

Hron, J., Frey, D. Lässig, A. (2005). Change Management – Gestaltung von Veränderungsprozessen. In D. Frey, L. v. Rosenstiel & C. Graf Hoyos (Hrsg.): Wirtschaftspsychologie. Weinheim: Beltz. 120-124.

Stichworte: Organisationsentwicklung, Projektmanagement, Kommunikation, Personalentwicklung, Veränderungsprozesse

1 Einleitung

Im Zeitalter von Globalisierung und rasantem technologischen Fortschritt, aber auch im Rahmen gesellschaftlicher Entwicklungen wie z.B. bei gesellschaftlichen Reformprozessen, des demographischen Wandels der Bevölkerung oder des Wandels von Werten, spielen Änderungsprozesse eine wichtige Rolle. Dies soll nicht heißen, dass früher Änderungsprozesse irrelevant waren, aber sie sind schneller, globaler und komplexer geworden. Ganze Branchen, Verbände und Nationen sind von Änderungsprozessen betroffen. Veränderungen sind aber auch, wie z.B. die Agenda 2010 zeigt, dort erforderlich, wo es um Änderungen des Arbeitsmarktes, des Tarifrechtes, der Handwerksordnung, des Gesundheitssystems usw. geht. Wenn die betroffenen Menschen aber Änderungsprozessen resistent gegenüber stehen, wenn Veränderungsbedürftigkeit und -fähigkeit nicht wahrgenommen werden, dann stagnieren die Veränderungen.

Auch für Organisationen ist Veränderungsfähigkeit eine Voraussetzung dafür, sich in einem verändernden Umfeld zu behaupten. Somit spielen „Change Management Prozesse“ sowohl in der Mikroebene der Wirtschaft, also im Bereich der sozialen und kommerziellen Organisationen als auch auf der Makroebene, also im Bereich der Wirtschaft, der Verbände und der Gesellschaft, eine große Rolle. Deshalb ist es wichtig zu reflektieren: Unter welchen Bedingungen kommt es zu Änderungsprozessen? In welche Phasen lassen sich solche Veränderungsprozesse einteilen? Welche strukturellen und institutionellen Vorkehrungen müssen getroffen werden, damit Änderungsprozesse erfolgreich sind? Gibt es Faktoren, die definieren, unter welchen Bedingungen solche Änderungsprozesse erfolgreich sind? Inwieweit können bestimmte Erkenntnisse aus dem Mikrobereich von Organisationen auf den Makrobereich ganzer Branchen oder gar Gesellschaften übertragen werden?

2 Was versteht man unter "Change Management"?

Unter dem Begriff Change Management versteht man die bewusste Steuerung von Änderungsprozessen (Bennis, 1976). Es geht letztlich darum, durch Veränderungen der Aufbau- und der Ablauforganisation Produkte, Serviceleistungen und Prozesse zu verbessern. Typische Ansätze für Veränderungsprojekte im Mikrobereich sind:

- Reorganisationen: Beispielsweise werden Linienorganisationen in Prozess- bzw. Matrixorganisationen umgewandelt, so dass für viele Rollenträger neue Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen entstehen, aber auch neue Ansprechpartner,
- Firmenfusionen und Übernahmen: Zwei Firmen werden miteinander verschmolzen (Merger), eine andere Firma wird übernommen (Acquisition),
- Einführung neuer IT-Systeme (informationsverarbeitende Systeme): Ein Unternehmen vereinheitlicht seine IT-Landschaft und gestaltet gleichzeitig bereichsübergreifende Prozesse effizienter,
- Projekte zur Unternehmenskultur: Eine Organisation, die ihre Führungskultur verändern will, definiert für wahrgenommene Problemfelder entsprechende Maßnahmen zur Einführung professioneller Zielvereinbarungsgespräche, kontinuierliches Vorschlagswesen, etc..

Die Frage ist, ob ähnliche Prozesse, wie wir sie hier für den Mikrobereich besprochen haben, auch für größere Aggregate relevant sind: Wie kommt es zu einer Änderung des Gesundheitssystems? Zu einer Änderung des Sozialversicherungswesens? Wie kommt es im politischen Bereich zu Veränderungen in der Gesetzgebung, z.B. zum Ladenschluss? Unter welchen Bedingungen bewirkt etwa die Pisa-Studie eine Strukturänderung im Bildungsbereich?

