

Cultural Change:

Inhaltliche Anforderungen und Stufen des
Veränderungsprozesses

Seminararbeit im Hauptseminar

"Business Excellence durch Total Quality Management (TQM)"

im Wintersemester 1997/1998

vorgelegt von

Stefan Smalla

5. Fachsemester Betriebswirtschaftslehre

Matrikelnummer 2508838

bei

Prof. Dr. Armin Töpfer

Lehrstuhl für BWL, insb. Marktorientierte Unternehmensführung

TU Dresden

Betreuer: Ulrich Fehr

Dresden, 13.01.1998

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die drei Ebenen der Unternehmenskultur	2
Abbildung 2: Fundamental Change nach Lorsch	4
Abbildung 3: Unternehmenserneuerung nach Ghoshal/Bartlett	5
Abbildung 4: Die Phasen im Action-Research-Ansatz	6
Abbildung 5: Lewins Drei-Phasen-Modell	6
Abbildung 6: Acht-Schritte-Plan des Wandels nach Kotter	7
Abbildung 7: Stufen des Wandels nach Tomasko	8
Abbildung 8: Elemente der Business Transformation nach Gouillart/Kelly	9
Abbildung 9: Interdependenzen der Anforderungen für Kulturwandel	11
Abbildung 10: Die wichtigsten Interdependenzen der Anforderungen für Kulturwandel	12

Abkürzungsverzeichnis

Anm. d. Verf.	Anmerkung des Verfassers
CEO	Chief Executive Officer
d. h.	das heißt
f.	und folgende Seite
ff.	und folgende Seiten
o. V.	ohne Verfasser
S.	Seite(n)
TQM	Total Quality Management
u.	und
u. a.	unter anderem
u. ä.	und ähnliches
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, daß ich die vorliegende Seminararbeit selbständig verfaßt und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe; aus fremden Quellen übernommene Passagen und Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegen.

Mir ist bewußt, daß eine unwahre Erklärung rechtliche Folgen haben kann.

Dresden, 13.01.1997

Stefan Smalla

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	III
Eidesstattliche Erklärung	IV
1 Einführung	1
2 Begriffsklärung	2
2.1 Unternehmenskultur	2
2.2 Total Quality Management (TQM) und Qualitätskultur	3
3 Stufen des Cultural Change an verschiedenen Modellen	5
3.1 Deskriptive Modelle	5
3.1.1 <i>Der Kreislauf der kulturellen Evolution</i>	5
3.1.2 <i>Das Modell des Fundamental Change nach Lorsch</i>	5
3.1.3 <i>Corporate Renewal nach Ghoshal/Bartlett</i>	6
3.2 Normative Modelle	7
3.2.1 <i>Der Action-Research-Ansatz</i>	7
3.2.2 <i>Drei-Phasen-Modell nach Lewin</i>	7
3.2.3 <i>Unternehmenswandel in acht Schritten nach Kotter</i>	8
3.2.4 <i>Der Wandel als architektonischer Ansatz nach Tomasko</i>	9
3.2.5 <i>Business Transformation nach Gouillart/Kelly</i>	9
3.2.6 <i>Cultural Change in Abhängigkeit vom Unternehmensalter nach Schein</i>	11
4 Inhaltliche Anforderungen an den Cultural Change	12
4.1 Einbeziehung aller Mitarbeiter	13
4.2 Wandelwilligkeit im Unternehmen erzeugen	14
4.3 Generierung von Early Wins	14
4.4 Die Rolle externer Change Agents	15
4.5 Eine Vision und klare Ziele setzen	15
4.6 Kommunikation und Information	16
4.7 Anforderungen an die Führungskräfte	17
4.8 Anreize schaffen	17
4.9 Empowerment der Mitarbeiter	18
4.10 Aus- und Weiterbildung	19
4.11 Organisationale Veränderungen	20
4.12 Verankerung erreichter Veränderungen	20
4.13 Die Anforderung Zeit	21
5 Fazit und Ausblick	22
Literaturverzeichnis	22
Sonstige Quellen	24

1 Einführung

Unzählige Male ist er schon ausgerufen worden, der grundlegende Unternehmenswandel. Allerorten werden Veränderungen angestoßen, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Und doch scheitern viele!

In einer Untersuchung des Münchner Instituts für Lernende Organisation und Innovation (ILOI) wurden mehr als 100 Unternehmen auf die Wirksamkeit der dort initiierten Veränderungsprojekte untersucht [vgl. Lentz 1997, S. 62f.]. Mehr als die Hälfte der Unternehmen hatten die angestrebten Ziele gar nicht oder nur zum Teil erreicht. Ein Viertel der Projekte wurde gar überhaupt nicht zu Ende geführt. Der Hauptgrund für die Erfolglosigkeit war eindeutig zu identifizieren: "Es liegt an der Unternehmenskultur." [Lentz 1997, S. 63].

Wie der erforderliche Wandel der Unternehmenskultur erfolgreich zu gestalten ist, in welchen allgemeinen Schritten er ablaufen kann und welche speziellen Anforderungen ein "Cultural Change" hin zu einem Business Excellence Unternehmen mit implementiertem Total Quality Management stellt - darum soll es in dieser Arbeit gehen.

Dabei wird versucht werden, einen breiten Überblick über den Cultural Change, wie er in der Literatur behandelt wird, zu geben. Das bedeutet, es wird eine Vielzahl von Modellen und Anforderungen angesprochen werden, ohne dabei regelmäßig näher auf spezielle Aspekte einzugehen. Diese Einschränkung ist aufgrund der umfangreichen Behandlung des Themas in der Literatur einerseits und des begrenzten Seitenumfangs andererseits notwendig.

2 Begriffsklärung

2.1 Unternehmenskultur

Das Thema Unternehmenskultur (identisch: Organisationskultur) hat seit seinem Aufkommen in den achtziger Jahren eine immer größere Bedeutung für Forschung und Praxis des Managements von Organisationen erlangt. Als Definition soll hier die Abgrenzung von Edgar H. Schein verwendet werden (siehe Abbildung 1).

"Organizational culture is the pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration, and that have worked well enough to be considered valid, and, therefore to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems." [Schein 1984, S. 3].

Die Basisannahmen als "Satz grundlegender Orientierungs- und Vorstellungsmuster ('Weltanschauungen')" [Steinmann/Schreyögg 1993, S. 587] konkretisieren sich in Wertvorstellungen, Normen und Standards für Verhalten im Unternehmen. Diese Werte wiederum finden ihren sichtbaren Ausdruck in den Symbolen und Artefakten der Unternehmung [vgl. Schein 1984, S. 4].

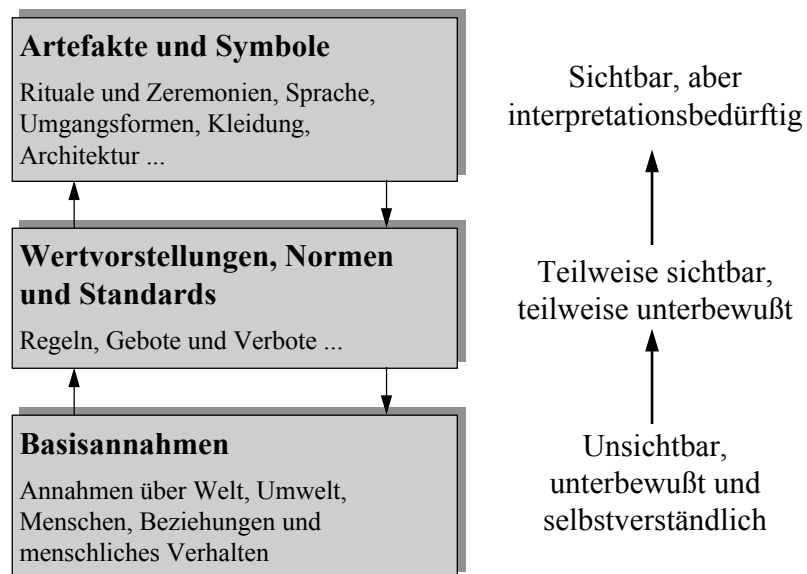


Abbildung 1: Die drei Ebenen der Unternehmenskultur

Quelle: in Anlehnung an Schein 1984, S. 4; Steinmann/Schreyögg 1993, S.588; Töpfer 1997b

Die Kultur ist durch ihre Allgegenwärtigkeit gleichsam als Überbau und Richtungsweiser der Organisation einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren. Je nach Ausprägung, die in jedem Unternehmen aufgrund dessen historischer Entwicklung einen individuellen Charakter besitzt, kann sie auch in der Zukunft

noch zielführend sein. "Wenn nämlich die allgemeine Marschrichtung stimmt, kann man den Rest vertrauensvoll der dezentralen Selbstorganisation überlassen." [Doppler/Lauterburg 1994, S. 301]. Sollte aber die gewählte oder notwendige Strategie durch die vorherrschende Kultur nicht getragen werden können, kommt das Unternehmen um einen Kulturwandel nicht umhin. Cultural Change wird deshalb hier definiert als der bewußte und gesteuerte Wandel der Unternehmenskultur, um sie einer neuen Strategie anzupassen und diese dann zu unterstützen.

