

Inhaltsübersicht

Geleitwort	V
Vorwort	VII
Inhaltsübersicht	IX
Inhaltsverzeichnis	XI
Abbildungsverzeichnis	XXV
Tabellenverzeichnis	XXV
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangssituation	1
1.2 Forschungsleitende Fragen und Zielsetzung	3
1.3 Vorgehen und Struktur der Untersuchung	3
2 Veränderungsmanagement – theoretischer Bezugsrahmen	7
2.1 Grundbausteine der Theorien des Veränderungsmanagements	7
2.2 Literaturüberblick – Theoriestränge und aktuelle Ansätze	38
2.3 Akteursbezogener Ansatz des Veränderungsmanagements als Referenzmodell der Untersuchung	67
3 Reformprozesse in Ministerien und nachgeordneten Behörden als Untersuchungsobjekt	87
3.1 Charakterisierung von Ministerien und nachgeordneten Behörden	87
3.2 Reformbewegung des Public Management	94
3.3 Empirische Forschung in der Schnittmenge von Public Management und Veränderungsmanagement	101
4 Forschungsmethode	105
4.1 Fallstudien als Forschungsstrategie	105
4.2 Eignungsvoraussetzungen von Fallstudien	106
4.3 Zwecke von Fallstudien	108
4.4 Einzelfallstudien versus multiple Fallstudien	110
4.5 Vorgehen in den Fallstudien	111
4.6 Kriterien zur Bewertung von Fallstudien	128

5	Empirische Ergebnisse	133
5.1	Fallstudie 1 - Einführung von KLR und KVP in der nachgeordneten Dienststelle A des Bundesministeriums I	133
5.2	Fallstudie 2 - Einführung von KLR und KVP in der nachgeordneten Dienststelle B des Bundesministeriums I	150
5.3	Fallstudie 3 - Einführung von KLR und KVP in der nachgeordneten Dienststelle C des Bundesministeriums I	166
5.4	Fallstudie 4 - Einführung von KLR und KVP im nachgeordneten Bereich D des Bundesministeriums I	180
5.5	Fallstudie 5 - Privatisierung von Unterstützungsleistungen in der nachgeordneten Dienststelle E des Bundesministeriums I	193
5.6	Fallstudie 6 - Privatisierung von Logistikdienstleistungen im nachgeordneten Bereich F des Bundesministeriums I	212
5.7	Fallstudie 7 - Privatisierung von Unterstützungsdienstleistungen in der nachgeordneten Dienststelle G des Bundesministeriums I	231
5.8	Fallstudie 8 - Einführung von KLR in Bundesministerium II	248
5.9	Fallstudie 9 - Einführung von KLR in Bundesministerium III	262
5.10	Fallstudie 10 - Einführung eines KVP in Bundesministerium IV und zwei nachgeordneten Behörden	279
5.11	Fallstudie 11 - Einführung eines ERP-Systems in Bundesministerium I und dem gesamten nachgeordneten Bereich	303
5.12	Fallstudie 12 - Einführung eines ERP-Systems in Bundesministerium III und dem gesamten nachgeordneten Bereich	329
5.13	Fallstudie 13 – Ressortübergreifende Einführung von Personalentwicklung in der gesamten Bundesverwaltung	359
5.14	Einzelfallübergreifende Ergebnisse	382
6	Zusammenfassende Betrachtung und Ausblick	411
	Literaturverzeichnis	415

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort	VII
Inhaltsübersicht	IX
Inhaltsverzeichnis	XI
Abbildungsverzeichnis	XXV
Tabellenverzeichnis	XXV
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangssituation	1
1.2 Forschungsleitende Fragen und Zielsetzung	3
1.3 Vorgehen und Struktur der Untersuchung	3
2 Veränderungsmanagement – theoretischer Bezugsrahmen	7
2.1 Grundbausteine der Theorien des Veränderungsmanagements	7
2.1.1 Veränderung – Wandel – Change: Begriffsbestimmungen	7
2.1.2 Ungeplanter vs. geplanter Wandel	7
2.1.3 Organisatorischer Wandel und Organisationsbegriff	8
2.1.4 Ausmaß der zu gestaltenden Veränderung – Wandel 1. und 2. Ordnung	9
2.1.5 Triebkräfte von Veränderungen	10
2.1.6 Veränderungsmanagement	13
2.1.7 Annahmen zur Steuerbarkeit von Veränderungsprozessen	15
2.1.8 Veränderung/Veränderungsmanagement als Prozess und Phasenmodelle	17
2.1.9 Gestaltungsdimensionen und ausgewählte Gestaltungsaspekte des Veränderungsmanagements	24
2.1.9.1 Gestaltungsdimensionen des Veränderungsmanagements	24
2.1.9.2 Richtung der Beeinflussung, Widerstand, Macht und Partizipation	26
2.1.9.3 Anpassung an die Umwelt vs. Veränderung der Umwelt	29
2.1.9.4 Veränderungsorganisation	30
2.1.9.5 Akteure im Veränderungsprozess	31
2.1.9.6 Instrumente des Veränderungsmanagements	35

