

**Dietmar Vahs/Wolf Leiser**

# **Change Management in schwierigen Zeiten**

**Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen  
für die Gestaltung von Veränderungsprozessen**

**Deutscher Universitäts-Verlag**

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Verfasser.....	V
Inhaltsverzeichnis.....	VII
Abbildungsverzeichnis.....	IX

<b>1</b>	<b>Unternehmenswandel als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Gründe für den Unternehmenswandel.....</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Das CMI-Forschungsprojekt „Voraussetzungen erfolgreichen Wandels“.....</b>	<b>9</b>
3.1	Ausgangsüberlegungen.....	9
3.2	Untersuchungsziele und forschungsleitende Fragen.....	13
3.3	Das Modell der Faktoren erfolgreichen Wandels.....	15
3.4	Vorgehensweise der empirischen Untersuchung.....	18
<b>4</b>	<b>Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....</b>	<b>23</b>
4.1	Grunddaten der empirischen Untersuchung.....	23
4.2	Wirtschaftliche Situation der befragten Unternehmen.....	26
4.3	Ziele und Arten der Veränderungsprozesse.....	28
4.4	Ergebnisse der uni- und bivariaten Auswertungen.....	31
4.4.1	Wirkungen der Erfolgsfaktoren auf die Zielgrößen.....	31
4.4.2	Wirkungen der Erfolgsfaktoren der Dimension „Prozessqualität“.....	32
4.4.2.1	Erfolgsfaktor „Zielausrichtung“.....	33
4.4.2.2	Erfolgsfaktor „Systematik“.....	35
4.4.2.3	Erfolgsfaktor „Flexibilität“.....	37
4.4.2.4	Erfolgsfaktor „Timing“.....	37
4.4.2.5	Erfolgsfaktor „Ressourcen“.....	39
4.4.2.6	Erfolgsfaktor „Training“.....	42
4.4.3	Wirkungen der Erfolgsfaktoren der Dimension „Managementqualität“.....	44
4.4.3.1	Erfolgsfaktor „Individualität“.....	44
4.4.3.2	Erfolgsfaktor „Integration“.....	47
4.4.3.3	Erfolgsfaktor „Partizipation“.....	48
4.4.3.4	Erfolgsfaktor „Information und Kommunikation“.....	52
4.4.3.5	Erfolgsfaktor „Führungsverhalten“.....	55
4.4.3.6	Erfolgsfaktor „Führungsinstrumente“.....	56
4.4.4	Wirkungen der Erfolgsfaktoren der Dimension „Mikropolitik“.....	58
4.4.4.1	Erfolgsfaktor „Machtverteilung“.....	59
4.4.4.2	Erfolgsfaktor „Commitment“.....	61
4.4.4.3	Erfolgsfaktor „Zielorientierte Personalpolitik“.....	62
4.5	Ergebnisse der multivariaten Auswertungen.....	63
4.5.1	Faktoren- und Kausalanalyse als multivariate Verfahren.....	63
4.5.2	Ergebnisse der Faktorenanalyse.....	64
4.5.3	Aufstellung von Kausalhypothesen.....	65

4.6	Das CMI-Kausalmodell des Unternehmenswandels.....	67
4.6.1	Darstellung des Modells.....	67
4.6.2	Vertiefende Wirkungsanalyse einzelner Modelldimensionen.....	70
4.6.2.1	Zielwirkungen der Dimension „Prozessqualität“.....	71
4.6.2.2	Zielwirkungen der Dimension „Managementqualität“.....	73
4.6.2.3	Zielwirkungen der Dimension „Mikropolitik“.....	78
4.7	Ausgewählte Beispiele des Unternehmenswandels.....	83
<b>5</b>	<b>Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen.....</b>	<b>101</b>
5.1	Lessons learned: Neun Regeln erfolgreichen Unternehmenswandels.....	101
5.2	Prozessbezogene Checklisten für die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen.....	108
5.2.1	Nutzen prozessbezogener Checklisten.....	108
5.2.2	Checkliste für die Analysephase.....	109
5.2.3	Checkliste für die Planungsphase.....	110
5.2.4	Checkliste für die Umsetzungsphase.....	113
5.2.5	Checkliste für die Kontroll- und Weiterentwicklungsphase.....	116
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>119</b>
<b>7</b>	<b>Das CMI-Prognosemodell.....</b>	<b>121</b>
7.1	Einführung.....	121
7.2	Vorgehensweise zur Prognose des Veränderungserfolgs.....	122
7.3	Fragen zur Prognose des Veränderungserfolgs.....	122
7.4	Ergebnis der Erfolgsprognose.....	128
7.5	Bedienungshinweise.....	131
<b>8</b>	<b>Literatur- und Quellenverzeichnis.....</b>	<b>133</b>
<b>9</b>	<b>Das Change Management Institut.....</b>	<b>135</b>