

---

## Vorwort zur 5. Auflage

Nach dem Erscheinen der 4. Auflage des Buchs Excellence-in-Change begannen mit der Finanzkrise tiefgreifende internationale Veränderungen, die uns auch die nächsten Jahre noch beschäftigen werden. Bezogen auf das Unternehmensgeschehen hat sich durchgängig gezeigt, dass die Wandlungsfähigkeit von Unternehmen, von Anbeginn ein zentrales Buchthema, die überlebenskritische Fähigkeit schlechthin darstellt. Die anhaltende Buchnachfrage, die sich in wiederholten Nachdrucken niederschlug, ist ein Indikator für die Bewährung des EiC-Gesamtkonzepts in der Praxis. Parallel dazu haben sich allerdings in der Theorie einige interessante Neuentwicklungen ergeben. Autoren wie Herausgeber haben neue Erfahrungen in der Umsetzung in Entwicklungs- und Beratungsprojekten, in Vorträgen und Seminaren gemacht. Persönliche Entwicklungen sind hinzugetreten. So war die Zeit reif für eine gründliche inhaltliche Überarbeitung. Einige Theoriebausteine wurden ergänzt bzw. ausgetauscht, neue Erkenntnisse, Fallbeispiele und Handlungsempfehlungen eingebaut. Darüber hinaus wechselte die organisatorische Verantwortung und Geschäftsführung für das Buchprojekt von der Justus-Liebig-Universität Gießen an das Fachgebiet Unternehmensführung und Organisation der Technischen Universität Ilmenau, dem Wilfried Krüger nach seiner Emeritierung freundschaftlich verbunden ist. Auf dieser Grundlage richtet sich nun auch diese Auflage wieder an die verantwortlichen Führungskräfte der Wirtschaft, ihre Stäbe und Berater sowie an fortgeschrittene Studenten der Organisations- und Führungslehre und ihre Dozenten.

Die erste Auflage war das Resultat eines mehrjährigen Forschungsprojekts, das vom Team des Lehrstuhls für Organisation, Unternehmensführung, Personalwirtschaft der Justus-Liebig-Universität Gießen gemeinsam konzipiert und durchgeführt wurde. Maßgebliche finanzielle, aber auch ideelle und fachliche Förderung erfuhr das Projekt seinerzeit durch die Schweizerische Gesellschaft für Organisation, vertreten durch Herrn Dr. Markus Sulzberger, bei dem wir uns für seine kameradschaftliche Kooperation besonders herzlich bedanken möchten.

Die in der 1. Auflage noch visionär erscheinende Forderung nach ‚permanentem Wandel‘ und einer ‚Verstetigung der Wandlungsprozesse‘ ist heute eine weithin akzeptierte und praktizierte Tatsache. Daraus resultiert eine wesentliche Weiterentwicklung des Gesamtkonzepts in dieser Neuauflage: die Forderung nach ‚Beidhändigkeit‘. Das Tagesgeschäft ist im Wettbewerb zu behaupten und effizient zu gestalten, gleichzeitig aber in Frage zu

stellen und zu verändern oder sogar zu ersetzen. Das Unternehmen muss sozusagen ‚beidhändig‘ arbeiten. Die ‚rechte Hand‘ betreibt das Tagesgeschäft und kümmert sich auch um dessen operative Verbesserungen, z. B. Kostensenkungsprogramme, kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) oder Verkaufsförderungsprogramme. Die ‚linke Hand‘ muss währenddessen nach Strategischer Erneuerung streben. Dies allerdings in abgestimmter Weise, damit die rechte Hand weiß, was die linke Hand tut.

Der Fokus dieses Buchs liegt unverändert auf Strategischer Erneuerung. Die beiden ersten Kapitel stellen das Gesamtkonzept vor und spannen den Rahmen für die in den folgenden Kapiteln detaillierter betrachteten Komponenten des Wandlungsmanagements.

Wesentliche konzeptionelle und theoretische Aktualisierungen zeigen sich in

- der konzeptionellen Verankerung von ‚beidhändigem Management‘ und der Einführung von die sach-rationalen Fragen ergänzenden emotionalen und politischen Problemdimensionen des Wandels (Kap. 1 und 2),
- einem Fokus auf Strategischer Erneuerung als Opportunity Seeking (Kap. 3),
- einem der heutigen veränderten Führungssituation Rechnung tragenden Verständnis von Leadership in Change mit verteilten Führungsrollen im Unternehmen (Kap. 4),
- einer damit verbundenen konzeptionellen Verankerung der Möglichkeit, auch von Mitarbeiterinitiativen angestoßenen Wandel zur Strategischen Erneuerung nutzen zu können (Kap. 5),
- der Erläuterung und Diskussion mitbestimmungsrelevanter Sachverhalte in Veränderungsprozessen (insbesondere Kap. 1, 2 und 7)
- dem Aufzeigen von Möglichkeiten der organisatorischen Verzahnung von Tagesgeschäft und Wandlungsgeschäft (Kap. 6)
- der Verzahnung von Tagesgeschäft und Wandlungsgeschäft im Controllingsystem des Unternehmens (Kap. 9)
- Handlungsempfehlungen und Tools auch zur emotionalen und politischen Problemdimension des Wandels (Kap. 7 und 10)

Wir danken unseren Praxispartnern für die Hinweise und Abdruckgenehmigungen, Frau Dr. Stefanie Lohmann für die Zuverlässigkeit und Professionalität in der Projektkoordination und technischen Betreuung, Frau Gerlinde Franz, Dipl.-Wirtsch.-Ing. Maximilian Rimbach und Sebastian Wolf M.Sc. für die Hilfe bei der Textkorrektur, Frau Sophia Heller für Unterstützung bei der Erstellung der Abbildungen sowie dem Gabler Verlag, vertreten durch Frau Ulrike Lörcher, für die partnerschaftliche Abwicklung.

Ein ganz persönlicher Dank geht an unser Autorenteam. Die bewährten Autoren haben trotz vielfältiger beruflicher Herausforderungen weder Zeit noch Mühe gescheut, ihre Erfahrungen in Workshops und Telefonkonferenzen in die Weiterentwicklung des Buchs einzubringen und diese selbst in ‚ihre‘ Kapitel einzuarbeiten. Die neu hinzugekommenen Autoren haben Altbewährtes kritisch hinterfragt, Gutes für gut befunden und mit ihren Ideen wesentlich dazu beigetragen, dass sich das Buch in der vorliegenden Form weiterentwickeln konnte.

Dass wir uns über wachsende zeitliche und berufliche Distanzen hinweg und aus den verschiedenen Lebenssituationen und beruflichen Stationen heraus zu einer fünften Auflage zusammengefunden haben, zeigt darüber hinaus die persönliche Verbundenheit und die konzeptionelle Gemeinsamkeit aller Beteiligten. Dies gehört für uns zu den schönsten und besten Erfahrungen der letzten Jahre.

Gießen und Ilmenau, im April 2014

Wilfried Krüger und Norbert Bach



<http://www.springer.com/978-3-8349-4716-1>

Excellence in Change

Wege zur strategischen Erneuerung

Krüger, W.; Bach, N. (Hrsg.)

2014, XXIV, 322 S., Hardcover

ISBN: 978-3-8349-4716-1