2.2.1	Lewin als Ausgangspunkt	38
2.2.2	Organisationsentwicklung (OE)	40
2.2.2.1	Charakterisierung der Organisationsentwicklung	40
2.2.2.2	Organisationsentwicklung in historischer Perspektive	40
2.2.2.3	Kritik an der Organisationsentwicklung	42
2.2.3	Organisationstransformation (OT)	43
2.2.4	Veränderungsmanagement und Lernen	46
2.2.4.1	Zusammenhang von Veränderung und Lernen	46
2.2.4.2	Zusammenhang von individuellem und organisationalem Lernen	47
2.2.4.3	Theorien organisationalen Lernens	48
2.2.5	Kotters acht Kardinalfehler	51
2.2.6	Krügers 3W-Modell	56
2.2.7	Veränderung im St. Galler General Management Navigator (GMN)	61
2.3	Akteursbezogener Ansatz des Veränderungsmanagements als Referenzmodell der Untersuchung	67
2.3.1	Entstehung und Ausrichtung	67
2.3.2	Zugrunde gelegtes Akteursmodell	67
2.3.3	Grundverständnis von Veränderungsmanagement im akteursbezogenen Ansatz	69
2.3.4	Veränderungsmanagement bei individuellen Akteuren	70
2.3.4.1	Prämisse der Nutzenmaximierung im Veränderungsprozess	70
2.3.4.2	Phasen des Veränderungsprozesses im Überblick	72
2.3.4.3	Phase Unfreeze	72
2.3.4.4	Phase Move	73
2.3.4.5	Phase Refreeze	75
2.3.4.6	Grenzen der Gestaltungsmöglichkeiten	76
2.3.5	Veränderungsmanagement bei Akteuren höherer Ordnung	76
2.3.5.1	Begriff des Akteurs höherer Ordnung	76
2.3.5.2	Grundannahmen zum Veränderungsmanagement bei Akteuren höherer Ordnung	77
2.3.5.3	Hohe Komplexität von Akteuren höherer Ordnung - Ursachen	77
2.3.5.4	Folgen hoher Komplexität für den Veränderungsprozess	79
2.3.5.5	Folgen hoher Komplexität für das Veränderungsmanagement	80
2.3.6	Komparative Bewertung des akteursbezogenen Ansatzes	83

3	Reformprozesse in Ministerien und nachgeordneten Behörden als Untersuchungsobjekt	87
3.1	Charakterisierung von Ministerien und nachgeordneten Behörden	87
3.1.1	Zielsetzung von Organisationen des öffentlichen Sektors	87
3.1.2	Abgrenzung von Ministerien gegenüber Kommunen	88
3.1.3	Max Webers Bürokratiemodell	90
3.1.4	Führung und Koordination – Defizitbereiche des öffentlichen Sektors	92
3.2	Reformbewegung des Public Management	94
3.2.1	Begriff und Kernelemente des Public Management	94
3.2.2	Deutsche Entwicklung des Public Management im internationalen Vergleich	97
3.3	Empirische Forschung in der Schnittmenge von Public Management und Veränderungsmanagement	101
4	Forschungsmethode	105
4.1	Fallstudien als Forschungsstrategie	105
4.2	Eignungsvoraussetzungen von Fallstudien	106
4.3	Zwecke von Fallstudien	108
4.4	Einzelfallstudien versus multiple Fallstudien	110
4.5	Vorgehen in den Fallstudien	111
4.5.1	Fokussierung der Forschungsfragen	111
4.5.2	Offenlegung und Reflexion ex ante generierter Hypothesen	112
4.5.3	Kriterien für die Auswahl von Ministerien und Fällen	113
4.5.4	Gesamtumfang und Sample der Untersuchung	114
4.5.5	Der Zugang zum Forschungsfeld	116
4.5.6	Verwendete Arten der Datenerhebung (Quellen)	117
4.5.6.1	Quellentriangulation	117
4.5.6.2	Kurzfragebögen	118
4.5.6.3	Narrative Interviews	118
4.5.6.4	Problemzentrierte Interviews	119
4.5.6.5	Gruppendiskussionen	119
4.5.6.6	Vorhandene Dokumente / Aktenmaterial	120
4.5.6.7	Teilnehmende Beobachtung und informelle Gespräche	120
4.5.7	Wichtige Aspekte der Interviewtechnik	121
4.5.7.1	Auswahl der Interviewpartner	121
4.5.7.2	Durchführung der Interviews	122
4.5.8	Dokumentation	123
4.5.9	Datenauswertung / Analyse	124
4.5.9.1	Aufbereitung der Daten	124

