

## Veränderungen in Organisationen

Veränderungen in Organisationen werden unter sozialwissenschaftlichen, betriebswirtschaftlichen und rechtlichen, politischen Gesichtspunkten betrachtet. Es gibt drei inhaltliche Schwerpunkte: Beginnend mit einer theoretisch fundierten Orientierung über organisationale Veränderungen werden im zweiten Teil Methoden und Techniken vorgestellt, die speziell für Untersuchungen zu Veränderungen in Organisationen entwickelt wurden. Der dritte Teil stellt praktische Erfahrungen, insbesondere das Managen von Veränderungen in Wirtschaft und Verwaltung, dar.

Veränderungen in Organisationen

Rudolf Fisch · Andrea Müller  
Dieter Beck (Hrsg.)

# Veränderungen in Organisationen

Stand und Perspektiven

Dunkelblau PANTONE 295 C

**Prof. Dr. Rudolf Fisch** war bis zu seiner Emeritierung Professor für Empirische Sozialwissenschaften an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer und wirkt zur Zeit als Vorsitzender der Hochschulleitung der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt.

**Dr. Andrea Müller** war wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Empirische Sozialwissenschaften an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer und ist seit 2008 am Zentrum Human Capital Management der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften tätig.

**Apl. Prof. Dr. Dieter Beck** ist außerordentlicher Professor für Psychologie an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer und Geschäftsführer des Büros für Angewandte Psychologie in Saarbrücken.

Fisch · Müller · Beck (Hrsg.)

ARBEIT GRENZEN POLITIK HANDLUNG METHODEN GEWALT SPRACHE WISSEN  
SCHAFT DISKURS SCHICHT MOBILITÄT SYSTEM INDIVIDUUM KONTROLLE  
ZEIT ELITE KOMMUNIKATION WIRTSCHAFT GERECHTIGKEIT STADT WERTE  
RISIKO ERZIEHUNG GESELLSCHAFT RELIGION UMWELT SOZIALISATION  
RATIONALITÄT VERANTWORTUNG MACHT PROZESS LEBENSSTIL DELIN  
QUENZ KUNST UNGLEICHHEIT ORGANISATION NORMEN REGULIERUNG  
IDENTITÄT HERRSCHAFT VERGLEICH SOZIALSTRUKTUR BIOGRAFIE KRITIK  
WISSEN MASSEMEDIEEN EXKLUSION GENERATION THEORIE HIERARCHIE  
GESUNDHEIT NETZWERK LEBENS LAUF KONSUM FREIHEIT BETEILIGUNG  
GEMEINSCHAFT INFORMATION WÄNDEL DIFFERENZ WAHLEHRTSSTAAT  
ETHNIE BERUF RITUAL KÖRPER MODERNISIERUNG GESCHLECHT DEMOKRA  
TIE EVOLUTION INTEGRATION KAPITAL REALITÄT KRIEG BILDUNG ALLTAG  
KULTUR VERTRAUEN LIEBE WERBUNG GLOBALISIERUNG BEOBACHTUNG  
RECHT EXTREMISMUS STATISTIK INTERAKTION KRIMINALITÄT ZUKUNFT  
ALTER ERKENNTNIS MORAL RAUM KLASSE STEUERUNG GELD ZIVILISATION  
EMPIRIE AUFKLÄRUNG ARMUT ENTSCHEIDUNG TECHNIK MIGRATION ÖFFENT

Orange PANTONE 151 C

[www.vs-verlag.de](http://www.vs-verlag.de)

ISBN 978-3-531-15973-7



VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN

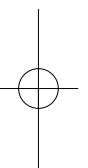
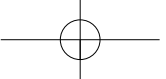
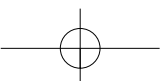


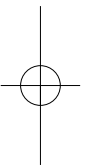
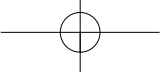
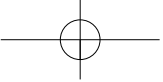
9 783531 159737



VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN

Rudolf Fisch · Andrea Müller · Dieter Beck (Hrsg.)  
Veränderungen in Organisationen





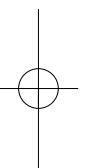
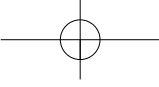
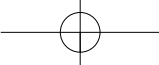
Rudolf Fisch · Andrea Müller  
Dieter Beck (Hrsg.)

