

# Inkrementaler und radikaler Wandel und die Rolle des Managements

## Aus Personalwirtschaftliche Instrumente

Beugelsdijk, Slangen und van Herpen haben in Ihrer Forschungsstudie den Einfluss des Managements sowie der Reihenfolge von Veränderungstypen auf die erfolgreiche Umsetzung von Wandel untersucht. Dabei wurde zwischen externem und internem, sowie Top- bzw. mittlerem Management differenziert. Hinsichtlich der Reihenfolge der Veränderungstypen untersuchten die Autoren auf Basis des Punctuated Equilibrium Models (dt. Das interpunktierte Gleichgewicht-Paradigma) den Unterschied und Zusammenhang von radikalem und von inkrementalem Wandel. Unter Berücksichtigung dieser Parameter konnten acht Typen von organisationalem Wandel herausgestellt werden. Untersuchungsgegenstand der Fallstudie war die Bierbrauerei Heineken Inc., die seit den 1940er Jahren einige Veränderungen erlebt hat.

## Inhaltsverzeichnis

- 1 Theoretischer Hintergrund
  - 1.1 Vier Veränderungsarten
  - 1.2 Punctuated Equilibrium Model (dt. Das interpunktierte Gleichgewicht-Paradigma)
- 2 Typen von organisationalem Wandel
  - 2.1 Reihenfolge von Veränderungstypen
  - 2.2 Rolle der Führungskräfte
  - 2.3 Beschreibung der 8 Typen
- 3 Implikationen für das Management
- 4 Anwendungsbeispiel Heineken Inc.
- 5 Kritische Würdigung
- 6 Quellen
- 7 Einelnachweise

## Theoretischer Hintergrund

### Vier Veränderungsarten

Wandel kann in zwei Arten kategorisiert werden, inkremental und radikal. Der Zeitraum eines inkrementalen Wandels ist relativ lang und wird durch kleine Eingriffe in die Strategie oder organisationale Strukturen vollzogen. Hingegen ist die Phase des radikalen Wandels im Verhältnis kurz und bedeutet eine große und umfassende Veränderung für die Organisation, wie beispielsweise eine umfangreiche Restrukturierung der Organisation oder einen Strategiewechsel. Diese beiden Arten können jeweils in zwei Typen differenziert werden.

#### Inkremental

**1) Feinschliff** (engl. fine-tuning): Darunter ist ein andauernder Prozess des Anpassens an die Strategie, organisationale Strukturen, Prozesse oder Mitarbeiter zu verstehen.

**2) Schrittweise Anpassung** (engl. incremental adjustment): Dies bedeutet die Anpassung in kleinen Schritten in Richtung eines veränderten Endergebnisses. Hierbei handelt es sich nicht zwangsläufig wie oben um organisationale Veränderungen sondern vielmehr um eine Anpassung an die sich verändernde Umwelt.

## Radikal

**3) Modulare Umwandlung** (engl. modular transformation): Weitreichende Veränderungen in beispielsweise einer Abteilung oder eines Unternehmenssteils werden getätigt.

