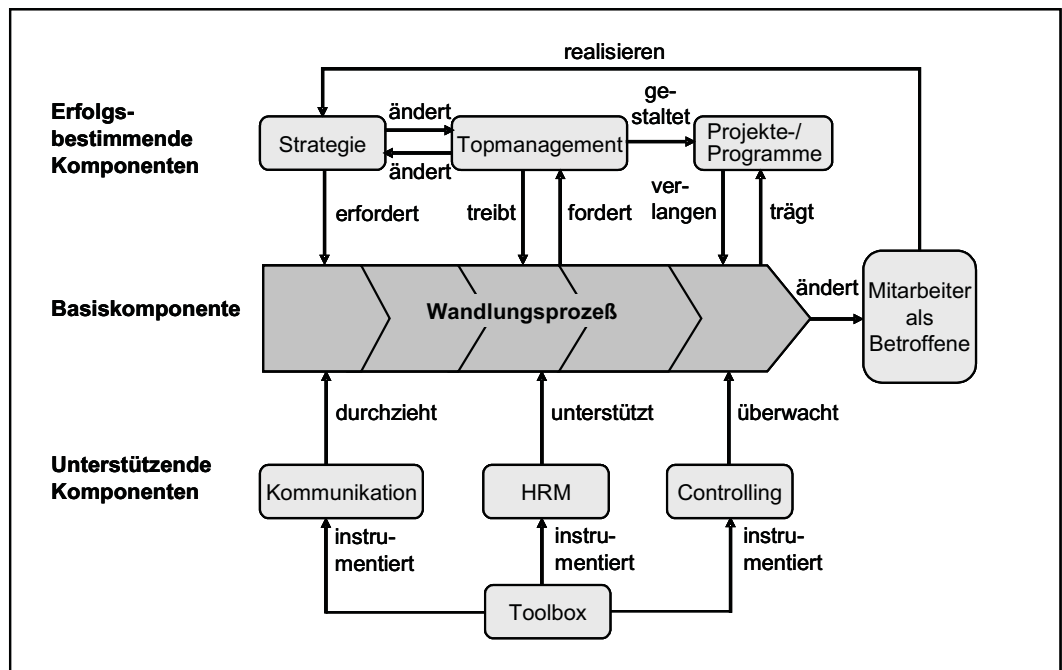


Abbildung 5: Bezugsrahmen des Wandlungsmanagements

Im Mittelpunkt steht der *Wandlungsprozess* als Basiskomponente des Modells. Erfolgsbestimmend für den Wandlungsprozess sind die Komponenten Strategie, Top Management und Projekte/Programme. Sachlich ist der Wandel Ausdruck der (Unternehmens-)Strategie. Wahrgenommene Wandlungsbedarfe führen zu neuen oder veränderten strategischen Zielen, welche durch geeignete Maßnahmenprogramme erreicht werden sollen. Ein maßgeblicher Einfluss auf den Wandlungsprozess geht vom Top Management aus. Wandel kann nur dann erfolgreich sein, wenn er eine nachhaltige hierarchische Unterstützung erfährt und die Führungskräfte als Promotoren des Wandels auftreten. Zur Durchführung eines tiefgreifenden Wandlungsprozesses bedarf es entsprechender Strukturen des Wandels. Hierfür ist es sinnvoll, der Primärorganisation der Unternehmung eine Sekundärorganisation in Form einer entsprechenden *Projekt- und Programmorganisation* an die Seite zu stellen.

Die Komponenten Kommunikation, Human Resource Management (HRM) und Controlling wirken unterstützend auf den Wandlungsprozess. Tiefgreifender Wandel geht stets mit einer Vielzahl personeller Herausforderungen einher (HRM). Das beste Wandlungskonzept wird erfolglos bleiben, wenn es bei und mit den Beteiligten und Betroffenen nicht durch- bzw. umsetzbar ist. Hierzu bedarf es insbesondere eines einheitlichen Verständnisses des Wandlungsvorhabens (*Kommunikation*). Zur Planung, Steuerung und Kontrolle des Prozesses ist darüber hinaus ein ausgebautes *Controlling* notwen-

dig. Diese drei unterstützenden Koordinaten bedienen sich verschiedener Methoden und Techniken (*Toolbox*) als Hilfsmittel bei der Erfüllung von Einzelaufgaben.

