

## Der folgende Beitrag ist ein Auszug aus dem Buch **„Praxis der Wirtschaftspsychologie – Band III“.**

Die Nutzung erfolgt mit freundlicher Genehmigung der Herausgeber.

Die Wirtschaftspsychologie wird auch im dritten Band dieses Praxisbuchs in ihrer ganzen Breite dargestellt.

Das Buch gliedert sich in folgende Themenfelder:

- Personal- und Führungskräfteentwicklung,
- Teamentwicklung,
- Change Management,
- Coaching,
- Personaldiagnostik & Recruiting.

Eine Vielzahl von Autoren aus Praxis und Wissenschaft stellen aktuelle Projekte, erprobte Arbeitsweisen sowie grundsätzliche Erkenntnisse dar. Die Themen reichen dabei z.B. von grundlegenden Betrachtungen der Mitarbeiterführung über die konkrete Beschreibung von Workshop-Konzepten bis hin zur Evaluation von Karriere-Webseiten im E-Recruiting.

Studierende und Berufsanfänger erhalten Einblicke in das weite Tätigkeitsfeld der Wirtschaftspsychologie und einen Überblick über aktuelle Praktiken und Konzepte.

Erfahrene Berufspraktiker finden Best Practice Ansätze sowie hilfreiche Anregungen für die eigene Arbeit.



Patrick Mehlich,  
Torsten Brandenburg,  
Meinald T. Thielsch (Hrsg.)

### Praxis der Wirtschaftspsychologie III

Themen und Fallbeispiele für Studium und Anwendung



22,80€; 380 Seiten

Verlagshaus Monsenstein und Vannerdat

ISBN 978-3-95645-289-5

Weitere Informationen zum Buch erhalten Sie unter:

[www.praxis-der-wirtschaftspsychologie.de](http://www.praxis-der-wirtschaftspsychologie.de)

# Change Management: Die Gestaltung des Wandels

Torsten Brandenburg

Bildungs- und Wissenschaftszentrum der Bundesfinanzverwaltung<sup>1</sup>

Trotz aller Versuche der letzten Jahrzehnte ein optimales Konzept des Wandels sowie die entscheidenden Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von Veränderungsprozessen zu identifizieren, steht nach wie vor fest: Es gibt kein „Patentrezept“, kein „Kochbuch: Change Management“ und keine allgemeingültige auf alle Organisationen übertragbare „Best Practice“-Vorgehensweise (Wimmer, 2004, S. 161 ff.). Organisationen, Organisationskulturen, Menschen in Organisationen und die jeweiligen Konstellationen unterscheiden sich. Und so heißt es im Rahmen des Change Managements leider auch häufig: „Das kommt drauf an...“. Aber heißt dies um Umkehrschluss, dass erfolgreiche Organisationsveränderungen eher ein Glücksfall sind? Dass sie bestenfalls auf einer glücklichen Fügung der Sterne beruhen? Oder braucht man nur den richtigen Change Management Berater<sup>2</sup>, der seine Zauberkiste auspackt und loslegt? Sicher nicht. Erfolgreiche Veränderung ist machbar – aber nur zum Teil. Es gilt den passenden „Nährboden“ zu gestalten und entsprechende Rahmenbedingungs-

---

<sup>1</sup> Der Autor gibt in diesem Text ausschließlich seine private Meinung wieder.

<sup>2</sup> Der Gebrauch von männlichen Bezeichnungen dient der besseren Lesbarkeit, natürlich beziehen sich alle Aussagen auf beide Geschlechter.

en zu schaffen, um überhaupt eine reelle Chance auf einen erfolgreichen Veränderungsprozess zu wahren. Erfolgreich heißt in diesem Zusammenhang zunächst einmal, dass die (realistisch) gesetzten Ziele erreicht werden und dass diese nicht gegen, sondern mit den Mitarbeitenden umgesetzt werden. Eine völlige Abwesenheit von Irritation, Widerstand und auch mal „Sand im Getriebe“ ist sicher nicht realistisch. Erfolgreiche Veränderungen zeichnen sich dadurch aus, dass der Prozess im Fokus steht und konstruktiv und flexibel mit den aufkommenden Schwierigkeiten umgegangen wird.