Bewußter, d.h. durch das Management angeregter Kulturwandel ist möglich; diese Prämisse wird im folgenden angenommen werden, obwohl sie nicht unumstritten ist [vgl. Macharzina 1995, S. 213-215; Wicher 1994, S. 333f.].

Ein Aspekt, der an dieser Stelle erwähnt werden muß, ist der Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur, Strategie, Prozessen und Struktur [vgl. Töpfer 1996a, S. 246-248], die nur im Einklang miteinander zum Erfolg führen können, und die auch nur gemeinsam verändert werden können. Dabei wird im folgenden von davon ausgegangen, daß sich (langfristig) die Kultur, und dann natürlich auch Prozesse und Struktur des Unternehmens der gewählten Strategie (z.B. Total Quality Management) anpassen müssen.

2.2 Total Quality Management (TQM) und Qualitätskultur

Total Quality Management ist eine ganzheitliche und die umfassendste bekannte Führungsstrategie, die als oberstes Ziel die Kundenzufriedenheit verfolgt. "Dies beinhaltet neben (...) [der] kontinuierlichen Verbesserung der Prozesse insbesondere auch die Aufnahme der Qualität als übergeordnetes Unternehmensziel (...), eingebettet in eine entsprechende Unternehmenskultur und Unternehmenspolitik" [Kamiske/Brauer 1993, S. 143]. Um die fundamentale Verankerung des Wertes Qualität zu erreichen, ist ein Wandel der Unternehmenskultur hin zu einer Qualitätskultur unbedingt notwendig [vgl. Stauss/Friege 1996, S. 31f.]. Das "Denken und Handeln aller Führungskräfte und Mitarbeiter" [Töpfer/Mehdorn 1995, S. 32] muß dem Kunden, also der Qualität dienen. Als Ergebnis führt eine TQM-Kultur dann zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozeß der internen und externen Leistungen des Unternehmens zum Nutzen der Kunden und damit letztendlich zum Nutzen des Unternehmens [vgl. Töpfer 1995, S. 566-571].

"TQM is Behavioural Change" [Atkinson 1990, S.41] der Mitarbeiter und Manager.

3 Stufen des Cultural Change an verschiedenen Modellen

Die wichtigsten Modelle des Wandels von Unternehmen sollen im folgenden vorgestellt werden. Dabei werden zunächst drei deskriptive Modelle erklärt, die anhand empirischer Erkenntnisse den realen Ablauf von Veränderungsprozessen beschreiben. Die darauf folgenden normativen Modellen geben Richtlinien vor, wie der Veränderungsprozeß ablaufen sollte. Der Kulturwandel als spezielles Problem wird nur ganz selten explizit behandelt, gleichwohl er als integraler Bestandteil und Klammer aller Modelle gesehen wird.

3.1 Deskriptive Modelle

3.1.1 Der Kreislauf der kulturellen Evolution

Ein grundlegendes aus empirischen Studien abgeleitetes Modell ist der Kreislauf der kulturellen Evolution, wie er von Dyer bereits 1985 veröffentlicht worden ist [vgl. Steinmann/Schreyögg 1993, S. 602].

Der Ausgangspunkt ist immer der, daß die alte Kultur in eine Krise führt, den neuen Herausforderungen also nicht mehr genügt. Die alten Werte und Symbole verlieren an Glaubwürdigkeit, es herrscht allgemeine Verunsicherung. Durch Bildung neuer, latent bereits vorhandener "Schattenkulturen" oder durch vom (neuen) Management aufgebaute neue Orientierungsmuster soll diese überwunden werden. Es kommt zum Konflikt zwischen alter und neuer Kultur. Wenn die Mitarbeiter glauben, die neue Kultur habe die Kraft, sie aus der Krise zu führen, dann wird sie akzeptiert und beginnt sich mit neuen Werten und Symbolen im Unternehmen zu etablieren. Damit kann der Kreislauf von vorn beginnen.

Bereits hier kann man eine wichtige Anforderung an Cultural Change erkennen: die Mitarbeiter müssen an die neue Kultur glauben, um sie zu akzeptieren; und das passiert nur, wenn die neue Kultur ihre Problemlösungskompetenz beweist.

3.1.2 Das Modell des Fundamental Change nach Lorsch

Das deskriptive Modell des Fundamental Change [vgl. Lorsch 1986] ist ebenfalls aus Beobachtungen in der Praxis entstanden. Lorsch beschreibt aus der Sicht von Unternehmensführern, wie Wandelprozesse realiter ablaufen (vgl. Abbildung 2).



Abbildung 2: Fundamental Change nach Lorsch

Quelle: in Anlehnung an Lorsch 1986

Zuerst wird den Top Managern langsam bewußt, daß irgendetwas im Unternehmen nicht stimmt (Awareness), wobei aber durch die tief verwurzelten alten Vorstellungen nicht klar ist, wohin der Weg denn gehen soll (Confusion). Nachdem ein neuer CEO das Ruder übernommen hat, wird eine strategische Vision entwickelt (Strategic Vision), die dann in Jahren des Experimentierens mit vielerlei Methoden versucht wird, umzusetzen (Experimentation).

3.1.3 Corporate Renewal nach Ghoshal/Bartlett

Die Professoren Ghoshal und Bartlett stellten in einer weit angelegten Untersuchung fest, daß der Wandel in den Unternehmen am erfolgreichsten war, in denen nach einem bestimmten Drei-Phasen-Schema vorgegangen worden ist [vgl. Ghoshal/Bartlett 1996], wie es in Abbildung 3 zu sehen ist.

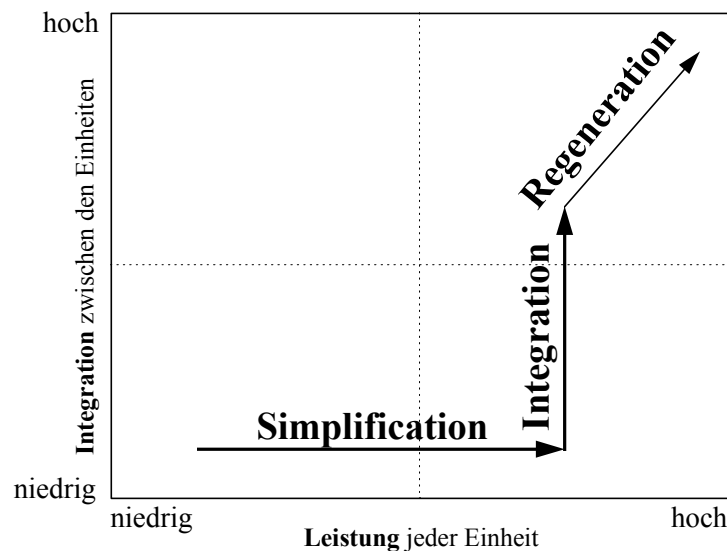


Abbildung 3: Unternehmenserneuerung nach Ghoshal/Bartlett

Quelle: in Anlehnung an Ghoshal/Bartlett 1996, S. 24

Die erste Grundannahme dabei ist, daß die Stärke eines Unternehmens abhängt von der Stärke jeder einzelnen Einheit und der Effektivität ihrer gegenseitigen Integration. Die zweite Grundannahme besagt, daß wahrer Unternehmenswandel nur durch den Wandel der Unternehmenskultur hervorgerufen werden kann.

Zuerst muß die Leistung jeder einzelnen Unternehmenseinheit gesteigert werden, was durch Vereinfachung der Strukturen und des Schaffens von Disziplin und Mobilisierung der Mitarbeiter gelingt. Die Unternehmenseinheiten werden als Profit Center verantwortlich für ihre Ergebnisse gemacht (Simplification). In der nächsten Phase können ausgehend von der Stärke jeder Einheit die Integrationskräfte zwischen den Einheiten aufgebaut werden. Das geschieht durch Stretching Targets und das Schaffen von Vertrauen, wobei vor allem Grenzen

zwischen den Einheiten niedergerissen werden müssen (Integration). Die letzte Stufe ist dann das Zusammenspiel der ersten beiden, indem eine ausgeglichene lernende, d.h. sich selbst erneuernde Organisation geschaffen wird (Regeneration.)