3 Wann werden Change Management Prozesse initiiert und wie laufen Change Management Prozesse ab?

Damit Änderungsprozesse initiiert und erfolgreich umgesetzt werden, ist die Wahrnehmung von Veränderungsbedürftigkeit, also ein Problembewusstsein, sowie die Wahrnehmung von Veränderungsfähigkeit sowohl bei den Repräsentanten wie bei den Mitgliedern einer Organisation. Nur wenn beide Aspekte vorhanden sind, entsteht bei den Beteiligten genügend Schubkraft, um Veränderungen tatsächlich umzusetzen (Gebert, 2005).

Betrachtet man zunächst den Bereich der Mikroökonomie, so werden in der Regel Change Management Projekte von der Unternehmensführung initiiert. Auch die Umsetzung folgt meist einem Ansatz von oben nach unten (Top-Down), bei dem auf Basis der Ziel- und Ergebnisdefinition ein Veränderungsprojekt aufgesetzt wird. Beispiele: Firmenfusionen und Übernahmen, Reorganisationen oder Einführungen von komplexen Systemen (z. B. IT-Systeme). Change Management kann auch als Prozess von unten nach oben (Bottom-Up) stattfinden, indem Minderheiten Mehrheiten beeinflussen und so zum Wandel animieren (z.B. Moscovici, 1976). Typische Projekte dafür sind z. B. Projekte zur Gestaltung der Organisationskultur, wenn sie von Stabsabteilungen oder von den Betroffenen selbst initiiert werden.

Ein Change Management Projekt wird nur dann Erfolg haben, wenn die oberste Führungsebene zur Umsetzung der Projektziele entschlossen ist. Auch wenn die Initiative zum Change Management Projekt nicht von dieser Ebene ausgeht, muss deren Entschlossenheit unbedingt in einer frühen Projektphase sichergestellt werden.

Im Bereich der Makroökonomie hängt die Initiierung davon ab, um welche Bereiche es geht. Wie die Agenda 2010 zeigt, werden Änderungen hinsichtlich des Arbeitsmarktes, der Handwerksordnung, des Gesundheitssystems sicherlich von der jeweiligen Regierung ausgehen, oder je nach Änderungsgegenstand von den jeweiligen Repräsentanten der Verbände. Natürlich mag jeweils auch ein Druck der Mitglieder (siehe Gewerkschaften) zu Änderungen führen.

Da es in einem Change Management Projekt in entscheidendem Maße auf Veränderungsbewusstsein und Veränderungsfähigkeit der Betroffenen ankommt, kann ein solches Projekt nur dann erfolgreich sein, wenn auf psychodynamischer Ebene der folgende Prozess abläuft: Auftauen – Verändern – Einfrieren (Lewin, 1947).

Auftauen. Zuerst sind alle betroffenen Gruppen zu mobilisieren, d.h. die Beteiligten mit ihren Ängsten, Bedürfnissen, Erwartungen dort abzuholen, wo sie zu Beginn des Projektes stehen, und sie durch geeignete Maßnahmen auf ein gemeinsames Projektziel einzuschwören.

Verändern. Erst wenn alle Beteiligten auf die geplanten Veränderungen eingestellt sind, können die Maßnahmen umgesetzt werden und der eigentliche Veränderungsprozess beginnen.

Einfrieren. Ein Change Management Projekt ist nur dann nachhaltig erfolgreich, wenn die neuen Strukturen, Systeme oder Prozesse auch gelebt werden. Dies gelingt nur, wenn die neuen Verhaltensweisen trainiert, von den Betroffenen gelernt und in der Unternehmenskultur verankert werden.

4 Phasen von Change Management Prozessen

Bekannt ist eine Reihe von Modellen zu Change Management Prozessen, vor allem praxisorientierte Anleitungen (z.B. Kotter, 1999; Mento, Jones & Dirndorfer, 2002). Allen Modellen liegen die typischen Projektphasen Diagnose bzw. Konzeption, Implementierung und Stabilisierung zugrunde.

In der Konzeptionsphase ist auf der Basis einer detaillierten Diagnose (IST) genau zu planen, was verändert werden SOLL und warum. Hier sollte das genaue inhaltliche und zeitliche Drehbuch der Veränderung hin zum Soll-Ziel entwickelt werden. Weiterhin wird man untersuchen, mit welchen Alternativen man die Diskrepanz zwischen Ist und Soll reduzieren kann und auf welche Entscheidung man sich einigt.

