

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Notwendigkeit eines spannungsfeldadäquaten</b>	
	<b>Change-Managements in IT-getriebenen</b>	
	<b>Veränderungsprozessen</b> .....	1
1.1	Problemstellung und Relevanz .....	1
1.1.1	Sicherstellung einer symmetrischen Akteursorientierung als steuerungsrelevante Herausforderung in <i>IT-getriebenen</i> <i>Veränderungsprozessen</i> .....	1
1.1.2	Relevanz von IT-getriebenen Veränderungsprozessen und der <i>Akteursorientierung</i> als mögliche Ursache der Zielverfehlung .....	4
1.2	Wissenschaftstheoretische Einordnung, Forschungsbedarf und generelle Forschungsfrage .....	5
1.2.1	<i>IT-getriebene Veränderungsprozesse</i> als wirtschaftszweig- und funktionsübergreifende Problemstellung innerhalb der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre .....	5
1.2.2	Forschungsbedarf einer Methode für den Einsatz im Zuge eines spannungsfeldadäquaten <i>Change-Managements</i> .....	6
1.2.2.1	Theoretisch-konzeptioneller Forschungsbedarf .....	6
1.2.2.2	Anwendungsbezogener Forschungsbedarf .....	10
1.2.2.3	Methodischer und empirischer Forschungsbedarf .....	12
		XI

1.2.3	Die generelle Forschungsfrage als „Leitplanke“ des Forschungsprozesses und Rahmengeber für den Forschungsoutput .....	13
1.3	Forschungszielsetzungen .....	14
1.3.1	Interdisziplinäre Zusammenführung nutzenbringender Theoriesplitter zur Betrachtung der Akteursorientierung in IT-getriebenen Veränderungsprozessen ( <i>theoretisch-konzeptionelle Ziele</i> ) .....	14
1.3.2	Bereitstellung einer anwendungsorientierten Evaluationsmethode für den Einsatz im Zuge eines prozessbegleitenden Change-Managements in IT-getriebenen Veränderungsprozessen ( <i>anwendungsbezogene Ziele</i> ) .....	15
1.3.3	Empirische Exploration relevanter Operationalisierungen der Akteursorientierung am Fallbeispiel der ERP-Implementierungen ( <i>methodische und empirische Ziele</i> ) .....	16
1.4	Forschungsfragengeleitetes Forschungsvorgehen .....	17
<b>2</b>	<b>Konzeptionelle Grundlagen zur Entwicklung einer anwendungsorientierten Evaluationsmethode eines akteursorientierten Change-Managements</b> .....	19
2.1	Untersuchungsobjekt: IT-getriebene Veränderungsprozesse und Change-Management-Ausprägungsformen .....	19
2.1.1	Definition des Untersuchungsobjekts <i>IT-getriebene Veränderungsprozesse</i> in Unternehmen .....	19
2.1.2	ERP-Implementierungen als Fallbeispiel <i>IT-getriebener Veränderungsprozesse</i> .....	26
2.1.3	Ausrichtung auf ein prozessbegleitendes Change-Management während ERP-Systemeinführungen .....	29
2.2	Systemtheoretisches Management- und Steuerungsverständnis .....	34
2.2.1	Die Betrachtung des Unternehmens als <i>komplexes System</i> im St. Galler Management-Modell (3. Generation) als Ausgangspunkt eines spannungsfeldadäquaten Managements .....	34

