



Dieter Frey, Marit Gerhardt, Peter Fischer, Claudia Peus und Eva Traut-Mattusch

Change Management in Organisationen – Widerstände und Erfolgsfaktoren der Umsetzung

1. Widerstände in Veränderungsprozessen
2. Phasen von Change Management Prozessen
3. Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen
4. Veränderung als Top-down- oder Bottom-up-Ansatz?

1. Widerstände in Veränderungsprozessen

Jede Veränderung in Organisationen bedeutet für das Individuum, dass es gewohnte Umgebungen, Prozesse und für sicher gehaltene Annahmen verlassen bzw. aufgeben muss. Den Status quo aufzugeben heißt aber, sich von Routinen zu verabschieden, die das Agieren bisher erleichtert haben und Dinge zu verändern, die sich in der Vergangenheit als angenehm, nützlich oder effizient erwiesen haben. Das Gewohnte zu verlassen ist daher aus Sicht des Individuums zunächst häufig mit Nachteilen, mit subjektivem Aufwand oder gar Beeinträchtigungen verbunden.

Hält man sich diesen Zusammenhang vor Augen, so ist es nur allzu verständlich, dass beinahe jede Veränderung in Organisationen zunächst auf Widerstände stößt – verdeckt oder offen. Diese Widerstände zielen darauf ab, die Veränderungen zu verhindern, abzumildern oder jedenfalls ihre Umsetzung zu verlangsamen. Da diese Widerstände den Veränderungsprozessen direkt entgegenstehen, stellen sie eine zentrale Herausforderung für Führung dar. Um Veränderungsprozesse effektiv managen zu können ist ein tiefer gehendes Verständnis dieser Widerstände, ihrer Ursachen und Manifestationsformen daher unerlässlich.

Geht man den Widerständen gegenüber Veränderungen auf den Grund, so stellt man fest, dass Emotionen eine entscheidende Rolle dabei spielen. Die wohl wichtigste Emotion stellt dabei die Angst dar. Wie kontrolltheoretische Forschungen zeigen (vgl. FREY & JONAS, 2002), hat nicht nur die Beeinflussbarkeit von Ereignissen einen wichtigen Einfluss auf die Befindlichkeit von Menschen, sondern auch die Vorhersehbarkeit. Das bedeutet, dass Menschen wissen wollen, was passieren wird und welche Auswirkungen Veränderungen für sie persönlich haben werden. Aber noch bevor Chancen oder Risiken von Veränderungsprozessen konkret analysiert werden, steht häufig die Gewissheit im Vordergrund, dass Veränderung letztlich immer bedeutet, das Vertraute und Sichere zu verlassen und sich mit dem Unbekannten auseinandersetzen zu müssen. Folge sind in der Regel zunächst Verunsicherung und die Befürchtung von Schwierigkeiten und Aufwand. Das Thema „Veränderung“ ist also häufig zunächst einmal negativ belegt. Aber muss eine Veränderung immer Angst und Stress bei den Betroffenen auslösen? Nach LAZARUS ist dies nicht zwangsläufig so. Es hat sich gezeigt, dass ein Mensch nur dort Ängste entwickelt bzw. Stress empfindet, wo er Bedrohungen vermutet, denen er nicht gewachsen ist (vgl. LAZARUS & FOLKMAN, 1987). Wird eine Veränderung also als Bedrohung erlebt, der man nicht gewachsen ist, wird man diese als stress- und angstbesetzt erleben (vgl. den Beitrag von KASTNER „Umgang mit Belastungen und Anforderungen“, in diesem Band). Entsteht aller-



562 VI. Organisationsstrukturen und ihre Veränderung

dings das Gefühl, die Bedrohung bewältigen zu können, kann eine Veränderung von der Bedrohung zur Chance werden.

Welche Bedrohungen werden bei Change-Prozessen häufig wahrgenommen? Gerade wenn der genaue Inhalt von Veränderungen nicht klar ist, wenn also keine Vorhersehbarkeit besteht, entstehen Befürchtungen vor der Gefährdung des Arbeitsplatzes oder der gegenwärtigen Position, aber auch vor Verlust von Ansehen und Einfluss in der Organisation. Weiterhin wird – gerade bei technischen Neuerungen – befürchtet, mit den Neuerungen nicht umgehen zu können.

Um eine konstruktive Auseinandersetzung mit der Veränderung zu ermöglichen, ist es laut LAZARUS und FOLKMAN (1987) jedoch entscheidend, den Fokus der Betroffenen von diesen Bedrohungen wegzulenken und ein Gefühl von Sicherheit und Kontrolle entstehen zu lassen. Denn erst wenn eine Veränderung nicht allein als Bedrohung wahrgenommen wird, können die Betroffenen ihre Aufmerksamkeit anderen Aspekten zuwenden und die möglichen Chancen realisieren, die diese Veränderung für sie mit sich bringen kann. Es ist also gerade am Anfang von Veränderungsprozessen entscheidend, die Gefährdung aus Sicht der Betroffenen zu minimieren, eine Transparenz bezüglich der persönlichen Betroffenheit herzustellen und die Offenheit gegenüber der Veränderung zu stärken (vgl. AXTELL et al., 2002). Eine Möglichkeit, der negativen Einstellung gegenüber einer anstehenden Veränderung entgegenzuwirken, ist, die anstehenden Neuerungen frühestmöglich offen und ehrlich zu kommunizieren. Dabei sollten auch negative Aspekte nicht unterschlagen werden. Die Betroffenen haben so schon zu einem frühen Zeitpunkt die Chance, sich auf die Veränderung einzustellen. Gleichzeitig können durch eine offene Kommunikation bereits im Vorfeld mögliche Gegenargumente hinsichtlich der Neuerungen aufgenommen und gezielt entkräftet werden (vgl. FREY, GREITEMEYER & FISCHER, 2005).