# Veränderungen in Organisationen

Stand und Perspektiven



**VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN**



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.

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Katrin Emmerich / Sabine Schöller

VS Verlag für Sozialwissenschaften ist Teil der Fachverlagsgruppe

Springer Science+Business Media.

[www.vs-verlag.de](http://www.vs-verlag.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: Kunkelopka Medienentwicklung, Heidelberg

Redaktion: Grazia Piombo

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-531-15973-7

# Inhalt

Vorwort .....	7
<b>I. Orientierung über organisationale Veränderungen</b>	
Gerd Wiendieck	
<b>Organisationen im Wandel: ein Rückblick</b> .....	13
Hans Peter Bull	
<b>Rechtliche Möglichkeiten und Grenzen der Innovationen im öffentlichen Sektor</b> .....	39
Walter A. Oechsler	
<b>Anwendung von betriebswirtschaftlichen Verfahren in der öffentlichen Verwaltung – Gefahren, Risiken und Nebenwirkungen am Beispiel der neuen Steuerungsinstrumente Baden-Württemberg</b> .....	53
Rudolf Fisch	
<b>Verwaltungsmodernisierung in Deutschland – ohne Folgen für eine zeitgemäße Organisationsgestaltung?</b> .....	65
Carl Böhrert	
<b>Verwaltungsmodernisierung mittels aktiver Verwaltungspolitik</b> .....	93
<b>II. Methoden und Techniken</b>	
Siegfried Greif	
<b>Der Change Explorer – eine Methodenkombination</b> .....	127
Jürgen Hauschildt und Søren Salomo	
<b>Promotoren und Opponenten im organisatorischen Umbruch</b> .....	163
Dieter Beck, Rudolf Fisch und Andrea Müller	
<b>Change Reflexivity – ein Ansatz zur Analyse subjektiver Theorien über die Gestaltung von Veränderungsvorhaben</b> .....	177
Hans Georg Gemünden und Alexander Kock	
<b>Erfolg substanzialer Innovationen – der Innovationsgrad als Einflussfaktor</b> .....	201

Karlheinz Sonntag und Ralf Stegmaier <b>Das Lernkulturinventar (LKI) – Ermittlung von Lernkulturen in Wirtschaft und Verwaltung</b> .....	227
Tilman Eckloff, Niels van Quaquebeke und Erich H. Witte <b>Respektvolle Führung und ihre Bedeutung für die Gestaltung von Veränderungen in Organisationen</b> .....	249
<b>III. Praktische Erfahrungen</b>	
Dieter Frey, Marit Gerhardt und Peter Fischer <b>Erfolgsfaktoren und Stolpersteine bei Veränderungen</b> .....	281
Ingela Jöns <b>Fusionen und Akquisitionen – Aufgaben für das Integrationsmanagement</b> .....	301
Jörg Bogumil <b>Evaluation kommunaler Verwaltungsmodernisierung</b> .....	325
Norbert Thom und Kerstin Alfes <b>Wirkungsorientierung als Modernisierungsprinzip der Schweizerischen Verwaltung</b> .....	351
Christian Barthel <b>New Public Management – symbolischer Ausdruck der Elitenzirkulation im höheren Vollzugsdienst der Polizei</b> .....	377
Karlheinz Sonntag, Ralf Stegmaier und Alexandra Michel <b>Change Management an Hochschulen: Konzepte, Tools und Erfahrungen bei der Umsetzung</b> .....	415
<b>Autorenverzeichnis</b> .....	443

## Vorwort

Veränderungsprojekte stellen häufig eine interdisziplinäre Herausforderung dar. Davon ausgehend betrachtet das Buch Veränderungen in Organisationen unter sozialwissenschaftlichen, betriebswirtschaftlichen und rechtlichen, politischen Gesichtspunkten und ist dabei in drei inhaltliche Schwerpunkte unterteilt: beginnend mit einer theoretisch fundierten Orientierung über organisationale Veränderungen werden im zweiten Teil Methoden und Techniken, die speziell für Untersuchungen zu Veränderungen in Organisationen entwickelt wurden, vorgestellt. Der dritte Abschnitt stellt praktische Erfahrungen, insbesondere das Managen von Veränderungen in Wirtschaft und Verwaltung, dar.

