

Stahl, Juliane

**Book**

## Bottom-up-Wandel: Initiierung und Implementierung mitarbeiterinduzierter Veränderungsprozesse

Ilmenauer Schriften zur Betriebswirtschaftslehre, No. 1/2011

**Provided in Cooperation with:**

Technische Universität Ilmenau, Institut für Betriebswirtschaftslehre

*Suggested Citation:* Stahl, Juliane (2011) : Bottom-up-Wandel: Initiierung und Implementierung mitarbeiterinduzierter Veränderungsprozesse, Ilmenauer Schriften zur Betriebswirtschaftslehre, No. 1/2011, ISBN 978-3-940882-26-4, VERLAG proWiWi e.V., Ilmenau, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:ilm1-2011200377>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/55705>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

1/2011

# Bottom-up-Wandel: Initiierung und Implementierung mitarbeiterinduzierter Veränderungsprozesse

Juliane Stahl

Ilmenauer Schriften zur  
Betriebswirtschaftslehre

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.  
Alle Rechte, auch die der Übertragung, des Nachdrucks und der Vervielfältigung des Buches oder Teilen daraus, bleiben vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© VERLAG proWiWi e. V., Ilmenau, 2011

Ilmenauer Schriften zur Betriebswirtschaftslehre  
[www.tu-ilmenau.de/is-ww](http://www.tu-ilmenau.de/is-ww)

Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Norbert Bach, Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Gernot Brähler, Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Gerrit Brösel, Jun.-Prof. Dr. rer. pol. David Müller, Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Rainer Souren

ISSN 2192-4643

ISBN 978-3-940882-26-4

URN urn:nbn:de:gbv:ilm1-2011200377

Ilmenauer Schriften zur  
Betriebswirtschaftslehre  
1/2011

Bottom-up-Wandel

Initiierung und Implementierung mitarbeiterinduzierter Ver-  
änderungsprozesse

Juliane Stahl<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Dipl.-Kffr. Juliane Stahl, Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fachgebiet Unternehmens-  
führung/Organisation (Leiter Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Norbert Bach) an der TU Ilmenau

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>I</b>
<b>Abbildungs- und Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>1 Betriebswirtschaftliche Problemstellung und Vorgehensweise .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Konzeptionelle Grundlagen des organisationalen Wandels .....</b>	<b>3</b>
<b>3 Initiierung von Veränderungsprozessen.....</b>	<b>7</b>
3.1 Prozessuale Betrachtung von Veränderungen .....	7
3.2 Auslöser von Veränderungen.....	11
3.3 Proaktives Verhalten im Wandel.....	13
<b>4 Implementierung von Veränderungen .....</b>	<b>17</b>
4.1 Grundlegende Aspekte der Implementierung .....	17
4.2 Alternative Implementierungsstrategien .....	19
4.3 Erkenntnisse der Change Management-Forschung .....	22
<b>5 Fazit: Möglichkeiten und Grenzen von Bottom-up-Initiativen.....</b>	<b>27</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>32</b>

## **Abbildungs- und Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: State-of-the-Art der empirischen Bottom-up-Forschung.....	23
--	----

## Abkürzungsverzeichnis

AME	Academy of Management Executive
AMJ	Academy of Management Journal
AMR	Academy of Management Review
ARPA	American Review of Public Administration
ASQ	Administrative Science Quarterly
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
CMR	California Management Review
DBW	Die Betriebswirtschaft
EMJ	European Management Journal
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
HBR	Harvard Business Review
HR	Human Relations
HRMJ	Human Resource Management Journal
HRMR	Human Resource Management Review
IB	Industrielle Beziehungen
INTEGRUNT	BMBF-gefördertes Forschungsprojekt „Integration von unten“
ISR	Information System Research
JMS	Journal of Management Studies
JOB	Journal of Organizational Behavior
JOCM	Journal of Organizational Change Management
JOM	Journal of Management
JOOP	Journal of Occupational and Organizational Psychology
JSBM	Journal of Small Business Management
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LODJ	The Leadership & Organization Development Journal
LRP	Long Range Planning
MS	Management Science
OCB	Organizational Citizenship Behavior
OD	Organization Dynamics
OS	Organization Studies
OSc	Organization Science
PAR	Public Administration Review
ROB	Research in Organizational Behavior
SMJ	Strategic Management Journal
TQM	Total Quality Management
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
zfbf	Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfO	Zeitschrift Führung + Organisation

# 1 Betriebswirtschaftliche Problemstellung und Vorgehensweise

Fragen des Wandels, der Anpassung und tief greifender Umbrüche, geplante oder auch evolutionäre Entwicklungen von Unternehmen stellen einen zentralen Problembereich betriebswirtschaftlicher Forschung dar.<sup>1</sup> Gleichzeitig sind **hohe Misserfolgsraten** ein Indikator dafür, dass trotz der nahezu unerschöpflichen Literatur zu diesem Thema noch viele Fragen im Hinblick auf eine erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen offen sind.<sup>2</sup>

In fast allen Auseinandersetzungen zum Thema „organisationaler Wandel“<sup>3</sup> wird einerseits die Notwendigkeit des Einbezugs der Mitarbeiter in Veränderungsprozesse betont; andererseits ist für die vielen in Theorie und Praxis vorgeschlagenen Veränderungskonzepte nach wie vor charakteristisch, dass sie Mitarbeitern eine eher passive, wenn nicht sogar opponierende Rolle zuschreiben.<sup>4</sup> Somit sind bis heute **Top-down Ansätze vorherrschend**,<sup>5</sup> in denen davon ausgegangen wird, dass sich mit der Reorganisation als Weisung von oben auch das Mitarbeiterverhalten automatisch ändert.<sup>6</sup>

Die Perspektive von Mitarbeitern als passive Rezipienten von Anweisungen ist aber im Hinblick auf sich **wandelnde Arbeitsanforderungen** nicht mehr zeitgemäß, denn „[w]ith increasing competition and unpredictable changes in the business environment, employees are required to be more proactive, flexible, and innovative in their dealings with task-related issues.“<sup>7</sup> Dementsprechend sind man-

---

<sup>1</sup> Vgl. insbesondere die Übersichtsartikel zu organisationalem Wandel und Change Management, wie z.B. Armenakis/Bedaian 1999; By 2005; Stock-Homburg 2007; Beck/Brüderl/Woywode 2008; Young 2009.

<sup>2</sup> Meist wird eine Zahl von bis zu 70 % der Veränderungsprojekte genannt, die scheitern (vgl. exemplarisch Hammer/Champy 1993, S. 217; Kotter 1996, S. 12; Beer/Nohria 2000, S. 133; Schirmer 2000, S. 2; Schreyögg 2000, S. 27; Wheatley 2006, S. 138; Vahs/Leiser 2007, S. V). Aktuelle Studien von Unternehmensberatungen zeigen nicht ganz so negative Ergebnisse (vgl. etwa KPMG AG 2009, S. 5, 26; Capgemini Deutschland GmbH 2010, S. 79).

<sup>3</sup> Bei der Diskussion von Wandel *in* Organisationen liegt – konsistent zu der hier i.W. herangezogenen englischsprachigen Literatur – ein institutionelles Organisationsverständnis zugrunde.

<sup>4</sup> So ist etwa die Überwindung von Widerständen zentrales Thema der Promotorenliteratur (vgl. exemplarisch Witte 1973; Hauschildt 1998).

<sup>5</sup> Vgl. Balogun 2006, S. 30; Butcher/Atkinson 2001, S. 555.

<sup>6</sup> Vgl. Beer/Eisenstat/Spector 1990b, S. 158.

<sup>7</sup> Choi 2007, S. 469.



che Mitarbeiter auch von sich aus bestrebt, ihren Arbeitsplatz zu optimieren – unter Umständen auch mit größeren Auswirkungen auf die Organisation. „The most creative ideas and novel approaches to solving problems may well originate from members of the organization’s lower levels, who are in touch with customers and the competitive environment (...).“<sup>8</sup> Dennoch finden Bottom-up-Ansätze des Wandels bisher vorwiegend nur als hypothetische Möglichkeit und Gegenstück zu Top-down-Ansätzen in Lehr- und Managementbüchern Beachtung<sup>9</sup> – eine tiefer gehende Analyse ist bislang unterblieben.

Das **Ziel der vorliegenden Arbeit** ist es daher, einen Überblick über den Stand der Forschung zu Bottom-up-Ansätzen zu geben und anhand der bisherigen Erkenntnisse zu beurteilen, ob diese als effektive Alternative zu Top-down-Ansätzen anzusehen sind oder zu Recht als unrealistisch und Ausnahmeerscheinung nur am Rande betrachtet werden.

Um diesem Ziel gerecht zu werden, wird wie folgt vorgegangen:

Um das komplexe Phänomen „organisationaler Wandel“ greifbar zu machen, werden in KAPITEL 2 zunächst konzeptionelle Grundlagen zu Veränderungsprozessen gelegt, insbesondere mit Fokus auf emergentem und nicht vom Management geplantes Wandel.

In KAPITEL 3 wird anschließend die Initiierung von Veränderungsprozessen näher betrachtet und mittels des Konzepts „proaktiven Verhaltens“ erklärt, warum Mitarbeiter bereit sind, sich über das formal Geforderte hinaus zu engagieren und selbst Veränderungen anzustoßen oder aktiv daran mitzuwirken.

Da die Initiierung zwar eine notwendige, aber noch keine hinreichende Bedingung für eine Veränderung ist,<sup>10</sup> werden in KAPITEL 4 erst grundsätzliche Implementierungsmöglichkeiten zur Um- und Durchsetzung des Geplanten in reale Abläufe betrachtet, bevor anschließend eine Auswertung fallstudienbasierter Untersuchungen zu Möglichkeiten und Grenzen von Bottom-up-Initiativen erfolgt.

Die Arbeit endet mit einem zusammenfassenden Fazit und Implikationen für zukünftige Forschungen.

---

<sup>8</sup> Beer et al. 2005, S. 461.

<sup>9</sup> Vgl. exemplarisch Osterloh/Frost 2003, S. 234–251; Scherm/Pietsch 2007, S. 250 f.; Jones/Bouncken 2008, S. 632 f.; Vahs 2009, S. 378 f.

<sup>10</sup> Vgl. Steinle/Eggers/Ahlers 2008, S. 42.

## 2 Konzeptionelle Grundlagen des organisationalen Wandels

In der Literatur findet sich im Zusammenhang mit Wandel – häufig synonym zu „Veränderung“ – eine Vielzahl von **Begriffen**.<sup>11</sup> Veränderung lässt sich zunächst ganz allgemein als „**alteration of one state to another**“<sup>12</sup> charakterisieren. Aus diesem zunächst sehr weit gefassten Begriffsverständnis, der Komplexität des Phänomens „organisationaler Wandel“ und vor allem Bezug nehmend auf die Fragestellung ergibt sich die Notwendigkeit einer tiefer gehenden Auseinandersetzung mit dem Untersuchungsgegenstand. Im Hinblick auf das konzeptionelle Verständnis von Veränderungsprozessen lassen sich verschiedene Perspektiven unterscheiden, die zumeist anhand von **Gegensätzlichkeiten** diskutiert werden.<sup>13</sup>

Zum einen geht es um die Frage, ob die Veränderungen bewusst durch Entscheidungen des Managements hervorgerufen werden. **Geplanter Wandel** umfasst alle absichtsvoll initiierten und gesteuerten, antizipativen und zielgerichteten Veränderungsaktivitäten.<sup>14</sup> Dieses aktive Verhalten wird als **Wandlungsmanagement** bezeichnet<sup>15</sup> und ist Gegenstand der meisten Arbeiten.

Jedoch unterliegen Organisationen im Zeitablauf zum einen auch ohne das Vorhandensein eines bewusst verfolgten Ziels oder eines konkreten Auslösetatbestands aufgrund eher natürlicher Kräfte qualitativen und quantitativen Veränderungen,<sup>16</sup> die nur bedingt kontrollierbar sind.<sup>17</sup> Zum anderen sind der Plan- und Beherrschbarkeit deutliche Grenzen gesetzt, da immer **ungeplante Prozesse** Eingang in das intentionale Vorgehen finden werden. So nehmen manche Veränderungsvorhaben entweder einen anderen Verlauf als geplant, münden in unvor-

---

<sup>11</sup> Eine Übersicht über verschiedene Wandelbegriffe gibt Perich 1993, S. 493–497. Allein die verwendeten Bezeichnungen Veränderung, Wandel und Change machen deutlich, dass sich auch die Sprache verändert. Im Folgenden werden diese Begriffe allerdings simultan verwendet.

<sup>12</sup> Goodman/Kurke 1982, S. 1.

<sup>13</sup> Vgl. zur ausführlichen Diskussion der Gegensätzlichkeiten bspw. Krüger 2009a, S. 22–27, sowie ferner Bleicher 2004, S. 500; Gebert 2004, Sp. 195–204.

<sup>14</sup> Vgl. Porter/Lawler/Hackman 1975, S. 437; Chin/Benne 1989, S. 22; Staehle 1999, S. 899.

<sup>15</sup> Vgl. Bach 2000, S. 19, sowie ähnlich Thom 1995, S. 870; Reiß 1997, S. 6.

<sup>16</sup> Vgl. Ulrich 1995, S. 8.

<sup>17</sup> Vgl. zu Knyphausen-Aufseß 1995, S. 144.

hergesehenen Ergebnissen (**unanticipated outcomes**<sup>18</sup>), oder es entsteht Wandel als Ergebnis eigendynamischer (emergenter) Prozesse.<sup>19</sup>

Die Perspektive des **emergenten Wandels**<sup>20</sup> entwickelte sich aus MINTZBERG/WATERS (1985) Unterscheidung zwischen „realisiert-wie-intendiert-Strategien“ (deliberate strategies), solchen Strategien, die zwar beabsichtigt waren, aber nicht realisiert worden sind (unrealized strategies), und solchen, die zwar realisiert worden sind, aber eben nicht intendiert waren (emergent strategies).<sup>21</sup> Somit ist emergenter Wandel „(...) the realization of a new pattern of organizing in the absent of explicit, a priori intentions. Such emergent change is only realized in action and cannot be anticipated or planned.“<sup>22</sup> Auch BALOGUN (2006) betrachtet Wandel als emergenten Prozess,<sup>23</sup> in welchem unvorhergesehene Ergebnisse möglich sind – sowohl selbstverstärkende Prozesse positiver Art (**reinforcing outcomes**) als auch negativer Art in Form von den Zielen entgegenwirkender Kräfte.<sup>24</sup> ORLIKOWSKI (1996) stellt sogar die vielfach erklärte Überlegenheit geplanten Wandels infrage und spricht sich für eine Perspektive aus, die sie als „**situated change**“ bezeichnet.<sup>25</sup> Hierunter versteht sie einen fortlaufenden Anpassungsprozess der Mitarbeiter als Teil ihrer täglichen Arbeit und als Art Bewältigungsstrategie bei anstehenden Veränderungen.<sup>26</sup>

Neben der Frage nach der Planbarkeit betrifft eine weitere häufig diskutierte Gegensätzlichkeit zur Abgrenzung organisationaler Veränderungen die grundsätzlichen **Realisationsalternativen**, die sich in ihrer Intensität unterscheiden, und zwar sowohl in zeitlicher Hinsicht als auch bezüglich ihres Ausmaßes.<sup>27</sup>

---

<sup>18</sup> Vgl. Balogun 2006, S. 29, die an anderer Stelle schreibt: „Organizational change is a context-dependent, unpredictable, non-linear process, in which intended strategies often lead to unintended outcomes.“ (Balogun/Johnson 2005, S. 1573). Vgl. ferner Harris/Ogbonna 2002, S. 34 f.

<sup>19</sup> Vgl. Mintzberg/Waters 1985, S. 257 f.; Weick 2000, S. 223 f.

<sup>20</sup> Vgl. Orlikowski 1996, S. 65.

<sup>21</sup> Vgl. Mintzberg/Waters 1985, insbes. S. 257 f.

<sup>22</sup> Orlikowski 1996, S. 65, sowie Mintzberg/Waters 1985, S. 258 f. Vgl. für weitere Studien zu emergentem Wandel bspw. Gouldner 1954; Johnson 1992; Pettigrew 1985; Ogbonna/Harris 2002; Harris/Ogbonna 2002 oder Plowman et al. 2007.

<sup>23</sup> Vgl. Balogun 2006, S. 30.

<sup>24</sup> „Such unanticipated and unintended outcomes can become serious and derail the change programme, through for example, ritualisation of culture change or a hijacked process.“ (Balogun 2006, S. 30). Vgl. ferner Harris/Ogbonna 2002, insbes. S. 34 f., die v.a. negative Konsequenzen kulturellen Wandels thematisieren.

<sup>25</sup> Vgl. Orlikowski 1996, S. 63. Diese sei aber nicht als Alternative, sondern vielmehr als Ergänzung zu bisherigen Ansätzen zu sehen (S. 67).

<sup>26</sup> Vgl. Orlikowski 1996, S. 65. Damit zweifelt sie gleichzeitig die herrschende Meinung an, dass radikaler Wandel schnell und unregelmäßig zu erfolgen hätte.

<sup>27</sup> Vgl. Miller/Friesen 1980; Miller 1982.

Eine Neubestimmung der Erfolgsposition, die tief greifende Änderungen der Erfolgsfaktoren voraussetzt bzw. nach sich zieht, wird als transformativer<sup>28</sup> bzw. revolutionärer<sup>29</sup>, radikaler<sup>30</sup> oder **Wandel 2. Ordnung**<sup>31</sup> bezeichnet. Dieser umfasst tief greifende und komplexe Veränderungen der strategischen Ausrichtung sowie der Konfiguration der Erfolgsfaktoren des gesamten Unternehmens, wie z.B. Konzernumbau, Ausrichtung auf (neue) Kerngeschäfte und Kernprozesse.<sup>32</sup> In der Literatur wird auch von „Corporate Transformation“ gesprochen,<sup>33</sup> wenn einschneidende, paradigmatische Veränderungen der Arbeitsweise und des Bezugsrahmens einer gesamten Organisation vorgesehen sind.<sup>34</sup> Gerade bei dieser Art von Wandel wird zwar häufig die **Absichtlichkeit** betont,<sup>35</sup> aber auch dieser kann das Ergebnis einer Abfolge von kleinen Schritten sein.<sup>36</sup>

Unterliegen lediglich die zur Nutzenstiftung notwendigen Leistungspotenziale einer Veränderung, handelt es sich um reproduktiven<sup>37</sup> bzw. evolutionären,<sup>38</sup> inkrementellen<sup>39</sup> oder **Wandel 1. Ordnung**. Hierzu zählen laufende und weitgehend isolierte Veränderungsmaßnahmen in einzelnen Systemen, Prozessen und Strukturen, die sich aber nur unwesentlich auf die Strategie und Erfolgsposition des Unternehmens auswirken (z.B. Kostensenkungsmaßnahmen) und primär der Anpassung und Mängelbeseitigung dienen.<sup>40</sup> Diese Art Wandel wird deshalb als „evolutionär“ bezeichnet, weil er sich in kontinuierlichen, kleinen Stufen vollzieht, langfristig angelegt ist und existierende Strukturen, Strategien sowie Verhaltensweisen nicht abschafft, sondern weiterentwickelt.<sup>41</sup>

---

<sup>28</sup> Vgl. exemplarisch Levy/Merry 1986; Krüger 1994a, S. 358.