Wie die Praxis zeigt, ist es jedoch kaum möglich, Widerstände gänzlich zu vermeiden. Um konstruktiv mit ihnen umgehen zu können, ist es daher zunächst entscheidend, Widerstände in ihren unterschiedlichen Manifestationsformen zu erkennen. Dabei können zwei Achsen zur Einordnung der Widerstände dienen: die Personengruppe, bei der sich die Symptome zeigen (Individuum versus Gruppe/Organisation), und die Art des Widerstands (aktiv: Angriff versus passiv: Flucht). Typische Symptome der unterschiedlichen Widerstandsarten sind in Tabelle 1 dargestellt.

| Art des Widerstands | Symptome beim Individuum | Symptome in der Gruppe/Organisation |
|------------------------|---|--|
| Aktiv (Angriff) | <ul style="list-style-type: none"> ■ Häufiger Widerspruch, Negativsicht ■ Gegenargumentation ■ Kritik gegenüber dem Vorgesetzten ■ Aufregung und Beschwerden ■ Sturer Formalismus ■ Ausreden für Passivität ■ Arbeiten kommen unbearbeitet zurück | <ul style="list-style-type: none"> ■ Mitarbeiter greifen sich gegenseitig persönlich an ■ Sündenbocksuche ■ Cliquesbildung ■ Machtspiele ■ Gerüchte |
| Passiv (Flucht) | <ul style="list-style-type: none"> ■ Abwesenheit vom Arbeitsplatz ■ Lustlosigkeit und Müdigkeit ■ Kopfmopol (bunkert Informationen und gibt diese nicht weiter) ■ Unaufmerksamkeit ■ Ratlosigkeit ■ Dienst nach Vorschrift ■ Kein Engagement ■ Labilität und Fluchtverhalten ■ Rückzug | <ul style="list-style-type: none"> ■ Angespannte Atmosphäre ■ Entscheidungsunfähigkeit ■ Hoher Krankheitsstand ■ Debatten über Unwichtiges ■ Hohe Fluktuationsrate ■ Mangelnde Kooperation |

Tab. 1: Systematik typischer Symptome des Widerstands (vgl. KLEIST & MAETZ, 2003, in Anlehnung an DOPPLER & LAUTERBURG, 2002)





Die Äußerung der unterschiedlichen Widerstandsformen erfolgt allerdings in der Regel in verschlüsselter Form (z. B. Gerüchte, Machtspiele etc.). Eine erste Herausforderung besteht daher darin, die verschlüsselten Botschaften wahrzunehmen und den Widerstand einer Person oder einer Gruppe von Personen überhaupt als solchen zu erkennen. In der Praxis ist daher ein wichtiger Erfolgsfaktor für Veränderungsprozesse eine frühe Sensibilisierung des Managements für Widerstände, deren Erscheinungsformen und Ursachen. Erst wenn die Ursachen von Widerständen verstanden werden, können sie behandelt werden. Auf der personalen Ebene kann Widerstand auf ein „Nicht-Wissen“, ein „Nicht-Können“, „Nicht-Wollen“, „Nicht-Dürfen“ oder Nicht-Sollen“ zurückzuführen sein (vgl. Tabelle 2). Ein „Nicht-Wissen“ erfordert dabei beispielsweise eine klare Kommunikation hinsichtlich der Klärung von Ist-Zustand und Soll-Zustand sowie der notwendigen Lösungswege. Ein „Nicht-Können“ hingegen erfordert in erster Linie die Vermittlung von Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Veränderung. Besteht das Problem in einem „Nicht-Wollen“, so ist es maßgeblich, die Vorteile zur Veränderung herauszustellen, Anreize zu schaffen und gleichzeitig die Umsetzung der Veränderung einzufordern. Ein „Nicht-Dürfen“ bzw. „Nicht-Sollen“ wiederum erfordert eine konkrete Analyse und Änderung der Umgebungsfaktoren, die die Wahrnehmung des „Nicht-Dürfens“ bzw. „Nicht-Sollens“ bedingen.

| | |
|------------------------------|--|
| A) Nicht-Wissen | Es ist unklar, was der Ist- und was der Soll-Zustand genau beinhaltet und was die Ursachen der Diskrepanz sowie die notwendigen Lösungen sind. |
| B) Nicht-Können | Man kennt Ist/Soll usw., aber besitzt die Fertigkeit und Fähigkeit zur Erreichung des Soll-Zustandes nicht. |
| C) Nicht-Wollen | Es fehlt die Motivation, sich zu verändern, aus den unterschiedlichsten Gründen: <ol style="list-style-type: none"> a) hoher Aufwand b) mangelnde Disziplin c) hohe mögliche Verluste |
| D) Nicht-Dürfen/Nicht-Sollen | Man glaubt, dass die Umgebung gar nicht will, dass man sich verändert Es werden von der Umgebung (Kollegen, Vorgesetzte usw.) Signale wahrgenommen, dass eine Veränderung in der Realität nicht wirklich erwünscht ist. |

Tab. 2: Ursachen für Widerstände in Veränderungsprozessen

2. Phasen von Change-Management-Prozessen

Betrachtet man die unterschiedlichen Modelle zu Change-Management-Prozessen, so fällt auf, dass man in diesem Zusammenhang in erster Linie auf praxisorientierte Anleitungen stößt (z. B. KOTTER, 1999). Weiter zeichnet sich als gemeinsamer Nenner eine Orientierung an den typischen Projektphasen Diagnose bzw. Konzeption, Implementierung und Stabilisierung ab. Die wesentlichen Inhalte und Zielsetzungen der einzelnen Phasen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

In der *Konzeptionsphase* ist auf der Basis einer detaillierten Diagnose (Ist) zu Beginn eines Veränderungsprozesses genau zu planen, was verändert werden soll und warum. Hier sollte im Hinblick auf den Soll-Zustand das genaue inhaltliche und zeitliche Drehbuch der Veränderung entwickelt werden. Dafür werden in dieser Phase die betroffenen Zielgruppen definiert und eine konkrete Analyse der Situation sowie möglicher Barrieren hinsichtlich der anstehenden Veränderung vorgenommen. Im Rahmen eines Projektplanes bzw. eines spezifischen Change-



Management-Masterplans werden notwendige Veränderungsmaßnahmen geplant und klare Ziel- bzw. Zeitvorgaben sowie notwendige Kontrollmechanismen festgelegt.