2.2.2	Komplexitätseigenschaften: Beschreibung des Spannungsfeldes durch Rückgriff auf eine Explikation der Komplexität von Organisationen .....	40
2.2.3	Steuerungsverständnis sowie konstruktivistisch-technomorphes und systemisch-evolutionäres Managementparadigma .....	45
2.3	Evaluation und Evaluationsforschung .....	48
2.3.1	Evaluation als <i>systematische Bewertung</i> in IT-getriebenen Veränderungsprozessen .....	48
2.3.2	Zielsetzungen und Handlungsabsichten von Evaluationsvorhaben eines akteursorientierten Change-Managements .....	50
2.3.3	Ausprägungsformen zur Konfiguration des Evaluationsvorhabens eines prozessbegleitenden Change-Managements .....	53
<b>3</b>	<b>Entwicklung eines konzeptionellen Bezugsrahmens zur Operationalisierung der Akteursorientierung in IT-getriebenen Veränderungsprozessen und Ausgangspunkt des empirisch-explorativen Forschungsdesigns .....</b>	<b>57</b>
3.1	Konzeptionelle Annahmen und Bezugsrahmen .....	57
3.1.1	Ausrichtung eines prozessbegleitenden Change-Managements zur Betrachtung der <i>Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft</i> der beteiligten Akteure und der Sicherstellung der Akteursorientierung .....	57
3.1.2	<i>Systemtheoretische Betrachtung</i> des Spannungsfeldes und resultierende Steuerungsannahmen für <i>IT-getriebene Veränderungsprozesse</i> .....	59
3.1.3	Evaluation als systematisches Bewertungsinstrument eines akteursorientierten, prozessbegleitenden Change-Managements .....	60
3.1.4	Überführung der Grundlagen und Annahmen in konzeptionelle Untersuchungsdimensionen zur Betrachtung der Akteursorientierung im Spannungsfeld .....	62
3.2	Konzeptionelle Untersuchungsdimensionen .....	64

3.2.1	Beschreibung des <i>Akteursbegriffs</i> sowie der <i>Partizipationsfaktoren</i> als zentrale Elemente der Akteursdimension .....	64
3.2.1.1	Die Differenzierung der gestaltenden Akteure auf Business- und IT-Seite .....	64
3.2.1.2	Die Partizipationsfaktoren als Maßstab und Stellgrößen der Akteursorientierung und der Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft der Akteure auf Business- und IT-Seite .....	67
3.2.2	Verwendung der Grundkategorien des St. Galler Management-Modells ( <i>Strategie, Strukturen, Kultur, Prozesse</i> ) als Strukturgeber für die Operationalisierungen der Zustandsdimension .....	71
3.2.3	<i>Zielsetzung, Input, Output</i> und <i>Veränderungsprojekt</i> als „deduktive“ Klammer für die Operationalisierungen aus der <i>Veränderungsdimension</i> .....	72
4	<b>Anwendung von <i>Exploratory Sequential Mixed-Methods</i> zur zweistufigen empirischen <i>Entdeckung</i> geeigneter Operationalisierung für die Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft</b> .....	75
4.1	Forschungsphilosophie, spezifische Forschungsfragen, Forschungsansatz und Forschungsooutput .....	75
4.1.1	Annahmen einer pragmatischen Forschungsphilosophie als „Leitplanken“ einer anwendungsorientierten Forschungsausrichtung .....	75
4.1.2	Formulierung der spezifischen Forschungsfragen zur Identifikation des empirischen Datenbedarfs sowie zur Gliederung der Forschungsaktivitäten .....	79
4.1.3	Ausrichtung der empirischen Forschungsaktivitäten auf die Anwendung <i>induktiver Logikschlüsse</i> .....	81
4.1.4	Identifikation geeigneter <i>Operationalisierungen</i> der Akteursorientierung sowie eine <i>anwendungsorientierte Evaluationsmethode</i> als Forschungsooutput der explorativen und konzeptionellen Forschungsschritte .....	85
4.2	<i>Exploratory Sequential Mixed-Methods</i> .....	87