Im Einzelnen:

Der Abschnitt „Orientierung über organisationale Veränderungen“ liefert eine theoretische Annäherung an das Thema. Der aktuelle Stand der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Thema „Veränderungsmanagement“ aus organisationspsychologischer und wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive sowie aus der Perspektive von Politik- und Rechtswissenschaft wird dargestellt. Gerd Wiendieck gibt im einleitenden Beitrag einen Überblick über historische Entwicklung verschiedener Organisationsformen. Er unterzieht aktuelle Organisationstheorien wie das „Lean Management“ oder das „Principal-Agent-Konzept“ einer kritischen Beurteilung und beleuchtet Kriterien sog. neuer Organisationen wie Downsizing, Flexibilisierung, Dezentralität, Selbstorganisation und Vernetzung hinsichtlich ihrer Auswirkungen. Er gibt zu bedenken, dass sich durch die Zunahme unsicherer Arbeitsverhältnisse und die Entgrenzung und Subjektivierung der Arbeit die Arbeitswelt stärker auf den private Lebensbereich und die „ganze Person“ des Arbeitnehmers auswirkt. Hans Peter Bull setzt sich mit den rechtlichen Rahmenbedingungen für Verwaltungsreformen auseinander. Er betont die Rolle des problembewussten Juristen, der Innovationen aufgrund seines Fachwissens beurteilt und damit zur konstruktiven Gestaltung der Zukunft beiträgt. Walter A. Oechler beschreibt die dysfunktionalen Folgen einer unreflektierten Übertragung betriebswirtschaftlicher Verfahren in den öffentlichen Bereich. Er zeigt Gründe für Fehlentwicklungen auf und benennt präventive Handlungsmaximen. Rudolf Fisch thematisiert, welche Prozesse und Rahmenbedingungen bei einer Modernisierung der Verwaltung wirken. Er regt mit seinen Darstellungen zu kritisch-pragmatischem Nachdenken an. Schließlich gewährt Carl Böhrer Einblick in verschiedene Projekte der Verwaltungsmodernisierung. Er leitet daraus verallgemeinernde Erkenntnisse und praxeologische Leitsätze ab.

Im zweiten Abschnitt „Methoden und Techniken“ werden Methoden, handwerkliche Konzepte, Techniken und Checklisten vorgestellt, die speziell für

Untersuchungen zu Veränderungen in Organisationen entwickelt wurden. Siegfried Greif stellt ein theoriebasiertes multimethodales Instrumentarium zur Analyse und Verbesserung des Managements organisationaler Veränderungen dar und erläutert es anhand von einem Umsetzungsbeispiel in einer Behörde. Jürgen Hauschildt und Søren Salomo erklären, warum Widerstand gegen organisatorischen Wandel entsteht und wie ihm mithilfe von Promotoren begegnet werden kann. Dieter Beck, Rudolf Fisch und Andrea Müller dokumentieren subjektive Theorien hochrangiger Entscheidungsträger über die Gestaltung von Veränderungsprozessen. Sie veranschaulichen die Methode des „Change Reflexivity“ anhand einer Fallstudie in den Bereichen Verwaltung, Politik und Wissenschaft. Hans Georg Gemünden und Alexander Kock untersuchen den Zusammenhang zwischen dem Innovationsgrad und dem Erfolg neuer Produkte mit der Methode der Meta-Analyse. Karlheinz Sonntag und Ralf Stegmaier beschreiben das Lernkultur-Inventar als Methode, um Lernen in Organisationen zu analysieren und nachhaltig zu optimieren. In ihrer Studie vergleichen sie die Lernkulturen in verschiedenen Branchen. Tilmann Eckloff, Niels van Quaquebeke und Erich H. Witte untersuchen respektvolle Führung mit ihrer Steuerungsfunktion in Veränderungsprozessen. Sie entwickeln dafür das „Handlungsinventar respektvollen Führungsverhaltens“. Durch respektvolle Führung wird das Selbstbestimmungs-erleben von Mitarbeitern gestärkt, welches für Organisationen im Wandel eine entscheidende Ressource darstellt.