<sup>29</sup> Vgl. etwa Greiner 1972, S. 38, 40, der evolutionäre und revolutionäre Phasen im Wachstumsprozess von Unternehmen einordnet.

<sup>30</sup> Vgl. etwa Amis/Slack/Hinings 2004.

<sup>31</sup> Vgl. Staehle 1999, S. 900 f., der hier die Bezeichnungen „first-order-“ und „second-order-change“ von LEVY/MERRY übersetzt. Zur Unterscheidung von Wandel 1. und 2. Ordnung vgl. die Übersichten bei Levy/Merry 1986, S. 9, Perich 1993, S. 496 f., und Staehle 1999, S. 900 f.

<sup>32</sup> Vgl. Krüger 2007, Sp. 196.

<sup>33</sup> Vgl. bspw. Kilmann et al. 1988; Gouillart/Kelly 1995; Orgland/von Krogh 1998; Beer/Nohria 2000; Schewe et al. 2003; Müller-Stewens/Lechner 2005; Krüger 2009b.

<sup>34</sup> Vgl. Mohr 1997, S. 32.

<sup>35</sup> „(...) the existence of an articulated alternative organizational form“ (Greenwood/Hinings 1996, S. 1045).

<sup>36</sup> Vgl. etwa Plowman et al. 2007, S. 516, sowie Kap. 4.3. Anderer Meinung sind bspw. Romanelli/Tushman 1994, S. 1141, und Gersick 1991, S. 13 f., mit Verweis auf die „Deep Structure“.

<sup>37</sup> Vgl. Krüger 1994a, S. 358; Krüger 2009b, S. 50.

<sup>38</sup> Vgl. etwa Greiner 1972, S. 38; Tushman/Romanelli 2009, S. 174.

<sup>39</sup> Vgl. etwa Dunphy/Stace 1993, S. 906.

<sup>40</sup> Vgl. Krüger 2007, Sp. 196.

<sup>41</sup> Vgl. Schaecke/Müller 2003, S. 15 f., sowie Spieß/Winterstein 1999, S. 173 f.

Aus diesem Grund wurde organisationaler Wandel lange ausschließlich als evolutionärer Prozess angesehen<sup>42</sup> und sich dafür ausgesprochen,<sup>43</sup> insbesondere weil bei fundamentalem Wandel mit erheblichen Widerständen zu rechnen ist.<sup>44</sup> In der aktuellen Diskussion wird angesichts der **Forderung nach permanentem Wandel**<sup>45</sup> für eine Mittellösung plädiert: Damit die Organisation Wandel besser verarbeiten kann, soll ein Veränderungsprozess idealerweise evolutionär ablaufen, wobei „revolutionäre Phasen (...) damit aber nicht ausgeschlossen“<sup>46</sup> sind.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die in der Literatur häufig unternommenen Abgrenzungen und Systematisierungsversuche eine hilfreiche Heuristik zur Greifbarmachung des komplexen Phänomens „Wandel“ darstellen, allerdings nur unter Vorbehalt auf die vorliegende Thematik übertragen werden können:

Bei der Frage nach der Geplantheit wird diese explizit daran bemessen, ob Veränderungsaktivitäten vom Management bewusst und absichtsvoll initiiert und gesteuert werden. Veränderungsimpulse aus unteren Hierarchieebenen werden i.d.R. unter „ungeplantem“ bzw. „emergentem“ Wandel subsumiert. Dass derartige Aktivitäten durchaus von ausgefeilten Konzepten begleitet sein können, die dann dem Management zur Entscheidung vorgelegt werden, wird kaum thematisiert.<sup>47</sup>

Die Unterscheidung nach der Intensität des Wandels wird i.d.R. an der unternehmensweiten Konfiguration der Erfolgsfaktoren festgemacht. Hier ist jedoch wesentlich, zwischen der Unternehmensebene und der Mitarbeitersicht zu unterscheiden. So sind Mitarbeiter der unteren Hierarchieebenen eher von konkreten Änderungen der Arbeitsausführung betroffen, z.B. von der Einführung einer neuen Software, die sich kaum auf Unternehmensebene niederschlagen, wohingegen die fundamentale Änderung der Konzernstruktur bisweilen gar keine Auswirkungen auf die tägliche Aufgabenerfüllung der operativen Ebenen hat.<sup>48</sup>

---

<sup>42</sup> Vgl. Greiner 1967, S. 119.

<sup>43</sup> Vgl. Quinn 1980, S. 52, der auf den „logischen Inkrementalismus“ verweist. Manche Autoren behaupten sogar, dass es radikalen Wandel nicht mehr gebe, sondern nur noch kontinuierlichen im Sinne kleinerer Anpassungen (vgl. etwa Böhle/Bolte 2008, S. 47).

<sup>44</sup> Vgl. Pettigrew 1988, S. 471. Demgegenüber konnten jedoch Miller/Friesen 1980 zeigen, dass erfolgreiche Unternehmen sich häufiger revolutionärem Wandel unterziehen, insbes. wenn es aufgrund eines krisenhaften „Anpassungsstaus“ eines gesamthaften Umbruchs bedarf (vgl. Miller/Friesen 1980, S. 610; Müller-Stewens/Lechner 2005, S. 562 f.). Dies würde wiederum eine grundsätzlich höhere Wandlungsbereitschaft bedeuten (vgl. ebenfalls Pettigrew 1988, S. 471).

<sup>45</sup> Vgl. stellvertretend Krüger 2009a, S. 22.

<sup>46</sup> Schanz 1994, S. 429.

<sup>47</sup> Ausnahme: Bach 2000, S. 153–175.

<sup>48</sup> Diese Differenzierung wäre auch für die Diskussion von Widerstandsverhalten relevant.

Für die weitere Bearbeitung lässt sich festhalten, dass die hier diskutierten Abgrenzungsversuche zwar eine Vorstellung des betrachteten Untersuchungsgegenstands vermitteln, aber keine eindeutige Zuordnung zulassen, etwa in Bezug auf die Reichweite von Bottom-up-Initiativen. Hierfür bedarf es empirischer Feldforschungen, deren bisherige Ergebnisse in KAPITEL 4 analysiert werden.

Zuvor wird jedoch betrachtet, wodurch organisationaler Wandel ausgelöst werden kann, insbesondere mit Fokus auf den Aspekt veränderungsorientierter Impulse aus unteren Hierarchieebenen.

## 3 Initiierung von Veränderungsprozessen

### 3.1 Prozessuale Betrachtung von Veränderungen

In den meisten Ansätzen des Change Managements wird Wandel als Prozess verstanden<sup>49</sup> und die Einteilung komplexer Veränderungsprozesse in logisch aufeinander aufbauende Phasen fokussiert,<sup>50</sup> wobei das Durchschreiten sämtlicher Phasen nach dieser Vorstellung erfolgreichen Wandel verspricht.<sup>51</sup>

Der Ursprung vieler Veränderungsmodelle liegt im **Drei-Phasen-Modell von LEWIN**,<sup>52</sup> welches aus Studien zu den tieferen Ursachen von Widerstandsverhalten resultiert.<sup>53</sup> Nach LEWIN existieren sowohl Kräfte, die auf Wandel drängen (**akzelerierende Kräfte**), als auch Kräfte, die Wandel behindern (**retardierende Kräfte**).<sup>54</sup> Soll der Status quo verändert werden, müssen die herrschenden Kräfte modifiziert und der gegebene Gleichgewichtszustand zunächst aufgetaut werden („**Unfree-**

---

<sup>49</sup> Vgl. bspw. Mohr 1997, insbes. S. 72-79.

<sup>50</sup> Ausführliche Gegenüberstellungen finden sich u.a. bei Kirsch/Esser/Gabele 1979, S. 38 f., und Kanter/Stein/Jick 1992, S. 376. Van de Ven 1993 weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass der normative Charakter von Prozessvorschriften neue Erkenntnisse von Veränderungsverläufen behindert (vgl. S. 287-289).

<sup>51</sup> Vgl. Kirsch 1997, S. 39; Steinle 1995, S. 295; Ulrich 1993, S. 33.

<sup>52</sup> Vgl. ursprünglich Lewin 1947, der später seine empirisch gewonnenen Einsichten noch verfeinerte (Lewin 1958).

<sup>53</sup> Die Experimente wurden ursprünglich mit der Absicht durchgeführt, Nahrungsgewohnheiten zu verändern bzw. tief empfundene Speiseabscheu ggü. Innereien zu überwinden (vgl. hierzu Schreyögg/Noss 2000, S. 36).

<sup>54</sup> Vgl. Lewin 1947, insbes. S. 15; Lewin 1958, S. 199, sowie Staehle 1999, S. 591. Ähnliche Überlegungen zum Prozess gestaltenden Wechselspiel zwischen **Treibern und Bremsern** stammen von SANDIG 1933, S. 351-360, die sich auch in der Analyse von Promotoren- und Opponenten im Innovationsprozess wiederfinden (vgl. Witte 1988, S. 164).

zing“), andernfalls würde an tief verankerten Orientierungsmustern festgehalten und Widerstände gegen die Veränderung mobilisiert werden.<sup>55</sup> Die zweite Phase („**Moving**“) zeigt den eigentlichen Veränderungsprozess, indem neue Strukturen, Prozesse, Strategien oder Verhaltensweisen eingeführt werden. Die Leistungskurve sinkt zwar zunächst ab, aber gegen Ende des erfolgreichen Veränderungsprozesses pendelt sie sich dann auf einem höheren Niveau ein,<sup>56</sup> welches in der letzten Phase aber noch stabilisiert werden muss („**Refreezing**“).

In LEWINS Ansatz ist mit dem Gleichgewichtsgedanken und der Auffassung von Wandel als eine relativ seltene Unterbrechung von Phasen organisatorischer Stabilität eine bis heute weitverbreitete Heuristik verankert,<sup>57</sup> sodass er als konzeptioneller Maßstab für viele spätere Phasenmodelle dient, die zwar in Differenzierung und Schwerpunktbildung variieren,<sup>58</sup> meistens jedoch dieser Grundlogik folgen.<sup>59</sup> Im Folgenden werden exemplarisch zwei Phasenmodelle im Hinblick auf ihre Eignung für die vorliegende Thematik betrachtet.

Ein viel zitiertes Modell stellt das **Acht-Phasen-Modell nach KOTTER (1996)** dar. Auf der Basis von Fallstudien identifiziert er acht Fehler,<sup>60</sup> welche Veränderungsprojekte scheitern lassen, und formuliert dementsprechend acht Schritte für einen erfolgreichen Veränderungsprozess, die aber nur zusammen und in der Reihenfolge ein positives Wirkungspotenzial entfalten können.<sup>61</sup>

So soll zunächst ein **Gefühl der Dringlichkeit erzeugt** werden, indem der Wandlungsbedarf aufgezeigt wird. Da auch nach KOTTERS Ansicht eine Person alleine keinen Wandel vollziehen kann, schlägt er als zweite Stufe die **Bildung einer starken Führungskoalition** vor, indem geeignete Schlüsselpersonen als Wandlungsträger gewonnen werden, die dann als Team eine richtungsweisende **Vision** sowie die hierfür erforderlichen **Strategien** im Sinne eines Wandlungskonzepts entwickeln. Diese sollen den Betroffenen anschließend **vermittelt** werden. Im fünften Schritt werden Hindernisse beseitigt und somit die **organisationalen Voraussetzungen** zur Umsetzung des Konzeptes geschaffen. Der sechste Schritt stellt auf

---

<sup>55</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Lewin 1947, S. 35; Lewin 1958, S. 210 f.

<sup>56</sup> Vgl. Staehle 1999, S. 592.

<sup>57</sup> Vgl. Schreyögg/Noss 2000, S. 37, sowie ferner Greiner 1967; Pettigrew 1985; Cummings/Worley 2007.

<sup>58</sup> Vgl. Jakob 1980, S. 212.

<sup>59</sup> Vgl. Wilkinson 1993, S. 157.

<sup>60</sup> Vgl. Kotter 1996, S. 16.

<sup>61</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden überblicksartig Kotter 1995, S. 61 sowie in detaillierter Form Kotter 1996, S. 35–158. In späteren Arbeiten wird den Bedürfnissen der Betroffenen mehr Rechnung getragen (vgl. Kotter/Cohen 2002, insbes. S. 7).

die Herbeiführung kurzfristiger Erfolge ab (so genannte „**Quick wins**“), die als Beleg für die Effektivität der Maßnahmen der Akzeptanzsicherung dienen, um in **Folgeprojekten** Systeme, Strukturen und Verhaltensweisen verändern zu können. Im letzten Schritt sollen die erzielten **Ergebnisse** evaluiert und der Zusammenhang zwischen den Maßnahmen und dem Unternehmenserfolg klar herausgestellt werden, um eine **Konsolidierung** der neuen Ansätze zu bewirken.

KOTTERS Phasenmodell ist zwar allgemein nutzbar,<sup>62</sup> jedoch sehr konkret in der Ausgestaltung, da Rückschritte nicht vorgesehen sind und nur das Durchlaufen sämtlicher Phasen Erfolg verspricht. Schließlich ist, wie die meisten Prozessmodelle, auch dieser Ansatz Top-down geprägt, denn die identifizierten Aufgabenbereiche sind durch das Top Management wahrzunehmen.<sup>63</sup>

Für die Thematik geeigneter scheint daher das im Folgenden dargestellte fünfstufige Phasenmodell von KRÜGER (2009b),<sup>64</sup> welches aus einer kritischen Auseinandersetzung mit KOTTERS Argumentation<sup>65</sup> sowie aufbauend auf eigenen Erhebungen entstand<sup>66</sup> und insbesondere im deutschsprachigen Raum verbreitet ist. Er rekurriert zwar in erster Linie auf den Prozess tief greifenden und weitreichenden Wandel,<sup>67</sup> lässt aber explizit auch Flexibilität im Hinblick auf die situationsadäquate Konfiguration konkreter Wandlungsprojekte zu.<sup>68</sup>

In der **Initialisierungsphase** sollen drohende Veränderungen erkannt bzw. festgestellt werden, dass die äußeren oder inneren Bedingungen dem Erreichen der Organisationsziele entgegenstehen.<sup>69</sup> Neben der Feststellung des Wandlungsbedarfs müssen die Beteiligten und vor allem Schlüsselfiguren des Wandels identifiziert bzw. auch aktiviert werden. In der **Konzipierungsphase** werden Ziele und Maßnahmenprogramme zur Deckung des Wandlungsbedarfs entwickelt, um sie anschließend in der **Mobilisierungsphase** an die Beteiligten und Betroffenen zu kommunizieren und alle Beteiligten für die Veränderung zu gewinnen. Des Weiteren werden hier zur Schaffung der notwendigen Wandlungsbedingungen alle

---

<sup>62</sup> „It summarizes the steps producing successful change of any magnitude in organizations“ (Kotter 1996, S. 20).

<sup>63</sup> In späteren Arbeiten weist KOTTER darauf hin, dass das schwerste Unterfangen die Veränderung des Verhaltens der Betroffenen sei, und rückt deshalb emotionale Faktoren in den Vordergrund (vgl. Kotter/Cohen 2002, S. 6).

<sup>64</sup> Vgl. im Einzelnen Krüger 2009b, S. 69–83, insbes. die zusammenfassende Abbildung auf S. 70.

<sup>65</sup> Die Autoren schreiben selbst, dass „some cases do not rigidly follow the eight-step flow“ (vgl. Kotter/Cohen 2002, S. 6).

<sup>66</sup> Vgl. Krüger 2009b, S. 69.

<sup>67</sup> Vgl. Krüger 2009b, S. 68 f.

<sup>68</sup> Vgl. Krüger 2009b, S. 84.

<sup>69</sup> Vgl. hierzu auch Recardo 1995, S. 5.



notwendigen Ressourcen bereitgestellt, die für den Ablauf benötigt werden. Die eigentliche Realisierung erfolgt in der **Umsetzungsphase**, wenn die geplanten Vorhaben durchgeführt werden. Die letzte Phase der **Verstetigung** besteht neben der Verankerung der neuen Strukturen, Prozesse und Verhaltensweisen auch aus der Beurteilung des Prozesses<sup>70</sup> sowie der Sicherung der Wandlungsbereitschaft und –fähigkeit. Wesentlich ist hierbei, dass der Veränderungsprozess hier nicht endet,<sup>71</sup> sondern die letzte Phase mit der Forderung nach kontinuierlicher Weiterentwicklung zur ersten Phase übergeht – dem Überprüfen, ob die Organisation jetzt gegenüber den Anforderungen der Umwelt adäquat gewappnet ist.<sup>72</sup> Somit stellt sich der Veränderungsprozess als **permanenter Ablauf** dar. Es entsteht letztlich eine so genannte „**chronically unfrozen**“<sup>73</sup> Organisation, in der Wandel nicht als störendes und schnell wieder zu beseitigendes Problem angesehen wird.<sup>74</sup>

KRÜGERS Modell gibt einen Orientierungsrahmen vor, gewährleistet aber gleichzeitig die Möglichkeit der situationsspezifischen Ausgestaltung, sowohl inhaltlicher Art als auch in der Reihenfolge von Aufgaben und Teilprozessen.<sup>75</sup> Während sowohl nach LEWIN als auch nach KOTTER Mitarbeiter lediglich Gegenstand der Veränderung sind,<sup>76</sup> und auch der Forderung nach permanentem Wandel nicht ausreichend Rechnung getragen wird,<sup>77</sup> berücksichtigt KRÜGER in seinem Phasenmodell auch aufwärts verlaufende emergente Wandlungsimpulse,<sup>78</sup> weswegen dieses den folgenden Überlegungen zugrunde gelegt wird. Konkret bedeutet dies für das Management, dass es nach erfolgter Initialisierung (Phase 1) frühestens in die Konzipierung (Phase 2) einsteigt.<sup>79</sup>

Im Folgenden wird daher der Fokus auf die 1. Phase im Veränderungsprozess gelegt und geprüft, wie und wodurch diese ausgelöst werden, wobei der Schwerpunkt auf mitarbeiterseitige Herbeiführung von Wandel liegt.