4.5.9.2	Within-Case-Analysis und Cross-Case-Comparison	125
4.5.9.3	Bezugnahme auf bestehende Literatur	127
4.5.10	Zirkularität in Fallstudien	127
4.6	Kriterien zur Bewertung von Fallstudien	128
5	Empirische Ergebnisse	133
5.1	Fallstudie 1 - Einführung von KLR und KVP in der nachgeordneten Dienststelle A des Bundesministeriums I	133
5.1.1	Fallstudie und Veränderungsprozess im Überblick	133
5.1.2	Akteure im Veränderungsprozess	134
5.1.3	Präferenzen und Nutzenmaximierung	135
5.1.3.1	Kostendifferenz bisheriges - verändertes Handlungsmuster ($K_{BM} - K_{VM}$)	135
5.1.3.2	Nutzendifferenz verändertes - bisheriges Handlungsmuster ($N_{VM} - N_{BM}$)	136
5.1.3.3	Kosten des Übergangsprozesses (K_U)	138
5.1.3.4	Nutzen des Übergangsprozesses (N_U)	139
5.1.3.5	Nutzen des Rückübergangs (N_{RU}) und Kosten des Rückübergangs (K_{RU})	139
5.1.3.6	Nettonutzenbetrachtung	139
5.1.3.7	Veränderungsmanagement zur Beeinflussung des Nettonutzens	140
5.1.4	Fähigkeiten	140
5.1.4.1	Notwendige Fähigkeiten und deren Ausprägung im Veränderungsprozess	141
5.1.4.2	Veränderungsmanagement zur Sicherstellung der Fähigkeiten	142
5.1.5	Externe Zustände	144
5.1.5.1	Außerhalb des betroffenen Organisationsbereichs entstandene externe Zustände	144
5.1.5.2	Innerhalb des betroffenen Organisationsbereichs entstandene externe Zustände	146
5.1.5.3	Veränderungsmanagement zur Beeinflussung der externen Zustände	147
5.1.6	Interne Zustände	148
5.1.7	Phasenbetrachtung und Gesamterfolg des Veränderungsprozesses	148
5.2	Fallstudie 2 - Einführung von KLR und KVP in der nachgeordneten Dienststelle B des Bundesministeriums I	150
5.2.1	Fallstudie und Veränderungsprozess im Überblick	150
5.2.2	Akteure im Veränderungsprozess	151
5.2.3	Präferenzen und Nutzenmaximierung	152
5.2.3.1	Kostendifferenz bisheriges - verändertes Handlungsmuster ($K_{BM} - K_{VM}$)	152
5.2.3.2	Nutzendifferenz verändertes - bisheriges Handlungsmuster ($N_{VM} - N_{BM}$)	153
5.2.3.3	Kosten des Übergangsprozesses (K_U)	155
5.2.3.4	Nutzen des Übergangsprozesses (N_U)	155