Der dritte Abschnitt stellt praktische Erfahrungen dar und hinterfragt insbesondere das Managen von Veränderungen in Wirtschaft und Verwaltung kritisch. Dieter Frey, Marit Gerhardt und Peter Fischer beschreiben verschiedene Formen des Widerstands. Mit neun Punkten fassen sie dann die wesentlichen Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen zusammen. Ingela Jöns thematisiert Fusionen und Akquisitionen und betont die Wichtigkeit eines begleitenden Integrationsmanagements. Sie beleuchtet Aufgaben und Problemfelder und benennt die Möglichkeiten, aber auch die Grenzen von Integration. Jörg Bogumil diskutiert kritisch die Auswirkungen des Neuen Steuerungsmodells in der kommunalen Verwaltung sowohl im Innen- wie im Außenverhältnis. Norbert Thom und Kerstin Alfes veranschaulichen die New Public Management-Bewegung in der Schweiz und bewerten ihre Auswirkungen auch vor dem Hintergrund internationaler Entwicklungen. Christian Barthel lässt uns teilhaben an den Reformprozessen der Organisation Polizei. Im Fokus steht dabei der höhere Dienst. Karlheinz Sonntag, Ralf Stegmaier und Alexandra Michel beschreiben, wie Change Management im Hochschulbereich umgesetzt werden kann. Sie thematisieren die spezifischen Rahmenbedingungen und veranschaulichen ihre Überlegungen an einem Praxisbeispiel.

Dieses Buch entstand im Zusammenhang mit dem Forschungsprojekt „Aufgaben der öffentlichen Verwaltung im 21. Jahrhundert – Konsequenzen für die Organisationsgestaltung“, welches im Zeitraum vom 1.10.2003 bis 30.9.2007 am Deutschen Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung in Speyer durchgeführt wurde. Die Leitung des Projektes lag bei Rudolf Fisch, die Bearbeitung erfolgte durch Dieter Beck (vgl. <http://www.foev-speyer.de/organisationsdesign>).

Wir danken den Kolleginnen und Kollegen am Forschungsinstitut für die Unterstützung des Projektes. Dank für die stets engagierte Begleitung gebührt auch den langjährigen Kolleginnen am Lehrstuhl Linda Estelmann, Anke Ladke und Inka Tehranian. Ursula Winkler danken wir für ihre tatkräftige Unterstützung in der Endphase der Manuskripterstellung.

Unser besonderer Dank gilt allen Autorinnen und Autoren für ihr großes Engagement und die Offenheit bei der Diskussion der Beiträge.

Wir danken Frau Katrin Emmerich vom VS Verlag für Sozialwissenschaften für die engagierte Betreuung des Buchprojekts

Schließlich gebührt unser besonderer Dank Frau Grazia Piombo vom Lehrstuhlsekretariat für ihre sorgfältige und professionelle Erstellung der Druckvorlage.

Speyer, im Juni 2008

Rudolf Fisch, Andrea Müller und Dieter Beck



## **Autorenverzeichnis**

**Dipl.-Kaufrau Kerstin Alfes**, Universität Bern, Institut für Organisation und Personal, Abteilung Personal, Engelhaldenstr. 4, CH-3012 Bern.