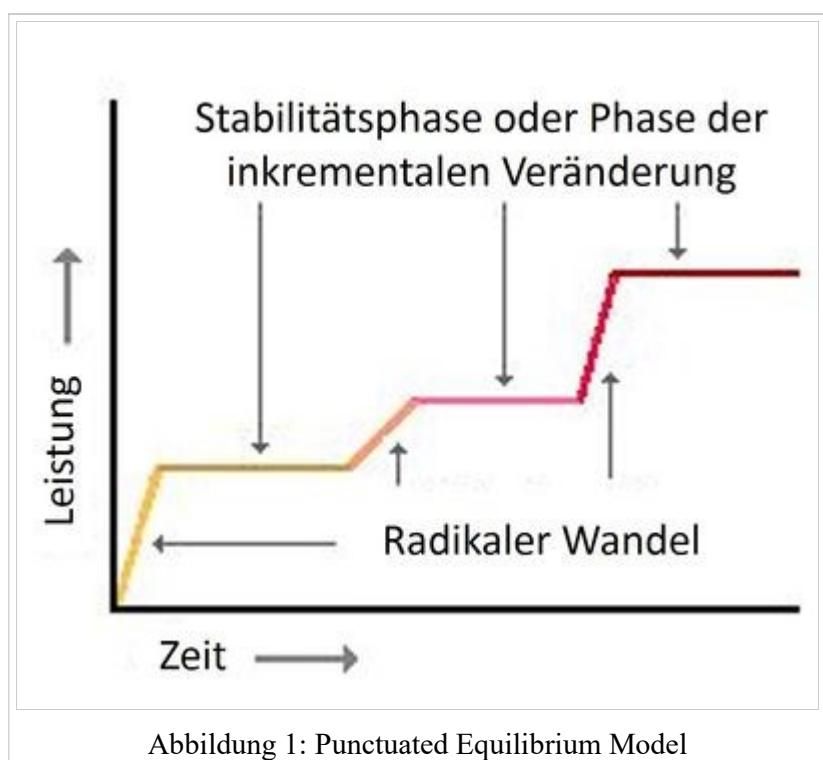
**4) Organisationsweite Umwandlung** (engl. corporate transformation): Die Organisation unterzieht sich einer radikalen oder revolutionären Veränderung innerhalb des gesamten Unternehmens, die auch die Strategie betrifft.<sup>[1]</sup>

## Punctuated Equilibrium Model (dt. Das interpunktierte Gleichgewicht-Paradigma)

Das Punctuated Equilibrium Model stammt aus der Evolutionslehre. Tushman und Romanelli (1985) übertrugen das Modell auf den Bereich der Organisationsentwicklung. Das interpunktierte Gleichgewicht-Paradigma besagt, dass eine wechselseitige Beziehung zwischen radikalem und inkrementalem Wandel besteht (Abbildung 1). Organisationen unterziehen sich einem Wandlungsprozess, der aus mehreren Phasen besteht. Zunächst befinden sich

Organisationen in einer relativ langen Stabilitätsphase, in der ein Gleichgewicht herrscht. Unterbrochen wird dieses vorherrschende Gleichgewicht in

Organisationen durch einen fundamentalen oder radikalen Wandel. Diese relativ kurze Phase der Neuorientierung wird als "Revolution" bezeichnet und bildet die Basis für ein neues Gleichgewicht. Daran anschließend folgt wiederum ein langer Zeitraum der Stabilität, in der die Neuorientierung durch kleine inkrementale Veränderungen (sog. "Feinschliff") optimiert und angepasst wird. In seltenen Fällen unterziehen sich die Organisationen einem radikalen Wandel, in dem auch ihre Werte und Normen einer Neuorientierung unterliegen. Diese Veränderung wird als "Neugestaltung" bezeichnet. Gründe für die zuvor beschriebenen unterschiedlichen Phasen liegen zumeist in sich ändernden Umweltbedingungen, durch die Organisationen gezwungen sind, sich anzupassen. Beispiele hierfür wären die Einführung von neuen gesetzlichen Bestimmungen oder ein erhöhter Wettbewerbsdruck durch einen neuen Konkurrenten auf dem Markt.<sup>[2]</sup>



# Typen von organisationalem Wandel

## Reihenfolge von Veränderungstypen

Beugelsdijk et al. identifizieren zwei unterschiedliche Reihenfolgen, in denen ein Veränderungsprozess durchlaufen werden kann. Die erste Variante (Abbildung 2) beginnt zunächst mit einer radikalen gefolgt von einer inkrementalen Veränderung. Diese Variante tritt meistens auf, wenn ein radikaler Wandel notwendig war, um beispielsweise auf veränderte Umweltbedingungen zu reagieren. Die inkrementale Veränderung erfolgt durch anschließenden „Feinschliff“ der neu geschaffenen Strukturen.