5.2.3.5	Nutzen des Rückübergangs (N_{RU}) und Kosten des Rückübergangs (K_{RU})	156
5.2.3.6	Nettonutzenbetrachtung	156
5.2.3.7	Veränderungsmanagement zur Beeinflussung des Nettonutzens	157
5.2.4	Fähigkeiten	158
5.2.4.1	Notwendige Fähigkeiten und deren Ausprägung im Veränderungsprozess	158
5.2.4.2	Veränderungsmanagement zur Sicherstellung der Fähigkeiten	160
5.2.5	Externe Zustände	161
5.2.5.1	Außerhalb des betroffenen Organisationsbereichs entstandene externe Zustände	161
5.2.5.2	Innerhalb des betroffenen Organisationsbereichs entstandene externe Zustände	163
5.2.5.3	Veränderungsmanagement zur Beeinflussung der externen Zustände	164
5.2.6	Interne Zustände	165
5.2.7	Phasenbetrachtung und Gesamterfolg des Veränderungsprozesses	165
5.3	Fallstudie 3 - Einführung von KLR und KVP in der nachgeordneten Dienststelle C des Bundesministeriums I	166
5.3.1	Fallstudie und Veränderungsprozess im Überblick	166
5.3.2	Akteure im Veränderungsprozess	167
5.3.3	Präferenzen und Nutzenmaximierung	167
5.3.3.1	Kostendifferenz bisheriges - verändertes Handlungsmuster ($K_{BM} - K_{VM}$)	167
5.3.3.2	Nutzendifferenz verändertes - bisheriges Handlungsmuster ($N_{VM} - N_{BM}$)	169
5.3.3.3	Kosten des Übergangsprozesses ($K_{Ü}$)	170
5.3.3.4	Nutzen des Übergangsprozesses ($N_{Ü}$), Nutzen des Rückübergangs (N_{RU}) und Kosten des Rückübergangs (K_{RU})	170
5.3.3.5	Nettonutzenbetrachtung	170
5.3.3.6	Veränderungsmanagement zur Beeinflussung des Nettonutzens	171
5.3.4	Fähigkeiten	172
5.3.4.1	Notwendige Fähigkeiten und deren Ausprägung im Veränderungsprozess	172
5.3.4.2	Veränderungsmanagement zur Sicherstellung der Fähigkeiten	174
5.3.5	Externe Zustände	175
5.3.5.1	Außerhalb des betroffenen Organisationsbereichs entstandene externe Zustände	175
5.3.5.2	Innerhalb des betroffenen Organisationsbereichs entstandene externe Zustände	177
5.3.5.3	Veränderungsmanagement zur Beeinflussung der externen Zustände	178
5.3.6	Interne Zustände	178

5.3.7	Phasenbetrachtung und Gesamterfolg des Veränderungsprozesses	178
5.4	Fallstudie 4 - Einführung von KLR und KVP im nachgeordneten Bereich D des Bundesministeriums I	180
5.4.1	Fallstudie und Veränderungsprozess im Überblick	180
5.4.2	Akteure im Veränderungsprozess	181
5.4.3	Präferenzen und Nutzenmaximierung	182
5.4.3.1	Kostendifferenz bisheriges - verändertes Handlungsmuster ($K_{BM} - K_{VM}$)	182
5.4.3.2	Nutzendifferenz verändertes - bisheriges Handlungsmuster ($N_{VM} - N_{BM}$)	183
5.4.3.3	Kosten des Übergangsprozesses (K_U)	184
5.4.3.4	Die Kosten des Rückübergangs (K_{RU})	184
5.4.3.5	Nutzen des Übergangsprozesses (N_U), Nutzen des Rückübergangs (N_{RU})	184
5.4.3.6	Nettonutzenbetrachtung	185
5.4.3.7	Veränderungsmanagement zur Beeinflussung des Nettonutzens	185
5.4.4	Fähigkeiten	186
5.4.4.1	Notwendige Fähigkeiten und deren Ausprägung im Veränderungsprozess	186
5.4.4.2	Veränderungsmanagement zur Sicherstellung der Fähigkeiten	187
5.4.5	Externe Zustände	188
5.4.5.1	Außerhalb des betroffenen Organisationsbereichs entstandene externe Zustände	188
5.4.5.2	Innerhalb des betroffenen Organisationsbereichs entstandene externe Zustände	190
5.4.5.3	Veränderungsmanagement zur Beeinflussung der externen Zustände	191
5.4.6	Interne Zustände	191
5.4.7	Phasenbetrachtung und Gesamterfolg des Veränderungsprozesses	191
5.5	Fallstudie 5 - Privatisierung von Unterstützungsleistungen in der nachgeordneten Dienststelle E des Bundesministeriums I	193
5.5.1	Fallstudie und Veränderungsprozess im Überblick	193
5.5.2	Akteure im Veränderungsprozess	195
5.5.3	Präferenzen und Nutzenmaximierung	196
5.5.3.1	Kostendifferenz bisheriges - verändertes Handlungsmuster ($K_{BM} - K_{VM}$)	196
5.5.3.2	Nutzendifferenz verändertes - bisheriges Handlungsmuster ($N_{VM} - N_{BM}$)	197
5.5.3.3	Kosten des Übergangsprozesses (K_U)	199
5.5.3.4	Nutzen des Übergangsprozesses (N_U)	199
5.5.3.5	Nutzen des Rückübergangs (N_{RU})	200
5.5.3.6	Kosten des Rückübergangs (K_{RU})	200
5.5.3.7	Nettonutzenbetrachtung	200
5.5.3.8	Veränderungsmanagement zur Beeinflussung des Nettonutzens	202