In der *Implementierungsphase* liegt der Fokus auf der Schaffung eines gemeinsamen Problembewusstseins bei allen Beteiligten und einer partizipativen Umsetzung des geplanten Prozesses. Der Konsens der betroffenen Parteien bzw. der Führung sowie eine regelmäßige Kommunikation und unterstützende Qualifikation sind dabei weitere zentrale Aspekte.

In der *Stabilisierungsphase* geht es darum, dass die Veränderung als neue Verhaltensweise in das aktive Verhaltensrepertoire übernommen wird und sich kontinuierlich hält. Neben einem kontinuierlichen Monitoring des Umsetzungsstandes und der Ableitung erster Erfolge wird mit dieser letzten Phase des Veränderungsprozesses der Transfer der neuen Verhaltensweisen in die wirtschaftliche Praxis gesichert.

Wie sich zeigt, sind im Falle eines Change-Management-Projekts im organisationalen Bereich in der Regel unterschiedliche Gruppen innerhalb der jeweiligen Organisation involviert. Neben den betroffenen Zielgruppen findet sich eine Reihe von zentralen Schlüsselpersonen, die zumeist im Rahmen ihrer Führungsverantwortung als Treiber des Prozesses fungieren (sog. Stakeholder). Die einzelnen Zielgruppen und Stakeholder eines Veränderungsprozesses unterscheiden sich nicht selten hinsichtlich ihrer Motive und Interessen. Ziel ist es, diese Personengruppen bereits vor der Maßnahmenplanung in den Prozess einzubeziehen, um somit die einzelnen Perspektiven zu berücksichtigen. 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“.



3. Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen



Vor dem Hintergrund der vorab beschriebenen Herausforderungen stellt sich die Frage, wie ein Veränderungsvorhaben zu gestalten ist, damit es erfolgreich sein kann. Im Sinne einer Checkliste für die erfolgreiche Umsetzung von Change-Management-Prozessen in Organisationen haben wir in Abbildung 1 die wesentlichen Erfolgsfaktoren in neun Schritten zusammengefasst (vgl. GERKHARDT, 2007; GERKHARDT & FREY, 2006; FREY, GERKHARDT & FISCHER, 2008).

(1) *Ist-Zustand: Diagnose der Situation und Problemanalyse*

Zu Beginn eines jeden Veränderungsvorhabens sollte eine umfassende Diagnose der Ist-Situation stehen. Es gilt zu klären, an welchem Punkt die Organisation und die einzelnen Betroffenen aktuell stehen. Dabei sollte analysiert werden, welche Informationen zu den anstehenden Veränderungen bereits bekannt sind, welche Veränderungen notwendig sind bzw. welche Auswirkungen die anstehenden Veränderungen aus Sicht der Beteiligten voraussichtlich haben werden. Dabei ist der Einbezug aller Betroffenen entscheidend. In der Praxis wird hierfür in der Regel eine Reihe von Interviews mit einem Querschnitt aller Beteiligten geführt. Auf der Basis der Interviewergebnisse werden dann die Differenz zwischen Ist- und Soll-Zustand sowie die maßgeblichen Hindernisse und Chancen herausgearbeitet. Ziel ist es, mit dieser Grundlage den anstehenden Veränderungsprozess und notwendige Maßnahmen optimal vorbereiten und planen zu können.

(2) *Soll-Zustand: Vision und Ziele definieren*

Der zweite Schritt besteht darin, den Soll-Zustand klar und gleichzeitig ansprechend zu kommunizieren. Die Entwicklung einer attraktiven Vision sowie die Verdeutlichung der Schritte zu ihrer Erreichung sind dabei wichtige Mittel. Entscheidend ist ein klares und verständliches Bild der Zukunft, das Klarheit schafft und die Richtung aufzeigt, wohin der Veränderungsprozess



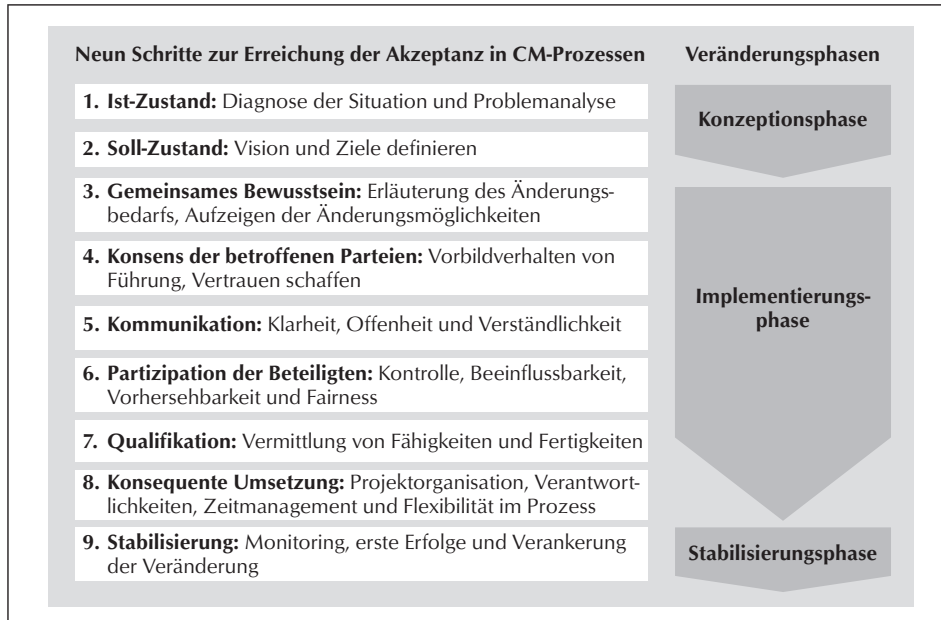


Abb. 1: Erfolgsfaktoren im Change-Management-Prozess – Neun Schritte zur Akzeptanz von Änderungen (Change-Management) und Innovationen

führen soll. Die Vision muss dabei gleichzeitig ansprechend und einfach zu kommunizieren sein.