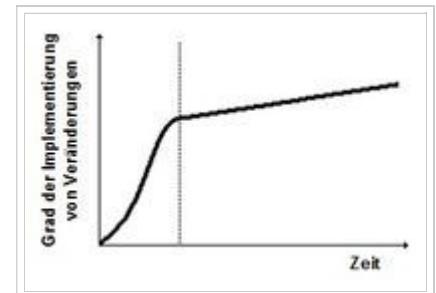


Abbildung 2: Variante 1

Die zweite Variante (Abbildung 3) weist anfangs inkrementale Veränderungen auf, die von einer radikalen Veränderung abgelöst werden. Oftmals bedeutet dies, dass die inkrementalen Veränderungen nicht ausreichen, um zu dem erwünschten Ergebnis oder Stadium zu führen, sodass ein radikaler Wandel unumgänglich wird.<sup>[3]</sup>

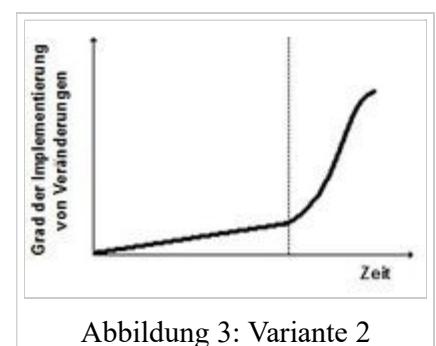
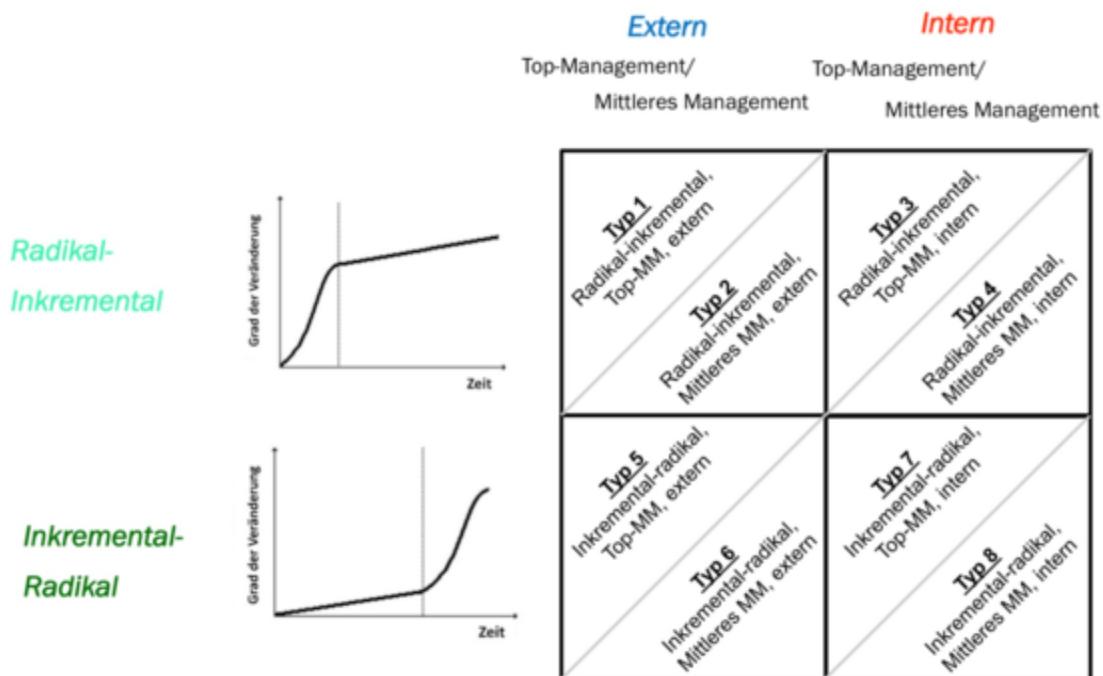


Abbildung 3: Variante 2

## Rolle der Führungskräfte

In Veränderungsprozessen spielt es eine maßgebliche Rolle, ob die Veränderung durch das obere (Top-) Management oder das mittlere Management initiiert wird. Zudem macht es einen Unterschied, ob es um eine interne Führungskraft geht - also um eine Person, die in der Organisation bereits längere Zeit verantwortlich tätig war, oder um eine externe Führungskraft, die neu eingestellt wurde.