5.5.4	Fähigkeiten	203
5.5.4.1	Notwendige Fähigkeiten und deren Ausprägung im Veränderungsprozess	203
5.5.4.2	Veränderungsmanagement zur Sicherstellung der Fähigkeiten	204
5.5.5	Externe Zustände	205
5.5.5.1	Außerhalb des betroffenen Organisationsbereichs entstandene externe Zustände	205
5.5.5.2	Innerhalb des betroffenen Organisationsbereichs entstandene externe Zustände	209
5.5.5.3	Veränderungsmanagement zur Beeinflussung der externen Zustände	210
5.5.6	Interne Zustände	210
5.5.7	Phasenbetrachtung und Gesamterfolg des Veränderungsprozesses	210
5.6	Fallstudie 6 - Privatisierung von Logistikdienstleistungen im nachgeordneten Bereich F des Bundesministeriums I	212
5.6.1	Fallstudie und Veränderungsprozess im Überblick	212
5.6.2	Akteure im Veränderungsprozess	214
5.6.3	Präferenzen und Nutzenmaximierung	215
5.6.3.1	Kostendifferenz bisheriges - verändertes Handlungsmuster ($K_{BM} - K_{VM}$)	215
5.6.3.2	Nutzendifferenz verändertes - bisheriges Handlungsmuster ($N_{VM} - N_{BM}$)	217
5.6.3.3	Kosten des Übergangsprozesses ($K_{Ü}$)	218
5.6.3.4	Kosten des Rückübergangs ($K_{RÜ}$)	219
5.6.3.5	Nutzen des Übergangsprozesses ($N_{Ü}$) und Nutzen des Rückübergangs ($N_{RÜ}$)	219
5.6.3.6	Nettonutzenbetrachtung	219
5.6.3.7	Veränderungsmanagement zur Beeinflussung des Nettonutzens	220
5.6.4	Fähigkeiten	222
5.6.4.1	Notwendige Fähigkeiten und deren Ausprägung im Veränderungsprozess	222
5.6.4.2	Veränderungsmanagement zur Sicherstellung der Fähigkeiten	223
5.6.5	Externe Zustände	224
5.6.5.1	Außerhalb des betroffenen Organisationsbereichs entstandene externe Zustände	224
5.6.5.2	Innerhalb des betroffenen Organisationsbereichs entstandene externe Zustände	227
5.6.5.3	Veränderungsmanagement zur Beeinflussung der externen Zustände	228
5.6.6	Interne Zustände	229
5.6.7	Phasenbetrachtung und Gesamterfolg des Veränderungsprozesses	229