---

<sup>70</sup> Vgl. Recardo 1995, S. 5.

<sup>71</sup> Hier zeigt sich ein wesentlicher Unterschied zu LEWINS Modell, dessen Refreezing-Phase den Prozess abschließt. Auch KOTTERS Modell enthält einen Pfeil von der letzten zur ersten Phase (vgl. Kotter 1995, S. 61).

<sup>72</sup> Vgl. Gaede 2003, S. 92.

<sup>73</sup> Weick 1977, S. 41.

<sup>74</sup> Vgl. Schreyögg/Noss 1995, S. 175.

<sup>75</sup> Vgl. Krüger 2009b, S. 88.

<sup>76</sup> Vgl. Greif/Runde/Seeberg 2004, S. 57.

<sup>77</sup> Vgl. Schreyögg/Noss 2000, S. 33. Vgl. für eine allgemeine kritische Auseinandersetzung mit LEWINS Modell Cacaci 2006, S. 37, sowie Burnes 2004, S. 977.

<sup>78</sup> Vgl. Krüger 2009b, S. 93.

<sup>79</sup> Vgl. Krüger 2009b, S. 110.

## 3.2 Auslöser von Veränderungen

In der Diskussion über Entstehung von organisationalen Veränderungen werden zahlreiche Faktoren als mögliche **Auslöser und Triebkräfte** für organisationalen Wandel genannt.<sup>80</sup>

TICHY (1983) unterteilt die Ursachen des Wandels in die vier Kategorien:<sup>81</sup> So fasst er unter „**Environment**“ Auslöser, wie zunehmender Wettbewerbsdruck, Faktor-kosten und –verfügbarkeit, Inflation oder Arbeitsrecht,<sup>82</sup> sowie unter „**Diversification**“ strukturelle Veränderungen in der Organisation, welche sich durch den Eintritt in neue Geschäftsfelder ergeben, zusammen.<sup>83</sup> „**Technology**“ umfasst Treiber für Veränderungen, die sich über technologische Entwicklungen auf das Unternehmen auswirken.<sup>84</sup> Schließlich klassifiziert TICHY (1983) Auslöser, die sich auf den menschlichen Faktor beziehen („**People**“): „(...) [P]eople entering the organization may change in terms of education, expectations, or status, such as previously excluded minorities. Or the people already in the organization may change as the result of education, or shifts in attitudes or expectations.“<sup>85</sup>

Das Engagement einzelner Personen, einen Veränderungsprozess zu initiieren und voranzutreiben, kann zwar durch Umweltveränderungen, neue Technologien etc. veranlasst sein, indem etwa operative Störungen eher wahrgenommen werden als vom Management.<sup>86</sup> Die Kategorien sind jedoch eher als Indikatoren für einen Wandlungsbedarf zu betrachten. Insofern sind Impulse aus unteren Hierarchieebenen in Form von Veränderungsinitiativen der obigen 4. Kategorie („**People**“) zuzuordnen, die somit im Fokus der vorliegenden Arbeit steht.

---

<sup>80</sup> Vgl. stellvertretend für zahlreiche **empirische Untersuchungen** Kirsch/Esser/Gabele 1979, S. 6-9, die 32 Faktoren als Auslöser auf ihre Relevanz untersuchen; vgl. ferner Beer 1980, S. 47 f.; Levy/Merry 1986, S. 271 f., sowie insbes. zu **Krisen** als Auslöser Staehle 1999, S. 901–908 sowie Hauschildt/Grape/Schindler 2006.

<sup>81</sup> Vgl. dazu und im Folgenden Tichy 1983, S. 18–20.

<sup>82</sup> Vgl. Kieser 1997, S. 81-102, sowie Kieser/Walgenbach 2007, S. 419 f., die in diesem Zusammenhang sog. „**Organisationsmoden**“ diskutieren, wonach Manager organisationale Veränderungen initiieren, weil sie keine Trends verpassen wollen. Hierzu schreibt RUMELT sehr prägnant: „Structure follows fashion“ (Rumelt 1974, S. 149).

<sup>83</sup> Hier nimmt TICHY explizit Bezug auf CHANDLER, der die sich aus Diversifikationen ergebenden strukturellen Veränderungen untersucht und hieraus ableitet: „Structure follows Strategy“ (vgl. Tichy 1983, S. 18, sowie Chandler 1962, S. 49).

<sup>84</sup> ORLIKOWSKI führt in diesem Zusammenhang die Perspektive des „technologischen Imperativs“ an, d.h., neue Technologien führen zu veränderten Strukturen, Abläufen und Informationsflüssen (vgl. Orlikowski 1996, S. 64 sowie ferner Blau et al. 1976; Carter 1984; Huber 1990).

<sup>85</sup> Tichy 1983, S. 19.

<sup>86</sup> Vgl. Hauschildt/Grape/Schindler 2006, insbes. S. 8, 11, zu Wahrnehmungsproblemen. In ihrer Studie werden **Führungsmängel** mit 27,5 % als bedeutendste Krisenursache benannt (S. 15 f.).

Unter Initiative ist im Allgemeinen der „Startimpuls für einen Tätigkeitsablauf“<sup>87</sup> zu verstehen. **Initiierung** als 1. Stufe des Veränderungsprozesses bedeutet die Identifikation und Feststellung eines sachlich notwendigen Wandlungsbedarfs sowie die Inangriffnahme erster Aufgaben.<sup>88</sup>

HAUSCHILDT/SALOMO (2007) beschreiben als ein konstituierendes Merkmal von Initiativen die **Gebundenheit an eine Person**,<sup>89</sup> denn „[o]ppportunity recognition for (radical) innovation is highly dependent on individual initiative and capacity, rather than routine practices and procedures of the firm.“<sup>90</sup> Die Initiierung ist somit von der Neugierde, Aufmerksamkeit, Sensibilität, Auffassungs- und Beobachtungsgabe einer Person abhängig.<sup>91</sup> Dieser Aspekt erlangt insbesondere dann an Bedeutung, wenn wie oben beschrieben Wahrnehmungsprobleme des Managements dem Erkennen des Wandlungsbedarfs entgegenstehen.<sup>92</sup>

KRÜGER (2009b) nennt zwar schon in der 1. Prozessstufe die Identifizierung und Aktivierung von Wandlungsträgern als Aufgabe,<sup>93</sup> was jedoch nicht im Widerspruch zum personengebundenen Startimpuls steht. Ähnliches gilt, wenn Gruppen als Ideengenerierer genannt werden,<sup>94</sup> denn i.d.R. ist ein Gruppenmitglied als Urheber zu identifizieren, und die Idee wird dann von der Gruppe aufgegriffen und weiterentwickelt.<sup>95</sup>

Als weiteres Merkmal entsteht die Initiative aus dem bewussten Erkennen einer **Divergenz zwischen Erwartung und Realität**. Aus den Definitionen des organisationalen Wandels geht hervor, dass ihm im Allgemeinen als Ziel die Erhöhung der organisationalen **Effektivität**<sup>96</sup> und **Effizienz**<sup>97</sup> zugrunde liegt.

---

<sup>87</sup> Hauschildt 1969, Sp. 734.

<sup>88</sup> Vgl. Krüger 2009b, S. 70 f. Er bezeichnet den ersten Prozessschritt zwar als „**Initialisierung**“ (vgl. Kap. 3.1), beide Begriffe werden im Folgenden aber synonym betrachtet.

<sup>89</sup> Vgl. Hauschildt/Salomo 2007, S. 308.

<sup>90</sup> O'Connor/Rice 2001, S. 103.

<sup>91</sup> Vgl. Salomo/Mensel 2005, S. 478; Hauschildt/Salomo 2007, S. 309.

<sup>92</sup> Vgl. hierzu die Fallstudie von DANNEELS, der in diesem Zusammenhang „**Managerial Resource Cognition**“ diskutiert (vgl. Danneels 2011, S. 26).

<sup>93</sup> Vgl. Krüger 2009b, S. 71.

<sup>94</sup> Vgl. hierzu etwa Hendry 1996, S. 628, der **Communities-of-practice** thematisiert, in denen Wissen ausgetauscht und weiterentwickelt wird.

<sup>95</sup> Vgl. Salomo/Mensel 2005, S. 478; Mensel 2004, S. 57 f.

<sup>96</sup> Vgl. exemplarisch Beckhard 1969, S. 9–11; Cummings/Worley 2007, S. 1; Beer 1980, S. 73.

<sup>97</sup> Vgl. Picot/Freudenberg/Gaßner 1999, S. 80 f. Unter Effizienz wird die Erreichung eines Ziels mit möglichst geringem Mitteleinsatz verstanden (vgl. Kappler/Rehkugler 1991, S. 77). Eine organisatorische Veränderung ist dann effizient, wenn die Implementierung zu den geringstmöglichen Kosten erfolgt (vgl. Gaßner 1999, S. 10).

Als gleichrangiges Ziel wird von manchen Autoren, insbesondere wenn sie aus psychologischer oder soziologischer Sicht argumentieren, die **Humanisierung** der Arbeit angeführt.<sup>98</sup> Aus betriebswirtschaftlicher Sicht stellt aber auch die Humanisierung letztlich ein Mittel zur Erhöhung der Effektivität und Effizienz dar.<sup>99</sup> Im Allgemeinen wird die Unzufriedenheit mit dem Status quo die Ursache dafür sein, dass Personen zum Handeln stimuliert werden.<sup>100</sup>

Erst der **Aktionswille** des Initiators gewährleistet, dass aus einem veränderungswilligen Stimulus eine Initiative entsteht, welche an die zuständige Instanz, die über die Kompetenzen zur Freigabe von Ressourcen verfügt, herangetragen und zur **Entscheidung über die Weiterverfolgung oder Ablehnung** vorgelegt wird.<sup>101</sup> Einerseits ist zwar denkbar, dass – anders als in der Innovationsmanagement-Literatur vorgesehen – schon eine veränderte Arbeitsausführung die implizite Annahme bedeutet, andererseits kann – vor allem in Hinblick auf weiterreichende Veränderungen – die Initiative nicht ohne Autorisierung durch Vorgesetzte verfolgt werden, da zumindest zeitliche Ressourcen bereitgestellt werden müssen.<sup>102</sup>

Was individuelle Akteure dazu veranlasst, „die Initiative zu ergreifen“ und sich dafür zu engagieren, wird im Folgenden untersucht.

### 3.3 Proaktives Verhalten im Wandel

Im vorangegangenen Kapitel wurde gezeigt, dass Veränderungsinitiativen personengebunden sind, d.h. individuelle Akteure die wahrgenommene Diskrepanz nicht einfach hinnehmen, sondern einen Aktionswillen entwickeln, um diesen Zustand abzustellen.<sup>103</sup> Dieses freiwillige und überschüssige (d.h. nicht einklagbare) Zutun der Mitarbeiter wird in der Literatur unter Konzepten des Extra-Rollen-Verhaltens diskutiert,<sup>104</sup> worunter auch das Konzept des „proaktiven Verhaltens“<sup>105</sup> fällt.

---

<sup>98</sup> Vgl. exemplarisch Gebert 1974, S. 11–16; Becker/Langosch 1995, S. 17.

<sup>99</sup> Vgl. etwa Staehle 1991, S. 331; Staehle 1999, S. 925; Picot/Freudenberg/Gaßner 1999, S. 80.

<sup>100</sup> Vgl. Van de Ven 1986, S. 595.

<sup>101</sup> Vgl. exemplarisch Salomo/Mensel 2005, S. 479; Hauschildt/Salomo 2007, S. 310.

<sup>102</sup> Vgl. Krüger 2009c, S. 175.

<sup>103</sup> Vgl. Salomo/Mensel 2005, S. 479, sowie Kap. 3.2.

<sup>104</sup> Vgl. grundlegend Katz/Kahn 1978; Van Dyne/LePine 1998. Für einen Überblick vgl. Podsakoff et al. 2000, insbes. S. 518–524, sowie Neuberger 2006, S. 73 f.

<sup>105</sup> Vgl. als wesentliche Autoren Bateman/Crant 1993; Crant 1996; Bateman/Crant 1999; Crant 2000; Grant/Parker/Collins 2009; Parker/Bindl/Strauss 2010; Parker/Collins 2010.

**Proaktives Verhalten** wird definiert als „Taking initiative in improving current circumstances or creating new ones; it involves challenging the status quo rather than passively adapting to present conditions.“<sup>106</sup> Proaktiven Organisationsmitgliedern wird zugeschrieben, dass sie überdurchschnittliche Leistungen erbringen, sich stark den Unternehmenszielen verpflichtet fühlen, unternehmerisch denken und handeln und eine hohe Integrität aufweisen.<sup>107</sup> BATEMAN/CRANT (1999) fassen basierend auf verschiedenen empirischen Studien folgende Verhaltensweisen zusammen, um proaktives Verhalten zu charakterisieren:<sup>108</sup>

- Suchen nach Veränderungsmöglichkeiten,
- Setzen von wandelgerichteten Zielen,
- Vorhersehen und Verhindern von Problemen,
- Mal andere Dinge machen oder Dinge anders machen,
- Veränderungsmaßnahmen ergreifen,
- Durchhaltevermögen zeigen und
- Resultate erzielen.

Die Charakteristika und Verhaltensmuster liefern Hinweise darauf, dass das Konzept proaktiven Verhaltens eng mit der **Initiierung** von Wandel zusammenhängt.<sup>109</sup> Zum einen ist denkbar, dass proaktive Organisationsmitglieder einen Wandlungsbedarf früher wahrnehmen und aufgrund ihres inhärenten Veränderungsdrangs den Veränderungsprozess auch früher initiieren.<sup>110</sup> Beharrliche Verhaltensweisen beim Überwinden von Hindernissen führen dazu, dass eine bestimmte Zielorientierung auch bei Widerständen aufrecht erhalten wird,<sup>111</sup> sodass auch eine **Implementierung** von Veränderungen wahrscheinlicher wird.

PARKER/COLLINS (2010) betrachten proaktives Verhalten als umfassendes und übergeordnetes Konzept und ermitteln Bezug nehmend auf MOTOWIDLO (2000), der die begriffliche Vielfalt und inhaltlichen Überschneidungen solch umfassender Konstrukte kritisiert,<sup>112</sup> faktoranalytisch drei Kategorien proaktiven Verhaltens:<sup>113</sup>

---

<sup>106</sup> Crant 2000, S. 436.

<sup>107</sup> Vgl. Campbell 2000, S. 56.

<sup>108</sup> Vgl. hierzu Bateman/Crant 1999, S. 64 f.

<sup>109</sup> Vgl. Coleman/Borman 2000, S. 29; Frese/Fay 2001, S. 134 f. Hier zeigt sich der Zusammenhang zum Konzept der Eigeninitiative, eine konkret beobachtbare Form proaktiven Verhaltens (vgl. Frese et al. 1996; Frese et al. 1997; Frese/Fay 2001).

<sup>110</sup> Vgl. Bateman/Crant 1993, S. 105; Fay 1998, S. 41.

<sup>111</sup> Vgl. Frese et al. 1996, S. 38; Fay 1998, S. 36; Bateman/Crant 1993, S. 64. „Proactive people (...) take action, and persevere until meaningful change occurs“ (Crant 2000, S. 439).

<sup>112</sup> Er argumentiert, dass nur durch eingegrenzte Definitionen zur Klärung des Gesamtphänomens beigetragen werden könne (vgl. Motowidlo 2000, S. 115).

(1) „**Proactive work behavior**“ ist darauf gerichtet, Veränderungen innerhalb der Organisation hervorzubringen und zu kontrollieren, etwa durch verbesserte Arbeitsmethoden oder den Einfluss auf Arbeitskollegen.<sup>114</sup>

(2) „**Proactive strategic behavior**“ ist darauf gerichtet, eine Änderung in der Unternehmensstrategie und deren Fit mit der externen Umwelt herbeizuführen.<sup>115</sup>

(3) „**Proactive person-environment-fit behavior**“ ist darauf gerichtet, die Kompatibilität zwischen den Eigenschaften und Fähigkeiten einer Person und den Organisationsanforderungen zu erhöhen.<sup>116</sup>

Während (2) und (3) entweder eine externe strategische Komponente betonen bzw. die Anpassung des Individuums an veränderte Bedingungen zum Gegenstand haben,<sup>117</sup> zielt die Subkategorie „proaktives Arbeitsverhalten“ genau auf den Kernaspekt der vorliegenden Arbeit, wonach das Verhalten auf Wandel innerhalb der Organisation gerichtet ist und seinen Ursprung in der verbesserten Arbeitsausführung hat.<sup>118</sup>

Die einzelnen Konzepte zu Extra-Rollen-Verhalten unterscheiden sich zum Teil grundlegend in der Erklärung des gezeigten Verhaltens, insbesondere im Hinblick darauf, ob es als Persönlichkeitseigenschaft dispositiv ist oder durch Kontextfaktoren<sup>119</sup> beeinflusst werden kann.<sup>120</sup> Proaktives Verhalten wurde ursprünglich von den Autoren als **Prädisposition** definiert;<sup>121</sup> in späteren Arbeiten wird dies jedoch relativiert und proaktives Verhalten zum einen als „...function of both individual disposition and the work environment“ konzipiert,<sup>122</sup> zum anderen als zielgerichteter Prozess behandelt und unter Motivationsaspekten beleuchtet.<sup>123</sup> Für viele Persönlichkeitsmerkmale gilt ohnehin ein **interaktionistisches Verständnis**,<sup>124</sup>

---

<sup>113</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Parker/Collins 2010, S. 633, 635 f.

<sup>114</sup> Vgl. Parker/Collins 2010, S. 636.

<sup>115</sup> Vgl. Parker/Collins 2010, S. 639, die unter diese Form proaktiven Verhaltens auch das Issue-Selling-Konzept (Dutton/Ashford 1993) sowie internes Unternehmertum fassen, welche eher strategischer Natur sind.

<sup>116</sup> Vgl. Parker/Collins 2010, S. 639, die hierunter Konzepte wie Feedback-Seeking (Ashford/Blatt/VandeWalle 2003) und Career Initiative (Seibert/Kraimer/Crant 2001) subsumieren.

<sup>117</sup> Vgl. Parker/Collins 2010, S. 640.