Dieser deskriptive Ansatz kann aufgrund seines bewiesenen Praxiserfolgs bei General Electric und anderen erfolgreichen Unternehmen auch als sinnvolles normatives Modell gelten.

3.2 Normative Modelle

3.2.1 Der Action-Research-Ansatz

Der normative Action-Research-Ansatz [vgl. Robbins 1993, S. 678f.] ist der wissenschaftlichen Untersuchungsmethodik angelehnt und besteht aus den fünf Schritten in Abbildung 4.

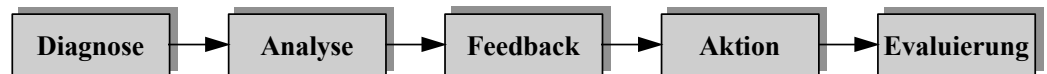


Abbildung 4: Die Phasen im Action-Research-Ansatz

Quelle: in Anlehnung an Robbins 1993, S. 678f.

Dabei wird ein Change Agent, ein externer Berater oder ein Mitarbeiter, gebeten, Informationen über die Lage des Unternehmens zu sammeln (Diagnose) und zu analysieren (Analyse). Diese Analyse wird gemeinsam mit den Mitarbeitern des Unternehmens geteilt, und es werden Aktionspläne erstellt, die den benötigten Wandel bewirken sollen (Feedback). Diese Aktionspläne werden dann umgesetzt (Aktion) und letztendlich bewertet (Evaluierung).

Dieser Ansatz ist so grundlegend, daß er als Basis und Bestandteil aller anderen Ansätze gelten kann. Er bewirkt ein methodisches und systematisches Vorgehen und die Einbeziehung der Mitarbeiter, zwei Grundelemente der anderen Modelle.

3.2.2 Drei-Phasen-Modell nach Lewin

Ein weiteres grundlegendes und wohl das bedeutendste normative Modell ist das Drei-Phasen-Modell der Organisationsentwicklung von Kurt Lewin [vgl. Töpfer/Mehdorn 1995, S. 181f.; Robbins 1993, S. 676-678]. Es geht von einer evolutionären, d.h. inkrementalen (im Gegensatz zu einer revolutionären, d.h. plötzlichen) Veränderung aus. Siehe dazu Abbildung 5.



Abbildung 5: Lewins Drei-Phasen-Modell

Quelle: Robbins 1993, S. 677

In der Phase des Unfreezing wird der Status quo in Frage gestellt; es werden alte Strukturen und Verhaltensweisen aufgebrochen. Dazu müssen der Druck durch individuelle Verweigerung und Gruppenwiderstände beseitigt werden sowie inhärente Veränderungskräfte verstärkt werden. Das ganze Unternehmen wird also "aufgetaut", d.h. in einen Zustand versetzt, in dem Veränderungen möglich sind. Diese Veränderungen werden dann während der (unter Umständen sehr lang andauernden) Phase des Moving durchgeführt. Das Unternehmen wird dorthin bewegt, wo es hin soll. Der dann erreichte Zustand wird in der Phase des Refreezing durch Strukturen, Instrumente u.ä. eingefroren, um ihn abzusichern und eine Rückkehr zum alten Zustand zu verhindern.

3.2.3 Unternehmenswandel in acht Schritten nach Kotter

Aufbauend auf dem Lewinschen Modell hat John P. Kotter in seinem Buch "Leading Change" einen Acht-Schritte-Plan für den Wandel entworfen, der allgemein nutzbar, aber doch schon sehr konkret in der Ausgestaltung der Anwendung ist [vgl. Kotter 1996]. Die acht Schritte sind in Abbildung 6 gezeigt, wobei laut Kotter erst der letzte Schritt die eigentliche Veränderung der Kultur ist. Alle anderen Schritte führen "nur" darauf hin.

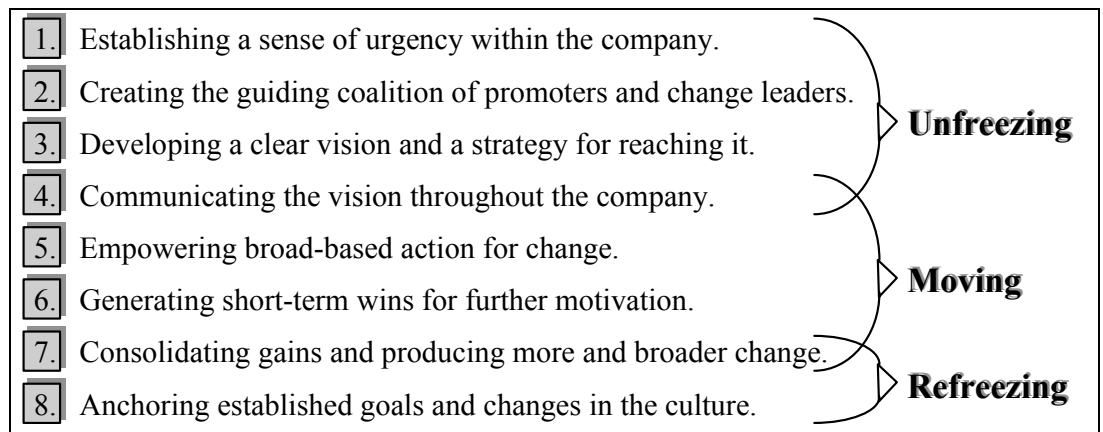


Abbildung 6: Acht-Schritte-Plan des Wandels nach Kotter

Quelle: in Anlehnung an Kotter 1996; o.V. 1996; Robbins 1993, S. 677

Dabei verweist Kotter auf die Notwendigkeit, keinen der Schritte wegzulassen. "Das Überspringen einzelner Abschnitte schafft lediglich die Illusion von raschem Fortschritt und führt nie zu einem befriedigenden Resultat." [Kotter 1995, S. 21] Die Überschneidung einzelner Schritte ist dagegen möglich, wobei aber unbedingt zu beachten ist, zuerst eine solide Basis für den Anfang des nächsten Schrittes zu finden [vgl. o.V. 1996, S. 3].

3.2.4 Der Wandel als architektonischer Ansatz nach Tomasko

Im Buch "Rethinking the corporation" benutzt Robert M. Tomasko zur Darstellung des Unternehmenswandels die Analogie des Architekten, der ein Unternehmen verändern muß [vgl. Tomasko 1993]. Der Autor schreibt hauptsächlich über Reorganisation und Downsizing von Unternehmen. Der Ansatz kann aber analog auch für Kulturwandel gelten.

Tomasko geht von drei aufeinanderfolgenden Stufen aus (vgl. Abbildung 7).

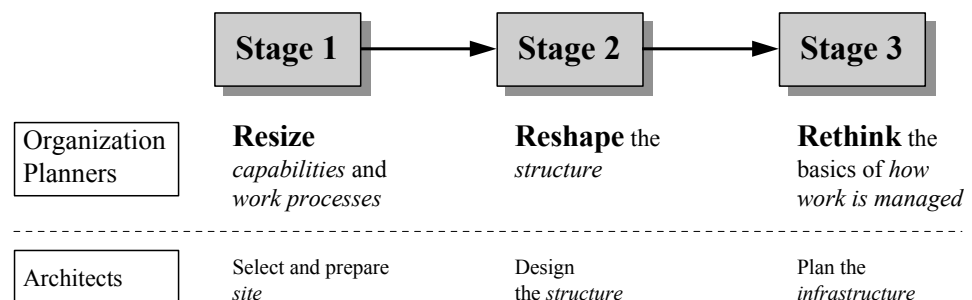


Abbildung 7: Stufen des Wandels nach Tomasko

Quelle: in Anlehnung an Tomasko 1993, S. 7f.

Zuerst wird aufbauend auf dem Ist-Zustand das zukünftige Handlungsfeld des Unternehmens definiert (Resize), wonach die formale Struktur ausgerichtet wird (Reshape). In Stufe 3 wird dann die gesamte Art und Weise des Denken und Handelns sowie die informale Struktur im Unternehmen den neuen Erfordernissen angepaßt (Rethink).

Der verwendete Ansatz ist im Gegensatz zu den bisher gezeigten der einer revolutionären Veränderung. Hier ist zu fragen, ob nicht massive Widerstände auftreten werden, wenn man die formale Struktur ändert, ohne die "basics how work is managed" [Tomasko 1993, S. 8] bereits geändert zu haben.

