

---

# Office Change Management - Roadmap, Maßnahmen und Wegweiser

Dieter Boch, Stephan Zinser

## 1 Grundlagen und Vorgehensweisen

### 1.1 Warum Wandel?

Der Anstoß zu einem Flexible Office Projekt kann aus den verschiedensten Gründen erfolgen, hat aber immer als Ausgangspunkt einen konkreten Wandlungsprozess des Unternehmens im Hintergrund. Dessen Zielsetzung gilt es zu kennen und zu unterstützen. Der Erfolg des gesamten Wandels und die Glaubhaftigkeit des einzelnen Projektes und seiner speziellen Maßnahmen hängen davon ab.

Wandel kann in den verschiedensten Komponenten des Umfeldes, in dem sich ein Unternehmen bewegt, erfolgen (zitiert nach P. Frey: Change Management bei Swiss Re):

- Die Ökonomische Komponente: damit werden assoziiert Globalisierung von Großkonzernen, regionale Differenzierung, Abbau von Kartellen, Stärkung der Käuferposition, strukturelle Verschiebungen zwischen Wirtschaftssektoren, usw.
- Die Technologische Komponente: darunter werden subsumiert z.B. rasche Diffusion neuer Technologien, Notwendigkeit hoher Investitionen in Forschung und Entwicklung, revolutionäre Potenziale infolge der neuen Kommunikations-technologien, usw.
- Die Rechtlich-politische Komponente: hier wird z.B. die Schaffung von Wirtschaftszonen außerhalb politischer Grenzen, Liberalisierung der Wirtschaftsgesetze, Änderungen in Zoll- und Handelsabkommen, Wettbewerb der Standorte, verschärfte Produzentenhaftung, usw. verstanden.
- Die Sozio-kulturelle Komponente: bei dieser Komponente geht es beispielsweise um Verschiebung in den demographischen Strukturen, Veränderung von Wertesystemen relevanter Bevölkerungsgruppen, Sozialkontrakte zwischen gesellschaftlichen Interessengruppen, Mobilitäts- und Lernbereitschaft in der Gesellschaft, usw. sowie
- Die Physisch-ökologische Komponente: bei der es um klimatische Veränderungen, ausgebrochene oder drohende Naturkatastrophen, beziehungsweise um Anforderungen an ein verändertes Umweltmanagement der Unternehmungen geht.

- Wie stark die einzelnen Komponenten einen Änderungsdruck verursachen, hängt von der Branche ab, in welcher die Unternehmung tätig ist. Die Komponenten haben natürlich auch Wechselbeziehungen untereinander, was den Änderungsdruck potenzieren kann.

Alle Komponenten bewirken in der heutigen Zeit einen hohen Zeitdruck; die folgenden Beispiele zeigen, wie stark die internen Prozesse in den Unternehmungen beschleunigt wurden.

	früher	heute
Entwicklung eines neuen Autos	48 Monate	14 Monate
Entwicklung einer neuen Software	18 Monate	3 – 6 Monate
Von der Firmengründung bis zum Börsengang	5 – 10 Jahre	1 Jahr
Platzierung einer Aktienorder durch eine Bank	Minuten	Sekunden
Planungshorizont im Unternehmen	3 – 5 Jahre	1 Jahr

*Bild 1: Beschleunigungsprozesse in der Wirtschaft*

## 1.2 Change Management Ebenen

Change Management sollte auf folgenden drei Ebenen innerhalb eines Unternehmens ablaufen:

- Organisationsebene  
Optimierung der internen und externen Prozesse; Förderung einer für den Wandel offenen Unternehmenskultur: Werte, Normen, Symbole
- Teamebene  
Systematische Messung und Steigerung des Teamerfolgs, Sachebene und Beziehungsebene
- Ebene des einzelnen Mitarbeiters  
Steigerung der handlungsorientierten Kompetenzen von Führungskräften und Mitarbeitern