<sup>118</sup> Vgl. Parker/Collins 2010, S. 633.

<sup>119</sup> Morrison/Phelps 1999, S. 405 f.

<sup>120</sup> Für eine Gegenüberstellung der beiden grundlegenden Erklärungsrichtungen vgl. Crant 2000, S. 437.

<sup>121</sup> Vgl. Bateman/Crant 1993, S. 103.

<sup>122</sup> Bateman/Crant 1999, S. 66.

<sup>123</sup> Vgl. Parker/Bindl/Strauss 2010, S. 827.

<sup>124</sup> Vgl. Bierhoff/Müller/Küpper 2000, S. 151.

wonach einerseits ein durch sie gesteuertes Verhalten zusätzlich durch **Kontextbedingungen**, wie etwa die Qualität der Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung<sup>125</sup>, beeinflusst werden kann und andererseits Reaktionen auf bestimmte Kontextbedingungen durch Persönlichkeitseinflüsse modifiziert werden können.

Zusammenfassend lässt sich Folgendes festhalten: Während in Situationen geringer Unsicherheit traditionelle Formen der Arbeitsgestaltung, wie formalisierte und standardisierte Aufgabenbeschreibungen, zielführend sind,<sup>126</sup> gewinnen Konzepte wie proaktives Verhalten insbesondere bei zunehmender Unsicherheit und Dynamik und somit im Hinblick auf organisationalen Wandel auf zwei Ebenen an Bedeutung:<sup>127</sup> Zum einen bei der bisher hier fokussierten **Initiative**, und zum anderen auch bei der **aktiven Beteiligung** an organisationalen Veränderungen,<sup>128</sup> d.h. durch die aktive Nutzung von Mitwirkungs- und Einflussmöglichkeiten zur Verbesserung von organisationalen Rahmenbedingungen.<sup>129</sup>

Da die Initiierung zwar eine notwendige, aber noch keine hinreichende Bedingung für die Veränderung ist, muss – um aus der Initiative eines einzelnen Mitarbeiters Veränderungen größeren Ausmaßes entstehen zu lassen – diese zwangsläufig weitere Kreise ziehen, akzeptiert werden<sup>130</sup> und Unterstützung erfahren.<sup>131</sup> Erst mit der Umsetzung des Geplanten in reale Abläufe und Prozesse können die Wandlungsziele erreicht werden.<sup>132</sup> Während die Initiierung als erste Phase des Veränderungsprozesses personengebunden ist und auch die Konzipierung des Wandlungsvorhabens i.d.R. nur einem kleinen Kreis obliegt,<sup>133</sup> wird im Folgenden die Implementierung betrachtet, die der Verwirklichung von Veränderungsprojekten dient.

---

<sup>125</sup> Vgl. hierzu Bettencourt 2004, S. 267, 277, 284.

<sup>126</sup> Vgl. Griffin/Neal/Parker 2007, S. 329.

<sup>127</sup> Vgl. zu dieser Unterscheidung Hornung/Kim 2009, S. 1.

<sup>128</sup> Vgl. Choi 2007, S. 486; Griffin/Neal/Parker 2007, S. 328 f.

<sup>129</sup> Anderer Ansicht sind HORNUNG/KIM, die keinen Zusammenhang zwischen Proaktivität und einer verstärkten Nutzung von Einflussmöglichkeiten feststellen, und dies damit erklären, dass proaktive Mitarbeiter möglicherweise selbst organisiert nach Verbesserungsmöglichkeiten suchen, anstatt institutionalisierte Beteiligungsmöglichkeiten in Anspruch zu nehmen (Hornung/Kim 2009, S. 7).

<sup>130</sup> Vgl. Krüger 2009b, S. 94.

<sup>131</sup> Vgl. Bach 2000, S. 30.

<sup>132</sup> Vgl. Steinle/Eggers/Ahlers 2008, S. 42.

<sup>133</sup> Vgl. Krüger 2009b, S. 78.

## 4 Implementierung von Veränderungen

### 4.1 Grundlegende Aspekte der Implementierung

Der Ursprung des Terminus' „**Implementierung**“ lässt sich in den Ingenieurwissenschaften verorten und wird dort häufig im Zusammenhang mit der Entwicklung von Informationssystemen verwendet.<sup>134</sup> Im betriebswirtschaftlichen Kontext wird Implementierung als Verwirklichung eines gestaltenden organisatorischen Konzepts<sup>135</sup> betrachtet und umfasst – bezogen auf organisationalen Wandel – alle Aktivitäten und Maßnahmen, die der **Umsetzung und Durchsetzung** eines Veränderungskonzeptes dienen.<sup>136</sup>

Implementierung von Veränderungskonzepten wird entweder explizit als letzte Stufe eines Wandelprozesses gesehen,<sup>137</sup> oder es wird sich dafür ausgesprochen, dass diese sich prinzipiell auf den gesamten Veränderungsprozess bezieht.<sup>138</sup>

Das Aufgabenspektrum umfasst hierbei sowohl die sachtechnische Abwicklung als auch die Mitarbeitermobilisierung.<sup>139</sup> Somit ergibt sich ein Spannungsfeld zwischen dem Veränderungsobjekt auf der einen und der Änderung von Verhalten und Einstellungen einer Vielzahl von Personen auf der anderen Seite. Implementierung geht somit über eine reine Anordnung neuer Regelungen hinaus, und Problemlösungsvorschläge sind so auszuarbeiten, dass sie mit der betroffenen Organisation verträglich sind.<sup>140</sup> In der Literatur wird in diesem Zusammenhang auch das sog. „**Implementierungsproblem**“ diskutiert, dessen Hauptursache im Widerstand der vom Wandel betroffenen Personen liegt.<sup>141</sup>

---

<sup>134</sup> Vgl. Heusler 2004, S. 138; Seibt 1980, Sp. 853 f.; Hilker 1993, S. 2–6.

<sup>135</sup> Vgl. Hilker 1993, S. 3; vgl. auch Kolks 1990, S. 77.

<sup>136</sup> Vgl. Bach 2000, S. 31. Personelle Aspekte werden auch unter dem Begriff „Durchsetzung“, sachlogische Aspekte unter „Umsetzung“ zusammengefasst (vgl. hierzu Kolks 1990, S. 78–80).

<sup>137</sup> Vgl. Greiner 1967, S. 120 f.; Bourgeois/Brodwin 1984, S. 241 f.; Nutt 1986, S. 232; Nutt 1989, S. 145 f.; Eccles 1994, S. 54 f.; Reiß 1995, S. 278 f.; Zeyer 1995, S. 284 f.; Daniel 2001, S. 16; Heusler 2004, S. 151 f.

<sup>138</sup> Vgl. bspw. Bach 2000, S. 31. Ähnlich argumentiert KRÜGER: „Damit ist Implementierung nicht mehr eine isolierbare Phase einzelner Projekte, sondern eine durchgehende Aufgabe des Wandlungsmanagements.“ (Krüger 1999, S. 864). Dessen Fünf-Phasen-Modell beinhaltet explizit auch keine solche Phase. Somit wird sich auch hier dieser Auffassung angeschlossen.

<sup>139</sup> Vgl. Steinle/Eggers/Ahlers 2008, S. 42.

<sup>140</sup> Vgl. Kolks 1990, S. 77.

<sup>141</sup> Vgl. aktuelle Übersichten von Thomas/Sargent/Hardy 2011; Ford/Ford/D'Amelio 2008.



Ein wiederkehrendes Thema in der Change Management-Literatur stellt daher die Diskussion über grundsätzliche Implementierungsstrategien und insbesondere der relativen Vorteilhaftigkeit von Top-down- und Bottom-up-Ansätzen dar,<sup>142</sup> deren Ursprung in den Arbeiten von BENNIS/BENNE/CHIN (1962) und CHIN/BENNE (1989) liegt, die drei grundsätzliche Strategietypen differenzieren, um Veränderungen in sozialen Systemen zu bewirken.<sup>143</sup>

**Empirisch-rationalen Strategien** liegt die Annahme zugrunde, dass Veränderungen vorgeschlagen werden, wenn sie als wünschenswert, wirkungsvoll und im Einklang mit dem Eigeninteresse der betroffenen Personen erachtet werden.<sup>144</sup> Umgekehrt werden rational handelnde Akteure die Veränderungen nur dann übernehmen, wenn sie gerechtfertigt sind und die Betroffenen von ihrer Vorteilhaftigkeit überzeugt sind.<sup>145</sup>

Bei **normativ-re-educativen Strategien** wird davon ausgegangen, dass Verhalten nicht allein durch Rationalität erklärt werden kann und eine reine Sachargumentation daher an Grenzen stößt. Eine Veränderung des individuellen Verhaltens lässt sich nur dann erzeugen, wenn es gelingt, die Individuen von alten soziokulturellen Werten, Normen und Einstellungen zu lösen und mit neuen zu identifizieren.<sup>146</sup> Zudem wird den handelnden Personen oder sozialen Systemen zuge-  
traut, selbst passende Lösungen zu finden.<sup>147</sup>

Schließlich gelingt bei den **Macht- oder Zwangsstrategien** die Durchsetzung der Veränderung mittels ökonomischer, politischer oder sozialer Sanktionen, die ein bestimmtes Verhalten erzwingen.<sup>148</sup> GREINER (1973) greift diesen Gedanken auf, ordnet organisationale Veränderungsstrategien dieser Kategorie auf einem Machtkontinuum an und formuliert Strategien des Wandels von einseitiger über gemeinsame bis hin zur delegierten Machtausübung.<sup>149</sup>

---

<sup>142</sup> Vgl. etwa Paton/Boddy 2007, S. 39.

<sup>143</sup> Vgl. im Folgenden Chin/Benne 1989, S. 22–45.

<sup>144</sup> Vgl. Chin/Benne 1989, S. 41–49.

<sup>145</sup> Vgl. hier auch Mohr 1997, S. 84 f.

<sup>146</sup> Vgl. Chin/Benne 1989, S. 49–57.

<sup>147</sup> Vgl. ausführlich French/Bell 1994, S. 72–77.

<sup>148</sup> Vgl. Chin/Benne 1989, S. 57–62.

<sup>149</sup> Vgl. Greiner 1973, S. 49 f. Basierend auf den Erkenntnissen einer empirischen Analyse kommt er zu dem Schluss, dass der Ansatz der gemeinsamen Machtausübung denen der einseitigen und delegierten Machtausübung vorzuziehen ist (S. 61 f.).

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen nutzen PORTER/LAWLER/HACKMAN (1975) die prinzipiell selben Mechanismen und unterscheiden nach dem Startpunkt der Veränderung drei alternative Einstiegsstrategien,<sup>150</sup> nämlich die Top-down-, Bottom-up- und From-middle-both-directions-Strategie, welche im Folgenden näher betrachtet werden.

## 4.2 Alternative Implementierungsstrategien

Beim **Top-down-Ansatz** wird der Wandel von den Führungskräften der obersten Hierarchieebenen geplant und initiiert,<sup>151</sup> der dann oftmals mit radikaler Restrukturierung einhergeht.<sup>152</sup> Hier wird davon ausgegangen, dass es für die organisatorische Gestaltung nur eine optimale Lösung gibt und – da rationales Handeln unterstellt wird – sich mit der Reorganisation auch das Verhalten der Mitarbeiter automatisch ändert,<sup>153</sup> wenn diese nur über die Vorteilhaftigkeit aufgeklärt sind.<sup>154</sup> Gleichzeitig enthält diese Vorgehensweise eine **Machtkomponente**, da bei unteren Hierarchieebenen die Veränderungen lediglich angeordnet bzw. wie eine Bombe in die laufende Organisation geworfen werden.<sup>155</sup> KIRSCH/ESSER/ GABELE (1979) präsentieren mit dieser so genannten „**Bombenwurf-Strategie**“ einen ihrer Meinung nach erfolgreichen Ansatz,<sup>156</sup> wobei der Erfolg dieser Strategie zum einen vom Gelingen des Überraschungseffekts und zum anderen von der Fähigkeit, die Widerstände der Mitarbeiter zu überwinden, abhängt.

Kritisiert wird diese Strategie vor allem deshalb, weil Wandel als Sonderfall und unabhängig von laufenden Prozessen betrachtet und zu viel Gewicht auf das rationale Verhalten der Manager gelegt wird.<sup>157</sup> Dennoch präferieren eine Vielzahl von Autoren und die herrschende Meinung der Praxis diese Vorgehensweise,<sup>158</sup> denn Wandel von oben „feels natural“<sup>159</sup> und „...reflects a simplistic view of the

---

<sup>150</sup> Vgl. Porter/Lawler/Hackman 1975, S. 473–475.

<sup>151</sup> Vgl. Orlikowski 1996, S. 64.

<sup>152</sup> Vgl. exemplarisch Gersick 1991, S. 13 f., 19; Romanelli/Tushman 1994, S. 1441.

<sup>153</sup> Vgl. Beer/Eisenstat/Spector 1990b, S. 158.

<sup>154</sup> Vgl. Scherm/Pietsch 2007, S. 251; Jones/Bouncken 2008, S. 632.

<sup>155</sup> Vgl. Kirsch/Esser/Gabele 1979, S. 180.

<sup>156</sup> Die Autoren schließen aber selbst auch nicht aus, dass die Strategie des Bombenwurfs auch missglücken kann (vgl. Kirsch/Esser/Gabele 1979, S. 182).

<sup>157</sup> Vgl. Orlikowski 1996, S. 64; Pettigrew 1985. Vgl. hierzu auch die Problematik der „Resource Cognition“ des Managements (Danneels 2011, S. 26).

<sup>158</sup> Vgl. u.a. Staehle 1999, S. 859; Porter/Lawler/Hackman 1975, S. 473; Blake et al. 1973, S. 254 f.

<sup>159</sup> Clarke/Meldrum 1999, S. 70. Auch BUTCHER/ATKINSON sprechen von einer fundamentalen Logik und „natürlichen“ Ordnung (vgl. Butcher/Atkinson 1999, S. 28).

way organizations work”<sup>160</sup>, insbesondere da es als originäre Aufgabe des Managements angesehen wird, die Organisationsstruktur und die Arbeitsabläufe festzulegen<sup>161</sup> (so genannter „**managerial prerogative**“<sup>162</sup>). Damit haben einerseits “(...) those who have not become managers (...) no right to manage”, andererseits Manager aber nur deshalb diese Aufgabe und Rechte, wenn ihnen diese eingeräumt werden.<sup>163</sup> Würden diese im Sinne einer „delegierten Wandlungsvollmacht“<sup>164</sup> auch anderen Hierarchieebenen zugestanden, ergäbe sich ein anderes Bild.

**Bottom-up-Strategien** gründen dagegen auf den normativ-re-educativen Strategien von CHIN/BENNE (1989), dem Ansatz der gemeinsamen und delegierten Machtausübung von GREINER (1967) sowie auf Beobachtungen von ARGYRIS (1985), der beide Überlegungen integriert. Bottom-up-Strategien haben ihren Ausgangspunkt auf unteren Hierarchieebenen und sollen sich von dort nach oben fortsetzen. Ihnen liegt die Annahme zugrunde, dass Top-down-Initiativen meist nicht das gewünschte Commitment der Mitarbeiter zu erwecken vermögen. Grundidee ist es, betroffene Mitarbeiter zu Beteiligten zu machen, indem ihren Bedürfnissen und Erwartungen in besonderem Umfang Rechnung getragen wird. Durch die Verminderung des Unsicherheitsgefühls auf verschiedenen Hierarchieebenen würde sich die Bereitschaft, neue Verhaltensmuster zu lernen und anzunehmen, erhöhen.<sup>165</sup>

Diese Strategie wird besonders bei strukturellen Änderungen auf der operativen Ebene als angemessen angesehen, weil die dort tätigen Mitarbeiter eher Ansatzpunkte für Verbesserungen erkennen und besser einschätzen können, welche Veränderungen sachlich notwendig sind.<sup>166</sup> Als grundlegende **Vorteile** von Bottom-up-Initiativen werden somit die gezielte Veränderung lokaler Gegebenheiten, eine größere Verantwortung der unteren Leitungsebenen sowie eine größere Flexibilität, um die Veränderungsinitiativen zu steuern, genannt.<sup>167</sup> Demgegenüber wird als größter **Nachteil** gesehen, dass Einzelinitiativen möglicherweise zueinander im Konflikt stehen und dem Erreichen des Gesamtziels entgegenstehen können.<sup>168</sup> Bottom-up-Ansätze werden mitunter als „halbherziges Change Management“ be-

---

<sup>160</sup> Clarke/Meldrum 1999, S. 70.

<sup>161</sup> Vgl. von Werder 2008, S. 10 f., 26-30; Becker 2007, S. 91 f.

<sup>162</sup> Lupton 1971, S. 23.

<sup>163</sup> Vgl. Lupton 1971, S. 23. Zum Beispiel von den Anteilseignern oder dem Top Management.

<sup>164</sup> Vgl. Bach 2000, S. 152–156.

<sup>165</sup> Vgl. Jones/Bouncken 2008, S. 632 f., sowie Chin/Benne 1989, S. 49–57.

<sup>166</sup> Vgl. Mohr 1997, S. 87 f.

<sup>167</sup> Vgl. Paton/Boddy 2007, S. 49.

<sup>168</sup> Vgl. Krüger 2009c, S. 176.

zeichnet,<sup>169</sup> vor allem, weil die als wichtig erachteten so genannten „Quick wins“ nicht realisiert werden und der Wandel deutlich längere Zeit beansprucht.<sup>170</sup> Schließlich sind die so genannten „**Change Agents**“<sup>171</sup> einer besonderen Belastung ausgesetzt, insbesondere weil sie zum einen die Initiative zusätzlich zum Tagesgeschäft bearbeiten, zum anderen erschwert es die fehlende Weisungsbefugnis, diese voranzubringen und durchzusetzen.<sup>172</sup> Problematisch wird es insbesondere auch dann, wenn die unteren Hierarchieebenen mit ihren eigenen Vorschlägen bei ihren Vorgesetzten auf wenig Verständnis stoßen.<sup>173</sup>

Die dritte Strategie nach PORTER/LAWLER/HACKMAN (1975) fokussiert das **mittlere Management** als Ausgangspunkt der Veränderungsmaßnahmen, die von dort sowohl nach unten als auch nach oben diffundieren (**From-middle-both-directions-Strategie**).<sup>174</sup> Dieses Vorgehen ist den Autoren zufolge vor allem dann effektiv, wenn Organisationsstrukturen und -systeme verändert werden, da das Management die zu erwartenden „Spin-off-Effekte“ an ihrem Ursprung überwachen kann.<sup>175</sup> GLASL (1975) differenziert diesen Ansatz noch stärker und unterscheidet neben der **Keil-Strategie** (die dem „From-middle-both-directions“-Ansatz entspricht) zum einen die **Multiple-Nucleus-Strategie**,<sup>176</sup> nach der Veränderungen an verschiedenen Stellen im Unternehmen initiiert, aber koordiniert werden,<sup>177</sup> und zum anderen mit der **bi-polaren Strategie** ein Vorgehen, bei welchem von oben nach unten gleichzeitig Veränderungen eingeleitet werden, was die grundsätzliche Akzeptanz auf beiden Ebenen erhöht und den Prozess vor allem dann beschleunigen kann, wenn auf den mittleren Ebenen starker Widerstand zu erwarten ist.<sup>178</sup>

---

<sup>169</sup> Vgl. hierzu Pescher 2010, S. 190, die mittels einer quantitativen Studie Taxonomien bildet und Bottom-up-Wandel diesem 4. Cluster zuordnet.