5.7	Fallstudie 7 - Privatisierung von Unterstützungsdienstleistungen in der nachgeordneten Dienststelle G des Bundesministeriums I	231
5.7.1	Fallstudie und Veränderungsprozess im Überblick	231
5.7.2	Akteure im Veränderungsprozess	233
5.7.3	Präferenzen und Nutzenmaximierung	233
5.7.3.1	Kostendifferenz bisheriges - verändertes Handlungsmuster ($K_{BM} - K_{VM}$)	233
5.7.3.2	Nutzendifferenz verändertes - bisheriges Handlungsmuster ($N_{VM} - N_{BM}$)	235
5.7.3.3	Kosten des Übergangsprozesses ($K_{Ü}$)	236
5.7.3.4	Nutzen des Übergangsprozesses ($N_{Ü}$)	236
5.7.3.5	Kosten des Rückübergangs ($K_{RÜ}$)	236
5.7.3.6	Nutzen des Rückübergangs ($N_{RÜ}$)	237
5.7.3.7	Nettonutzenbetrachtung	237
5.7.3.8	Veränderungsmanagement zur Beeinflussung des Nettonutzens	238
5.7.4	Fähigkeiten	240
5.7.4.1	Notwendige Fähigkeiten und deren Ausprägung im Veränderungsprozess	240
5.7.4.2	Veränderungsmanagement zur Sicherstellung der Fähigkeiten	242
5.7.5	Externe Zustände	242
5.7.5.1	Außerhalb des betroffenen Organisationsbereichs entstandene externe Zustände	242
5.7.5.2	Innerhalb des betroffenen Organisationsbereichs entstandene externe Zustände	245
5.7.5.3	Veränderungsmanagement zur Beeinflussung der externen Zustände	246
5.7.6	Interne Zustände	246
5.7.7	Phasenbetrachtung und Gesamterfolg des Veränderungsprozesses	246
5.8	Fallstudie 8 - Einführung von KLR in Bundesministerium II	248
5.8.1	Fallstudie und Veränderungsprozess im Überblick	248
5.8.2	Akteure im Veränderungsprozess	249
5.8.3	Präferenzen und Nutzenmaximierung	250
5.8.3.1	Kostendifferenz bisheriges - verändertes Handlungsmuster ($K_{BM} - K_{VM}$)	250
5.8.3.2	Nutzendifferenz verändertes - bisheriges Handlungsmuster ($N_{VM} - N_{BM}$)	251
5.8.3.3	Kosten des Übergangsprozesses ($K_{Ü}$)	252
5.8.3.4	Nutzen des Übergangsprozesses ($N_{Ü}$), Nutzen des Rückübergangs ($N_{RÜ}$) und Kosten des Rückübergangs ($K_{RÜ}$)	252
5.8.3.5	Nettonutzenbetrachtung	253
5.8.3.6	Veränderungsmanagement zur Beeinflussung des Nettonutzens	253

5.8.4	Fähigkeiten	255
5.8.4.1	Notwendige Fähigkeiten und deren Ausprägung im Veränderungsprozess	255
5.8.4.2	Veränderungsmanagement zur Sicherstellung der Fähigkeiten	257
5.8.5	Externe Zustände	257
5.8.5.1	Außerhalb des betroffenen Organisationsbereichs entstandene externe Zustände	257
5.8.5.2	Innerhalb der betroffenen Dienststelle entstandene externe Zustände	258
5.8.5.3	Veränderungsmanagement zur Beeinflussung der externen Zustände	260
5.8.6	Interne Zustände	260
5.8.7	Phasenbetrachtung und Gesamterfolg des Veränderungsprozesses	260
5.9	Fallstudie 9 - Einführung von KLR in Bundesministerium III	262
5.9.1	Fallstudie und Veränderungsprozess im Überblick	262
5.9.2	Akteure im Veränderungsprozess	263
5.9.3	Präferenzen und Nutzenmaximierung	264
5.9.3.1	Kostendifferenz bisheriges - verändertes Handlungsmuster ($K_{BM} - K_{VM}$)	264
5.9.3.2	Nutzendifferenz verändertes - bisheriges Handlungsmuster ($N_{VM} - N_{BM}$)	265
5.9.3.3	Kosten des Übergangsprozesses ($K_{Ü}$)	266
5.9.3.4	Nutzen des Übergangsprozesses ($N_{Ü}$), Nutzen des Rückübergangs ($N_{RÜ}$) und Kosten des Rückübergangs ($K_{RÜ}$)	267
5.9.3.5	Nettonutzenbetrachtung	267
5.9.3.6	Veränderungsmanagement zur Beeinflussung des Nettonutzens	267
5.9.4	Fähigkeiten	269
5.9.4.1	Notwendige Fähigkeiten und deren Ausprägung im Veränderungsprozess	269
5.9.4.2	Veränderungsmanagement zur Sicherstellung der Fähigkeiten	271
5.9.5	Externe Zustände	273
5.9.5.1	Außerhalb des betroffenen Organisationsbereichs entstandene externe Zustände	273
5.9.5.2	Innerhalb des betroffenen Organisationsbereichs entstandene externe Zustände	275
5.9.5.3	Veränderungsmanagement zur Beeinflussung der externen Zustände	278
5.9.6	Interne Zustände	278
5.9.7	Phasenbetrachtung und Gesamterfolg des Veränderungsprozesses	278
5.10	Fallstudie 10 - Einführung eines KVP in Bundesministerium IV und zwei nachgeordneten Behörden	279
5.10.1	Fallstudie und Veränderungsprozess im Überblick	279
5.10.2	Akteure im Veränderungsprozess	281