3.2.5 Business Transformation nach Guillard/Kelly

Ein ganzheitlicher und ganz besonders interessanter Ansatz ist der der "Business Transformation", der die Biologie als Analogie benutzt [vgl. Guillard/Kelly 1995].

"Wir definieren Unternehmenstransformation (Business Transformation, Anm. d. Verf.) als die aufeinander abgestimmte Umgestaltung der genetischen Architektur eines Unternehmens, die gleichzeitig (...) in allen vier Dimensionen - Reframing, Restructuring, Revitalizing und Renewing - durchgeführt wird." [ebenda, S. 21].

Das perfekte Zusammenspiel dieser vier "lebensnotwendige[n] Grundfertigkeiten" [ebenda, S. 21] wird als wesentlich für den Erfolg angesehen (siehe Abbildung 8).

- Reframing bezieht sich auf die Bewußtseinsbildung im Unternehmen, wobei die Mitarbeiter für Veränderungen mobilisiert werden müssen. Außerdem muß eine gemeinsame Vision den Weg in die Zukunft weisen und ein leistungsfähiges Ziel- und Meßgrößensystem zur Umsetzung installiert werden.
- Restructuring ist die strukturelle Komponente in der Transformation, die sich auf den Unternehmenskörper bezieht. Ihre Elemente sind der Aufbau eines wertschöpfungsorientierten Geschäftsmodells, die Ausrichtung der physischen Infrastruktur der Unternehmung und die Prozeßoptimierung.
- Revitalizing als Wachstumskomponente definiert die Beziehungen des Unternehmens zu seiner Umwelt. Dabei sollen umfassende Kundenfokussierung erreicht, neue Geschäftsfelder entwickelt und Quantensprünge durch (Informations-)Technologie erwirkt werden.
- Renewing befaßt sich mit "dem Geist und der Seele des Unternehmens" [ebenda, S. 22] und umfaßt die Entwicklung von wirksamen Anreizsystemen, die Forcierung individuellen Lernens (Weiterbildung) sowie die Erneuerung der Organisation zu einer lernenden Organisation.

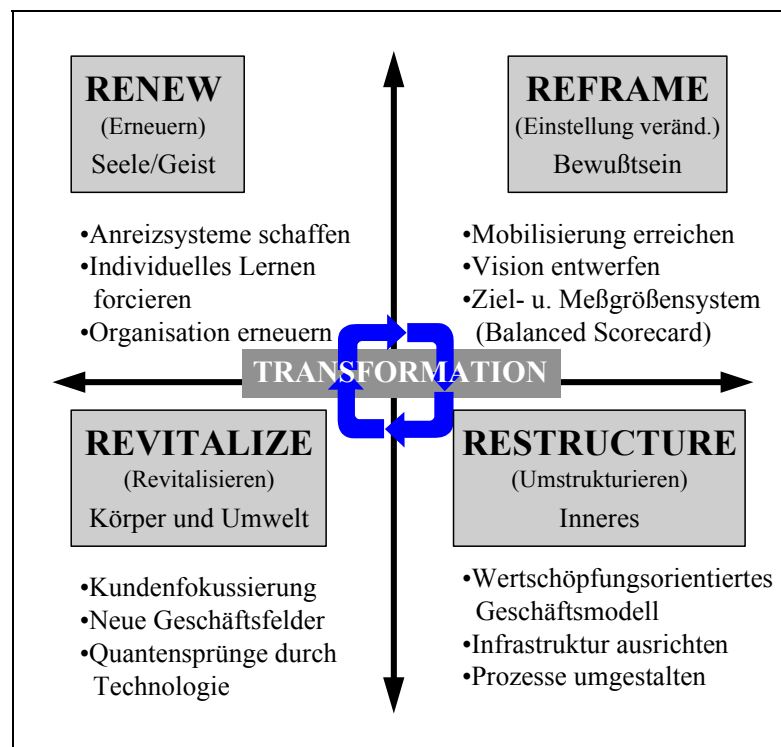


Abbildung 8: Elemente der Business Transformation nach Gouillart/Kelly

Quelle: in Anlehnung an Gouillart/Kelly 1995, S. 20 und S. 24

Durch seine ganzheitliche Sicht und das Vermeiden standardisierter Vorgehensweisen kann die Business Transformation als Hilfe für den Wandel zu einem Unternehmen mit Total Quality Management (auch ein ganzheitliches und nicht standardisiertes Konzept) gute Verwendung finden. Dennoch wird das Vorgeben einer idealen Abfolge des Wandels von den Autoren explizit verweigert [vgl. ebenda, S. 44]; vielmehr muß jedes Unternehmen den für sich idealen Weg der Entwicklung in den vier Dimensionen finden.

3.2.6 Cultural Change in Abhängigkeit vom Unternehmensalter nach Schein

Edward H. Schein, der Begründer des oben vorgestellten Verständnisses von Unternehmenskultur, hat sich auch mit deren Veränderung beschäftigt; und zwar in Abhängigkeit vom Unternehmensalter [vgl. Schein 1984, S. 13f.; Macharzina 1995, S. 214-217]. Da diese Seminararbeit aufgrund der vielfältigen Implikationen diese Unterscheidung nicht explizit behandeln will und Schein seine Meinung mindestens einmal geändert hat, soll eine weitere Erklärung ausbleiben [vgl. Schein 1984, S. 13f.; Macharzina 1995, S. 213-217].

Wesentlich ist dennoch der von Schein herausgearbeitete Unterschied zwischen geplantem und ungeplantem Wandel. Eine Kultur ändert sich also nicht zwangsläufig nur durch aktives Handeln, sondern kann sich in einem evolutionären Prozeß quasi von selbst ändern. So ist zum Beispiel zu beobachten, daß je älter und größer ein Unternehmen wird, die Kultur immer weniger innovativ und immer mehr auf den Status quo orientiert ist [vgl. Macharzina 1995, S. 215].

4 Inhaltliche Anforderungen an den Cultural Change

Der Cultural Change als grundlegende Neuorientierung (der Mitarbeiter) eines Unternehmens ist eine Gratwanderung zwischen Überforderung, die zu Widerstand führen kann und Unterforderung, die den gesetzten Zielen nicht gerecht wird. Außerdem ist der Wandel sehr langwierig und deshalb kostspielig. Deal und Kennedy schätzen die Kosten für effektiven und tiefgehenden Wandel auf fünf bis zehn Prozent der Zeit und des Jahresbudgets eines Unternehmens. Die Kosten selbst sind folglich bereits eine Barriere gegen Wandel [vgl. Deal/Kennedy 1982, S. 161-163]. Diese hohen Kosten und die Notwendigkeit des Wandels erlauben keine Fehlschläge. Es werden im folgenden die Anforderungen an den Veränderungsprozeß erläutert. Dabei läßt sich zwischen den einzelnen Anforderungen aufgrund deren interdependenter Verknüpfung nicht trennscharf unterscheiden; der Versuch wird dennoch unternommen.

Die eben angesprochenen Interdependenzen der wichtigsten Anforderungen, die im Zusammenspiel zu einem Cultural Change führen, sind in Abbildung 9 zu sehen. Die wesentlichen Beziehungen sind dabei schwarz gezeichnet.