In der Implementierungsphase wird diese Entscheidung zu kommuniziert; Verantwortlichkeiten sowie klare Ziel- und Zeitvorgaben und Kontrollmechanismen sind festzulegen. Dies ist wichtig, um überprüfen zu können, ob das Intendierte tatsächlich auch umgesetzt wird.

In der Stabilisierungsphase geht es darum, dass die Veränderung als neue Verhaltensweise in das aktive Verhaltensrepertoire übernommen wird und sich kontinuierlich hält. Mit dieser letzten Phase des Veränderungsprozesses ist der Transfer der neuen Verhaltensweisen in die wirtschaftliche Praxis gesichert.

Im Falle eines Change Management Projekts im organisationalen Bereich sind in der Regel unterschiedliche Gruppen innerhalb der Organisation involviert (sog. Stakeholder), die sich hinsichtlich ihrer Motive und Interessen unterscheiden und die deshalb in den Prozess bereits vor der Maßnahmenplanung mit einbezogen werden müssen. Diese *partizipative* Vorgehensweise zeigt die Nähe des Change Management zur Organisationsentwicklung und unterscheidet den Change Management Ansatz von anderen Veränderungsstrategien, wie z.B. der Strategie des „Bombenwurfs“ (Kirsch, Esser & Gabele, 1979).

5 Welche strategischen und institutionellen Faktoren spielen bei der Implementierung von Veränderungen eine Rolle?

Zu den Akteuren in einem Change Management Prozess gehören einerseits die Mitglieder der Projektorganisation und andererseits alle von dem Prozess Betroffenen. Die Projektorganisation beinhaltet in der Regel einen Steuerkreis mit Richtlinienkompetenz, der darüber entscheidet, wie der Änderungsprozess aussieht. Eine wichtige Rolle in der Projektorganisation nimmt der Projektleiter (Change Manager) ein, der als spezialisierte Funktion im Unternehmen vorhanden sein kann oder speziell für das Projekt aus der Linie rekrutiert wird. Gerade für das Personalmanagement wird die Rolle des Change Managers immer wichtiger (Ulrich, 1997).

Ansatzpunkte für eine effektive Veränderung liegen wie oben beschrieben einerseits in der Veränderungsfähigkeit (Kennen und Können) und andererseits in der *Veränderungsbereitschaft* der betroffenen Personen (Wollen und Dürfen), unabhängig ob sie Mitglieder einer Organisation, Mitglieder des Staates, einer Behörde, einer Branche oder einer sozialen und kommerziellen Organisation sind. Durch geeignete Kommunikationsmaßnahmen (z. B. Workshops, Veranstaltungen zum Projektstart, Info-Märkte, interne Zeitschriften, etc.) lernen die

Betroffenen die geplanten Veränderungen KENNEN. Damit sie die neuen geforderten Tätigkeiten und Verhaltensweisen umsetzen KÖNNEN, finden Trainings- und Qualifizierungsmaßnahmen statt wie z. B. Training im Rahmen der täglichen Arbeit, in Form von Schulungen, Workshops, etc.). Um sicherzustellen, dass die Betroffenen die Veränderungen akzeptieren und umsetzen WOLLEN, ist es wichtig, sie für den Veränderungsprozess zu motivieren (durch Teamentwicklung, Partizipation, Coaching, erfolgreiche Vorbilder, etc.). Schließlich müssen durch organisationale Veränderungen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die signalisieren, dass die geforderten neuen Verhaltensweisen umgesetzt werden SOLLEN und dürfen (Stellenprofile, Anreizsysteme, formale Kompetenzen, etc.).

Die Betroffenen in einem Veränderungsprojekt können unterschiedliche Rollen wahrnehmen. In der Regel gibt es:

- Multiplikatoren (Begeisterte, die vorausgehen bzw. vorausgehen sollten) und Promotoren (Fachpromotoren, Prozesspromotoren und Machtpromotoren, v. Rosenstiel, 1997). Sie müssen reichlich vorhanden sein.
- Neutrale
- Blockierer (Fachdestruktoren, Prozessdestruktoren und Machtdestruktoren)

Entscheidend ist: bei Change Management Prozessen müssen genügend Personen vorhanden sein, die den Prozess vorantreiben und sich dafür verantwortlich fühlen.

In jedem Veränderungsprozess gibt es Gewinner und Verlierer, die entscheidenden Einfluss auf den Ausgang des Veränderungsprozesses haben. So können z. B. Personengruppen, die Privilegien verlieren, aus Angst um ihre Position und ihren Einfluss Widerstände entwickeln. Dies ist in der Mikro- genauso wie in der Makroebene der Ökonomie.