4.2.1	Auswahl von Mixed-Methods als Forschungsansatz für die angestrebte empirische Exploration geeigneter Operationalisierungen .....	87
4.2.2	Konfiguration und Beschreibung des gewählten Mixed-Methods-Designs .....	88
4.2.3	Beschreibung relevanter Gütekriterien zur Sicherstellung der Forschungsqualität des Mixed-Methods-Designs .....	91
4.3	Qualitative Exploration (QUAL) .....	93
4.3.1	QUAL-Strategie und Vorgehen: Durchführung einer multiplen Fallstudienanalyse zur Entdeckung möglicher Operationalisierungen der Partizipationsfaktoren .....	93
4.3.2	QUAL-Studienobjekte: <i>Mehrjährige Fallstudie</i> sowie vertiefende <i>Akteursgruppenfallstudien</i> mit breiter Branchenabdeckung .....	97
4.3.3	QUAL-Datenerhebung: Workshopbasierte Beobachtungen sowie halbstandardisierte Fallstudieninterviews .....	100
4.3.4	QUAL-Datenanalyse: Identifikation möglicher Operationalisierungen der Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft ( <i>Beantwortung der zweiten spezifischen Forschungsfrage</i> ) .....	101
4.3.5	QUAL-QUAN: Spannungsfeldadäquate <i>theoretisch-konzeptionelle Reflexion</i> der qualitativen Erkenntnisse und Formulierung der Indikatoren ( <i>Beantwortung der dritten spezifischen Forschungsfrage</i> ) .....	106
4.4	Quantitative Exploration (QUAN) .....	107
4.4.1	QUAN-Strategie und Vorgehen: Quantitative „Eliminierung“ ungeeigneter Indikatoren durch eine quantitative Studie .....	107
4.4.2	QUAN-Studienobjekte: Auswahl der Teilnehmenden und Sicherstellung der Abdeckung relevanter Akteure auf Business- und IT-Seite .....	109
4.4.3	QUAN-Datenerhebung: voll-standardisierte fragenbogengestützte Datenerhebung mit aktors(gruppen)spezifischen Aussagen .....	115

4.4.4	QUAN-Datenanalyse: Identifikation relevanter Indikatoren zur Operationalisierung der Partizipationsfaktoren ( <i>Beantwortung der vierten spezifischen Forschungsfrage</i> ) .....	118
<b>5</b>	<b>Empirische Erhebung und Ausprägung geeigneter Indikatoren zur Operationalisierung der Partizipationsfaktoren .....</b>	<b>121</b>
5.1	Indikatoren für das <i>Kennen</i> .....	121
5.1.1	Übersicht der kategorisierten <i>Kennen</i> -Indikatoren .....	121
5.1.2	Veränderungslimitationen .....	122
5.1.3	Zielprioritätentransparenz und Zielveränderungsgrad .....	124
5.1.4	Akteurspartizipation .....	126
5.1.5	Nutzungsantizipation und Nutzerverhaltenantizipation .....	129
5.1.6	Akteurskenntnis und Akteurshistorie .....	131
5.1.7	Inputtransparenz .....	134
5.1.8	Veränderungsnotwendigkeit .....	134
5.1.9	Veränderungsrahmen .....	135
5.1.10	Veränderungsinteressen .....	136
5.1.11	Akteursbeziehungen/-abhängigkeiten .....	137
5.1.12	Regeltransparenz .....	138
5.1.13	Methodenanforderungen und Methodenanpassungstransparenz .....	139
5.1.14	Organisations-Istzustand .....	141
5.1.15	Output- und Wirkungstransparenz .....	142
5.1.16	Machttransparenz .....	143
5.2	Indikatoren für das <i>Können</i> .....	144
5.2.1	Übersicht der kategorisierten <i>Können</i> -Indikatoren .....	144
5.2.2	Strukturelle Wissensweitergabe .....	144
5.2.3	Prozessroutinegrad und Prozesshistorie .....	146
5.2.4	Fach- und Techniksprachlevel .....	148
5.2.5	Kapazitätsausstattung und Kapazitätsflexibilität .....	150
5.2.6	Gestaltungskompetenz und Kompetenzlücken .....	152
5.2.7	Individuelles Erfahrungslevel und strukturelles Erfahrungslevel .....	155
5.2.8	Projektstrukturkonsistenz .....	157
5.2.9	Vorgehens- und Methodensupport .....	159
5.2.10	Erwartungsberücksichtigung .....	159