Wichtig ist, dass die sachlichen Veränderungen von Strategien, Systemen, Strukturen und/oder Prozessen stets auch zu Veränderungen in den „mental Modellen“ der *betreffenden Mitarbeiter* führen. Letztendlich ist es die Änderung von Werten, Einstellungen, Fähigkeiten und Verhaltensweisen, die den Erfolg eines transformativen Wandels ausmacht. Neben den Sachproblemen der Umsetzung stellt sich für die Wandlungskoalition daher immer auch die Frage, wie das Wandlungskonzept bei den Mitarbeitern durchgesetzt und zur Akzeptanz gebracht werden kann (vgl. Bach 2000, S. 55ff.).

## Fazit

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich Unternehmungen und zunehmend auch öffentliche Verwaltungen in einem Zustand permanenten Wandels befinden, weshalb die aktive Handhabung von externen und internen Wandlungsprozessen zu einer dauerhaften Aufgabe wird. Eine große Anzahl der zu beobachtenden Wandlungsvorhaben scheitert aber daran, dass ein Gesamtkonzept des Wandlungsvorhabens fehlt und wenig integrierte Einzelmaßnahmen durchgeführt werden. Das Ziel dieses Beitrags bestand daher darin, mit dem „3W-Modell des Unternehmungswandels“ einen *umfassenden Bezugsrahmen für ein erfolgreiches Wandlungsmanagement* vorzustellen. Entscheidend für den Wandlungserfolg ist die situationsgerechte Ausgestaltung und Abstimmung der einzelnen Wandlungskomponenten.

## Literaturverzeichnis

- Bach, N.: Mentale Modelle als Basis von Implementierungsstrategien: Konzepte für ein erfolgreiches Change Management, Wiesbaden 2000.
- Beer, M., Nohria, N.: Cracking the code of change. In: Harvard Business Review, May/June 2000, S. 133-141.
- Brehm, C.R.: Organisatorische Flexibilität der Unternehmung: Bausteine eines erfolgreichen Wandels, Wiesbaden 2003.
- Kotter, J.P.: Leading Change, Boston 1996.
- Krüger, W. (Hrsg.): Excellence in Change: Wege zur strategischen Erneuerung, 2. Aufl., Wiesbaden 2002.
- Krüger, W.: Wandel, Management des (Change Management). In: Schreyögg, G./v. Werder, A. (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 1605 - 1614.
- Krüger, W./Coray, G./Dominizak, J./Petry, T.: Barrieren des Wandels erkennen und überwinden: Kurz-Assessment von Wandlungsbereitschaft und -fähigkeit mit dem Excellence in Change-Barometer, in Vorbereitung.
- Müller-Stewens, G./Lechner, C.: Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 3. Auflage, Stuttgart 2005.
- Picot, A./Freudenberger, H./Gaßner, W.: Management von Reorganisationen, Wiesbaden 1999.

Schreyögg, G./Noss, C.: Von der Episode zum fortwährenden Prozeß - Wege jenseits der Gleichgewichtslogik im Organisatorischen Wandel. In: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.): Organisatorischer Wandel und Transformation - Managementforschung, Bd. 10, Wiesbaden 2000, S. 33 - 62.

### Die Autoren



*Prof. Dr. Wilfried Krüger*, Jahrgang 1943, ist Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmungsführung und Organisation an der Justus-Liebig Universität Gießen und Gründer sowie Gesellschafter der eic-partner - excellence in change GmbH & Co. KG, Unternehmensberatung, Gießen. Prof. Krüger hat sich intensiv mit Fragestellungen des Unternehmungswandels beschäftigt und vertritt dieses Forschungsgebiet u.a. im „Handwörterbuch Unternehmungsführung und Organisation“. Sein Hauptwerk auf diesem Gebiet ist die 2002 in der 2. Auflage erschienene Herausgeberschrift „Excellence in Change: Wege zur strategischen Erneuerung“.



*Dipl.-Kfm. Thorsten Petry*, Jahrgang 1976, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Unternehmungsführung und Organisation an der Justus-Liebig-Universität Gießen. Nach dem Abschluss seines betriebswirtschaftlichen Studiums im Jahre 2001 war er als Strategieberater bei der Accenture GmbH tätig. Neben seiner Lehrstuhl­tätigkeit arbeitet er derzeit als freier Berater bei der eic-partner - excellence in change GmbH & Co. KG, Unternehmensberatung, Gießen.

### Kontakt:

Professur für Unternehmungsführung und Organisation (BWL II)  
Licher Str. 62  
35394 Gießen  
Telefon: 0641/99-22431  
Telefax: 0641/99-22439  
OFP@wirtschaft.uni-giessen.de  
<http://www.uni.giessen.de/OFP>