Diese Widerstände können ein Scheitern des Veränderungsprojektes verursachen, wenn sie nicht rechtzeitig erkannt und im Projekt berücksichtigt werden.

Notwendig ist daher, Promotoren und Destruktoren frühzeitig zu identifizieren, die aufgrund ihrer Macht, ihrer fachlichen oder prozessbezogenen Kompetenz das Change Management Projekt fördern oder behindern können.

6 Erfolgsfaktoren von Change Management

Ein Change Management Projekt kann dann als erfolgreich gewertet werden, wenn die erwarteten Ergebnisse (z.B. Kostensenkung, Umsatzsteigerung, Verbesserung der Kooperation,...) realisiert werden. Können z.B. die im Rahmen einer Unternehmensfusion erwarteten Synergieeffekte nicht erzielt werden, da beispielsweise Abteilungen aufgrund unterschiedlicher Firmenkulturen nicht kooperieren oder sogar die Fusionsziele boykottieren, war das Change Management nicht erfolgreich. Change Management ist nur dann erfolgreich, wenn es gelingt, dass Veränderungen nicht nur organisatorisch umgesetzt, sondern auch von allen Mitgliedern der Organisation gelebt werden.

Wir wollen diese Erfolgsfaktoren sowohl im Mikrobereich von Organisationen als auch im Makrobereich der Wirtschaft illustrieren (Frey & Schnabel, 1999).

Sinnhaftigkeit und Erklärbarkeit: Change Management Prozesse erzeugen bei den Betroffenen (Bürger, Mitglieder eines Verbandes/einer Organisation usw.) zunächst die Frage: Was bedeutet es für mich? Bedrohung oder Herausforderung? Die Frage nach dem Sinn ist im Kontext von Veränderungsprozessen deshalb zentral, weil Menschen neben einer Nutzenmaximierung im Sinne eines Homo oeconomicus vor allem nach Sinn streben (Frankl, 1972; Schulz-Hardt & Frey, 1997). Änderungen im Steuersystem, im Tarifrecht usw. müssen deshalb mit Hintergrundinformationen erklärt werden.

Transparenz und Vorhersehbarkeit: Menschen erleben Kontrollverlust, wenn sie Vorgänge nicht vorhersehen können bzw. wenn die weitere Entwicklung unklar ist. Wenn hingegen Transparenz bzw. Vorhersehbarkeit hergestellt wird, entwickeln Individuen eher Bewältigungsstrategien und können dem Ereignis auch etwas Positives abgewinnen (Frey & Jonas, 2002). Betroffene benötigen daher ein zeitliches und inhaltliches „Drehbuch“, das sie über Art oder Auswirkungen sowie über Teilziele und Zeitpunkte der bevorstehenden Veränderungen informiert. Bei der Reform von Gesundheitswesen, Sozialversicherung, Steuersystemen ist es deshalb wichtig, dem Bürger die Hintergründe zu erklären, damit er

die beabsichtigten Veränderungen nachvollziehen kann. 30-Sekunden-Spots im Fernsehen sind dafür nicht immer geeignet.

Beeinflussbarkeit: Je mehr die Betroffenen den Veränderungsprozess beeinflussen können, um so eher werden sie sich damit identifizieren. Wichtig ist deshalb, die Betroffenen in den Veränderungsprozess mit einzubinden, wie man aus der Kontrolltheorie ableiten kann. Einbindung in Prozesse erzeugt eine erhöhte Identifikation und eine erhöhte Bereitschaft zur Mitwirkung (Frey & Jonas, 2002).

Zielvereinbarung und Zielklarheit: Wenn dem Betroffenen die Ziele des Veränderungsprozesses klar sind, wirkt dieses motivierend; Ziele haben sowohl informativen als auch motivationalen Charakter (Locke & Latham, 1990).

Fairness: Die wahrgenommene Fairness ist wichtig für Identifikation, Engagement und selbständiges Handeln bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen (Lind & Tyler, 1988). Die Menschen werden Reformen wie Steueränderungen, Änderungen im Gesundheitssystem, Handwerksordnung etc. eher zustimmen, wenn sie Fairness in dem Verfahren wahrnehmen (vgl. dazu den Beitrag von Klendauer & Frey in diesem Band).