Um Anstrengung und Ausdauer hinsichtlich der Erreichung des Zielbildes möglichst positiv zu beeinflussen, sollten die enthaltenen Ziele einerseits eine Herausforderung für alle Beteiligten darstellen, aber gleichzeitig erreichbar erscheinen und spezifisch formuliert sein (vgl. LOCKE & LATHAM, 1990). Neben der Spezifität der Ziele ist es darüber hinaus entscheidend, die Ziele hinsichtlich der anstehenden Änderung positiv zu belegen, so dass die Betroffenen motiviert und interessiert sind, die Vision zu unterstützen.

(3) *Gemeinsames Bewusstsein: Erläuterung des Änderungsbedarfs, Aufzeigen der Änderungsmöglichkeiten, Auseinandersetzung mit Ängsten, Risiken und Sorgen*

Grundlegend für die erfolgreiche Umsetzung eines Change-Prozesses ist das Vorherrschen eines gemeinsamen Problembewusstseins. Um dies zu erreichen, ist es notwendig, die Dringlichkeit und Notwendigkeit der Veränderung auf breiter Unternehmensbasis zu verdeutlichen, denn die Wahrnehmung von Defiziten ist eine notwendige Bedingung für die Bereitschaft zu Innovation und Veränderung (GEBERT, 2004, 2007). Oft zeigt sich, dass die Akzeptanz von Veränderungsprozessen eher vorhanden ist, wenn Unumkehrbarkeit wahrgenommen wird, d. h., wenn die Menschen sehen, dass es keinen Weg zurück gibt. So stieg die Akzeptanz des Euro in Deutschland in dem Augenblick, als man gesehen hat, dass er tatsächlich kommt.

Es ist aber nicht immer notwendig, auf einen hohen Leidensdruck zu warten, bevor Veränderungen angestoßen werden. Es kann auch proaktiv vorgegangen werden, in dem z. B. aufgezeigt wird, dass Veränderungen notwendig sind, um bestimmte Standards für die Zukunft zu erhalten (z. B. Sicherung der Sozialsysteme, Schutz der Umwelt, Erhalt von Energiereserven).

Auch wenn die Notwendigkeit zur Veränderung aufgezeigt werden kann, sind Veränderungen häufig mit Ängsten verbunden (s. o.). Es sollte daher zum einen Raum geschaffen werden,



**566** ■ **VI. Organisationsstrukturen und ihre Veränderung**

die Bedenken äußern sowie sachlich und vertrauensvoll besprechen zu können. Zum anderen sind die Chancen aufzuzeigen, die mit den anstehenden Änderungen verbunden sind: beispielsweise die Erweiterung von Verantwortlichkeiten und Kompetenzen, neue Erfahrungen, neue Teams oder neue Vorgesetzte. Entscheidend ist, dass die Betroffenen den Nutzen und den Vorteil einer Veränderung für sich persönlich erkennen und ein lähmendes Gefühl der Angst vermieden wird. In diesem Sinne bietet es sich an, konkrete Argumente herauszuarbeiten, um die Vorteile der Veränderung aus Sicht der Betroffenen zu verdeutlichen. Weiterhin muss aber gleichzeitig eine mentale Grundhaltung vermittelt werden im Sinne von „wir können uns ändern und es gibt Änderungsmöglichkeiten“ (vgl. GEBERT, 2004, 2007). Dabei kann das Aufzeigen von Unterstützungsangeboten beispielsweise durch Schulungen oder die zugesicherte Unterstützung durch den Vorgesetzten einen entscheidenden positiven Einfluss auf die Sicht der Betroffenen ausüben.

(4) Konsens der betroffenen Parteien: Vorbildverhalten von Führung, Vertrauen schaffen, Schlüsselpersonen gewinnen

Der oftmals entscheidende und erfolgskritische Faktor innerhalb eines Veränderungsprozesses ist der Konsens der betroffenen Parteien bzw. der Führung. Um eine Veränderung erfolgreich einleiten und umsetzen zu können, ist die Geschlossenheit der Führung als gemeinsame Befürworter des Prozesses unumgänglich. Erst wenn eine kompetente und durchsetzungsfähige Führung dahinter steht, ist die notwendige treibende und tragende Kraft und damit die Basis zur Umsetzung der Veränderung geschaffen.

Die Führungsebene hat dabei eine zentrale Vorbildfunktion für alle Mitarbeiter und am Prozess Beteiligten. Werden auf dieser Ebene bereits Unstimmigkeiten wahrgenommen, so werden sich auf den nachfolgenden Ebenen Unsicherheiten und Widerstände bzgl. der Veränderungen fortsetzen.

Ein entscheidender psychologischer Faktor bezogen auf die Führung ist zudem das Vertrauen. In dem Maße, in dem die Mitarbeiter der eigenen Unternehmensführung vertrauen, akzeptieren sie auch deren Wege und Vorschläge. Das vorherrschende Vertrauen kann damit sowohl die Glaubwürdigkeit von Erklärungen als auch die Legitimation von Handlungen maßgeblich beeinflussen (KRAMER & TYLER, 1996).

Neben der oberen Führung gilt es zudem, auch weitere zentrale Schlüsselpersonen als Treiber des Veränderungsprozesses zu identifizieren und für das Vorhaben zu gewinnen. Dabei kann es sich sowohl um Führungskräfte unterer Ebenen, als auch um zentrale Mitarbeiter handeln. Wichtig ist, dass die ausgewählten Personen neben ihrem Einfluss über Akzeptanz, Wertschätzung und Vertrauen von Seiten ihrer Kollegen und Mitarbeiter verfügen.

Letztlich sollte der gesamte Veränderungsprozess im günstigsten Falle ein Gesicht im Sinne von entscheidenden Personen haben, die hinter der Veränderung stehen und diese gemeinsam stützen und treiben.

(5) Kommunikation: Klarheit, Offenheit und Verständlichkeit

Der regelmäßige Austausch bzw. eine systematische und umfassende Kommunikation ist in jedem Veränderungsprozess unabdingbar. Dabei zeigt sich, dass neben der Schaffung von Vertrauen durch Kommunikation letztlich auch die Offenheit gegenüber Veränderungen positiv beeinflusst werden kann.