## Beschreibung der 8 Typen

### Typ 1: Reihenfolge: Radikal-inkremental. Initiator/ Akteur: Top-Management, extern.

Das Auftreten eines zunächst radikalen Wandels ist am wahrscheinlichsten, wenn das Top-Management von extern neu besetzt wurde, da die neuen Top-Manager keine Selbstverpflichtung den alten Strukturen gegenüber zeigen. Außerdem ist die allgemeine Erwartungshaltung gegenüber neu eingestellten externen Top-Managern, dass diese weitreichende Veränderungen im Unternehmen einführen und durchsetzen. Aufgrund dieser Erwartungshaltung ist es für extern eingestellte Top-Manager am vergleichbar einfachsten, radikale Veränderungen erfolgreich durchzusetzen. Zudem treffen externe Top-Manager im Vergleich zu internen Top-Managern auf weniger Widerstand bei Veränderungsprozessen aus dem mittleren Management. Dies liegt zum einen daran, dass externe Manager durch die oben bereits erwähnte Erwartungshaltung glaubwürdiger wirken, wenn es um das Brechen mit alten Traditionen und Einführen von Neuem geht. Zum anderen geht mit einer neuen Führungskraft im Top-Management meist auch ein personeller Umbruch auf den mittleren Management-Ebenen einher: Wer nicht dem neu eingeschlagenen Weg folgt, riskiert es, seinen Arbeitsplatz zu verlieren. Radikaler Wandel, der von einem extern eingestellten Top-Manager durchgeführt wird, zeugt also von einer gewissen Konsequenz, der sich auch gegen Widerstand durchsetzen kann. [4]

### Typ 2: Radikal-inkremental, mittleres Management, extern.

Wie bei Typ 1 neigen insbesondere extern rekrutierte Manager dazu, radikale Veränderungen einzuleiten. Allerdings haben Manager der mittleren Ebenen zumeist keinen ausreichend großen Einfluss- bzw. Kompetenzbereich, um einschneidende Veränderungen im Unternehmen anzustoßen, weshalb ein solcher Fall eher selten auftritt. Zudem ist für die erfolgreiche Implementierung von Veränderungen, die vom mittleren Management initiiert werden, die Unterstützung des Top-Managements ausschlaggebend: Ohne dessen Befürwortung lassen sich vom mittleren Management ausgelöste radikale Veränderungen nicht erfolgreich umsetzen.[5]

### Typ 3: Radikal-inkremental, Top-Management, intern.

Vom bereits bestehenden Top-Management initiierte radikale Veränderungen treten vergleichsweise selten auf, da interne Mitglieder der Organisation emotional sehr stark an die alten Strukturen gebunden sind und dadurch verstärkt am Status Quo festhalten. Nichtsdestotrotz weist dieser Typ eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit auf. Nachteile dieser Vorgehensweise sind, dass in diesem Fall verstärkt Widerstand vom mittleren Management geleistet wird. Die Gründe hierfür sind bereits unter Typ 1 beschrieben: Bestrebungen radikalen Wandels, der vom internen Top-Management initiiert wird, mangelt es häufig an Glaubwürdigkeit. Gerade das mittlere Management muss zunächst überzeugt werden, warum Top-Manager, die bisher die traditionellen Strukturen vertreten und verteidigt haben, diese nun verändern wollen. Das mittlere Management hat sich ggf. zudem gegenüber dem bereits bestehenden Top-Management eine gewisse Position erarbeitet und muss weniger, als bei Typ 1, negative Konsequenzen fürchten - was bedeutet, dass das mittlere Management nicht aus Angst vor Job- oder Statusverlust vor Kritik und Widerstand zurückschreckt.

#### **Typ 4: Radikal-inkremental, mittleres Management, intern.**

Vergleichbar zu Typ 2, sind radikale Veränderungen, die durch das mittlere Management initiiert werden, nur dann von Erfolg geprägt, wenn diese auch durch das Top-Management getragen werden. Interne Manager der mittleren Ebene begegnen zudem bei radikalen Veränderungsvorhaben starkem Widerstand seitens der Manager auf gleicher Ebene. Dies kann damit begründet werden, dass den Initiatoren der Veränderung seitens der Manager auf gleicher Ebene aufgrund von Konkurrenzdenken oder Angst vor Status-Verlust nicht die Macht zugesprochen werden soll, weitreichende Veränderungen durchzuführen. Unter Umständen haben die Widerstand leistenden Manager auch eigene Vorstellungen, welche Veränderungen eingeführt werden sollen, um bestehenden Problemen zu begegnen. [6]