<sup>170</sup> Vgl. Pescher 2010, S. 185, 188.

<sup>171</sup> Nach dem weiten Verständnis von OTTAWAY sind Change Agents alle Personen, die am Veränderungsprozess beteiligt oder von ihm betroffen sind (vgl. Ottaway 1983, S. 373). Er unterscheidet aber als Untergruppe die sog. „**Change Generators**“ als diejenigen, die in der Unfreezing-Phase nach LEWIN wirken (S. 375, 381-383).

<sup>172</sup> Vgl. Paton/Boddy 2007, S. 49.

<sup>173</sup> Vgl. Vahs 2009, S. 379.

<sup>174</sup> Diese Strategie wird mitunter auch als „Center-out-“ (vgl. bspw. Vahs 2009, S. 379 f.) oder „From-middle-both-ways“-Strategie (vgl. bspw. Oechsler 2006, S. 485) bezeichnet.

<sup>175</sup> Vgl. Porter/Lawler/Hackman 1975, S. 474. Vorteilhaft ist hier, dass die Anzahl der Mitglieder auf dieser Ebene noch relativ überschaubar und leichter zu erreichen ist.

<sup>176</sup> Manche Autoren bezeichnen diese auch als **Flecken-Strategie** (vgl. etwa Vahs 2009, S. 380).

<sup>177</sup> Diese Strategie ist v.a. dann geeignet, wenn Hierarchie in einer Organisation nicht die zentrale Rolle spielt (z.B. in Netzwerken; vgl. Vahs 2009, S. 380).

<sup>178</sup> Vgl. Glasl 1975 sowie ferner Beer 1980, S. 53-63; Levy/Merry 1986, S. 208-216; Becker/Langosch 1995, S. 156-158; Mohr 1997, S. 86-90; Kleingarn 1997, S. 44-48.

Neben den hier gezeigten eher generischen Ansätzen zur Implementierung von Veränderungen gibt es noch weitere Möglichkeiten, die entweder Kombinationen aus Top-down und Bottom-up darstellen (z.B. „**Horizontal Process Redesign**“<sup>179</sup>) oder verdecktes Vorgehen beinhalten (sog. **Partisanenstrategie**<sup>180</sup>) und somit negativ konnotiert sein können, etwa wenn das Ziel darin besteht, einem „Bombenwurf“ auszuweichen.<sup>181</sup> Diese sollen an dieser Stelle nicht weiter diskutiert werden.

### 4.3 Erkenntnisse der Change Management-Forschung

Wie bereits dargelegt wird Bottom-up-Ansätzen zur Initiierung und Implementierung von Veränderungen bisher nur wenig theoretische und empirische Unterstützung zuteil, vor allem weil ihm die nötige Relevanz abgesprochen wird. TABELLE 1 gibt einen Überblick über die bisher noch recht überschaubaren und nur fallstudienbasierten empirischen Untersuchungen, wovon einige exemplarisch näher betrachtet werden, um anschließend wesentliche Erkenntnisse zusammenfassen, die eine Beurteilung der tatsächlichen Relevanz erlauben und Ausgangspunkt für tiefer gehende Analysen darstellen können.

---

<sup>179</sup> Vgl. Dichter/Gagnon/Alexander 1993, S. 3, 7 f., hierauf aufbauend Orgland/von Krogh 1998, S. 32, 33 f., sowie Kap. 4.3.

<sup>180</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Krüger 1999, S. 870; aus einer Innovationsmanagementperspektive vgl. Kriegesmann 2000; Kriegesmann/Kerka 2003; Kriegesmann 2004.

<sup>181</sup> Vgl. Krüger 1994b, S. 208; Krüger 1999, S. 870. Dabei löst die „Revolution von oben“ eine „Gegenrevolution von unten“ aus. Denkbar ist aber auch, dass Partisanen im wohlverstandenen Interesse des Unternehmens handeln.

Autor	Untersuchungsgegenstand und Methodik	Zentrale Ergebnisse
Brown 1976; Education and Urban Society	„Cultural change“ als Sozialisationsprozess; Interview- und fragebogenbasierte vierjährige Fallstudie in einer High School	Abnahme der Moral und Zunahme von Sarkasmus von Schülern im Laufe ihrer Highschool-Zeit. Der gezielte Einsatz von Change Agents konnte ein Umdenken bewirken.
Beer/Eisenstat/Spector 1990a, b; HBR	Suche nach dem „critical path to corporate renewal“; Fallstudie über vier Jahre mit sechs Unternehmen	Nachhaltigen Wandel kann es nur geben, wenn er seinen Ausgangspunkt an der Basis hat; Managements soll dafür ein „climate for change“ schaffen.
Frohman 1997; OD	„Incremental transformation“ auf Initiative des mittleren Managements; Fallstudien in 24 US-Firmen; Interviews mit CEO und sog. Schlüsselpersonen	Identifikation von sieben Persönlichkeitseigenschaften von Initiatoren und Treibern des Wandels.
Orgland/von Krogh 1998; EMJ	„Corporate transformation“; Fallstudienuntersuchung bei einem Konsumgüterhersteller	Erfolg versprechend ist nur die Kombination von Top-down, Bottom-up und Horizontal process redesign.
Sarbaugh-Thompson 1998; ARPA	Bottom-up-Entrepreneurship; Fallstudie in drei Behörden	Erfolg der Implementierung hängt davon ab, ob „lower-“ und „upper level acceptance“ erreicht werden.
Clarke/Meldrum 1999; LODJ	Vier Fallstudien aus unterschiedlichen Branchen zu Pockets-of-good-practice bei der Einführung eines Managemententwicklungsprogramms	Identifikation von fünf Persönlichkeitseigenschaften, um Pockets-of-good-practice zu kreieren.
Smeds/Haho/Alvesalo 2003; International Journal of Technology Management	Fallstudie eines evolutionären Wandels (Neuproduktentwicklung), Vergleich Bottom-up- in Pharma- mit Top-down-Ansatz in Telekommunikationsunternehmen	Sowohl Top-down- als auch Bottom-up Ansätze erfolgreich, vor allem in Kombination i.S. einer Verlinkung von Strategie und operativer Ausführung.
Paton/Boddy 2007; Journal of General Management	Ethnografische Fallstudie bei der Umsetzung eines unternehmensweiten KVP bei einem Flugzeughersteller	Kombination von Bottom-up und Top-down am effektivsten (Wandel als Teil der Unternehmensstrategie).
Plowman et al. 2007; AMJ	emergenter Wandel; Fallstudie einer amerikanischen Kirche; Interviews mit Organisationsmitgliedern und Außenstehenden	Bestimmte Verstärker und kontextuelle Faktoren können aus kleinen Veränderungen einen radikalen Wandel bewirken.
Böhle/Bolte 2008; Personalführung	INTEGRUNT-Projekt; Inkrementeller und kontinuierlicher Wandel; Fallstudien in sechs Unternehmen mit je unterschiedlichen Zielsetzungen	Identifikation von Integrationsproblemen und Ableitung von fallspezifischen Maßnahmen.

Tabelle 1: State-of-the-Art der empirischen Bottom-up-Forschung

Als einer der ersten Autoren in diesem Feld betrachtet BROWN (1976) **Wandel als Sozialisationsprozess**. Er beschreibt, wie interne **Change Agents** die Gepflogenheit in einer Highschool, nach der jüngere Schüler von älteren schikaniert werden, die wiederum, wenn sie älter werden, dasselbe tun, eindämmen konnten.<sup>182</sup> Auch wenn anders als in Unternehmen bei Schülern der „hierarchische Aufstieg“ quasi vorprogrammiert ist, lassen seine Ergebnisse den Schluss zu, dass Sozialisationsprozesse bei kulturellem Wandel eine effektive Alternative darstellen.<sup>183</sup>

BEER/EISENSTAT/SPECTOR (1990a, 1990b) stellen in ihren Untersuchungen fest, dass nachhaltiger Wandel vor allem durch kleine operative Veränderungen, die nach und nach das Unternehmen durchdringen, bewirkt wird.<sup>184</sup> Den Irrglauben, dass umfangreiche Veränderungen nur angeordnet und vorgeplant werden müssen, nennen sie den „**fallacy of programmatic change**“<sup>185</sup> und empfehlen ein Sechspunkte-Programm unter intensiver Beteiligung der Mitarbeiter und auf konkrete Geschäftsprobleme bezogen. Die Aufgabe der Top Manager besteht vor allem darin, ein „**climate for change**“<sup>186</sup> zu schaffen.

FROHMAN (1997) erachtet lokale Veränderungsinitiativen als ebenso wichtig für den Organisationserfolg wie umfassende und betont in seiner Studie die „**power of personal initiative**“<sup>187</sup>. Hierzu fasst er Persönlichkeitseigenschaften von Wandelinitiatoren zusammen: Diese sind danach durch Handlungsorientierung und intrinsische Motivation gekennzeichnet, ihnen ist aber gleichzeitig das Erzielen von Ergebnissen wichtiger<sup>188</sup> als Teamwork.<sup>189</sup> Ein weiteres Ergebnis ist, dass Personen oftmals an mehreren Wandelinitiativen beteiligt sind, und diese so genannten „**mover and shaker**“<sup>190</sup> vom CEO leicht zu identifizieren waren, wenngleich sie häufig gar nicht zum Kreis der „High Potentials“ gehörten.<sup>191</sup>

---

<sup>182</sup> Vgl. Brown 1976, S. 159.

<sup>183</sup> Vgl. Brown 1976, S. 169.

<sup>184</sup> Die Autoren sprechen vom sog. „**grass root change**“ (vgl. Beer/Eisenstat/Spector 1990b, S. 159). In späteren Arbeiten erachtet BEER zusammen mit NOHRIA aber eine Kombination von Top-down und Bottom-up als erfolgsversprechend (vgl. Beer/Nohria 2000, S. 138).

<sup>185</sup> Beer/Eisenstat/Spector 1990b, S. 159.

<sup>186</sup> Vgl. Beer/Eisenstat/Spector 1990b, S. 159.

<sup>187</sup> Vgl. Frohman 1997, S. 39.

<sup>188</sup> Vgl. hierzu auch Clarke/Meldrum 1999, S. 71.

<sup>189</sup> FROHMAN stellt hier ebenfalls fest, dass Zielorientierung höher ausgeprägt ist als das Interesse an politischen Prozessen oder das Verlangen, gut dazustehen (vgl. S. 47).

<sup>190</sup> Das sind solche Personen, die konstruktiv Wandel initiieren (vgl. Frohman 1997, S. 40).

<sup>191</sup> Vgl. Frohman 1997, S. 40 f.

CLARKE/MELDRUM (1999) stellen auf **Pockets-of-good-practice** zur Initiierung von Wandel ab.<sup>192</sup> Sie arbeiten mit vier Fallstudien aus mehreren Branchen und betrachten Akteure aus verschiedenen Funktionsbereichen und mit unterschiedlichem Erfahrungshintergrund. Als Ergebnis identifizieren die Autoren Persönlichkeitseigenschaften, die entscheidend für die Herausbildung von Pockets-of-good-practice sind, darunter politischer Scharfsinn, die Fähigkeit, seine Absichten entsprechend zu positionieren, das Schaffen einer Vision, Hinterfragen und gegebenenfalls Unterlaufen organisationaler Praktiken sowie die Bereitschaft zur Übernahme eines persönlichen Risikos.<sup>193</sup> Auch BUTCHER/ATKINSON (2000) sehen in Pockets-of-good-practice eine glaubwürdige Alternative zu Top-down-Initiativen,<sup>194</sup> indem sie unter Zuhilfenahme informeller und politischer Aktivitäten den Status quo anfechten, bestimmte Handlungspraktiken annehmen und somit eine Leistungsverbesserung bewirken.<sup>195</sup>

SMEDS/HAHO/ALVESALO (2003) vergleichen Neuproduktentwicklungsprojekte in einem Pharma- und einem Telekommunikationsunternehmen, wobei eines Top-down angeordnet und eines Bottom-up entwickelt wird. Gegenstand des evolutionären Wandels ist die **Verbesserung von Geschäftsprozessen** im Hinblick auf Kundenorientierung, Verkürzung des time-to-market und Kosteneinsparungen.<sup>196</sup> Die Autoren stellen fest, dass sich die Strategien zwar in Zeitdauer und Komplexität unterscheiden, beide aber gute Ergebnisse erzielen, was ihrer Meinung nach auf das effektive Zusammenspiel von Strategie und operativer Ausführung zurückzuführen ist.<sup>197</sup> Schließlich konnten auch sie beim Bottom-up-Ansatz einen **Change Champion** aus dem mittleren Management identifizieren, der das Projekt vorantrieb.<sup>198</sup>

---

<sup>192</sup> Vgl. Clarke/Meldrum 1999, S. 71.

<sup>193</sup> Vgl. hierzu auch Clarke 1999, S. 772.

<sup>194</sup> Vgl. Butcher/Atkinson 2000, S. 51.

<sup>195</sup> Vgl. Butcher/Atkinson 2000, S. 50. Im Zusammenhang mit politischen und informellen Prozessen plädieren BUTCHER/ATKINSON für eine „Bottom-up **language of change**“, um informelle Initiativen im Wandel sichtbar zu machen und zu legitimieren (vgl. Butcher/Atkinson 2001, S. 555). Kritisiert werden die Autoren von COLLINS, da Sprache in diesem Sinne auch geeignet sei, Managerpläne zu unterlaufen (vgl. Collins 2003, S. 589).

<sup>196</sup> Vgl. Smeds/Haho/Alvesalo 2003, S. 888, 891.

<sup>197</sup> Vgl. Smeds/Haho/Alvesalo 2003, S. 892.

<sup>198</sup> Vgl. Smeds/Haho/Alvesalo 2003, S. 892.



PATON/BODDY (2007) unterscheiden bei der Betrachtung von Veränderungsprozessen verschiedene „**top levels**“<sup>199</sup>. Während im betrachteten Fall das kontinuierliche Verbesserungsprogramm zwar vom (Corporate) Top Management initiiert wurde, erhielt es wenig Unterstützung vom lokalen Management. Die Autoren führen dies auf eigene Ziele (unique agenda) und ein unterschiedliches Maß an Commitment zum Wandel zurück. Als grundlegendes Ergebnis halten die Autoren fest, dass auf unterschiedlichen Ebenen unterschiedliche Interessen betroffen sein können, und nur eine Kombination von Top-down und Bottom-up im Sinne von Veränderungsinitiativen als Teil einer übergeordneten Strategie effektiven Wandel bewirkt.<sup>200</sup>

PLOWMAN ET AL. (2007) erklären, unter welchen Umständen sich eine kleine Veränderungsinitiative zu einem radikalen Wandel entwickelt (**emergenter Wandel**).<sup>201</sup> Die Autoren stellen fest, dass zum einen so genannte „**amplifying interactions**“ den Wandel verstärken und zum anderen auch **kontextuelle Faktoren** (wie eine bevorstehende Krise, ein Führungswechsel oder fortwährende Konflikte)<sup>202</sup> kontinuierlichen, aber radikalen Wandel ermöglichen, auch wenn Wandel in großem Ausmaß gar nicht beabsichtigt war.<sup>203</sup> Schließlich konnte ein Organisationsmitglied als Initiator identifiziert, und eine kleine informelle Gruppe ausgemacht werden, die das Projekt auf freiwilliger Basis plante und nach außen trug.<sup>204</sup>

Schließlich zielt das Forschungsprojekt INTEGRUNT<sup>205</sup> auf die bessere Integration kleinerer organisatorischer Veränderungen im Sinne von Verfahrensinnovationen in das betriebliche System. Während der Projektlaufzeit konnten in mehreren Fallstudien Integrationsprobleme identifiziert werden, zu deren Überwindung eher einzelfallspezifische Maßnahmen abgeleitet wurden,<sup>206</sup> in deren Fokus immer die Mitarbeiter als „Gestalter und Modernisierer ‚ihrer‘ Organisation“<sup>207</sup> standen.

---

<sup>199</sup> Vgl. Paton/Boddy 2007, S. 40.

<sup>200</sup> Vgl. Paton/Boddy 2007, S. 49.

<sup>201</sup> Vgl. Plowman et al. 2007, S. 516, 521.

<sup>202</sup> Vgl. Plowman et al. 2007, S. 527–530.

<sup>203</sup> Vgl. Plowman et al. 2007, insbes. S. 526.

<sup>204</sup> Vgl. Plowman et al. 2007, S. 526.

<sup>205</sup> „Integration von unten“, BMBF-gefördertes Projekt von 2005-2008. [www.integrunt.de](http://www.integrunt.de).

<sup>206</sup> So soll der „Veränderungskreis“ bspw. Meetings effektiver machen, die Abstimmung in den laufenden Prozessen fördern sowie Führungskräfte bei der Aufgabe unterstützen, im Zuge einer erhöhten Selbstorganisation Vertrauen mit Kontrollstrukturen zu kombinieren. Vgl. Bürgermeister 2008, S. 21–34.

<sup>207</sup> Vgl. Böhle/Bolte 2008, S. 49.

## 5 Fazit: Möglichkeiten und Grenzen von Bottom-up-Initiativen

Der Verdienst der konzeptionellen und fallstudienbasierten Arbeiten zu Bottom-up induziertem Wandel liegt zweifelsohne vor allem darin, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass Wandel nicht nur vom (Top) Management angestoßen werden muss, wenn auch ein grundsätzliches Plädoyer für ein rein Bottom-up getriebenes Vorgehen ausbleibt.