Auf der anderen Seite, und darum soll es hier gehen, konnte der Autor dieser Zeilen des Öfteren in der Praxis beobachten, dass Veränderungsprozesse häufig an „Kinderkrankheiten“ leiden bzw. Anfangsfehler bis zum (nicht erfolgreichen) Ende durchgezogen werden. Es geht also ein Stück weit um „Basics“. Das klingt wenig aufregend, sondern eher nach Handwerk – und das ist es auch. Um eine (Binsen-) Weisheit aus der Bau-Branche zu nutzen: Das Haus wackelt, wenn das Fundament nicht anständig gegossen ist. Selbiges trifft auch auf den Bereich Change Management zu.

In diesem Beitrag soll es also um eben dieses Fundament gehen. Der Beitrag möchte einen Überblick bieten, Wege und Ideen aufzeigen, wie Veränderungsprozesse gestaltet werden können. Dabei wird nicht der Anspruch der Vollständigkeit und das Prinzip „one size fits all“ erhoben. Vielmehr soll eine Auswahl hilfreicher Werkzeuge zur Verfügung gestellt werden.

## 1 Der Beginn von Veränderungsprozessen

Change Management beginnt bereits beim Start. Was sich hier trivial anhört, sollte als Forderung in der praktischen Umsetzung nicht unterschätzt werden. Change Management ist auch immer Projekt-Management. In beiden Fällen gibt es bis zum Start bereits einiges zu tun, was häufig unterschätzt wird. Häufig gilt hier der Satz „Fangen wir erst mal an, den Rest machen wir später“, was leider in der Folge häufig in einer Situation endet, die Mark Twain angeblich, ohne jemals in einen organisationalen Veränderungsprozess involviert gewesen zu sein, so vortrefflich mit den Worten „Als wir unser Ziel aus den Augen verloren hatten, verdoppelten wir unsere Anstrengungen“ beschrieben hat.

Zu Beginn eines Veränderungsprozesses gilt es, ein *situationsgerechtes Wandelkonzept* (Bachert & Vahs, 2007, S. 278) zu entwickeln. Die entsprechende Situation, in der sich die Organisation befindet, kann durch die drei Aspekte *Wandlungsbedarf*, *Wandlungsbereitschaft* und *Wandlungsfähigkeit* („3-W-Modell“ –

vgl. Abbildung 1; siehe Krüger, 2006, S. 21 ff.; Krüger, 1998, S. 228 ff.; Bachert & Vahs, 2007, S. 279) beschrieben werden.

## 1.1 Wandlungsbedarf

Unter Wandlungsbedarf versteht man das Ausmaß der notwendigen Veränderungen. Auslöser für Veränderungen sind externe und/oder interne Impulse. Externe Impulse sind beispielsweise das Auftreten neuer Wettbewerber, neue Marktsituationen, neue gesetzliche Rahmenbedingungen, etc. Interne Impulse hingegen sind beispielsweise mangelnde Innovationen, notwendige neue strategische Ausrichtungen, Führungsprobleme, etc. Organisationen, die den Veränderungsbedarf frühzeitig antizipieren und entsprechend perspektivisch handeln können, sind hierbei gegenüber Organisationen, die erst auf Druck oder auf Basis einer Krise handeln, im Vorteil. Letztgenanntes ist immer ein Hinterherrennen hinter den Notwendigkeiten und schlägt unter diesen Rahmenbedingungen in eine Druck- und Zwangssituation um. Passive und reaktive Vorgehensweisen schränken die Handlungsmöglichkeiten dieser Organisationen zum Zeitpunkt X erheblich ein und setzen sie zudem unter Zeit- und Handlungsdruck.