#### **Typ 5: Inkremental-radikal, Top-Management, extern.**

Grundsätzlich ist die Wahrscheinlichkeit, dass extern eingestelltes Top-Management Veränderungsprozess mit inkrementalen Anpassungen einleitet, eher gering. Wie bei Typ 1 beschrieben neigen externe Manager dazu, eher radikale Veränderungen einzuleiten. Zumeist werden externe Top-Manager eingestellt, um bestehenden Missständen zu begegnen, die das vorherige interne Top-Management nicht beseitigen konnte. Der Versuch, derartige Missstände lediglich mittels inkrementalen Veränderungen aufzulösen scheitert häufig, sodass darauffolgend radikale Veränderungen notwendig sind. Da es sich bei diesem Veränderungstyp um zunächst eher kleine, nicht weitreichende Veränderungen handelt, ist grundsätzlich mit wenig Widerstand auf Basis der unter Typ 1-4 aufgeführten Gründe zu rechnen.

#### **Typ 6: Inkremental-radikal, mittleres Management, extern.**

Dieser Typ kann als „frischer Wind“, der von neuen, von extern kommenden Managern der mittleren Ebene mit ins Unternehmen gebracht wird, beschrieben werden. Da es sich lediglich um kleinschrittige Veränderungen bzw. Anpassungen handelt, stoßen Veränderungen dieser Form selten auf Widerstand innerhalb der verschiedenen Managementebenen und haben daher eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit. Doch auch dieser Typ von Veränderungen wird an dem Punkt, an dem die inkrementalen Veränderungen nicht mehr den gewünschten Erfolg für die Organisation bringen, vom radikalen Wandel abgelöst.

#### **Typ 7: Inkremental-radikal, Top-Management, intern.**

Der hier beschriebene Veränderungstypus tritt auf, wenn auf Veränderungen der Umwelt zunächst erfolglos mit kleinen Veränderungen reagiert wird, bevor weitreichende Veränderungsprozesse seitens des Top-Managements initiiert werden. Zumeist trifft die Veränderung auf geringeren Widerstand, als bei Typ 3, da Veränderungsbedarf durch erfolglose inkrementale Veränderungen bereits auf den mittleren Managementebenen erkannt wurde. Da es sich bei diesem Veränderungstyp um zunächst eher kleine, nicht weitreichende Veränderungen handelt, ist grundsätzlich mit wenig Widerstand auf Basis der unter Typ 1-4 aufgeführten

Gründe zu rechnen.

### **Typ 8: Inkremental-radikal, mittleres Management, intern.**

Veränderungsprozesse, die sich unter Typ 8 ordnen lassen, beschreiben meist kleinere Anpassungen innerhalb des Unternehmens seitens des mittleren Managements und treten relativ häufig auf. Es handelt sich dabei hauptsächlich um organisationalen Feinschliff – also das kleinschrittige Anpassen bestehender Strukturen an eine bereits ausgearbeitete Strategie. Da es sich bei diesem Veränderungstyp um eher kleine, nicht weitreichende Veränderungen handelt, ist grundsätzlich mit wenig Widerstand auf Basis der unter Typ 1-4 aufgeführten Gründe zu rechnen.