Die Ergebnisse der Fallstudien zum Thema „Bottom-up-Wandel“ lassen zusammenfassend mehrere Schlüsse zu:

1. Bottom-up-Wandel findet in der Praxis durchaus statt, aber Erfolg versprechend scheint nur eine Kombination aus Top-down und Bottom-up zu sein.
2. Es gibt einen Initiator, der den Veränderungsprozess anstößt.
3. Erfolgskritisch bleibt die Unterstützung des Managements.
4. Es bilden sich informelle Gruppen, die den Wandel konzipieren und vorantreiben.

*Ad 1.)* Es gibt nur wenige Autoren, die einer Bottom-up-Implementierung größeres Potenzial zusprechen als einer Top-down-Implementierung.<sup>208</sup> Mehr Autoren sind der Ansicht, dass insbesondere **tief greifender** Wandel nur als Bombenwurf-Strategie durchgeführt werden könne.<sup>209</sup> Ein Bottom-up-Vorgehen würde zum einen durch organisatorische Grenzen gebremst werden („... like a wave dashing against a sea wall“<sup>210</sup>); zum anderen würde kaum einem Mitarbeiter das hierfür notwendige umfassende Verständnis der Unternehmensprozesse und der Umwelt bescheinigt werden können.<sup>211</sup>

---

<sup>208</sup> Vgl. etwa Butcher/Atkinson 1999, S. 28; Lupton 1971, S. 22. Als einer der ersten Autoren zu diesem Thema und Vertreter der Human Relations sieht er es als Strategie der Arbeiter an, ihr Arbeitsleben aktiv mitzugestalten (vgl. Lupton 1971, insbes. S. 23 f.). Auch BEER/EISENSTAT/SPECTOR argumentieren, dass „real change“ nicht von der Spitze gesteuert werden kann, sondern bei den „grass roots“ beginnen muss (Beer/Eisenstat/Spector 1990b, S. 159). Nach BÖHLE/BOLTE trifft sogar das Bild weniger fundamentaler Veränderungen heute nicht mehr zu, und auch die Veränderung grundlegender Rahmenbedingungen sei ein fortlaufender Prozess (Böhle/Bolte 2008, S. 47).

<sup>209</sup> Vgl. bspw. Hammer/Champy 1993, S. 218; Kotter 1995, S. 60.

<sup>210</sup> Stewart/Davis 1993, S. 48.

<sup>211</sup> Vgl. Butcher/Atkinson 2000, S. 50. Anderer Meinung sind BÖHLE/BOLTE, wonach bei Veränderungen am eigenen Arbeitsplatz ein Verständnis für Zusammenhänge keine unrealistische Annahme sei (vgl. Böhle/Bolte 2008, S. 49 f.).

Einigkeit besteht in der Literatur zumindest darüber, dass Bottom-up-Initiativen insbesondere auf **operativer Ebene** sinnvoll sind,<sup>212</sup> wobei fortwährend auf das **Erfahrungswissen** der Mitarbeiter abgestellt wird.<sup>213</sup> Vereinzelt wird auch die Auffassung vertreten, dass auch eine kleine Initiative größere Kreise im Sinne eines **emergenten Wandels** nach sich ziehen kann,<sup>214</sup> etwa wenn durch Prozessveränderungen neue Rollen entstehen, Informationsflüsse oder Entscheidungsregeln verändert werden, was wiederum hohe Anforderungen an die Lernfähigkeit und –bereitschaft der Organisationsmitglieder stellt.<sup>215</sup> Insgesamt wird, wie in KAPITEL 4.2 beschrieben, Wandel mittels normativ-re-educativen Strategien (wie Bottom-up-Ansätzen) als aktiver **Lernprozess** angesehen,<sup>216</sup> sodass ihm im Hinblick auf die **Forderung nach permanentem Wandel**<sup>217</sup> besondere Bedeutung zukommt.

Der aktuell herrschenden Meinung zufolge wird eine **Kombination** aus Top-down- und Bottom-up-Strategien am Erfolg versprechendsten angesehen,<sup>218</sup> und auch Strategien in ihrer Reinform sind in der Praxis eher selten anzutreffen.<sup>219</sup> In diesem Sinne vertritt KANTER (1983) die Position, dass „local initiatives“ Teil einer **übergeordneten integrierten organisationsweiten Strategie** sein müssen.<sup>220</sup> Analog wird sich selbst bei der Bombenwurf-Strategie darauf verlassen, dass die Organisationsmitglieder die durch das in Kraft gesetzte Grobkonzept „organisatorischen Lücken“ improvisatorisch ausfüllen.<sup>221</sup> In der Praxis wird häufig ein iteratives Vorgehen beschrieben,<sup>222</sup> oder wie OSTERLOH/FROST (2003) plakativ als Lösung vorschlagen: „Top down for targets – Bottom up for how to do it.“<sup>223</sup>

---

<sup>212</sup> Vgl. exemplarisch Mohr 1997, S. 87 f.

<sup>213</sup> Vgl. bspw. Böhle/Bolte 2008, S. 48.

<sup>214</sup> Vgl. etwa Plowman et al. 2007. So lässt sich argumentieren, dass andere Einheiten bei Veränderungen sowieso betroffen sind, denn „... because a change in any given unit is likely to affect many other units when interconnectedness is complex.“ (Hannan/Pólos/Carroll 2003, S. 468, mit Verweis auf Simon 1962).

<sup>215</sup> Vgl. Smeds/Haho/Alvesalo 2003, S. 888 f.

<sup>216</sup> Vgl. Ridder 2009, S. 170.

<sup>217</sup> Vgl. bspw. Krüger 2009b, S. 93.

<sup>218</sup> Vgl. Orgland/von Krogh 1998, S. 37; Paton/Boddy 2007, S. 49, sowie auch Krüger 2006, S. 118.

<sup>219</sup> Vgl. Osterloh/Frost 2003, S. 240.

<sup>220</sup> Vgl. Kanter 1983 und hierzu auch ferner By 2005, S. 369.

<sup>221</sup> Vgl. Kirsch/Esser/Gabele 1979, S. 180. Auch Unternehmensberater schlagen mittlerweile eher ein Mix aus „guidance from the top“ und „engagement from the bottom“ vor (vgl. Capgemini Deutschland GmbH 2010, S. 24).

<sup>222</sup> Vgl. Krüger 2006, S. 117.

<sup>223</sup> Osterloh/Frost 2003, S. 240.

Ad 2.) In Kapitel 3.2 wurde als konstituierendes Merkmal von Initiativen die **Ge-bundenheit an eine Person** beschrieben, was durch die Fallstudien bestätigt wurde. Es bedarf also eines Initiators, welcher den Wandlungsprozess auslöst und im Sinne eines **Change Agents** vorantreibt.<sup>224</sup> „This places the individual who sees the need for change (...) at the heart of organizational change.“<sup>225</sup> In diesem Zusammenhang, aber eher in Bezug auf Diversity Management, führen MEYERSON/SCULLY (1995) das Konzept der „**Tempered Radicals**“<sup>226</sup> an, deren primäres Ziel eine stufenweise Abschaffung kulturell und strukturell verankerter Diskriminierung ist.

Hinsichtlich der Personengebundenheit wird zum einen auf die Bedeutung des **mittleren Managements** eingegangen, wonach Veränderungsprojekte aufgrund dessen vielfältigen Ideen und Kontakten aus informellen Netzwerken sowie dem Wissen aus dem operativen Geschäft in hohem Maße von eben diesem getragen und durchgeführt werden.<sup>227</sup> Zum anderen werden bestimmte **Persönlichkeitseigenschaften** und Verhaltensweisen beschrieben,<sup>228</sup> welche diese Change Agents kennzeichnen, und sich in proaktiven Verhaltensweisen zeigen.<sup>229</sup>

Ad 3.) Sowohl bei der Frage, ob ein Bottom-up getriebener Wandel praktisch möglich ist, als auch bei der Betrachtung von Kombinationen der Implementierungsalternativen stellt sich die Frage, welche Bedeutung dem Management bei derartigen Veränderungen genau zukommt. Als Hauptproblem und häufigster Grund für das Scheitern von Bottom-up-Initiativen wird die Tatsache betrachtet, dass nur stückchenweise Veränderungen und ohne klare Richtungsvorgabe durch das **Top Management** vorgenommen werden<sup>230</sup> Erfolgskritisch scheint somit die Legitimation durch das (Top) Managements zu sein,<sup>231</sup> „because it is their support that gives it credibility“<sup>232</sup>. Die Herausforderung des Top Managements in Bottom-up-Ansätzen besteht zum einen darin, „directing a 'nondirective' change process“<sup>233</sup>,

<sup>224</sup> Vgl. Plowman et al. 2007, S. 526; Smeds/Haho/Alvesalo 2003, S. 892; Frohman 1997, S. 39. Zu Change Agents vgl. die Taxonomie von Ottaway 1983, insbesondere zur Gruppe der Change Generators (S. 381-383).

<sup>225</sup> Vgl. Clarke/Meldrum 1999, S. 71.

<sup>226</sup> Vgl. Meyerson/Scully 1995, S. 585 f.; Meyerson 2001, S. 93 f.

<sup>227</sup> Vgl. Gabele 1978, S. 216; Kanter 1982, S. 95; Kotter 1996, S. 46 f.; Huy 2001, S. 73–79; Schirmer 2006, S. 263.

<sup>228</sup> Vgl. etwa Frohman 1997, S. 47; Clarke/Meldrum 1999, S. 71.

<sup>229</sup> Vgl. insbes. Kapitel 3.3.

<sup>230</sup> Vgl. Orgland/von Krogh 1998, S. 32.

<sup>231</sup> Vgl. Porter/Lawler/Hackman 1975, S. 475; sowie auch Schirmer 2006, S. 265–268; Krüger 2009a, S. 40; Krüger 2009b, S. 96.

<sup>232</sup> Vgl. Butcher/Atkinson 2000, S. 49.

<sup>233</sup> Beer/Eisenstat/Spector 1990b, S. 159.

indem beispielsweise den Veränderungen eine **generelle Richtung** gegeben wird, ohne auf bestimmte Maßnahmen und Lösungen zu bestehen,<sup>234</sup> und zum anderen, ein „climate for change“ zu schaffen,<sup>235</sup> indem etwa eigenständige Projekte und die Übernahme von Risiko unterstützt und belohnt werden.<sup>236</sup>

Während nach einigen Autoren das **mittlere und untere Management** einen wesentlichen Beitrag zur erfolgreichen Umsetzung von organisationalen Veränderungskonzepten leistet, und ihm sogar die Rolle des Change Agents zugesprochen wird,<sup>237</sup> sind andere der Ansicht, dass gerade diese Hierarchieebene radikalen Änderungen im Weg stehe, zum einen, weil es ihnen an der Kenntnis der umfassenden Wertschöpfungskette und an Entscheidungskompetenzen fehle, zum anderen, weil es zu Interessenkonflikten kommen kann,<sup>238</sup> da diese häufig selbst Gegenstand des Wandels sind.<sup>239</sup>

*Ad 4.)* Schließlich kann festgehalten werden, dass Bottom-up induzierter Wandel viel mehr Raum für **informelle und politische Prozesse** lässt,<sup>240</sup> denn hier sind die verschiedenen Aktivitäten und Einflussnahmeversuche wesentlich vielschichtiger als bei einer zentralen Steuerung durch das Top Management. Dies führt u.a. zur **Bildung von informellen Gruppen**, z.B. in Form von Pockets-of-good-practice<sup>241</sup> bzw. Communities-of-Practice<sup>242</sup>. Diese sind nach BUTCHER/ATKINSON (2000) zur Herbeiführung von Wandel vor allem deshalb geeignet, weil sie die Kreativität und Diversität der individuellen Akteure nutzbar machen,<sup>243</sup> aber gleichzeitig die Zahl der Akteure begrenzen, die beeinflusst werden müssen.<sup>244</sup> Zum **Problem** werden derartige Ansätze allerdings dann, wenn sie als Versuch einer organisationalen Anarchie wahrgenommen werden, durch andere Ansätze verdrängt werden oder versanden, weil außenstehende Manager die Relevanz für ihren Bereich nicht erkennen.<sup>245</sup>

---

<sup>234</sup> Vgl. Beer/Eisenstat/Spector 1990b, S. 159; Krüger 1994b, S. 205.

<sup>235</sup> Vgl. Beer/Eisenstat/Spector 1990b, S. 159; ähnlich Butcher/Atkinson 1999, S. 33.

<sup>236</sup> Vgl. Krüger 2006, S. 118.

<sup>237</sup> Vgl. Gabele 1978, S. 216; Kotter 1996, S. 46 f.; Schirmer 2006, S. 263; Huy 2001, S. 73–79.

<sup>238</sup> Vgl. Osterloh/Frost 2003, S. 239.

<sup>239</sup> Vgl. Schirmer/Smentek 1994, S. 63; Schirmer 2000, S. 261.

<sup>240</sup> Vgl. Clarke 1999, S. 772; Butcher/Atkinson 2001, S. 559; Krüger 2006, S. 117.

<sup>241</sup> Vgl. Butcher/Atkinson 2000, S. 50.

<sup>242</sup> Hendry 1996, S. 628; vgl. auch Wenger 1998 und darüber hinaus Brown/Duguid 1991.

<sup>243</sup> Vgl. Butcher/Atkinson 2000, S. 50.

<sup>244</sup> Vgl. Butcher/Atkinson 1999, S. 32.

<sup>245</sup> Vgl. Butcher/Atkinson 2000, S. 51. COLLINS zufolge steht das Management derartigen informellen Prozessen eher feindlich gegenüber (vgl. Collins 2003, S. 586).

Insgesamt lässt sich festhalten, dass bei der Diskussion um die Realisierung von Veränderungen mittels Bottom-up-Initiativen genau differenziert werden muss, welche Art von Wandel betrachtet wird und welche Form von Einfluss den Initiativen zugestanden wird. Hierzu konnte in KAPITEL 2 gezeigt werden, dass bestehende Systematiken, die bisher Bottom-up-Wandel nur unzureichend berücksichtigen, angepasst und stärker ausdifferenziert werden sollten.

Ausschlaggebend für die grundsätzliche Wahl einer Implementierungsstrategie ist und bleibt der Wandlungsbedarf in zeitlicher und sachlicher Hinsicht. So gibt es **Grenzen** bei der Bottom-up-Implementierung, beispielsweise wenn in akuten Krisensituationen schnelles Handeln erforderlich ist.

Deshalb ist ein Bottom-up getriebener Wandel zwar nicht als Alternative zu Top-down-Ansätzen, sondern vielmehr als situationsabhängige Ergänzung zu sehen. Allein die Erkenntnis, dass auch tief greifender Wandel seinen Ursprung in den Initiativen der Mitarbeiter haben kann, und dass mitarbeiterinduzierte Veränderungsprojekte in der Praxis keine Seltenheit darstellen, sollte zu der Überlegung führen, ob nicht auch den Mitarbeitern eine grundsätzliche Wandlungsvollmacht zugestanden werden sollte, um auch dieses Potenzial im Hinblick auf die Forderung nach permanentem Wandel stärker zu nutzen und näher zu untersuchen.

## Literaturverzeichnis

- Albers, S./Gassmann, O. (Hrsg.):** Handbuch Technologie- und Innovationsmanagement, Wiesbaden 2005.
- Amis, J./Slack, T./Hinings, C. R. (2004):** The Pace, Sequence, and Linearity of Radical Change, in: *AMJ*, 47. Jg., Nr. 1, 2004, S. 15–39.
- Argyris, C. (1985):** Strategy, Change and Defensive Routines, Boston u.a. 1985.
- Armenakis, A. A./Bedaian, A. G. (1999):** Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s, in: *JOM*, 25. Jg., Nr. 3, 1999, S. 293–316.
- Ashford, S. J./Blatt, R./VandeWalle, D. (2003):** Reflections on the Looking Glass: A Review of Research on Feedback-Seeking Behavior in Organizations, in: *JOM*, 29. Jg., Nr. 6, 2003, S. 773–800.
- Bach, N. (2000):** Mentale Modelle als Basis von Implementierungsstrategien: Konzepte für ein erfolgreiches Change Management, Wiesbaden 2000.
- Balogun, J. (2006):** Managing Change: Steering a Course between Intended Strategies and Unanticipated Outcomes, in: *LRP*, 39. Jg., Nr. 1, 2006, S. 29–49.
- Balogun, J./Johnson, G. (2005):** From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking, in: *OS*, 26. Jg., Nr. 11, 2005, S. 1573–1601.
- Bartlett, A. C./Kayser, T. A. (Hrsg.):** Changing Organizational Behavior, Englewood Cliffs 1973.
- Bateman, T. S./Crant, J. M. (1993):** The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates, in: *JOB*, 14. Jg., Nr. 2, 1993, S. 103–118.
- Bateman, T. S./Crant, J. M. (1999):** Proactive Behavior: Meaning, Impact, Recommendations, in: *Business Horizons*, 42. Jg., Nr. 3, 1999, S. 63–70.
- Beck, N./Brüderl, J./Woywode, M. (2008):** Momentum or Deceleration?: Theoretical and Methodological Reflections on the Analysis of Organizational Change, in: *AMJ*, 51. Jg., Nr. 3, 2008, S. 413–435.
- Becker, F. G. (2007):** Organisation der Unternehmungsleitung, Stuttgart 2007.
- Becker, H./Langosch, I. (1995):** Produktivität und Menschlichkeit: Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis, 4. Aufl., Stuttgart 1995.
- Beckhard, R. (1969):** Organisation Development: Strategy and Models, Reading u.a. 1969.
- Beer, M. (1980):** Organization Change and Development: A Systems View, Santa Monica 1980.