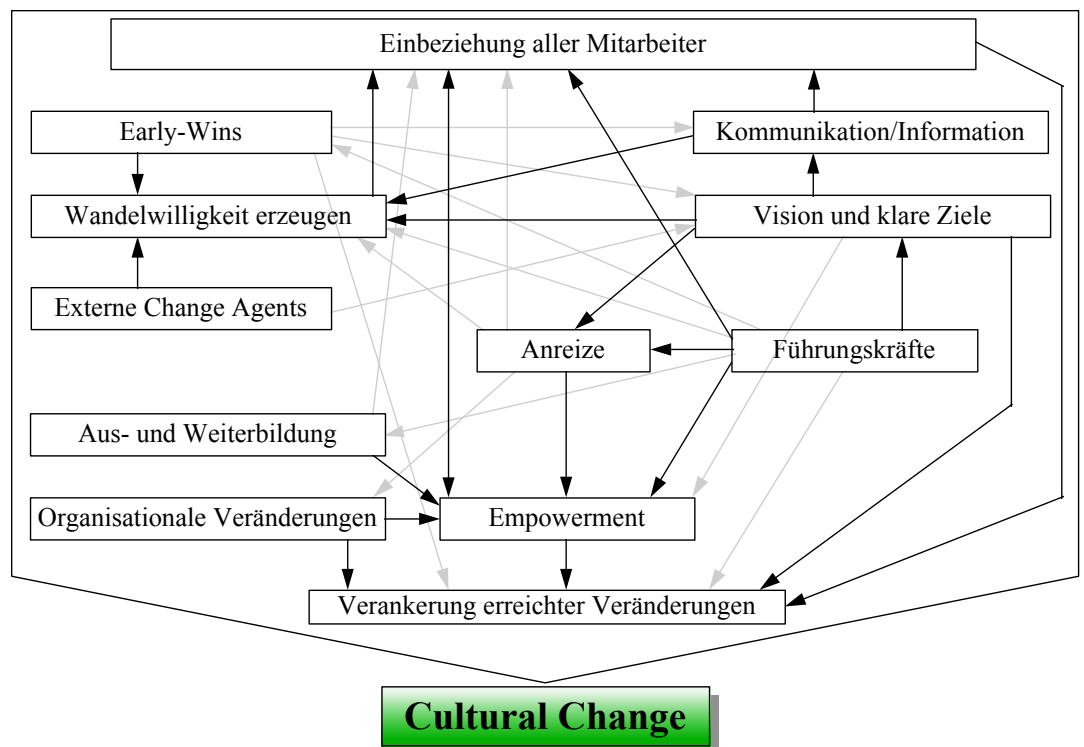


Abbildung 9: Interdependenzen der Anforderungen für Kulturwandel

Quelle: eigene Darstellung

An dieser Abbildung kann man sehen, wie schwierig ein Cultural Change ist; alle Systemelemente und deren vielfältige Abhängigkeiten müssen beachtet werden.

Zum besseren Verständnis zeigt Abbildung 10 nur die wichtigsten Abhängigkeiten der Anforderungen an Cultural Change.

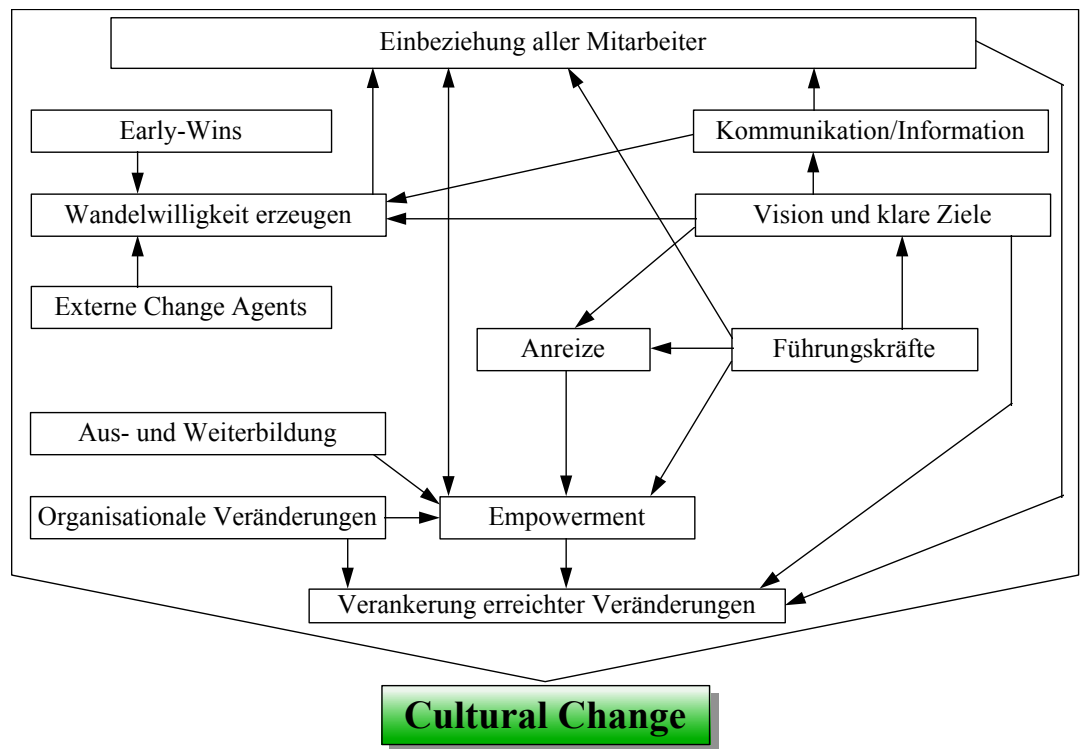


Abbildung 10: Die wichtigsten Interdependenzen der Anforderungen für Kulturwandel

Quelle: eigene Darstellung

4.1 Einbeziehung aller Mitarbeiter

Die wohl grundlegendste Voraussetzung für erfolgreichen Wandel zu einer Qualitätskultur ist die Einbeziehung aller Mitarbeiter. Ohne die ca. 85 Prozent "Nicht-Manager" im Unternehmen, die beim TQM allesamt Qualitätsverantwortung tragen, kann ein grundlegender Kulturwandel nicht funktionieren. "Erst wenn die Gewohnheiten und das Verhalten dieser Mehrheit beeinflusst werden, beginnt die kulturelle Veränderung wirklich Fuß zu fassen." [Drennan 1993, S. 231]. Die TQM-Einführung darf also weder allein bei den Führungskräften oder den nachgeordneten Mitarbeitern ansetzen, noch darf sie sich nur auf Teilbereiche des Unternehmens erstrecken - vielmehr müssen alle Aktivitäten auf das ganze Unternehmen bezogen werden [vgl. Töpfer/Mehdorn 1995, S. 182f.].

Lässt man z. B. den Pförtner außer Acht, und versteht der die Bedeutung seiner Arbeit im Rahmen der neuen TQM-Kultur nicht, dann könnte es passieren, daß nachdem das Top-Management einen äußerst wichtigen Kunden erfolgreich beworben hat, dieser das Gebäude verläßt und von dem schlechtgelaunten Pförtner

unfreundlich behandelt wird. Daraufhin bekommt das Unternehmen den Auftrag nicht. Zwar ein extremes Beispiel, aber es verdeutlicht, wie unumgänglich die Einbeziehung jedes einzelnen Mitarbeiters in den Veränderungsprozeß ist.

Ergänzend dazu ist auch ein neuartiges ganzheitliches Qualitätsverständnis vonnöten, das sich nicht nur auf die reine Produktqualität beschränkt, sondern auch Kommunikations- und Servicequalität sowie die Optimierung der Qualität für alle Stakeholder umfaßt [vgl. Töpfer 1996b, S. 22f.].

4.2 Wandelwilligkeit im Unternehmen erzeugen

Für eine konstruktive Veränderung ist die grundsätzliche Bereitschaft für und ein Gruppenkonsens über den Wandel im Sinne eines Unfreezing nötig [vgl. Deal/Kennedy 1982, S. 164; Robbins 1993, S. 676-678]. Da die meisten Menschen den sicheren Status quo einer unsicheren Veränderung vorziehen, muß ein Gefühl der Dringlichkeit geschaffen werden [vgl. Kotter 1995, S. 21f.]. Am wirksamsten funktioniert das durch Problemdruck; jedem Mitarbeiter muß klar sein, daß ohne einen Wandel ernsthafte Schwierigkeiten auf das Unternehmen und ihn persönlich zukommen. Dafür kann man Schlüsselereignisse schaffen, z.B. Death-Valley-Workshops [vgl. Gouillart/Kelly 1995, S. 54-57] oder Entlassungen prominenter Gegner der Veränderung in den oberen Führungsebenen, wie es Ferdinand Piech bei seinem Antritt bei Volkswagen getan hat [vgl. Töpfer 1997a]. Wirksam sind auch (unter Umständen künstlich geschaffene) Bedrohungen von außen [vgl. Deal/Kennedy 1984, S. 175]. Wichtig dabei ist, zuerst das Management zu überzeugen, damit durch deren Multiplikatorwirkung im Rahmen eines Top-down-Prozesses die restlichen Mitarbeiter gewonnen werden können [vgl. Töpfer/Mehdorn 1995, S. 157].