## 1.2 Wandlungsbereitschaft

Unter Wandlungsbereitschaft versteht man den Aspekt, der sich aus den Einstellungen und aus dem Verhalten der vom Wandlungsprozess betroffenen und beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammensetzt. Die Wandlungsbereitschaft beruht dabei auf den subjektiv empfundenen Vor- und/oder Nachteilen, die die Veränderung mit sich bringt, und der Art und Weise, wie die betroffenen Personen an der Veränderung beteiligt werden (vgl. auch Doppler & Lauterburg, 2002, S. 154). Die Wandlungsbereitschaft reicht dabei von aktiver Unterstützung bis hin zur offenen Opposition, durch die der Wandel nachhaltig gestört wird. Um die Bandbreite der Bereitschaft zu verdeutlichen wird in einigen Publikationen eine Verteilung entlang der Gauß'schen Normalverteilung bzw. eine Annäherung daran dargestellt (exemplarisch vgl. Claßen, 2008, S. 102 f.). Auch wenn dies statistisch nicht bei jeder Organisation passend sein dürfte, so verdeutlicht die Tendenz doch sehr anschaulich, welche unterschiedlichen Reaktionen ein Veränderungsvorhaben bei den davon betroffenen Personen hervorrufen kann.

### 1.3 Wandlungsfähigkeit

Die Wandlungsfähigkeit beruht auf dem Wissen und Können der einzelnen Personen, der beteiligten Organisationseinheiten oder auch der gesamten Organisation. Häufig führt ein Erleben oder ein Vermuten von Unkenntnis und/oder Unfähigkeit in Bezug auf die Neuheiten im Rahmen des Wandels zu einer ablehnenden Reaktion (Doppler & Lauterburg, 2002, S. 324). Das subjektive Erleben von Überforderung (z. B. bei der Einführung eines neuen IT-Programms oder neuer Prozessabläufe bei der Arbeitserledigung) löst Stressempfinden aus, dem – einfach ausgedrückt – durch eine Kampf- (aktive Opposition) oder Flucht-Reaktion (innere Kündigung; Kaluza, 2004, S. 17) Ausdruck verliehen wird.

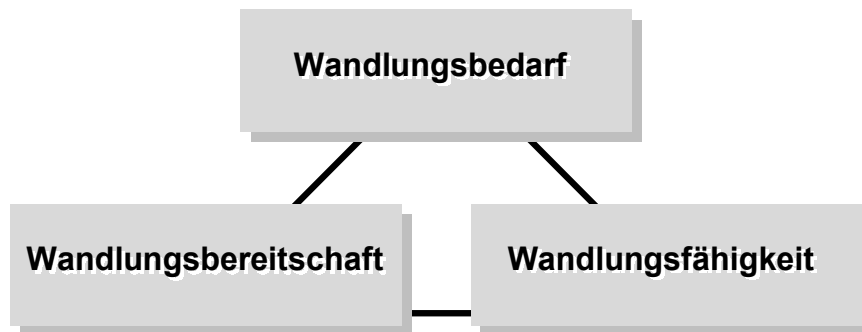


Abbildung 1: 3-W-Modell (angelehnt an Krüger, 1998, S. 228)

Die oben genannten Aspekte sind im Alltag häufig nicht deutlich getrennt voneinander erlebbar. Es bestehen vielfache Wechselbeziehungen. So ist beispielsweise eine hoch ausgeprägte Wandlungsbereitschaft oft ein Auslöser von Wandlungsbedarf, ohne Wandlungsfähigkeit hingegen besteht wenig Wandlungsbereitschaft, etc. Die gegenseitige Beeinflussung der drei Aspekte scheint, zumindest hier auf dem Papier, hinreichend deutlich. In der Praxis, also am Start und/oder im Verlauf von Veränderungsprozessen ist dies erfahrungsgemäß häufig nicht der Fall.