- Beer, M./Eisenstat, R. A./Spector, B. (1990a):** The Critical Path To Corporate Renewal, Boston 1990.
- Beer, M./Eisenstat, R. A./Spector, B. (1990b):** Why Change Programs Don't Produce Change, in: HBR, 68. Jg., Nr. 6, 1990, S. 158–166.
- Beer, M./Nohria, N. (2000):** Cracking the Code of Change, in: HBR, 78. Jg., Nr. 3, 2000, S. 133–144.
- Beer, M./Voelpel, S. C./Leibold, M./Tekie, E. B. (2005):** Strategic Management as Organizational Learning: Developing Fit and Alignment through a Disciplined Process, in: LRP, 38. Jg., Nr. 5, 2005, S. 445–465.
- Bennis, W. G./Benne, K. D./Chin, R. (1962):** The Planning of Change: Readings in the Applied Behavioral Sciences, New York 1962.
- Bennis, W. G./Benne, K. D./Chin, R. (Hrsg.):** The Planning of Change, 4. Aufl., Fort Worth 1989.
- Bettencourt, L. A. (2004):** Change-oriented Organizational Citizenship Behaviors: The Direct and Moderating Influence of Goal Orientation, in: JoR, 80. Jg., Nr. 3, 2004, S. 260–292.
- Bierhoff, H.-W./Müller, G. F./Küpper, B. (2000):** Prosoziales Arbeitsverhalten: Entwicklung und Überprüfung eines Messinstruments zur Erfassung des freiwilligen Arbeitsengagements, in: Gruppendynamik und Organisationsberatung, 31. Jg., Nr. 2, 2000, S. 141–153.
- Blake, R. R./Mouton, J. S./Barnes, L. B./Greiner, L. E. (1973):** Breakthrough Organizational Development, in: Bartlett, A. C./Kayser, T. A. (Hrsg.): Changing Organizational Behavior, Englewood Cliffs 1973, S. 254–289.
- Blau, P. M./McHugh-Falbe, C./McKinley, W./Tracy, P. K. (1976):** Technology and Organization in Manufacturing, in: ASQ, 21. Jg., Nr. 1, 1976, S. 20–40.
- Bleicher, K. (2004):** Das Konzept integriertes Management, 7. Aufl., Frankfurt am Main 2004.
- Böhle, F./Bolte, A./Bürgermeister, M. (Hrsg.):** Die Integration von unten: Der Schlüssel zum Erfolg organisatorischen Wandels, Heidelberg 2008.
- Böhle, F./Bolte, A. (2008):** Veränderung durch "Integration von unten": Den "blinden Fleck" des organisatorischen Wandels verstehen, in: Personalführung, 41. Jg., Nr. 9, 2008, S. 46–51.
- Bourgeois, L. J./Brodwin, D. R. (1984):** Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon, in: SMJ, 5. Jg., Nr. 3, 1984, S. 241–264.
- Brown, J. S./Duguid, P. (1991):** Organizational Learning and Communities of Practice: Towards a Unified View of Working, Learning and Innovation, in: OSc, 2. Jg., Nr. 1, 1991, S. 40–57.



- Brown, L. D. (1976):** Organizational Change from the Bottom up, in: *Education and Urban Society*, 8. Jg., Nr. 2, 1976, S. 159–171.
- Bruch, H./Krummaker, S./Vogel, B. (Hrsg.):** *Leadership: Best Practices und Trends*, Wiesbaden 2006.
- Bürgermeister, M. (2008):** Veränderungskreis und INTEGRUNT-Promotor, in: Böhle, F./Bolte, A./Bürgermeister, M. (Hrsg.): *Die Integration von unten*, Heidelberg 2008, S. 21–34.
- Burke, W. W./Lake, D. G./Paine, J. W. (Hrsg.):** *Organization Change: A Comprehensive Reader*, San Francisco 2009.
- Burnes, B. (2004):** Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-Appraisal, in: *JMS*, 41. Jg., Nr. 6, 2004, S. 977–1002.
- Busch, R. (Hrsg.):** *Change Management und Unternehmenskultur: Konzepte in der Praxis*, München 2000.
- Butcher, D./Atkinson, S. (1999):** Upwardly Mobilised, in: *People Management*, 5. Jg., Nr. 1, 1999, S. 28–33.
- Butcher, D./Atkinson, S. (2000):** The Bottom-Up Principle, in: *Management Review*, 89. Jg., Nr. 1, 2000, S. 48–53.
- Butcher, D./Atkinson, S. (2001):** Stealth, Secrecy and Subversion: The Language of Change, in: *JOCM*, 14. Jg., Nr. 6, 2001, S. 554–569.
- By, R. T. (2005):** Organisational Change Management: A Critical Review, in: *Journal of Change Management*, 5. Jg., Nr. 4, 2005, S. 369–380.
- Cacaci, A. (2006):** *Change Management: Widerstände gegen Wandel*, Wiesbaden 2006.
- Campbell, D. J. (2000):** The Proactive Employee: Managing Workplace Initiative, in: *AME*, 14. Jg., Nr. 3, 2000, S. 52–66.
- Capgemini Deutschland GmbH (2010):** *Change Management Studie 2010: Business Transformation - Veränderungen erfolgreich gestalten*.
- Carter, N. M. (1984):** Computerization as a Predominate Technology: Its Influence on the Structure of Newspaper Organizations, in: *AMJ*, 27. Jg., Nr. 2, 1984, S. 247–270.
- Chandler, A. D. (1962):** *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Washington 1962.
- Chin, R./Benne, K. D. (1989):** General Strategies for Effecting Changes in Human Systems, in: Bennis, W. G./Benne, K. D./Chin, R. (Hrsg.): *The Planning of Change*, 4. Aufl., Fort Worth 1989, S. 22–45.
- Choi, J. N. (2007):** Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior: Effects of Work Environment Characteristics and Intervening Psychological Processes, in: *JOB*, 28. Jg., Nr. 4, 2007, S. 467–484.

- Clarke, M. (1999):** Management Development: A New Role in Social Change?, in: *Management Decision*, 37. Jg., Nr. 9-10, 1999, S. 767–777.
- Clarke, M./Meldrum, M. (1999):** Creating Change from Below: Early Lessons for Agents of Change, in: *LODJ*, 20. Jg., Nr. 2-3, 1999, S. 70–80.
- Clermont, A. (Hrsg.):** Personalführung und Organisation, München 2000.
- Coleman, V. I./Borman, W. C. (2000):** Investigating the Underlying Structure of the Citizenship Performance Domain, in: *HRMR*, 10. Jg., Nr. 1, 2000, S. 25–44.
- Collins, D. (2003):** Fixing the Language of Change?: A Response, in: *JOCM*, 16. Jg., Nr. 5, 2003, S. 584–590.
- Corsten, H./Reiß, M. (Hrsg.):** Handbuch Unternehmensführung, Wiesbaden 1995.
- Crant, J. M. (1996):** The Proactive Personality Scale as a Predictor of Entrepreneurial Intentions, in: *JSBM*, 34. Jg., Nr. 3, 1996, S. 42–49.
- Crant, J. M. (2000):** Proactive Behavior in Organizations, in: *JOM*, 26. Jg., Nr. 3, 2000, S. 435–462.
- Cummings, T. G./Worley, C. G. (2007):** Organization Development and Change, 8. Aufl., Mason 2007.
- Daniel, A. (2001):** Implementierungsmanagement: Ein anwendungsorientierter Gestaltungsansatz, Wiesbaden 2001.
- Danneels, E. (2011):** Trying to Become a Different Type of Company: Dynamic Capability at Smith Corona, in: *SMJ*, 32. Jg., Nr. 1, 2011, S. 1–31.
- Dichter, S./Gagnon, C./Alexander, A. (1993):** Leading Organizational Transformations. in: *McKinsey Quarterly*, Februar 1993. Online verfügbar unter [http://www.mckinseyquarterly.com/Leading\\_organizational\\_transformations\\_863](http://www.mckinseyquarterly.com/Leading_organizational_transformations_863), zuletzt geprüft am 10.01.2011.
- Dunphy, D. C./Stace, D. (1993):** The Strategic Management of Corporate Change, in: *HR*, 46. Jg., Nr. 8, 1993, S. 905–920.
- Dutton, J. E./Ashford, S. J. (1993):** Selling Issues to Top Management, in: *AMR*, 18. Jg., Nr. 3, 1993, S. 397–428.
- Eccles, T. (1994):** Succeeding with Change: Implementing Action-Driven Strategies, London u.a. 1994.
- Fay, D. (1998):** Personal Initiative: Construct Validation of a New Concept of Performance at Work, Amsterdam 1998.
- Ford, J. D./Ford, L. W./D'Amelio, A. (2008):** Resistance to Change: The Rest of the Story, in: *AMR*, 33. Jg., Nr. 2, 2008, S. 362–377.
- French, W. L./Bell, C. H. (1994):** Organisationsentwicklung: Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung, 4. Aufl., Bern u.a. 1994.

- Frese, E./Maly, W. (Hrsg.):** Organisationsstrategien zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit: Lösungen deutscher Unternehmungen, Düsseldorf u.a. 1994.
- Frese, M./Kring, W./Soose, A./Zempel, J. (1996):** Personal Initiative at Work: Differences Between East and West Germany, in: *AMJ*, 39. Jg., Nr. 1, 1996, S. 37–63.
- Frese, M./Fay, D. (2001):** Personal Initiative: An Active Performance Concept for Work in the 21st Century, in: *ROB*, 23. Jg. 2001, S. 133–188.
- Frese, M./Fay, D./Hilburger, T./Leng, K./Tag, A. (1997):** The Concept of Personal Initiative: Operationalization, Reliability and Validity in two German Samples, in: *JOOP*, 70. Jg., Nr. 2, 1997, S. 139–162.
- Frohman, A. L. (1997):** Igniting Organizational Change from Below: The Power of Personal Initiative, in: *OD*, 25. Jg., Nr. 3, 1997, S. 39–53.
- Gabele, E. (1978):** Das Management von Neuerungen: Eine empirische Studie zum Verhalten, zur Struktur, zur Bedeutung und zur Veränderung von Managementgruppen bei tiefgreifenden Neuerungsprozessen in Unternehmen, in: *zfbf*, 30. Jg., Nr. 3, 1978, S. 194–226.
- Gaede, N. (2003):** Kontrolle von Change-Management-Prozessen, in: Schewe, G./Brast, C. (Hrsg.): *Change-Management*, Hamburg 2003, S. 85–108.
- Gaßner, W. (1999):** Implementierung organisatorischer Veränderungen: Eine mitarbeiterorientierte Perspektive, Wiesbaden/München 1999.
- Gebert, D. (1974):** Organisationsentwicklung: Probleme des geplanten organisatorischen Wandels, Stuttgart u.a. 1974.
- Gebert, D. (2004):** Dilemma-Management, in: Schreyögg, G. (Hrsg.): *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*, 4. Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 195-204.
- Gersick, C. J. G. (1991):** Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm, in: *AMR*, 16. Jg., Nr. 1, 1991, S. 10–36.
- Glasl, F. (1975):** Situatives Anpassen der Strategie, in: Glasl, F./de la Houssaye, L. (Hrsg.): *Organisationsentwicklung*, Bern 1975, S. 145–158.
- Glasl, F./de la Houssaye, L. (Hrsg.):** Organisationsentwicklung: Das Modell des Niederländischen Instituts für Organisationsentwicklung und seine praktische Bewährung, Bern 1975.
- Gomez, P./Hahn, D./Müller-Stewens, G./Wunderer, R. (Hrsg.):** Unternehmerischer Wandel: Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, Wiesbaden 1995.
- Goodman, P. S. (Hrsg.):** *Change in Organizations: New Perspectives on Theory, Research, and Practice*, San Francisco 1982.
- Goodman, P. S./Kurke, L. B. (1982):** *Studies of Change in Organizations*, in: Goodman, P. S. (Hrsg.): *Change in Organizations*, San Francisco 1982, S. 1–46.
- Gouillart, F. J./Kelly, J. N. (1995):** *Transforming the Organization*, New York 1995.

- Gouldner, A. W. (1954):** Patterns of Industrial Bureaucracy, Glencoe 1954.
- Grant, A. M./Parker, S. K./Collins, C. G. (2009):** Getting Credit for Proactive Behavior: Supervisor Reactions Depend on What You Value and How You Feel, in: *Personnel Psychology*, 62. Jg. 2009, S. 31–55.
- Greenwood, R./Hinings, C. R. (1996):** Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism, in: *AMR*, 21. Jg., Nr. 4, 1996, S. 1022–1054.
- Greif, S./Runde, B./Seeberg, I. (2004):** Erfolge und Misserfolge beim Change Management, Göttingen 2004.
- Greiner, L. E. (1967):** Patterns of Organization Change, in: *HBR*, 45. Jg., Nr. 3, 1967, S. 119–130.
- Greiner, L. E. (1972):** Evolution and Revolution as Organizations Grow, in: *HBR*, 50. Jg., Nr. 4, 1972, S. 37–46.
- Greiner, L. E. (1973):** Patterns of Organizational Change, in: Bartlett, A. C./Kayser, T. A. (Hrsg.): *Changing Organizational Behavior*, Englewood Cliffs 1973, S. 46–63.
- Griffin, M. A./Neal, A./Parker, S. K. (2007):** A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts, in: *AMJ*, 50. Jg., Nr. 2, 2007, S. 327–347.
- Grochla, E. (Hrsg.):** Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1969.
- Grochla, E. (Hrsg.):** Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., Stuttgart 1980.
- Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.):** Strategische Unternehmensplanung. Strategische Unternehmensführung, 8. Aufl., Heidelberg 1999.
- Hammer, M./Champy, J. (1993):** Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, London 1993.
- Hannan, M. T./Pólos, L./Carroll, G. R. (2003):** Cascading Organizational Change, in: *OSc*, 14. Jg., Nr. 5, 2003, S. 463–482.
- Harris, L. C./Ogbonna, E. (2002):** The Unintended Consequences of Culture Interventions: A Study of Unexpected Outcomes, in: *British Journal of Management*, 13. Jg., Nr. 1, 2002, S. 31.
- Hauschildt, J. (1969):** Initiative, in: Grochla, E. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Organisation*, Stuttgart 1969, Sp. 734–741.
- Hauschildt, J. (Hrsg.):** Promotoren: Champions der Innovation, Wiesbaden 1998.
- Hauschildt, J./Grape, C./Schindler, M. (2006):** Typologien von Unternehmenskrisen im Wandel, in: *DBW*, 66. Jg., Nr. 1, 2006, S. 7–25.
- Hauschildt, J./Salomo, S. (2007):** Innovationsmanagement, 4. Aufl., München 2007.

- Heinen, E. (Hrsg.):** Industriebetriebslehre: Entscheidungen im Industriebetrieb, 9. Aufl., Wiesbaden 1991.
- Hendry, C. (1996):** Understanding and Creating Whole Organizational Change Through Learning Theory, in: HR, 49. Jg., Nr. 5, 1996, S. 621–642.
- Heusler, K. F. (2004):** Implementierung von Supply Chain Management: Kompetenzorientierte Analyse aus der Perspektive eines Netzwerkakteurs, Wiesbaden 2004.
- Hilker, J. (1993):** Marketingimplementierung: Grundlagen und Umsetzung am Beispiel ostdeutscher Unternehmen, Wiesbaden 1993.
- Hornung, S./Kim, T. G. (2009):** Initiative und Beteiligung: Zusammenhänge im aktiven Mitarbeiterverhalten, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 53. Jg., Nr. 1, 2009, S. 1–10.
- Huber, G. P. (1990):** A Theory of the Effects of Advanced Information Technologies on Organizational Design, Intelligence, and Decision Making, in: AMR, 15. Jg., Nr. 1, 1990, S. 47–71.
- Huber, G. P./Glick, W. H. (Hrsg.):** Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance, New York 1993.
- Huy, Q. N. (2001):** In Praise of Middle Managers, in: HBR, 79. Jg., Nr. 8, 2001, S. 72–79.
- Jakob, H. (1980):** Unternehmungsorganisation: Gestaltung und Entwicklung sozio-technischer Systeme, Stuttgart 1980.
- Johnson, G. (1992):** Strategic Change and the Management Process, Oxford 1992.
- Jones, G. R./Bouncken, R. B. (2008):** Organisation, 5. Aufl., München 2008.
- Kanter, R. M. (1983):** The Change Masters: Innovations for Productivity in the American Corporation, New York 1983.
- Kanter, R. M./Stein, B. A./Jick, T. D. (1992):** The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience it and Leaders Guide it, New York 1992.
- Kanter, R. M. (1982):** The Middle Manager as Innovator, in: Harvard Business Review, 60. Jg., Nr. 4, 1982, S. 95–105.
- Kappler, E./Rehkugler, H. (1991):** Konstitutive Entscheidungen, in: Heinen, E. (Hrsg.): Industriebetriebslehre, 9. Aufl., Wiesbaden 1991, S. 73–240.
- Katz, D./Kahn, R. L. (1978):** Social Psychology of Organizations, 2. Aufl., New York 1978.
- Kieser, A. (1997):** Implementierungsmanagement im Zeichen von Moden und Mythen des Organisierens, in: Nippa, M. (Hrsg.): Implementierungsmanagement, Wiesbaden 1997, S. 81–102.
- Kieser, A./Walgenbach, P. (2007):** Organisation, 5. Aufl., Stuttgart 2007.

- Kilmann, R. H./Covin, T. J. (Hrsg.):** Corporate Transformation: Revitalizing Organizations for a Competitive World, San Francisco 1988.
- Kirsch, W. (1997):** Wegweiser zur Konstruktion einer evolutionären Theorie der strategischen Führung: Kapitel eines Theorieprojektes, 2. Aufl., Herrsching 1997.
- Kirsch, W./Esser, W.-M./Gabele, E. (1979):** Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart 1979.
- Kleingarn, H. (1997):** Change Management: Instrumentarium zur Gestaltung und Lenkung einer lernenden Organisation, Wiesbaden 1997.
- Köhler, R./Küpper, H.-U./Pfungsten, A. (Hrsg.):** Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 6. Aufl., Stuttgart 2007.
- Kolks, U. (1990):** Strategieimplementierung: Ein anwenderorientiertes Konzept, Wiesbaden 1990.
- Kotter, J. P. (1995):** Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, in: HBR, 73. Jg., Nr. 2, 1995, S. 59–67.
- Kotter, J. P. (1996):** Leading Change, Boston 1996.
- Kotter, J. P./Cohen, D. S. (2002):** The Heart of Change: Real-life Stories of how People Change their Organizations, Boston 2002.
- KPMG AG (2009):** Ziele definieren - sicher ankommen: Professionelle Steuerung von Veränderungsprozessen und der Beitrag des Human Resource Managements. KPMG-Studie 2009.
- Kriegesmann, B. (2000):** Innovationsorientierte Anreizsysteme, in: Clermont, A. (Hrsg.): Personalführung und Organisation, München 2000, S. 385–397.
- Kriegesmann, B. (2004):** Mut zur Partisanenstrategie, in: FAZ, Ausgabe 15, 19.01.2004, S. 16.
- Kriegesmann, B./Kerka, F. (2003):** Riskante Managementirrtümer: Ein kritischer Blick auf den Kernkompetenzenansatz und die Mode der wahllosen Diversifikation, Bochum 2003.
- Krüger, W. (1994a):** Organisation der Unternehmung, 3. Aufl., Stuttgart 1994.
- Krüger, W. (1994b):** Umsetzung neuer Organisationsstrategien: Das Implementierungsproblem, in: Frese, E./Maly, W. (Hrsg.): Organisationsstrategien zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, Düsseldorf u.a. 1994, S. 197–221.
- Krüger, W. (1999):** Implementierung als Kernaufgabe des Wandlungsmanagements, in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmungsplanung. Strategische Unternehmungsführung, 8. Aufl., Heidelberg 1999, S. 863-891.
- Krüger, W. (2006):** Führungsstile für erfolgreichen Wandel, in: Bruch, H./Krummacker, S./Vogel, B. (Hrsg.): Leadership, Wiesbaden 2006, S. 107–122.