4.3 Generierung von Early Wins

Zur Unterstützung der Mobilisierung der Mitarbeiter bieten sich "Early Wins" an, d.h. frühzeitige und meßbare Erfolge im Veränderungsprozeß, die den Mitarbeitern zeigen, daß der verfolgte Weg sinnvoll ist und daher zu stärkerer Motivation führen [vgl. ebenda, S. 182]. Diese kurzfristigen Erfolge stellen sich meist nicht von allein ein, vielmehr liegt es direkt in der Verantwortung des Managements, selbige - im Wissen um deren motivierende Wirkung - bewußt zu generieren. Early Wins können z.B. anspruchsvolle Kostensenkungen sein oder Pilotprojekte, die Maßstäbe für das ganze Unternehmen setzen. Durch richtige Kommunikation im

Unternehmen werden alle Mitarbeiter von den erreichten Verbesserungen erfahren, und Kritiker der Veränderung werden verstummen. Außerdem geben Early Wins schon zu Beginn des Veränderungsprozesses wertvolle Hinweise und Daten, die bei der großflächigen Umsetzung hilfreich sein können und ermöglichen das Hinterfragen und gegebenenfalls das Korrigieren von Zielen und Vorgaben [vgl. o.V. 1996, S. 7].

4.4 Die Rolle externer Change Agents

Ein weiterer wichtiger Faktor im Veränderungsprozeß sind externe Change Agents, also unternehmensfremde Personen, meist Unternehmensberater, die die Veränderung erst anstoßen und dann begleiten. Als Außenseiter haben sie einen unverklärten Blick auf Schwachstellen im Unternehmen und können durch Unabhängigkeit sowie fehlende Betriebsblindheit vorurteilsfrei Empfehlungen aussprechen. Diese Rolle als Sparringspartner der Unternehmensleitung gerade zu Beginn der Veränderung darf nicht unterschätzt werden. Externe Change Agents können die Kluft zwischen der alten und der neuen erwünschten Kultur schließen und damit quasi als Wegweiser dienen [vgl. Deal/Kennedy 1982, S. 176]. Außerdem macht deren Auftreten allen Mitarbeitern die Notwendigkeit des Wandels deutlich, wobei aber zu beachten ist, nicht durch das Image der "McKinsey-Jobvernichter" von Anfang an Widerstand zu erzeugen.

Sollte die Hilfe von externen Change Agents in Anspruch genommen, ist es nötig, die Veränderung so schnell wie möglich komplett intern zu übernehmen. Sonst besteht die Gefahr, daß die Berater den Veränderungsprozeß an sich reißen und nach deren Weggang keine Fortführung der Veränderung möglich ist [vgl. Parker/Wright 1994, S. 592].

Zu erwähnen bleibt hier, daß auf interne Change Agents (Promotoren) keinesfalls zu verzichten ist, da sie durch Motivation und Vorbildcharakter die Mobilisierung des ganzen Unternehmens ermöglichen [vgl. Töpfer/Mehdorn 1995, S. 182].

4.5 Eine Vision und klare Ziele setzen

Eine Vision hat nach Kotter drei wichtige Funktionen für Veränderungsprozesse: sie zeigt die gewünschte Zukunft, sie motiviert und sie koordiniert alle Aktionen in dieselbe Richtung [vgl. o.V. 1996, S. 4]. Die Vision muß klar verständlich und leicht zu kommunizieren, dabei aber sehr anspruchsvoll sein. Weiterhin muß sie das oberste Ziel, nämlich die Qualität oder deren Auswirkung, die

Kundenzufriedenheit enthalten. Eine beispielhafte Vision ist die von GTE Directories, einem Gewinner des amerikanischen Qualitätspreises: "Hundertprozentige Kundenzufriedenheit durch Qualität" [vgl. Stauss/Friege 1996, S. 24]. Die Vision als grober Rahmen muß dann in einen Umsetzungsplan heruntergebrochen werden, der klare Ziele und Meilensteine vorgibt, wie die Vision erreicht werden soll [vgl. Parker/Wright 1994, S. 590]. An diese einzelnen Ziele ist, im Gegensatz zur allgemein formulierten Vision, die Forderung der Meßbarkeit zu stellen. Das Meßgrößensystem gehört also untrennbar zum Zielsystem, um das Erreichen der Ziele überprüfen zu können. Hierzu bietet sich zum Beispiel die Einführung einer Balanced Scorecard an [vgl. Gouillart/Kelly 1995, S. 115-138]. Auch das Policy Deployment als Instrument der Zielsetzung und -umsetzung kann hier zum Einsatz kommen [vgl. Stauss/Friege 1996, S. 32].

4.6 Kommunikation und Information

Ohne die breit angelegte Kommunikation der Vision und der Ziele, ohne Information der Mitarbeiter über den Veränderungsprozeß, wird man nur schwerlich einen Wandel vollziehen können. "Effective communication is the key to mobilizing your workforce behind a new vision." [o.V. 1996, S. 5].

Dabei sollten alle möglichen Wege für die Top-down-Kommunikation genutzt werden: das reicht von der Mitarbeiterzeitung über spezielle TQM-Treffen bis hin zum persönlichen Gespräch der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern. Die Botschaft "Qualität" muß immer wieder wiederholt werden, so daß jeder im Unternehmen sie versteht. Eine wichtige Forderung an die Kommunikation ist die Glaubwürdigkeit. Erreichte Ziele zu feiern sowie Schwachstellen schonungslos offenzulegen gehören dazu; aber auch die Vorbildwirkung des täglichen Handelns der Führungskräfte nach den kommunizierten Botschaften ist notwendig [vgl. Kotter 1995, S. 24f.].

Um die allseitige Kommunikation zu fördern, müssen auch Barrieren eingerissen werden: zwischen den Abteilungen genauso wie zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten. Nur bereichsübergreifende Kommunikation kann neues Prozeßdenken als wichtiges Element des TQM hervorbringen; nur zweiseitige Kommunikation, die das Feedback der Mitarbeiter über den Veränderungsprozeß einbezieht, ist erfolgreich [vgl. Drennan 1993, S. 81-99].

4.7 Anforderungen an die Führungskräfte

Als Promotoren der Veränderung und Symbolfiguren für die Mitarbeiter ist das konsequente und sichtbare Engagement des Managements entscheidend für den Erfolg des Cultural Change. Das beginnt beim Top-Management, das durch tägliches Tun beweisen muß, daß die Einführung eines Total Quality Management die oberste Priorität ist. "Die Unternehmensleitung muß als oberstes TQM-Steuerungsgremium fungieren und das TQM-Programm selbst vorantreiben." [Stauss/Friege 1996, S. 20]. Die Vorbildwirkung der Handlungen der Manager auf die Mitarbeiter im Unternehmen setzt sich auch für die nachgeordneten Führungskräfte so fort und darf nicht unterschätzt werden. Die aktive Einbeziehung des mittleren und unteren Managements bereits zu Beginn des Veränderungsprozesses verhilft zu einer Vielzahl von Promotoren, die den Erfolg nach dem Schneeballprinzip erst möglich machen [vgl. Drennan 1993, S. 79].

Doch dieser Top-down-Ansatz allein reicht nicht aus, vielfältige Initiativen der Basis in Veränderungsteams oder einzelner Mitarbeiter sind für den Wandel erforderlich. Das Management muß also jegliche Veränderungsaktivitäten der Mitarbeiter ermöglichen und fördern [vgl. Gouillart/Kelly 1995, S. 48]. Dafür ist ein kooperativ-partizipativer Führungsstil erforderlich, der weniger Überwachung und mehr Unterstützung beinhaltet [vgl. Töpfer 1995, S. 565]. Der Aufbau eines integrierten Meßgrößensystems, z.B. durch die Balanced Scorecard, kann die Verbindung der Top-down-Ziele mit den Bottom-up-Bewegungen ermöglichen [vgl. Gouillart/Kelly 1995, S. 214f.].

4.8 Anreize schaffen

Um das Verhalten der Mitarbeiter zu ändern, in dem sich die Unternehmenskultur ja nach außen manifestiert, muß man klar zeigen, welches Verhalten erwünscht ist und welches nicht. Es müssen (positive und negative) Anreize geschaffen werden. Denn "Verhalten, das belohnt wird, wiederholt sich." [Drennan 1993, S. 172]. Belohnungen für richtiges und zielkongruentes Handeln sind immens wichtig, was auch alle erfolgreichen Unternehmen beweisen. Ob die Belohnungen nun materieller Art (Erfolgsbeteiligungen, Prämien, leistungsabhängige Vergütung u.ä.) oder immaterieller Art (interne Preise, Feiern, Belobigungen u.ä.) sind, ist situations- und unternehmensabhängig; wichtig ist nur, daß ausgiebig und für alle sichtbar belohnt wird, wer den Wandel unterstützt und nach der angestrebten Qualitätskultur handelt. "Belohnen Sie Ihre Mitarbeiter jedesmal, wenn Sie das

Verhalten sehen, das Sie sich wünschen. Tun Sie das so lange, bis es zum neuen Lebensstil wird. Sorgen Sie dafür, daß sich Ihre Mitarbeiter geschätzt, wichtig, anerkannt und geachtet fühlen." [ebenda, S. 172]. Auch "Helden", also besonders verdienstvolle Mitarbeiter, können wirkungsvolle Anreize sein [vgl. ebenda, S. 171-190].