## **Implikationen für das Management**

Die oben beschriebenen Typen implizieren gewisse Handlungsempfehlungen für Organisationen und deren Management. Zunächst wird durch Typ 1 und 2 deutlich, dass bei externen Managern die Wahrscheinlichkeit höher ist, dass diese eine radikale Veränderung durchführen. Dies ist wiederum mit einer erhöhten Wahrscheinlichkeit von Widerstand gegen die Veränderung seitens der internen Manager und Mitarbeiter verbunden. Widerstand gegen Veränderungen kann sowohl aktiv als auch passiv erfolgen. Aktiver Widerstand liegt zum Beispiel vor, wenn Mitarbeiter offenen Widerspruch erheben oder Gerüchte verbreiten. Passiver Widerstand hingegen zeigt sich, wenn unzufriedene Mitarbeiter die Veränderung stillschweigend hinnehmen, aber sich innerlich nicht mehr mit dem Unternehmen identifizieren können. Diese sogenannte „innere Kündigung“ kann letztendlich auch zum Verlassen des Unternehmens führen. Bei internen Managern hingegen ist die Wahrscheinlichkeit für einen radikalen Wandel geringer, allerdings besteht eine höhere Wahrscheinlichkeit Veränderungen allgemein erfolgreich zu implementieren, da es in der Regel zu weniger Widerstand kommt. Es wird außerdem deutlich, dass ohne die Unterstützung und Befürwortung des Top-Managements radikale Veränderungen allein durch das mittlere Management nicht durchsetzbar sind. Ein besonderes Problem besteht, wenn der abgelöste Geschäftsführer in einer einflussreichen Rolle im Unternehmen verbleibt. In diesem Fall sinkt das Ansehen des neuen Geschäftsführers im Unternehmen, vor allem seitens des mittleren Managements, da der alte Geschäftsführer immer noch als Meinungsführer gesehen wird. Fehlt es dem neuen Geschäftsführer allerdings an Ansehen im Unternehmen, verringert sich damit auch seine Chance, Veränderungen umzusetzen. Darüber hinaus zeigt die Forschungsstudie, dass generell radikale Veränderungen am effektivsten durch das Top-Management initiiert und sowohl der anschließende Feinschliff als auch inkrementale Anpassungen als ersten Schritt durch das mittlere Management durchgeführt werden können.<sup>[7]</sup>

<b>Chronologie des Anwendungsbeispiels Heineken Inc.</b>	
1940	Heineken wird als Bierbrauerei Heineken Inc. gegründet.
1945	Heineken übernimmt die Brauerei der Firma Pabst aus Milwaukee.
1950	Heineken übernimmt die Brauerei der Firma Pabst aus Milwaukee.
1960	Heineken übernimmt die Brauerei der Firma Pabst aus Milwaukee.
1970	Heineken übernimmt die Brauerei der Firma Pabst aus Milwaukee.
1980	Heineken übernimmt die Brauerei der Firma Pabst aus Milwaukee.
1990	Heineken übernimmt die Brauerei der Firma Pabst aus Milwaukee.
2000	Heineken übernimmt die Brauerei der Firma Pabst aus Milwaukee.
2010	Heineken übernimmt die Brauerei der Firma Pabst aus Milwaukee.
2020	Heineken übernimmt die Brauerei der Firma Pabst aus Milwaukee.

Chronologie des Anwendungsbeispiels Heineken Inc.

## **Anwendungsbeispiel Heineken Inc.**

Die acht Typen des organisationalen Wandels wurden in der Forschungsstudie anhand des Fallbeispiels der Bierbrauerei Heineken herausgestellt. Heineken hat in den Jahren 1940 bis 1993 mehrere unterschiedliche, sowohl radikale als auch inkrementale Veränderungen durchlebt, bei denen verschiedene Manager eine wichtige Rolle spielten. Die folgende Abbildung zeigt für einige Typen des organisationalen Wandels Praxisbeispiele von Heineken, indem jeweils die Ausgangssituation, die Maßnahmen und die Folgen beschrieben werden.