5.10.3	Präferenzen und Nutzenmaximierung	282
5.10.3.1	Kostendifferenz bisheriges - verändertes Handlungsmuster ($K_{BM} - K_{VM}$)	282
5.10.3.2	Nutzendifferenz verändertes - bisheriges Handlungsmuster ($N_{VM} - N_{BM}$)	284
5.10.3.3	Kosten des Übergangsprozesses ($K_{Ü}$)	286
5.10.3.4	Nutzen des Übergangsprozesses ($N_{Ü}$)	287
5.10.3.5	Nutzen des Rückübergangs ($N_{RÜ}$) und Kosten des Rückübergangs ($K_{RÜ}$)	287
5.10.3.6	Nettonutzenbetrachtung	287
<hr/>		
5.10.3.7	Veränderungsmanagement zur Beeinflussung des Nettonutzens	289
5.10.4	Fähigkeiten	291
5.10.4.1	Notwendige Fähigkeiten und deren Ausprägung im Veränderungsprozess	291
5.10.4.2	Veränderungsmanagement zur Sicherstellung der Fähigkeiten	293
5.10.5	Externe Zustände	294
5.10.5.1	Außerhalb des betroffenen Organisationsbereichs entstandene externe Zustände	294
5.10.5.2	Innerhalb des betroffenen Organisationsbereichs entstandene externe Zustände	296
5.10.5.3	Veränderungsmanagement zur Beeinflussung der externen Zustände	301
5.10.6	Interne Zustände	301
5.10.7	Phasenbetrachtung und Gesamterfolg des Veränderungsprozesses	301
5.11	Fallstudie 11 - Einführung eines ERP-Systems in Bundesministerium I und dem gesamten nachgeordneten Bereich	303
5.11.1	Fallstudie und Veränderungsprozess im Überblick	303
5.11.2	Akteure im Veränderungsprozess	305
5.11.3	Präferenzen und Nutzenmaximierung	306
5.11.3.1	Kostendifferenz bisheriges - verändertes Handlungsmuster ($K_{BM} - K_{VM}$)	306
5.11.3.2	Nutzendifferenz verändertes - bisheriges Handlungsmuster ($N_{VM} - N_{BM}$)	307
5.11.3.3	Kosten des Übergangsprozesses ($K_{Ü}$)	310
5.11.3.4	Nutzen des Übergangsprozesses ($N_{Ü}$)	311
5.11.3.5	Nutzen des Rückübergangs ($N_{RÜ}$) und Kosten des Rückübergangs ($K_{RÜ}$)	311
5.11.3.6	Nettonutzenbetrachtung	311
5.11.3.7	Veränderungsmanagement zur Beeinflussung des Nettonutzens	312
5.11.4	Fähigkeiten	314
5.11.4.1	Notwendige Fähigkeiten und deren Ausprägung im Veränderungsprozess	314
5.11.4.2	Veränderungsmanagement zur Sicherstellung der Fähigkeiten	317

5.11.5	Externe Zustände	318
5.11.5.1	Außerhalb des betroffenen Organisationsbereichs entstandene externe Zustände	318
5.11.5.2	Innerhalb des betroffenen Organisationsbereichs entstandene externe Zustände	320
5.11.5.3	Veränderungsmanagement zur Beeinflussung der externen Zustände	327
5.11.6	Interne Zustände	328
5.11.7	Phasenbetrachtung und Gesamterfolg des Veränderungsprozesses	328
5.12	Fallstudie 12 - Einführung eines ERP-Systems in Bundesministerium III und dem gesamten nachgeordneten Bereich	329
5.12.1	Fallstudie und Veränderungsprozess im Überblick	329
5.12.2	Akteure im Veränderungsprozess	331
5.12.3	Präferenzen und Nutzenmaximierung	332
5.12.3.1	Kostendifferenz bisheriges - verändertes Handlungsmuster ($K_{BM} - K_{VM}$)	332
5.12.3.2	Nutzendifferenz verändertes - bisheriges Handlungsmuster ($N_{VM} - N_{BM}$)	334
5.12.3.3	Kosten des Übergangsprozesses (K_U)	337
5.12.3.4	Nutzen des Übergangsprozesses (N_U)	339
5.12.3.5	Nutzen des Rückübergangs (N_{RU}) und Kosten des Rückübergangs (K_{RU})	339
5.12.3.6	Nettonutzenbetrachtung	339
5.12.3.7	Veränderungsmanagement zur Beeinflussung des Nettonutzens	341
5.12.4	Fähigkeiten	344
5.12.4.1	Notwendige Fähigkeiten und deren Ausprägung im Veränderungsprozess	344
5.12.4.2	Veränderungsmanagement zur Sicherstellung der Fähigkeiten	347
5.12.5	Externe Zustände	349
5.12.5.1	Außerhalb des betroffenen Organisationsbereichs entstandene externe Zustände	349
5.12.5.2	Innerhalb des betroffenen Organisationsbereichs entstandene externe Zustände	351
5.12.5.3	Veränderungsmanagement zur Beeinflussung externer Zustände	356
5.12.6	Interne Zustände	357
5.12.7	Phasenbetrachtung und Gesamterfolg des Veränderungsprozesses	357
5.13	Fallstudie 13 – Ressortübergreifende Einführung von Personalentwicklung in der gesamten Bundesverwaltung	359
5.13.1	Fallstudie und Veränderungsprozess im Überblick	359
5.13.2	Akteure im Veränderungsprozess	361
5.13.3	Präferenzen und Nutzenmaximierung	362
5.13.3.1	Kostendifferenz bisheriges - verändertes Handlungsmuster ($K_{BM} - K_{VM}$)	362