Die Entwicklung des Anreizsystems muß immer einhergehen mit der Entwicklung der Ziele und der Meßgrößen. "Die Ziele und Meßgrößen eines Unternehmens sind unentwirrbar miteinander verknüpft, und die Anreize sind der Klebstoff, der sie zusammenhält." [Gouillart/Kelly 1995, S. 340]. Denn nur Anreize für meßbar erreichbare Erfolge motivieren nachhaltig, wobei die Einbeziehung der Balanced Scorecard wiederum hilfreich ist [vgl. ebenda, S. 340f.].

4.9 Empowerment der Mitarbeiter

Erfolgreiches Total Quality Management umfaßt die Endverantwortung jedes einzelnen Mitarbeiters für Qualität, Zeit und Kosten [vgl. Töpfer 1996b, S. 24]. Dafür ist das Empowerment der Mitarbeiter notwendig, also die "Übertragung von Entscheidungsrechten (...) [und die] Gewährung autonomer Ermessensspielräume" [Stauss/Friege 1996, S. 24]. Nur wenn die Führungskräfte ihren Mitarbeitern die Möglichkeit geben, aktiven und eigenverantwortlichen Einfluß zu nehmen, kann sich diese neue Kultur entwickeln.

Die Idee dahinter ist wiederum der Kundennutzen. Wenn Mitarbeiter im Kontakt mit dem Kunden, dem "Moment der Wahrheit", selbst entscheiden können, wird viel Bürokratie für den Kunden vermieden, und er ist zufriedener. Ein Beispiel dafür ist das "Complaint Ownership" der Hotelkette Ritz-Carlton. Jeder Mitarbeiter, der eine Beschwerde hört oder bemerkt, ist verantwortlich, für Abhilfe zu sorgen. Dafür kann auch über bis zu 2000 Dollar vollkommen eigenverantwortlich verfügen [vgl. Stauss/Friege 1996, S. 24].

Ein zweiter, damit untrennbar verbundener Faktor ist die Mitarbeiterzufriedenheit, denn "Mitarbeiterzufriedenheit ist eine wesentliche Voraussetzung für Kundenzufriedenheit" [Töpfer 1996b, S. 24]. Mitarbeiter, die ihre bisher brachliegenden Fähigkeiten und Fertigkeiten nutzen können, werden zum einen mehr Wertschöpfung erbringen und zum anderen zufriedener sein, was nach gerade genannter Beziehung zu größerer Kundenzufriedenheit führt.

Die durch Empowerment ausgelöste Dezentralisierung erfordert auch eine neue Rolle der Führungskräfte, für die ein partizipativ-kooperativer Führungsstil Voraussetzung ist (siehe Abschnitt 4.7) sowie zieladäquate Anreizsysteme (siehe Abschnitt 4.8). Außerdem ist der Aus- und Weiterbildung ein größeres Gewicht als bisher beizumessen.

Als Ergebnis führt Empowerment zu einer Neuinterpretation des Unternehmens im Sinne des Kunden, also der Definition interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen und der Ausrichtung der gesamten Wertschöpfung am Kundennutzen [vgl. Töpfer 1995, S. 563f.].

4.10 Aus- und Weiterbildung

Um der neuen Verantwortung gerecht werden zu können, bedarf es umfangreicher Aus- und Weiterbildung für die Mitarbeiter. Aus Akkordarbeitern am Fließband müssen kompetente Teamspieler in teilautonomen Arbeitsgruppen werden. Wer vorher nur zwei Teile an immer derselben Stelle montiert hat, muß nun in aktiver Zusammenarbeit mit anderen Arbeitern selbständig Entscheidungen über Verteilung und Durchführung von Arbeit treffen; ganz abgesehen von den zusätzlichen fachlichen Anforderungen, die durch die umfangreichere Arbeit von ihm gefordert werden. Für dieses Job-Enrichment und Job-Enlargement muß die fachliche Qualifizierung durch die Weiterbildung im Hinblick auf soziale Kompetenz und Problemlösungsfähigkeit flankiert und erweitert werden [vgl. Töpfer 1996b, S. 24]. Qualifizierungen sollten wenn möglich zur rechten Zeit am Arbeitsplatz erfolgen, um ein "learning by doing" zu ermöglichen [vgl. Parker/Wright 1994, S. 591].

Weiterbildung darf sich aber nicht nur auf die Mitarbeiter der unteren Ebenen beschränken. Die Weiterbildung der Manager im Hinblick auf die neuen an sie gestellten Anforderungen in Führungsstil und -verhalten ist genauso wichtig [vgl. Drennan 1993, S. 108-112].

Weiterhin sind Schulungen in der neuen Kultur erforderlich. Jeder muß wissen, was TQM bedeutet, welche Ziele es verfolgt und welche Auswirkungen es auf den Einzelnen hat. Dadurch wächst die Bereitschaft der Mitarbeiter für den Wandel, weil Ängste genommen werden [vgl. Drennan 1993, S. 123].

Das endgültige Ziel permanenten individuellen Lernens ist das Gruppenlernen sowie das Entwickeln des Unternehmens zu einer lernenden Organisation mit kontinuierlichen Verbesserungsprozessen [vgl. Gouillart/Kelly 1995, S. 367-437].

4.11 Organisationale Veränderungen

Der erwünschte Wandel zur Qualitätskultur kann durch organisationale Barrieren behindert werden, wenn Prozesse nicht den Kundenanforderungen gemäß gestaltet sind, abteilungsübergreifende Arbeitsteams unmöglich sind oder die Verantwortung einzelner Bereiche für ihre Ergebnisse nicht gewährleistet werden kann.

Die Optimierung der Prozesse im Sinne des Kunden, also das, was oft unter dem Begriff Re-Engineering gefaßt wird, ist wesentlicher Ausgangspunkt des Total Quality Management. Das umfaßt zum Beispiel die Verbesserung der internen und externen Kunden-Lieferanten-Beziehungen, den Abbau von Schnittstellen, Simultaneous Engineering oder Outsourcing von Nicht-Kernaktivitäten des Unternehmens [vgl. Töpfer 1995, S. 557-562; Töpfer 1996b, S. 22].

Aber auch andere Veränderungen in der Organisation des Unternehmens sind nötig: abteilungsübergreifende Projektteams müssen gebildet, Aufgabenbeschreibungen erweitert, Maßstäbe erneuert und Vergütungsstrukturen geändert werden [vgl. Kotter 1995, S. 25].

Wenn Mitarbeiter größere Verantwortung übernehmen sollen, müssen sie auch voll in die Verantwortung genommen werden. Das beginnt bei der Bildung selbständiger Business Units und setzt sich fort durch das Unternehmen bis hin zu ergebnisverantwortlichen Teams und Mitarbeitern: "Übertragen Sie die Verantwortung - und zwar vollständig." [Drennan 1993, S. 245].

4.12 Verankerung erreichter Veränderungen

Sind Veränderungen erreicht worden, dann müssen sie im Sinne des "Refreezing" aus Abschnitt 3.2.2 unbedingt fest verankert werden, um ein Zurückfallen in den alten Zustand zu verhindern. Die gemeinsamen Werte und Normen des Unternehmens sowie die Basisannahmen müssen als Zentrum den Wert "Qualität für den Kunden" enthalten. Das muß auch durch die Artefakte und Symbole ausgedrückt werden. Nur wenn alle drei Ebenen der Unternehmenskultur diese neue Ausrichtung erhalten, ist der Kulturwandel erfolgreich [vgl. Kotter 1995, S. 28].

Für diese Verankerung ist die aktive Anwendung der verschiedenen Instrumente des Total Quality Management wie z.B. Quality Function Deployment, Benchmarking und Self-Assessment (intern, extern und durch Qualitätspreise), Simultaneous Engineering sowie des Kaizen als Philosophie der ständigen Verbesserung nötig. Dann wird sichergestellt, "daß die TQM-Konzeption nicht parallel zum Wertschöpfungsprozeß des Unternehmens und damit zur 'täglichen Arbeit' verfolgt wird, sondern zentrale Ausgangsbasis und damit wesentlicher Gegenstand ist." [Töpfer 1996b, S. 24].