Notwendig ist eine klare, bildhafte und verständliche Kommunikation, also ein Marketing, das für die Betroffenen glaubhaft und nachvollziehbar ist. Für eine lebendige und umfassende Kommunikation sollten alle vorhandenen Kommunikationskanäle genutzt werden. Dabei hat sich in der Praxis häufig gezeigt, dass der direkte Austausch im persönlichen Gespräch oftmals die größten Erfolge hat. Wichtig ist zudem, zeitnah, auf breiter Ebene, offen, klar und lebendig zu kommunizieren. Zeitnah heißt, dass die Kommunikation so früh wie möglich stattfinden sollte, um so möglichen Gerüchten und Unsicherheiten vorzubeugen. Auf breiter Ebene



bedeutet, dass alle betroffenen Zielgruppen in die Kommunikation eingeschlossen werden müssen. Offen heißt, dass zu einer fairen Kommunikation auch die wahrheitsgetreue Vermittlung schlechter Nachrichten zählt. Häufig beinhalten Change-Prozesse nicht ausschließlich positive Veränderungen für die Betroffenen; in diesem Fall ist es entscheidend, authentisch und ehrlich auch negative Aspekte offen zu legen – und zwar im Optimalfall schon zeitlich wesentlich vor dem Auftreten dieser negativen Aspekte (vgl. Impfstheorie). Klar kommunizieren bedeutet darüber hinaus, die Sprache der Betroffenen zu wählen, um so auf einer Augenhöhe miteinander zu sprechen und Vertrauen zu schaffen.

Wichtig ist darüber hinaus zu beachten, dass Kommunikation Zeit braucht. In jedem Fall muss vermieden werden, dass es sich bei der Kommunikation der Veränderung um eine „Eintagsfliege“ handelt. Vielmehr gilt es, die zentralen Botschaften regelmäßig zu wiederholen und gleichzeitig den aktuellen Stand der Veränderung kontinuierlich über den Prozess hinweg zu kommunizieren.

(6) *Partizipation der Beteiligten: Kontrolle, Beeinflussbarkeit, Vorhersehbarkeit und Fairness*

Ein zentrales Grundprinzip des Change Management ist die Partizipation, also die Einbindung der Betroffenen in den Prozess. Das altbekannte Motto lautet: „Mache Betroffene zu Beteiligten!“ Das wesentliche menschliche Bedürfnis, um das es dabei geht, ist die wahrgenommene Kontrolle bzw. Kontrolliertheit. Kontrolle kann insgesamt als Überzeugung einer Person definiert werden, gemäß der sie selbst über Handlungsmöglichkeiten verfügt, unangenehme Ereignisse reduzieren zu können. Kontrolle setzt sich neben den Facetten der Erklärbarkeit sowie der Vorhersehbarkeit und Transparenz aus den Faktoren Beeinflussbarkeit und Partizipation zusammen (FREY & JONAS, 2002). Entscheidend für die Gestaltung von Veränderungsprozessen ist, dass gemäß der Kontrolltheorie die Einbindung der Beteiligten in die Prozesse eine erhöhte Identifikation und Bereitschaft zur Mitwirkung erzeugt.

Um die Wahrnehmung der Kontrolle zu gewährleisten, ist es notwendig, die anstehenden Veränderungen allen Beteiligten aufzuzeigen. In der Regel werden hierfür Aktions- oder Projektpläne verwendet, die es den Beteiligten ermöglichen, ein inhaltliches und zeitliches Drehbuch zu entwickeln. Mit Hilfe dieses Drehbuchs sind sie dann in der Lage, nachzuvollziehen, was momentan und zukünftig passiert. Es entsteht ein Erwartungshorizont, eine gewisse Planungssicherheit und damit auch eine Kontrollierbarkeit der Situation.

Ein weiterer zentraler Faktor ist die wahrgenommene Gerechtigkeit bzw. Fairness, auch sie übt einen nicht unerheblichen Einfluss auf die Emotionen und das Verhalten der Betroffenen in Veränderungsprozessen aus. Organisationale Gerechtigkeit besteht nach COLQUITT, CONLON, WESSON, PORTER und NG (2001) aus den vier Komponenten distributive, prozedurale, interpersonale und informationale Gerechtigkeit. Entscheidend im Rahmen der Partizipation bei Veränderungsprozessen ist die prozedurale Fairness, also die Verfahrensfairness. Prozedurale Fairness bezieht sich auf die wahrgenommene Gerechtigkeit von (Entscheidungs-)Prozessen. Hier geht es also nicht um das Ergebnis, sondern um den Prozess an sich, also die Kriterien des Wie, die zum Was geführt haben oder führen werden. Metaanalysen belegen insgesamt hohe Zusammenhänge zwischen prozeduraler Fairness und Arbeitszufriedenheit, Arbeitsleistung, organisationalem Commitment und Vertrauen (COLQUITT et al., 2001; COHEN-CHARASH & SPECTOR, 2001). Entscheidend ist dabei, dass sich all diese Faktoren schließlich wiederum positiv auf die Akzeptanz von Veränderungsprozessen auswirken können.

Bei den beiden weiteren Faktoren der Gerechtigkeit, der interpersonellen und der informationalen Fairness, steht hingegen der Kommunikationsprozess im Mittelpunkt. Hier sind die entscheidenden Faktoren ein respektvolles und korrektes Verhalten gegenüber den Betroffenen (interpersonale Gerechtigkeit) sowie adäquate Erklärungen für die jeweilige Entscheidung (informationale Gerechtigkeit). Zur informationalen Gerechtigkeit gehört insgesamt auch der Aspekt, dass man nicht nur die positiven Aspekte der Änderungen artikuliert, sondern genauso die tatsächlichen oder möglichen negativen Informationen („bad news“), und dass man mit

**568** ■ **VI. Organisationsstrukturen und ihre Veränderung**

den Betroffenen diskutiert, wie das Gewicht dieser tatsächlichen oder potentiellen negativen Episoden, die mit der Veränderung auftreten können, minimiert werden kann. Dieses ist identisch mit der Anwendung der Impfstheorie. All diese Aspekte üben letztlich einen entscheidenden Einfluss auf einstellungs- und verhaltensbezogene Reaktionen von Mitarbeitern aus.