**Dr. Christian Barthel**, Deutsche Hochschule der Polizei, Zum Roten Berge 18-24, 48165 Münster.

**Apl. Prof. Dr. Dieter Beck**, Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, Postfach 1409, 67324 Speyer; Büro für Angewandte Psychologie, Beethovenstraße 15, 66132 Saarbrücken.

**Prof. Dr. Jörg Bogumil**, Ruhr-Universität Bochum, Fakultät für Sozialwissenschaft, Lehrstuhl Vergleichende Stadt- und Regionalpolitik, Universitätsstr. 150, GC 05/703, 44801 Bochum.

**Prof. Dr. Carl Böhret**, (em.), Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, Postfach 1409, 67324 Speyer.

**Prof. Dr. Hans Peter Bull**, Falckweg 16, 22605 Hamburg.

**Dipl.-Psych. Tilmann Eckloff**, Universität Hamburg, Fachbereich Psychologie, Von-Melle-Park 5, 20146 Hamburg.

**Prof. Dr. Rudolf Fisch**, (em.), Vorsitzender der Hochschulleitung, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, Ostenstraße 26, 85072 Eichstätt.

**Dr. Peter Fischer**, The University of Exeter, The Queen's Drive, Exeter, Devon, UK EX4 4QJ.

**Prof. Dr. Dieter Frey**, Institut für Psychologie, Sozialpsychologie, Ludwig-Maximilians-Universität München, Leopoldstr. 13, 80802 München.

**Prof. Dr. Hans Georg Gemünden**, Technische Universität Berlin, Fakultät VIII, Wirtschaft und Management, Institut für Technologie und Management, Straße des 17. Juni135, H71, 10623 Berlin.

**Dr. Marit Gerhardt**, Savia-Consulting, Stormstraße 28, 30177 Hannover.

**Prof. Dr. Siegfried Greif**, Universität Osnabrück, Seminarstr. 20, 49069 Osnabrück.

**Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Hauschildt**<sup>†</sup>, Universität Kiel, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Ohlshausenstraße 40, 24118 Kiel.

**Prof. Dr. Ingela Jöns**, Universität Mannheim, Lehrstuhl Psychologie I, Schlosshof Ehrenhof Ost 248, 68131 Mannheim.

**Dipl.-Ing. Alexander Koek, MSc.**, Technische Universität Berlin, Institut für Technologie und Management, Lehrstuhl für Innovations- und Technologiemanagement, Prof. Dr. H. G. Gemünden, Straße des 17. Juni 135, Sekr. H71, 10623 Berlin.

**Dipl.-Psych. Alexandra Michel**, Universität Heidelberg, Psychologisches Institut, Hauptstraße 47-51, 69117 Heidelberg.

**Dr. Andrea Müller**, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, School of Management, Postfach 958, CH-8401 Winterthur.

**Prof. Dr. Walter A. Oechler**, Universität Mannheim, Lehrstuhl für ABWL Personalwesen und Arbeitswissenschaft, Schloss, 68161 Mannheim

**Dr. Niels van Quaquebeke**, Universität Hamburg, Fachbereich Psychologie, Von-Melle-Park 5, 20146 Hamburg.

**Prof. Dr. Søren Salomo**, Center for Technology, Economics and Management TEM, Danish Technical University DTU, Bygning 421, 2800 Kgs. Lyngby (Copenhagen).

**Prof. Dr. Karlheinz Sonntag**, Universität Heidelberg, Arbeits- und Organisationspsychologie, Hauptstraße 47-51, 69117 Heidelberg.

**Dr. Ralf Stegmaier**, Universität Heidelberg, Psychologisches Institut, Hauptstr. 47-51, 69117 Heidelberg.

**Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Norbert Thom**, Universität Bern, Institut für Organisation und Personal, Abteilung Personal, Engehaldenstr. 4, CH-3012 Bern.

**Prof. Dr. Gerd Wiendieck**, (em.), Dorf-Str. 11, 53359 Rheinbach.

**Prof. Dr. Erich H. Witte**, Universität Hamburg, Fachbereich Psychologie, Von-Melle-Park 5, 20146 Hamburg.