4.13 Die Anforderung Zeit

Zusätzlich zu den zwölf bereits genannten Anforderungen an Kulturwandel ist es unabdingbar, dem Veränderungsprozeß genug Zeit zu geben. Die erfolgreiche Implementierung eines TQM und der dazugehörigen Qualitätskultur dauert erfahrungsgemäß mindestens fünf Jahre [vgl. Stauss/Friege 1996, S. 30]. Darüber hinaus ist die Zeitdauer von der Unternehmensgröße abhängig: je größer das Unternehmen, desto länger braucht der Wandel [vgl. Parker/Wright 1994, S. 595], so daß wie im Falle General Electric auch weit mehr als zehn Jahre für den Veränderungsprozeß zu einer TQM-Kultur vergehen können.

Notwendig ist ein langer Zeitraum des Cultural Change vor allem auch, um der Anforderung der stufenweisen Veränderung gerecht zu werden, wie sie von Töpfer und Mehdorn im Sinne einer "Kultur-Evolution" gefordert wird [vgl. Töpfer/Mehdorn 1995, S. 159]. Um Basisannahmen, Werte und Verhaltensweisen zu ändern, muß der Wandel zwangsläufig in den *Köpfen* der Mitarbeiter vor sich gehen. Solch eine grundlegende Neuorientierung von Menschen kann nicht plötzlich vollzogen werden: "There is no substitute for this time. A manager attempting cultural change must allow for it." [Deal/Kennedy 1982, S. 166].

Weiterhin darf Total Quality Management nicht als Projekt mit einem Ende in ein paar Jahren begriffen werden, wie es in einer Feldanalyse mehr als 80 Prozent der befragten Manager angaben. Vielmehr ist die ständige Veränderung des Unternehmens als "lernende Organisation" unabdingbar für den Markterfolg auch in der Zukunft [vgl. Wagner 1998].

5 Fazit und Ausblick

Die vorgestellten Phasenmodellen und Anforderungen des geplanten Wandels von Unternehmen stellen nur einen kleinen Teil der in der Literatur behandelten Vielfalt dar. Dennoch kann hier gesagt werden, daß es (bis auf das Lewinsche Modell der Organisationsentwicklung) kein festes Schema der Veränderung gibt, welches auf alle Unternehmen Anwendung finden kann. Vielmehr muß sich jedes Unternehmen seiner eigenen Kultur bewußt sein und daher einen den individuellen internen und externen Bedingungen angepaßten Prozeß des Cultural Change hin zu einer Qualitätskultur entwickeln. An diesen Veränderungsprozeß sind dennoch zwei Anforderungen zu stellen, die hier als These formuliert werden sollen: Nur wenn der Veränderungsprozeß in sorgfältig geplanten Phasen abläuft und die Anforderungen und deren Interdependenzen beachtet werden, wird der Cultural Change erfolgreich sein.

Langfristig, durch immer schneller Veränderungen von Märkten, Technologien, Kundenanforderungen und Umfeldbedingungen, wird ein Unternehmen nur bestehen können, wenn es das höchste erreichbare Niveau anstrebt. Nur die permanent lernende und sich erneuernde Organisation wird Business Excellence erreichen. Damit wird der Cultural Change zu einem andauernden und nie endenden Prozeß im Unternehmen, Management damit zum Change Management.

"There are no more textbook answers;

leaders must write their own textbooks."

John F. Welch

Quelle: Gomez et. al. 1994, S. 108

Literaturverzeichnis

- Atkinson, P. E. [1990]:** Creating Culture Change: The Key to Successful Total Quality Management, Bedford: IFS Publications, 1990
- Deal, T. E./Kennedy, A. A. [1982]:** Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life, Reading (Mass.) et. al.: Addison-Wesley, 1982
- Doppler, K./Lauterburg, C. [1994]:** Change Management: den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt/Main, New York: Campus, 1994
- Drennan, D. [1993]:** Veränderung der Unternehmenskultur, London et. al.: McGraw-Hill, 1993
- Ghoshal, S./Bartlett, C. A. [1996]:** Rebuilding Behavioral Context: A Blueprint for Corporate Renewal, in: Sloan Management Review, Jg. 38 (1996), Nr. 2, S. 23-36
- Gomez, Peter et. al. (Hrsg.) [1994]:** Unternehmerischer Wandel: Konzepte zur organisatorischen Erneuerung; Knut Bleicher zum 65. Geburtstag, Wiesbaden: Gabler, 1994
- Gouillart, F. J./Kelly, J. N. [1995]:** Business Transformation, Wien: Ueberreuter, 1995
- Kamiske, G. F./Brauer, J. P. [1993]:** Qualitätsmanagement von A bis Z, München, Wien: Hanser, 1993
- Kotter, J. P. [1995]:** Acht Kardinalfehler bei der Transformation, in: Harvard Business Manager, Jg. 17 (1995), Nr. 3, S. 21-28
- Kotter, J. P. [1996]:** Leading Change, Boston: Harvard Business School Press, 1996
- Lentz, B. [1997]:** Die Windmacher, in: Capital, Jg. 36 (1997), Nr. 9, S. 62-71
- Lorsch, J. W. [1986]:** Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change, in: California Management Review, Jg. 28 (1986), Nr. 2, S. 95-109
- Macharzina, K. [1995]:** Unternehmensführung: das internationale Managementwissen, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 1995
- o. V. [1996]:** Leading Change by John P. Kotter, in: Soundview Executive Book Summaries, Jg. 18 (1996), Nr. 10 (2 Teile) Teil 2

- Parker, A. L./Wright P. W. [1994]:** TQM-Prozesse und -Ergebnisse bei General Electric Aircraft Engines, in: Mehdorn, H./Töpfer, A. (Hrsg.): Besser - schneller - schlanker: TQM-Konzepte in der Unternehmenspraxis, Neuwied, Kriftel, Berlin: Luchterhand, 1994, S. 583-596
- Robbins, S. P. [1993]:** Organizational Behavior. Concepts, Controversies, And Applications, 6. Aufl., Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1993
- Schein, E. H. [1984]:** Coming to a New Awareness of Organizational Culture, in: Sloan Management Review, Jg. 25 (1984), Nr. 2, S. 3-16
- Stauss, B./Friege, C. [1996]:** Zehn Lektionen in TQM. Was deutsche Unternehmen von exzellenten US-Firmen über Qualitätsmanagement lernen können, in: Harvard Business Manager, Jg. 18 (1996), Nr. 2, S. 20-32
- Steinmann, H./Schreyögg, G. [1993]:** Management: Grundlagen der Unternehmensführung, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler 1993
- Tomasko, R. M. [1993]:** Rethinking the corporation: the architecture of change, New York: Amacom, 1993
- Töpfer, A. [1995]:** Anforderungen des Total Quality Management an Konzeption und Umsetzung des Internen Marketing, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung: Grundlagen - Implementierung - Praxisbeispiele, Wiesbaden: Gabler, 1995, S. 545-573
- Töpfer, A. [1996a]:** Business Units auf der Grundlage von Geschäftsprozessen, in: Töpfer, A. (Hrsg): Geschäftsprozesse: analysiert & optimiert, Neuwied, Kriftel, Berlin: Luchterhand, 1996, S. 239-265
- Töpfer, A. [1996b]:** Unternehmensqualität als Ziel der lernenden Organisation, in: Wissenschaftliche Zeitschrift der Technischen Universität Dresden, Jg. 45 (1996), Nr. 4, S. 21-25
- Töpfer, A./Mehdorn, H. [1995]:** Total Quality Management: Anforderungen und Umsetzung im Unternehmen, 4. Aufl., Neuwied, Kriftel, Berlin: Luchterhand, 1995
- Wagner, P. [1998]:** Projekte zur Qualitätssicherung gehen nie zu Ende, in: Blick durch die Wirtschaft, Jg. 41 (1998), 12.01.1998, S. 5
- Wicher, H. [1994]:** Unternehmenskultur, in: WISU, Jg. 23 (1994), Nr. 4, S. 329-341

Sonstige Quellen

Töpfer, A. [1997a]: Hauptseminar "Business Excellence durch Total Quality Management (TQM)" im Wintersemester 1997/98 an der Technischen Universität Dresden, Bemerkungen durch Prof. Armin Töpfer

Töpfer, A. [1997b]: Vorlesung "Marktorientierte Unternehmensführung 2" im Sommersemester 1997 an der Technischen Universität Dresden, Ausführungen durch Prof. Armin Töpfer