(7) Qualifikation: Vermittlung von Fähigkeiten und Fertigkeiten

Eine Veränderung beinhaltet zumeist eine Veränderung der Anforderungen für eine Reihe der betroffenen Menschen. Diese neuen Anforderungen wiederum bedürfen neuer oder anderweitiger Qualifikationen und Fertigkeiten. Nicht selten löst dies erhebliche Widerstände bei den Betroffenen aus, man befürchtet, die Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Umsetzung nicht zu haben. Wichtig ist deshalb, dass man das neue Qualifikationsniveau definiert und die Betroffenen aktiv darin unterstützt, die notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu erreichen.

Schenkt man der Entwicklung notwendiger Qualifikationen zu wenig Beachtung, so werden die Beteiligten selbst im Falle einer positiven Grundstimmung gegenüber der Veränderung die gewünschten Verhaltensweisen nicht zeigen. Eine positive Einstellung alleine reicht nicht aus; die Menschen brauchen neben einer förderlichen Einstellung auch „behavioral control“, also die Fähigkeiten und Fertigkeiten, das Verhalten überhaupt ausführen zu können (vgl. das Einstellungs-Verhaltens-Modell von FISHBEIN & MADDEN). Neben der Vermittlung von Fähigkeiten und Fertigkeiten spielt zudem die Bereitstellung notwendiger Infrastruktur, von Manpower und sonstigen Ressourcen eine oft entscheidende Rolle, um das gewünschte Verhalten tatsächlich ausführen zu können.

Die vorab beschriebene Förderung notwendiger Qualifikationen sowie die Sicherstellung sonstiger Ressourcen kann übergreifend auch als Hilfe zur Selbsthilfe bezeichnet werden und meint die Förderung und Unterstützung der Selbstorganisation aller beteiligten Personen im Veränderungsprozess. Neben der Unterstützung der Beteiligten in den Bereichen Ausbildung und Qualifizierung (vgl. DOPPLER & LAUTERBURG, 2002) und der Ressourcenbereitstellung (z. B. personelle Ressourcen, Zeit, Budget etc.) können zudem Beratung, Feedback, Moderation etc. einen wichtigen Beitrag leisten.

(8) Konsequente Umsetzung: Projektorganisation, Verantwortlichkeiten, Zeitmanagement und Flexibilität

Wie sich zeigt, ist eine professionelle Projektorganisation mit geschulten Mitarbeitern in fachlicher, methodischer und psychologischer Hinsicht sowie die eindeutige Klärung von Rollen und Verantwortlichkeiten ein entscheidender Faktor für den Projekterfolg. Neben der fachlichen und sozialen Kompetenz sollte bei der Aufstellung der Projektorganisation allerdings auch die notwendige Vertrauensbasis im Hinblick auf die Betroffenen berücksichtigt werden. Demnach sollte eine Projektorganisation nach Möglichkeit bereits die unterschiedlichen Zielgruppen der Veränderung durch die Integration einzelner Vertreter in die Projektorganisation einbinden. Dabei ist entscheidend, dass den ausgewählten Personen Glaubwürdigkeit, Vertrauenswürdigkeit, Expertise und Sachkenntnis zugeschrieben werden.

Ein weiterer zentraler Faktor bei der Umsetzung eines Veränderungsprozesses ist ein sorgfältiges Zeitmanagement hinsichtlich der Phasenschwerpunkte und -abfolge. Dabei ist entscheidend:

Veränderungen passieren nicht von heute auf morgen! Den Veränderungsprozessen muss also einerseits genügend Zeit eingeräumt werden und gleichzeitig sind sie systematisch zu planen. Eine detaillierte Planung hilft, die Kontrolle über den Prozess zu behalten und rechtzeitig steuernd eingreifen zu können. Gleichzeitig sollte die Planung jedoch auch die notwendige Flexibilität ermöglichen, auf sich ändernde Umgebungsfaktoren reagieren zu können. Nicht selten entstehen im Rahmen langwieriger Veränderungsprozesse unerwartete Situationen oder Bedingungen, auf die es flexibel zu reagieren gilt.





(9) *Stabilisierung: Monitoring, erste Erfolge und Verankerung der Veränderung*

Wie sich in der Praxis zeigt, gewinnt eine Begleitung des Veränderungsprozesses durch regelmäßiges Monitoring/Controlling, also eine Messung des Veränderungserfolgs, zunehmend an Bedeutung und wird von verschiedenen Seiten gefordert. Es zwingt zur eindeutigen Definition von Zielen und hilft rechtzeitig zu erkennen, wenn das Projekt stagniert oder in eine falsche Richtung läuft. Wichtig ist daher, dass das Monitoring/Controlling nicht nur im Anschluss an die Veränderung, sondern kontinuierlich über den gesamten Prozess hinweg erfolgt. Unterschieden wird dabei häufig zwischen „harten“ Faktoren, wie beispielsweise der Prüfung festgelegter Meilensteine oder definierter Kennzahlen, und „weichen“ Faktoren, wie beispielsweise der Zufriedenheit und Motivation der Betroffenen (GEBERT, 1993). Da beide Bereiche eine entscheidende Rolle im Rahmen von Veränderungsprozessen spielen, berücksichtigt eine professionelle Begleitung von Beginn bis Abschluss des Prozesses immer beide Ebenen, also die der „hard facts“ wie die der „soft facts“.

Neben der kontinuierlichen Messung und Begleitung des Veränderungsprozesses ist es maßgeblich, die Motivation zur Umsetzung kontinuierlich aufrechtzuerhalten bzw. zu fördern. Daher sollten leicht zu realisierende Maßnahmen am Anfang eines Veränderungsvorhabens stehen, um so möglichst schnell erste Erfolge sichtbar zu machen. Die Betroffenen nehmen dadurch wahr, tatsächlich etwas bewegen zu können, und werden so in ihrem Engagement und ihrer Initiative bestätigt. Die Wahrnehmung der Veränderungsmöglichkeiten kann ebenso wie die vorausgehend beschriebene Wahrnehmung eines Defizits als notwendige Bedingung für erfolgreiche Veränderungen und Innovationen angesehen werden (vgl. GEBERT, 2004, 2007). Letztlich sorgen die herbeigeführten schnellen Erfolge insgesamt für eine positive Stimmung und setzen so neue Motivation und Energien frei.