Nutzen: Nach dem Konzept des Homo oeconomicus streben Menschen neben den genannten Zielen (z.B. Sinn und Erklärbarkeit) auch nach Nutzenmaximierung. Wenn die Betroffenen den kurz-, mittel- und langfristigen Nutzen geplanter Veränderungen für sich und das Team nicht sehen, werden sie den Prozess blockieren. Wichtig ist deshalb einerseits, gute Argumente zu finden, in denen auch die Vorteile des Veränderungsprozesses herausgestellt werden. Andererseits können auch gezielt Anreize gesetzt werden, mit denen die im Rahmen des Veränderungsprozesses geforderten neuen Verhaltensweisen und Einstellungen gefördert bzw. belohnt werden.

Vertrauen: Vertrauen ist ein fundamentaler Faktor, der die notwendigen Bedingungen schafft, um einen organisationalen Wandel erfolgreich durchführen zu können, wie Clases und Wehner in diesem Band zeigen.

Professionelle Kommunikation: Wie kann man Personen von den positiven Seiten des Veränderungsprozesses überzeugen? Notwendig ist eine zweiseitige Information und Kommunikation. Viele Firmen oder Verbände machen den Feh-

ler, nur einseitig Vorteile zu kommunizieren, die Nachteile aber außer Acht zu lassen. Natürlich ist es zunächst wichtig, im Sinne eines Positivmarketing die Vorteile von Change Management Prozessen zu kommunizieren. Gleich wichtig ist es aber auch, die Ängste, Sorgen und Nöte anzusprechen, die mit dem Veränderungsprozess verbunden sind. Erst wenn ausgewogen diskutiert wird (wobei die Chancen die Ängste überwiegen sollten), entsteht eine Identifikation mit dem Änderungsprozess. Man sollte Widerspruch, Skepsis, Bedenken zulassen und ihnen Raum geben, um sich dann argumentativ damit auseinander zu setzen.

Literatur

- Bennis, W. G. (1976), *The planning of change*, New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Frankl, V. (1972). *Der Wille zum Sinn*. Bern: Huber.
- Frey, D., & Jonas, E. (2002). Die Theorie der kognizierten Kontrolle. In: D. Frey & M. Irle (Hrsg.). *Theorien der Sozialpsychologie: Band III. Motivations-, Selbst- und Informationsverarbeitungstheorien* (S. 13-50). Bern: Huber.
- Frey, D., & Schnabel, A. (1999). Change Management - der Mensch im Mittelpunkt. *Die Bank - Zeitschrift für Bankpolitik und Bankpraxis*, 1. 44-49.
- Gebert, D. (2005). Psychologie der Innovationen. In: D. Frey & L. von Rosenstiel (Hrsg.). *Enzyklopädie der Psychologie: Wirtschaftspsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Kirsch, W., Esser, W. M. & Gabele, E. (1979), *Das Management des geplanten Wandels von Organisationen*. Stuttgart: Poeschel.
- Kotter, J. B. (1999). *Leading Change: The eight steps to transformation*. In J. A. Conger, G. M. Spreitzer & E. E. Lawler (Eds.), *Leader's Change Handbook. An essential guide to setting direction and taking action* (p. 87-99). San Francisco: Jossey-Bass.
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics: II. Channels of group life: social planning and action research*, *Human Relations*, 1947 (1), 143-153.
- Lind, E. A. & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.
- Mento, A. J., Jones, R. M. & Dirndorfer, W. (2002). A change in management process: Grounded in both theory and practice. *Journal of Change Management*, 3 (1), 45-59.

- Moscovici, S. (1976). *Social influence and social change*. London: Academic Press.
- Rosenstiel, L. von (1997). Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen von Veränderungsprozessen. In M. Reiß, L. von Rosenstiel & A. Lanz (Hrsg.). *Change Management. Programme, Projekte und Prozesse* (S. 191-212). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schulz-Hardt, S. & Frey, D. (1997). Das Sinnprinzip: Ein Standbein des homo psychologicus. In H. Mandl (Hrsg). *Bericht über den 40. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Psychologie*. Hogrefe Verlag: Göttingen. S. 870-876.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.

Weiterführende Literatur:

- Conger, J. A., Spreitzer, G. M. & Lawler, E. E. (Eds.) (1999). *Leader's Change Handbook. An essential guide to setting direction and taking action*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (2002). *Change management. Den Unternehmenswandel gestalten* (10. Auflage). Frankfurt a. M.: Campus.