# Kritische Würdigung

Die theoretische Grundlage der Forschungsstudie ist das punctuated equilibrium model von Tushman und Romanelli. Es findet in verschiedenen Bereichen Anwendung und ist auch im Bereich Organisationsentwicklung weit verbreitet. Beugelsdijk et al. beschreiben das punctuated equilibrium model in ihrer Studie zwar kurz und weisen auch darauf hin, dass bereits viele Untersuchungen im Hinblick auf das Modell erfolgt sind, jedoch findet keine kritische Betrachtung dieser Theorie statt. Sie wird von den Autoren als gegeben hingenommen, ohne auf mögliche Einschränkungen einzugehen. Da sie das Modell aber als Ausgangspunkt für die Untersuchungen ihrer Forschungsstudie nutzen, sollte eine kurze Würdigung erfolgen. Neben dem punctuated equilibrium model basieren die Untersuchungen der Forschungsstudie auf einem Fallbeispiel von Heineken. Ein Fallbeispiel als Untersuchungsmethode zu wählen, führt zunächst dazu, dass ausschließlich fallbezogene Ergebnisse erlangt werden. Es können zwar allgemeingültige Schlüsse selbst bei Untersuchungen, die dem single case study design nach Yin<sup>[8]</sup> folgen, gezogen werden, allerdings sollten diese mit weiteren Untersuchungen anhand anderer Fallbeispiele auf ihre Übertragbarkeit hin getestet werden. Aufgrund der Spezifität des Fallbeispiels ist nicht sicher, ob die gewonnenen Erkenntnisse auch Rückschlüsse auf den Einfluss von Managern und der Reihenfolge von organisationalem Wandel in vergleichbarer Weise in Unternehmen besteht, die sich durch die Branche, die Landes- oder Führungskultur deutlich von Heineken unterscheiden. Weitere Untersuchungen könnten zudem ganz neue und zusätzliche Erkenntnisse hervorbringen. Nicht außer Acht zu lassen, ist außerdem die literarische Unsicherheit über die nicht eindeutige Abgrenzung von radikalen und inkrementalen Veränderungen, was zudem von den Autoren selbst kritisiert wird. Es existieren in der Theorie zwar Definitionen, wann eine Veränderung als radikal oder inkremental gilt, allerdings kann es in der Praxis zu unterschiedlichen Wahrnehmungen kommen. Eine Veränderung innerhalb eines Unternehmens kann zum Beispiel von Mitarbeitern auf der unteren Ebene als inkremental empfunden werden, während das Top-Management sie als große, radikale Veränderung wahrnimmt.<sup>[9]</sup> Ebenfalls besonders zu beachten, ist die Herkunft der Quellen. Alle Informationen stammen aus veröffentlichten Schriftstücken, was die Frage aufwirft, ob mit internen Informationen gegebenenfalls andere oder zumindest noch zusätzliche Ergebnisse und Erkenntnisse hätten gewonnen werden können. Nichtsdestotrotz konnten Beugelsdijk et al. anhand des gewählten Fallbeispiels von Heineken neue und umfassende Erkenntnisse über den Zusammenhang zwischen der Reihenfolge von Veränderungsprozessen und dem unterschiedlichen Einfluss seitens des Managements aufzeigen. Damit bilden sie eine gute Basis für weitere Untersuchungen.

# Quellen

Barkema, H.G. und Vermeulen, F. (1998): Sloughing the old: the learning process of internationalizing firms. Vorgetragen auf dem “Annual meeting of the Academy of Management”, San Diego, CA.

Beugelsdijk, S., Slangen, A und van Herpen, M. (2002): Shapes of organizational change: the case of Heineken Inc. In Journal of Organizational Change Management, Vol. 15 No. 3, pp. 311-326.

Romanelli, E. und Tushman, M.L. (1994): Organizational transformation as punctuated equilibrium: an empirical test. In Academy of Management Journal, Ausgabe 37 Nr. 5, S. 1141-66.

Taylor, S.S. (1999): Making sense of revolutionary change: differences in members' stories. In Journal of Organizational Change Management, Vol. 12 No. 6, pp. 524--539.

Tushman, M.L. und Romanelli, E. (1985): Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation. In Research in Organizational Behavior, 7. Aufl., S. 171-222.

Yin, R.K. (2009): Case Study Research: Design and Methods (Applied Social Research Methods), Forth Edition. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

## Einelnachweise

1. ↑ Beugelsdijk, S., Slangen, A und van Herpen, M. (2002).
2. ↑ Beugelsdijk, S., Slangen, A und van Herpen, M. (2002).
3. ↑ Beugelsdijk, S., Slangen, A und van Herpen, M. (2002).
4. ↑ Tushman, M.L. und Romanelli, E. (1985).
5. ↑ Romanelli, E. und Tushman, M.L. (1994).
6. ↑ Barkema, H.G. und Vermeulen, F. (1998).
7. ↑ Beugelsdijk, S., Slangen, A und van Herpen, M. (2002).
8. ↑ Yin, R.K. (2009).
9. ↑ Taylor, S.S. (1999).

Von „[http://www2.leuphana.de/personal\\_fuehrung/index.php/Inkrementaler\\_und\\_radikaler\\_Wandel\\_und\\_die\\_Rolle\\_des\\_Managements](http://www2.leuphana.de/personal_fuehrung/index.php/Inkrementaler_und_radikaler_Wandel_und_die_Rolle_des_Managements)“

---

- Diese Seite wurde zuletzt am 30. September 2014 um 16:33 Uhr geändert.