Schlussendlich gilt es zu beachten, dass der Erfolg einer Veränderung immer nur so stabil ist, wie er tatsächlich verankert und gesichert wurde. Das Festigen der neuen Ansätze, Verfahrens- und Verhaltensweisen kann beispielsweise formal in Form von niedergeschriebenen Rollen, Aufgaben, Abläufen oder einer neu definierten Vision erfolgen. Entscheidend ist dabei eine überzeugte Führung, die Wert darauf legt, die Veränderungen nachhaltig zu stabilisieren. Darüber hinaus sollte allerdings auch das zukünftige Weitertragen der Veränderung durch die folgende Führungsgeneration gesichert werden, um so die angeleiteten beziehungsweise umgesetzten Veränderungen zu konsolidieren (vgl. KOTTER, 1995).

4. Veränderung als Top-down- oder Bottom-up-Ansatz?

Im Rahmen der vorausgehend beschriebenen zentralen Schritte im Veränderungsprozess haben wir bereits die Partizipation der Beteiligten als wesentlichen Erfolgsfaktor innerhalb eines Veränderungsprozesses herausgehoben. Wenngleich heute eben diese Einbindung als zentrales Element bereits weitgehend verankert ist, steht man in der Praxis häufig vor der Frage: Wie umsetzen? Nicht selten steht dieser partizipativen Strategie, dem sogenannten „Bottom-up-Ansatz“, die Notwendigkeit eines „Top-down-Ansatzes“ gegenüber (vgl. GEBERT & V. ROSENSTIEL, 2002).

Der Unterschied der beiden Veränderungsstrategien besteht sowohl in der Initialisierung als auch der Umsetzung der Veränderungen. Bei dem „Top-down“-Ansatz werden die Veränderungen, beispielsweise was die Inhalte, die Organisation und die Umsetzung betrifft, von der oberen Unternehmensführung sowie häufig auch externen Beratern geplant. Die Mitarbeiter werden erst in dem Moment informiert, in dem die Veränderungen bereits feststehen, im gleichen Moment wird dann bereits mit der Umsetzung begonnen. Dabei ist aus psychologischer Sicht negativ zu bewerten, dass sich die Mitarbeiter dadurch leicht als fremdbestimmt wahrnehmen, sich zum Widerstand formieren oder resignativ verhalten (vgl. V. ROSENSTIEL, 1997).

**570** ■ **VI. Organisationsstrukturen und ihre Veränderung**

Der Vorteil einer „Top-down“-Strategie liegt hingegen in vielen Fällen in einer Zeit- und Kostenersparnis, da die Veränderungen nicht mit zeitlichem und finanziellem Mehrwert gemeinsam mit den Betroffenen entwickelt werden, sondern im Kreise einer kleinen Truppe möglichst vor dem Hintergrund der Effizienz im Vorfeld verabschiedet sind. Häufig wird dabei auch die somit vorherrschende klare Zielvorgabe als Vorteil beschrieben. Demnach bekommen also die Betroffenen unmittelbar gesagt, wohin die Reise in Bezug auf die Veränderung geht, und es wird das Bild einer klaren und stringenten Führung vermittelt.

Der „Bottom-up-“, bzw. partizipative Implementierungsansatz setzt hingegen direkt bei den betroffenen Mitarbeitern an, die Betroffenen werden zu Beteiligten macht. Dabei besteht die Chance darin, einerseits das Wissen der Mitarbeiter zu nutzen und gleichzeitig infolge der Partizipation die Motivation der Mitarbeiter zu fördern und die Akzeptanz für die Veränderung zu sichern (vgl. BECKER, 2001). Hintergrund ist die Tatsache, dass Menschen bei einer partizipativen und transparenten Vorgehensweise eher Bewältigungsstrategien entwickeln und den Ereignissen auch etwas Positives abgewinnen können, als wenn Veränderungen für sie nicht vorhersehbar und beeinflussbar sind (FREY & JONAS, 2002). Positive Wirkungen werden beispielsweise bei der Bewältigung von Widerständen gegen Innovationen, bei der Motivation der Mitarbeiter und bei der Schaffung einer Zielharmonie aller Organisationsmitglieder unterstellt (vgl. VROOM & ARTHUR, 1991). Insbesondere bei komplexen Aufgaben ist zu erwarten, dass durch die Beteiligung der Mitarbeiter sich Arbeitsleistung und Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen (vgl. ANTONI, 1999).

Bei der Frage, welche der beiden oben beschriebenen Implementierungsstrategien nun die richtige im Rahmen eines Veränderungsprozesses ist, lässt sich zusammenfassen: so viel „Top down“ wie nötig und soviel „Bottom up“ wie möglich. In der Regel gilt es, Ziel, Zeitrichtlinien, Hintergründe des Prozesses, der Organisation und vieles mehr zu berücksichtigen, um das Ausmaß an klaren Vorgaben und partizipativen Vorgehensweisen abzustimmen. Die beiden beschriebenen Implementierungsansätze sind also nicht zwangsläufig als komplementäre Strategien zu bezeichnen, vielmehr zeigen sich in der Realität häufig Übergangsformen bzw. Mischformen beider Strategien (vgl. GEBERT, 2004).

Letztendlich jedoch ist es für alle Verantwortlichen entscheidend, nicht nur die Frage nach der Gesamtstrategie zu klären, sondern sich mit den Symptomen und Ursachen von Widerständen, den Stolpersteinen und den Erfolgsfaktoren im Rahmen von Veränderungen intensiv auseinanderzusetzen, um den individuellen Weg der Veränderung erfolgreich zu beschreiten.