- Krüger, W. (2007):** Change Management, in: Köhler, R./Küpper, H.-U./Pfungsten, A. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 6. Aufl., Stuttgart 2007, S. 195-203.
- Krüger, W. (2009a):** Das 3W-Modell: Bezugsrahmen für das Wandlungsmanagement, in: Krüger, W. (Hrsg.): Excellence in Change, 4. Aufl., Wiesbaden 2009, S. 19-44.
- Krüger, W. (Hrsg.):** Excellence in Change: Wege zur strategischen Erneuerung, 4. Aufl., Wiesbaden 2009.
- Krüger, W. (2009b):** Strategische Erneuerung: Programme, Prozesse und Probleme, in: Krüger, W. (Hrsg.): Excellence in Change, 4. Aufl., Wiesbaden 2009, S. 45-114.
- Krüger, W. (2009c):** Topmanager als Promotoren und Enabler des Wandels, in: Krüger, W. (Hrsg.): Excellence in Change, 4. Aufl., Wiesbaden 2009, S. 144-191.
- Levy, A./Merry, U. (1986):** Organizational Transformation: Approaches, Strategies, Theories, New York 1986.
- Lewin, K. (1947):** Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science, in: HR, 1. Jg., Nr. 1, 1947, S. 5-41.
- Lewin, K. (1958):** Group Decision and Social Change, in: Maccoby, E. E./Newcomb, T. M./Hartley, E. L. (Hrsg.): Readings in Social Psychology, New York u.a. 1958, S. 197-211.
- Lupton, T. (1971):** Organisational Change: "Top-Down" or "Bottom-up" Management?, in: Personnel Review, 1. Jg., Nr. 1, 1971, S. 22-28.
- Maccoby, E. E./Newcomb, T. M./Hartley, E. L. (Hrsg.):** Readings in Social Psychology, New York u.a. 1958.
- Mensel, N. (2004):** Organisierte Initiativen für Innovationen, Wiesbaden 2004.
- Meyerson, D. E. (2001):** Radical Change: The Quiet Way, in: HBR, 79. Jg., Nr. 9, 2001, S. 92-101.
- Meyerson, D. E./Scully, M. A. (1995):** Tempered Radicalism and the Politics of Ambivalence and Change, in: OSc, 6. Jg., Nr. 5, 1995, S. 585-600.
- Miller, D. (1982):** Evolution and Revolution: A Quantum View of Structural Change in Organizations, in: JMS, 19. Jg., Nr. 2, 1982, S. 131-151.
- Miller, D./Friesen, P. H. (1980):** Momentum and Revolution in Organizational Adaptation, in: AMJ, 23. Jg., Nr. 4, 1980, S. 591-614.
- Mintzberg, H./Waters, J. A. (1985):** Of Strategies, Deliberate and Emergent, in: SMJ, 6. Jg., Nr. 3, 1985, S. 257-272.
- Mohr, N. (1997):** Kommunikation und organisatorischer Wandel: Ein Ansatz für ein effizientes Kommunikationsmanagement im Veränderungsprozeß, Wiesbaden 1997.

- Morrison, E. W./Phelps, C. C. (1999):** Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change, in: *AMJ*, 42. Jg., Nr. 4, 1999, S. 403–419.
- Motowidlo, S. J. (2000):** Some Basic Issues Related to Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management, in: *HRMR*, 10. Jg., Nr. 1, 2000, S. 115–126.
- Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2005):** Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 3. Aufl., Stuttgart 2005.
- Neuberger, O. (2006):** Mikropolitik und Moral in Organisationen: Herausforderung der Ordnung, 2. Aufl., Stuttgart 2006.
- Nippa, M. (Hrsg.):** Implementierungsmanagement: Über die Kunst, Reengineeringkonzepte erfolgreich umzusetzen, Wiesbaden 1997.
- Nohria, N./Beer, M. (Hrsg.):** Breaking the Code of Change, 5. Aufl., Boston 2000.
- Nutt, P. C. (1986):** Tactics of Implementation, in: *AMJ*, 29. Jg., Nr. 2, 1986, S. 230–261.
- Nutt, P. C. (1989):** Selecting Tactics to Implement Strategic Plans, in: *SMJ*, 10. Jg., Nr. 2, 1989, S. 145–161.
- O'Connor, G. C./Rice, M. P. (2001):** Opportunity Recognition and Breakthrough Innovation in Large Established Firms, in: *CMR*, 43. Jg., Nr. 2, 2001.
- Oechsler, W. A. (2006):** Personal und Arbeit: Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, 8. Aufl., München 2006.
- Ogbonna, E./Harris, L. C. (2002):** Managing Organisational Culture: Insights from the Hospitality Industry, in: *HRMJ*, 12. Jg., Nr. 1, 2002, S. 33–53.
- Orgland, M./Krogh, G. von (1998):** Initiating, Managing and Sustaining Corporate Transformation: A Case Study, in: *EMJ*, 16. Jg., Nr. 1, 1998, S. 31–38.
- Orlikowski, W. J. (1996):** Improvising Organizational Transformation Over Time: A Situated Change Perspective, in: *ISR*, 7. Jg., Nr. 1, 1996, S. 63–92.
- Osterloh, M./Frost, J. (2003):** Prozessmanagement als Kernkompetenz: Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können, 4. Aufl., Wiesbaden 2003.
- Ottaway, R. N. (1983):** The Change Agent: A Taxonomy in Relation to the Change Process, in: *HR*, 36. Jg., Nr. 4, 1983, S. 361–392.
- Parker, S. K./Collins, C. G. (2010):** Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors, in: *JOM*, 36. Jg., Nr. 3, 2010, S. 633–662.
- Parker, S. K./Bindl, U. K./Strauss, K. (2010):** Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation, in: *JOM*, 36. Jg., Nr. 4, 2010, S. 827–856.



- Paton, S./Boddy, D. (2007):** Stuck in the Middle: A Case Study Investigating the Gap between Top-down and Bottom-up Change, in: *Journal of General Management*, 32. Jg., Nr. 4, 2007, S. 39–52.
- Perich, R. (1993):** *Unternehmensdynamik: Zur Entwicklungsfähigkeit von Organisationen aus zeitlich-dynamischer Sicht*, 2. Aufl., Bern 1993.
- Pescher, J. (2010):** *Change Management: Taxonomie und Erfolgsauswirkungen*, Wiesbaden 2010.
- Pettigrew, A. M. (1985):** *The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*, Oxford 1985.
- Pettigrew, A. M. (1988):** *The Management of Strategic Change*, Oxford 1988.
- Picot, A./Freudenberg, H./Gaßner, W. (1999):** *Management von Reorganisationen: Maßschneidern als Konzept für den Wandel*, Wiesbaden 1999.
- Plowman, D. A./Baker, L. T./Beck, T. E./Kulkarni, M./Solansky, S. T./Travis, D. V. (2007):** Radical Change Accidentally: The Emergence and Amplification of Small Change, in: *AMJ*, 50. Jg., Nr. 3, 2007, S. 515–543.
- Podsakoff, P. M./MacKenzie, S. B./Paine, J. B./Bachrach, D. G. (2000):** Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, in: *JOM*, 26. Jg., Nr. 3, 2000, S. 513–563.
- Porter, L. W./Lawler, E. E./Hackman, J. R. (1975):** *Behavior in Organizations*, Tokio 1975.
- Quinn, J. B. (1980):** *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Homewood 1980.
- Recardo, R. J. (1995):** Overcoming Resistance to Change, in: *National Productivity Review*, 14. Jg., Nr. 2, 1995, S. 5–12.
- Reiß, M. (1995):** Implementierungsarbeit im Spannungsfeld zwischen Effektivität und Effizienz, in: *zfo*, 64. Jg., Nr. 5, 1995, S. 278–282.
- Reiß, M. (1997):** Change Management als Herausforderung, in: Reiß, M./von Rosenstiel, L./Lanz, A. (Hrsg.): *Change-Management*, Stuttgart 1997, S. 5–29.
- Reiß, M./von Rosenstiel, L./Lanz, A. (Hrsg.):** *Change-Management: Programme, Projekte und Prozesse*, Stuttgart 1997.
- Ridder, H.-G. (2009):** *Personalwirtschaftslehre*, 3. Aufl., Stuttgart 2009.
- Romanelli, E./Tushman, M. L. (1994):** Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test, in: *AMJ*, 37. Jg., Nr. 5, 1994, S. 1141–1666.
- Rumelt, R. P. (1974):** *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Boston 1974.

- Salomo, S./Mensel, N. (2005):** Initiativen für Innovationen: Förderung von Initiativ-Kompetenzen, in: Albers, S./Gassmann, O. (Hrsg.): Handbuch Technologie- und Innovationsmanagement, Wiesbaden 2005, S. 475–492.
- Sandig, C. (1933):** Gewinn und Sicherheit in der Betriebspolitik: Das Treiben und das Bremsen im Betriebe, in: ZfB, 10. Jg. 1933, S. 349–360.
- Sarbaugh-Thompson, M. (1998):** Change From Below: Integrating Bottom-Up Entrepreneurship into a Program Development Framework, in: ARPA, 28. Jg., Nr. 1, 1998, S. 3–25.
- Schaecke, M./Müller, H. C. (2003):** Theoretische Einbindung und Erscheinungsformen des Change-Managements, in: Schewe, G./Brast, C. (Hrsg.): Change-Management, Hamburg 2003, S. 5–31.
- Schanz, G. (1994):** Organisationsgestaltung: Management von Arbeitsteilung und Koordination, 2. Aufl., München 1994.
- Scherm, E./Pietsch, G. (2007):** Organisation, München 2007.
- Schewe, G./Brast, C. (Hrsg.):** Change-Management: Facetten und Instrumente, Hamburg 2003.
- Schirmer, F. (2000):** Reorganisationsmanagement: Interessenkonflikte, Koalitionen des Wandels und Reorganisationserfolg, Wiesbaden 2000.
- Schirmer, F. (2006):** Erneuerung aus der Mitte der Hierarchie: Beiträge mittlerer Manager zum organisatorischen Wandel, in: Schweickart, N./Töpfer, A. (Hrsg.): Wertorientiertes Management, Berlin 2006, S. 263–275.
- Schirmer, F./Smentek, M. (1994):** Management contra "Neue Managementkonzepte"?, in: IB, 1. Jg., Nr. 1, 1994, S. 62–90.
- Schreyögg, G. (2000):** Neuere Entwicklungen im Bereich des Organisatorischen Wandels, in: Busch, R. (Hrsg.): Change Management und Unternehmenskultur, München 2000, S. 26–44.
- Schreyögg, G. (Hrsg.):** Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., Stuttgart 2004.
- Schreyögg, G./Noss, C. (2000):** Von der Episode zum fortlaufenden Prozeß: Wege jenseits der Gleichgewichtslogik im Organisatorischen Wandel, in: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.): Organisatorischer Wandel und Transformation, Wiesbaden 2000, S. 33–62.
- Schreyögg, G./Noss, C. (1995):** Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation, in: DBW, 55. Jg., Nr. 2, 1995, S. 169–185.
- Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.):** Organisatorischer Wandel und Transformation: Managementforschung 10, Wiesbaden 2000.
- Schweickart, N./Töpfer, A. (Hrsg.):** Wertorientiertes Management, Berlin 2006.

- Seibert, S. E./Kraimer, M. L./Crant, J. M. (2001):** What Do Proactive People Do?: A Longitudinal Model Linking Proactive Personality and Career Success, in: *PPsych*, 54. Jg., Nr. 4, 2001, S. 845–874.
- Seibt, D. (1980):** Implementierung. Organisatorische, in: Grochla, E. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Organisation*, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 853–862.
- Simon, H. A. (1962):** The Architecture of Complexity, in: *Proceedings of the American Philosophical Society*, 106. Jg., Nr. 6, 1962, S. 468–482.
- Smeds, R./Haho, P./Alvesalo, J. (2003):** Bottom-up or Top-down?: Evolutionary Change Management in NPD processes, in: *International Journal of Technology Management*, 26. Jg., Nr. 8, 2003, S. 887–902.
- Spieß, E./Winterstein, H. (1999):** *Verhalten in Organisationen*, Stuttgart u.a. 1999.
- Stahle, W. H. (1991):** Redundanz, Slack und lose Kopplung in Organisationen: Eine Verschwendung von Ressourcen?, in: Stahle, W. H./Sydow, J. (Hrsg.): *Selbstorganisation und systemische Führung*, Berlin u.a. 1991, S. 313–345.
- Stahle, W. H. (1999):** *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, 8. Aufl., München 1999.
- Stahle, W. H./Sydow, J. (Hrsg.):** *Selbstorganisation und systemische Führung: Managementforschung 1*, Berlin u.a. 1991.
- Steinle, C. (1995):** Betriebswirtschaftslehre als Führungslehre?: Mehrebenenanalytische Skizze zur führungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, in: Wunderer, R. (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre*, 3. Aufl., Stuttgart 1995, S. 285–307.
- Steinle, C./Eggers, B./Ahlers, F. (2008):** *Change Management: Wandlungsprozesse erfolgreich planen und umsetzen*, München/Mering 2008.
- Stewart, T. A./Davis, J. E. (1993):** Reengineering: The Hot New Management Tool, in: *Fortune*, 128. Jg., Nr. 4, 1993, S. 40–48.
- Stock-Homburg, R. (2007):** Nichts ist so konstant wie die Veränderung: Ein Überblick über 16 Jahre empirische Change Management-Forschung, in: *ZfB*, 77. Jg., Nr. 7/8, 2007, S. 795–861.
- Thom, N. (1995):** Change Management, in: Corsten, H./Reiß, M. (Hrsg.): *Handbuch Unternehmensführung*, Wiesbaden 1995, S. 869–879.
- Thomas, R./Sargent, L. D./Hardy, C. (2011):** Managing Organizational Change: Negotiating Meaning and Power-Resistance Relations, in: *OSc*, 22. Jg., Nr. 1, 2011, S. 22–41.
- Tichy, N. M. (1983):** *Managing Strategic Change: Technical, Political and Cultural Dynamics*, New York 1983.

- Tushman, M. L./Romanelli, E. (2009):** Organizationale Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation, in: Burke, W. W./Lake, D. G./Paine, J. W. (Hrsg.): *Organization Change*, San Francisco 2009, S. 174–225.
- Ulrich, H. (1995):** Reflexionen über Wandel und Management, in: Gomez, P. et al. (Hrsg.): *Unternehmerischer Wandel*, Wiesbaden 1995, S. 5–29.
- Ulrich, K. (1993):** Die Evolution von Managementsystemen: Zur sprachtheoretischen Fundierung einer angewandten Führungslehre, München 1993.
- Vahs, D. (2009):** *Organisation*, 7. Aufl., Stuttgart 2009.
- Vahs, D./Leiser, W. (2007):** *Change Management in schwierigen Zeiten: Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen*, Wiesbaden 2007.
- Van de Ven, A. H. (1986):** Central Problems in the Management of Innovation, in: *MS*, 32. Jg., Nr. 5, 1986, S. 590–607.
- Van de Ven, A. H. (1993):** Managing the Process of Organizational Innovation, in: Huber, G. P./Glick, W. H. (Hrsg.): *Organizational Change and Redesign*, New York 1993, S. 269–294.
- Van Dyne, L./LePine, J. A. (1998):** Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity, in: *AMJ*, 41. Jg., Nr. 1, 1998, S. 108–119.
- Weick, K. E. (1977):** Organization Design: Organizations as Self-Designing Systems, in: *OD*, 6. Jg., Nr. 2, 1977, S. 30–46.
- Weick, K. E. (2000):** Emergent Change as a Universal in Organizations, in: Nohria, N./Beer, M. (Hrsg.): *Breaking the Code of Change*, 5. Aufl., Boston 2000, S. 223–241.
- Wenger, E. (1998):** *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge 1998.
- Werder, A. von (2008):** *Führungsorganisation: Grundlagen der Corporate Governance, Spitzen- und Leitungsorganisation*, 2. Aufl., Wiesbaden 2008.
- Wheatley, M. J. (2006):** *Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World*, 2. Aufl., San Francisco 2006.
- Wilkinson, H. (1993):** *Influencing People in Organizations: Concepts and Cases*, Fort Worth 1993.
- Witte, E. (1973):** *Organisation für Innovationsentscheidungen: Das Promotoren-Modell*, Göttingen 1973.
- Witte, E. (1988):** Kraft und Gegenkraft im Entscheidungsprozeß, in: Witte, E./Hauschildt, J./Grün, O. (Hrsg.): *Innovative Entscheidungsprozesse*, Tübingen 1988, S. 162–169.
- Witte, E./Hauschildt, J./Grün, O. (Hrsg.):** *Innovative Entscheidungsprozesse: Die Ergebnisse des Projektes "Columbus"*, Tübingen 1988.

**Wunderer, R. (Hrsg.):** Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, 3. Aufl., Stuttgart 1995.

**Young, M. (2009):** A Meta Model of Change, in: JOCM, 22. Jg., Nr. 5, 2009, S. 524-548.

**Zeyer, U. (1995):** Zeitaspekte der Implementierung aktueller Managementkonzepte, in: zfo, 64. Jg., Nr. 5, 1995, S. 283–289.

**zu Knyphausen-Aufseß, D. (1995):** Theorie der strategischen Unternehmensführung: State of the Art und neue Perspektiven, Wiesbaden 1995.

**Ilmenauer Schriften zur Betriebswirtschaftslehre**

**Institut für Betriebswirtschaftslehre der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der  
Technischen Universität Ilmenau**

**[www.tu-ilmenau.de/is-ww](http://www.tu-ilmenau.de/is-ww)**

**Herausgeber**

Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Norbert Bach  
Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Gernot Brähler  
Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Gerrit Brösel  
Jun.-Prof. Dr. rer. pol. David Müller  
Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Rainer Souren

**ISSN 2192-4643**

**ISBN 978-3-940882-26-4**

**URN [urn:nbn:de:gbv:ilm1-2011200377](https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:gbv:ilm1-2011200377)**