5.13.3.2	Nutzendifferenz verändertes - bisheriges Handlungsmuster ($N_{VM} - N_{BM}$)	364
5.13.3.3	Kosten des Übergangsprozesses (K_U)	365
5.13.3.4	Nutzen des Übergangsprozesses (N_U), Nutzen des Rückübergangs ($N_{RÜ}$) und Kosten des Rückübergangs ($K_{RÜ}$)	366
5.13.3.5	Nettonutzenbetrachtung	366
5.13.3.6	Veränderungsmanagement zur Beeinflussung des Nettonutzens	368
5.13.4	Fähigkeiten	371
5.13.4.1	Notwendige Fähigkeiten und deren Ausprägung im Veränderungsprozess	371
5.13.4.2	Veränderungsmanagement zur Sicherstellung der Fähigkeiten	372
5.13.5	Externe Zustände	373
5.13.5.1	Außerhalb des betroffenen Organisationsbereichs entstandene externe Zustände	373
5.13.5.2	Innerhalb des betroffenen Organisationsbereichs entstandene externe Zustände	376
5.13.5.3	Veränderungsmanagement zur Beeinflussung der externen Zustände	379
5.13.6	Interne Zustände	380
5.13.7	Phasenbetrachtung und Gesamterfolg des Veränderungsprozesses	380
5.14	Einzelfallübergreifende Ergebnisse	382
5.14.1	Ausgangszustand und Zielzustand	382
5.14.2	Akteure im Veränderungsprozess	382
5.14.3	Präferenzen und Nutzenmaximierung	383
5.14.3.1	Kostendifferenz bisheriges - verändertes Handlungsmuster ($K_{BM} - K_{VM}$)	383
5.14.3.2	Nutzendifferenz verändertes - bisheriges Handlungsmuster ($N_{VM} - N_{BM}$)	384
5.14.3.3	Kosten des Übergangsprozesses (K_U)	385
5.14.3.4	Nutzen des Übergangsprozesses (N_U)	386
5.14.3.5	Nutzen des Rückübergangs ($N_{RÜ}$)	386
5.14.3.6	Kosten des Rückübergangs ($K_{RÜ}$)	386
5.14.3.7	Nettonutzenbetrachtung	387
5.14.3.8	Veränderungsmanagement zur Beeinflussung des Nettonutzens	387
5.14.4	Fähigkeiten	392
5.14.4.1	Notwendige Fähigkeiten und deren Ausprägung im Veränderungsprozess	392
5.14.4.2	Veränderungsmanagement zur Sicherstellung der Fähigkeiten	395

5.14.5	Externe Zustände	397
5.14.5.1	Außerhalb des betroffenen Organisationsbereichs entstandene externe Zustände	397
5.14.5.2	Innerhalb des betroffenen Organisationsbereichs entstandene externe Zustände	403
5.14.5.3	Veränderungsmanagement zur Beeinflussung der externen Zustände	407
5.14.6	Interne Zustände	407
5.14.7	Interdependenzen von Präferenzen, Fähigkeiten, internen und externen Zuständen	408
5.14.8	Phasenbetrachtung und Gesamterfolg des Veränderungsprozesses	409
5.14.9	Bewertung des akteursbezogenen Ansatzes	410
6	Zusammenfassende Betrachtung und Ausblick	411
	Literaturverzeichnis	415