5. Fazit: Zum Problem schmerzhafter Veränderungen

Wie im Text ausgeführt, sind in der Unternehmenspraxis Veränderungen tatsächlich oft mit zum Teil schmerzhaften Verlusten oder Opfern verbunden. Dazu gehören beispielsweise die Einengung des eigenen Handlungs- oder Entscheidungsspielraums, die Notwendigkeit, den Arbeitsort zu wechseln, oder gar der Verlust des Arbeitsplatzes. Gerade bei schmerzhaften Veränderungen ist es notwendig, diese so früh wie möglich offen und ehrlich zu kommunizieren. Man ist hier oft an den Chirurgen erinnert, der nach einem Unfall oder bei einer schweren Krankheit schnell eine Operation durchführen muss. Zwar gibt es durchaus große Unterschiede zwischen der Überzeugung in Organisationen und dem Überzeugungsprozess der Chirurgie (der Erstautor hat über zehn Jahre eng mit Chirurgen und Unfallchirurgen zusammen geforscht), aber im Kern geht es doch um folgenden Überzeugungsprozess in beiden Bereichen:

- Von der Notwendigkeit überzeugen.
- Klar transportieren, dass die Änderung weh tut, das heißt, dass sie auch mit negativen Aspekten verbunden ist.





- Klar transportieren, dass es sich kurz-, mittel- und langfristig lohnt bzw. die einzige Chance ist zu überleben, das heißt, ein Verbleiben im Status quo die Zukunft extrem gefährdet (hohes Ausmaß an Opportunitätskosten).

Wie im Text begründet, muss dieser Kommunikationsprozess mit einer schonungslosen Ist-Analyse sowie einer Zukunftsvision und konkreten Schritten zu deren Erreichung verbunden werden. Dabei sollte nicht nur der Nutzen aufgezeigt, sondern auch die Auswirkungen auf alle Beteiligten offen kommuniziert werden.

Die Psychologie hat unseres Erachtens sowohl die Ursachen der Widerstände, die im Change Management Prozess entstehen, als auch die Erfolgsfaktoren, um diese Widerstände zu minimieren oder gar zu überwinden, identifiziert. Es kommt darauf an, diese Erkenntnisse in der Praxis umzusetzen.

Literatur

- ANTONI, C.H. (1999). Konzepte der Mitarbeiterbeteiligung: Delegation und Partizipation. In C. GRAF HOYOS & D. FREY (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie*. S. 569–583. Weinheim 1999.
- AXTELL, C., WALL, T., STRIDE, C., PEPPER, K., CLEGG, C., GARDNER, P. & BOLDEN, R. (2002). Familiarity breeds content: The impact of exposure to change on employee openness and well-being. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, S. 217–231.
- BECKER, L. (2001). *Personalabteilung im Unternehmungswandel – Anforderungen, Aufgaben und Rollen im Change Management*. Wiesbaden 2001.
- COHEN-CHARASH, Y. & SPECTOR, P.E. (2001). The role of justice in organizations: a meta-analysis. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, S. 278–321.
- COLQUITT, J.A., CONLON, D.E., WESSON, M.J., PORTER, C. O. & NG, K.Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. In: *Journal of Applied Psychology*, 86, S. 425–445.
- DOPPLER, K. & LAUTERBURG, C. (2002). *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten*. 10. Aufl. Frankfurt/M. 2002.
- FREY, D., GERKHARDT, M. & FISCHER, P. (2008). Erfolgsfaktoren und Stolpersteine bei Veränderungen. In R. FISCH, A. MÜLLER & D. BECK (Hrsg.), *Veränderungen in Organisationen*. S. 281–300. Wiesbaden 2008.
- FREY, D., GREITEMEYER, T. & FISCHER, P. (2005). Einstellungen. In D. FREY, L. v. ROSENSTIEL, & C. GRAF HOYOS (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie*. S. 55–60. Weinheim 2005.
- FREY, D. & JONAS, E. (2002). Die Theorie der kognizierten Kontrolle. In D. FREY & M. IRLE (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie (Band III)*. S. 13–50. Bern 2002.
- GEBERT, D. (1993). Interventionen in Organisationen. In H. SCHULER (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie*. S. 481–494. Bern 1993.
- GEBERT, D. (2004). Organisationsentwicklung. In H. SCHULER (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie*. S. 601–616. Bern 2004.
- GEBERT, D. (2007). Psychologie der Innovationsgenerierung. In D. FREY und L. v. ROSENSTIEL (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie. Wirtschaftspsychologie, Band 6*. S. 783–855. Göttingen 2007.
- GEBERT, D. & ROSENSTIEL, L. v. (2002). *Organisationspsychologie*. Stuttgart 2002.
- GERKHARDT, M. (2007). Erfolgsfaktoren und Bewertungskriterien in Change Management Prozessen – Mehrebenenanalyse von drei Veränderungsprozessen innerhalb eines internationalen Automobilherstellers. Hamburg 2007.
- GERKHARDT, M., & FREY, D. (2006). Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen – Entwicklung eines integrativen psychologischen Modells. In: *Zeitschrift Organisationsentwicklung*, 4, S. 48–59.
- GLEIST, S. & MAETZ, H. (2003). Widerstände im Change-Management. In G. SCHEWE (Hrsg.), *Change-Management – Facetten und Instrumente*. S. 53–68. Kovac 2003.
- KOTTER, J.P. (1995). Leading Change. Why transformation efforts fail. In: *Harvard Business Review*, 73, S. 59–67.





572 ■ VI. Organisationsstrukturen und ihre Veränderung

- 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*. S. 87–99. San Francisco 1999.
- KRAMER, R. M. & TYLER, T.R. (1996). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, CA 1996.
- LAZARUS, R. S. & FOLKMAN, S. (1987). Transactional theory and research on emotions and coping. In: *European Journal of Personality*, 1, S. 141–170.
- LOCKE, E.A., LATHAM, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ 1990.
- ROSENSTIEL, L. v. (1997). Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen von Veränderungsprozessen. In M. REISS, L. v. ROSENSTIEL & A. LANZ (Hrsg.), *Change Management. Programme, Projekte und Prozesse*. S. 191–212. Stuttgart 1997.
- VROOM, V. H. & ARTHUR, G.J. (1991). *Flexible Führungsentscheidungen – Management der Partizipation in Organisationen*. S. 10–22. Stuttgart 1991.