---

5.3	Indikatoren für das <i>Sollen</i> .....	160
5.3.1	Übersicht der kategorisierten <i>Sollen</i> -Indikatoren .....	160
5.3.2	Zielhierarchie und Zielkorridor .....	161
5.3.3	Gestaltungsziele .....	163
5.3.4	Wirtschaftlichkeitsbetrachtung und Wirtschaftlichkeitskorridor .....	164
5.3.5	Akteursindividualität .....	167
5.3.6	Akteurseinbezug und Akteurskonsistenz .....	168
5.3.7	Zielzustandsnutzung .....	170
5.3.8	Individuelle Wissensweitergabe .....	171
5.3.9	Vorgehens- und Methodenhandlungsrahmen .....	172
5.3.10	Zielzustandsregelrahmen und Entscheidungsfindungsrahmen .....	173
5.4	Indikatoren für das <i>Dürfen</i> .....	174
5.4.1	Übersicht der kategorisierten <i>Dürfen</i> -Indikatoren .....	174
5.4.2	Wissensmonopole .....	175
5.4.3	Prämissenflexibilität .....	177
5.4.4	Inputveränderungsgrad .....	178
5.4.5	Handlungsspielraumunterschiede und Handlungsspielraumkonsistenz .....	180
5.4.6	Mitarbeiterauswahl und Akteursgewichtung .....	182
5.4.7	Ressourcenverfügbarkeit .....	184
5.4.8	Entscheidungstransparenz .....	185
5.4.9	Akteursgruppensteuerung .....	186
5.4.10	Veränderungsfreiheitsgrade .....	187
5.4.11	Planungsflexibilität .....	187
5.5	Indikatoren für das <i>Wollen</i> .....	188
5.5.1	Übersicht der kategorisierten <i>Wollen</i> -Indikatoren .....	188
5.5.2	Nutzenasymmetrie und Nutzenveränderungsgrad .....	189
5.5.3	Zusammenarbeitsbarrieren .....	191
5.5.4	Sanktionsmechanismen .....	193
5.5.5	Negativanreize .....	194
5.5.6	Mitwirkungsanreize und Anreizveränderungsgrad .....	196
5.5.7	Interessenausgleiche .....	198
5.5.8	Erkenntniskommunikation .....	198
5.5.9	Zielzustandsnutzen und Zielzustandsreifegrad .....	199
5.5.10	Rollenkommitment und Rollenkonsistenz .....	201

<b>6</b>	<b>Ableitung einer anwendungsorientierten Evaluationsmethode zur Unterstützung eines aktorsorientierten, prozessbegleitenden Change-Managements während ERP-Implementierungen</b>	205
6.1	Analogieschlüsse aus dem Forschungsprozess	205
6.2	Vorbereitungsphase (I)	210
6.2.1	Aktivität <i>Evaluationsrahmen definieren</i> (Ia)	210
6.2.2	Aktivität <i>Voraussetzungen schaffen</i> (Ib)	212
6.3	Konfigurationsphase (II)	215
6.3.1	Aktivität <i>inhaltliche Parameter auswählen</i> (IIa)	215
6.3.2	Aktivität <i>methodische Parameter bestimmen</i> (IIb)	220
6.3.3	Aktivität <i>potenzielle Stellgrößen identifizieren</i> (IIc)	222
6.4	Erkenntnisphase (III)	225
6.4.1	Aktivität <i>Indikatoren identifizieren</i> (IIIa)	225
6.4.2	Aktivität <i>Indikatoren qualifizieren</i> (IIIb)	227
6.4.3	Aktivität <i>Indikatoren bewerten</i> (IIIc)	228
6.4.4	Aktivität <i>Indikatoren interpretieren</i> (IIId)	229
6.5	Handlungsphase (IV)	233
6.5.1	Aktivität <i>Maßnahmen identifizieren</i> (IVa)	233
6.5.2	Aktivität <i>Maßnahmen reflektieren und initiieren</i> (IVb)	234
<b>7</b>	<b>Zusammenfassung, wissenschaftliche Diskussion, Limitationen und Forschungsbeitrag</b>	239
7.1	Zusammenfassung der konzeptionellen und empirischen Erkenntnisse für ERP-Implementierungen	239
7.1.1	Erkenntnisse aus der Betrachtung der aktors(gruppen)spezifischen Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft mithilfe des operationalisierten Kennens, Könnens, Sollens, Dürfens und Wollens	239
7.1.2	Interpretative Ableitung von Handlungsindikationen zur Sicherstellung einer symmetrischen Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft der beteiligten Akteure auf Business- und IT-Seite	243



<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>XIX</b>
7.2 Wissenschaftliche Diskussion und Limitationen .....	249
7.3 Forschungsbeitrag und Anwendungsfälle in der Unternehmenspraxis .....	253
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>257</b>