Aus diesem Grund macht es Sinn, sich bei der Planung und Gestaltung von Veränderungsprozessen zunächst auch grundlegende Gedanken zu dem Themenkomplex *Wandlungsbedarf*, *Wandlungsbereitschaft* und *Wandlungsfähigkeit* zu machen. Krüger (1998, S. 236) hat dieses Ausbalancieren zwischen den Einzelaspekten auch als „Kongruenzprinzip des Wandels“ bezeichnet.

Warum sind diese Aspekte gerade zu Beginn eines Veränderungsprozesses wichtig? Manch kritischer Geist mit pragmatischem Standbein mag anführen, dass diese Überlegungen reine Zeitverschwendung seien, dass man erst einmal anfangen müsste und die ersten Erfolge den Wandlungsbedarf verdeutlichen und rechtfertigen, die Wandlungsbereitschaft einstellen und die Wandlungsfähigkeit durch vermehrtes Engagement mit sich bringen würden. Diese Meinung mag man haben, doch zeigen etliche (u. a. auf Studienergebnissen beruhende) Publikationen etwas anderes (vgl. beispielsweise Claßen, 2008; Frey, Gerkhardt & Fischer, 2008; Greif, Runde & Seeberg, 2004; Wanous, Reichers & Austin, 2004). Allzu oft, ist das vielzitierte Kind viel zu früh in den vielzitierten Brunnen gefallen ist. Veränderungen gelingen, wenn die davon betroffenen Personen von Beginn an den Prozess mittragen und nicht im Nachhinein – auf Basis mangelnder Information, Kommunikation und daraus resultierender mangelnder Glaubwürdigkeit (vgl. Brandenburg, 2009, S. 225; Kouzes & Posner, 2008, S. 43) – mit erhöhtem Aufwand überzeugt werden müssen (falls dies noch möglich ist).

## 2 Die Prozess-Sicht des Wandels

Bei Veränderungen in Organisationen ist es nicht möglich einen Schalter umzulegen und somit die Veränderung „anzuknipfen“. Viel zu häufig unterliegen die handelnden Akteure noch diesem statischen Bild der Organisation im Sinne einer Trivialmaschine, in der nach einem, vorab durchstrukturierten Muster verlässlich und immer gleich die einzelnen Zahnräder in einander greifen und funktionieren (vgl. Glatz & Graf-Götz, 2007; S. 22 ff. Morgan, 2000, S. 23). Es handelt sich jedoch vielmehr um Prozesse unterschiedlicher Dauer. D. h., dass diese Prozesse mal schneller, mal langsamer verlaufen können. In der Praxis ist diesbezüglich mitunter ein „Ringeln“ um die Dauer zu erkennen. Je schneller beispielsweise die Leitung der Organisation die Veränderungsmaßnahme „pushen“, also sehr schnell umsetzen möchte, umso stärker verwurzelt sich bei den Betroffenen und Beteiligten der Glaubenssatz „Veränderungen brauchen ganz viel Zeit“. Das eine ist genauso wenig erfolgsversprechend, wie das andere wahr ist. Auch hier gibt es keine Einheitslösung.

Da es sich bei Veränderungen aber stets um (Entwicklungs-)Prozesse handelt, erscheint es sinnvoll in der Betrachtung eben dieser Veränderungen bewusst eine Prozesssicht einzunehmen – ohne diese mit normativ festgesetzten Zeitspannen zu hinterlegen. Kotter (1996, 2011) sowie Kotter und Cohan (2002) haben aus Begleitungen von und Forschung in vielen Organisationen ein entsprechendes achtstufiges Modell entwickelt, welches einzelne Schritte von Veränderungspro-

zessen aufeinander aufbauend darstellt. Der Vorteil dieses Modells liegt in seiner Klarheit und seiner checklistenhaften Verwendungsmöglichkeit. Es hilft, insbesondere bei der praktischen Umsetzung von Veränderungen in Organisationen, den Blick für wesentliche Aspekte des Prozesses zu schärfen und Schritt für Schritt zu bearbeiten. Die Anwendung kann den Erfolg des Vorhabens nicht garantieren, bei guter handwerklicher Umsetzung jedoch die Wahrscheinlichkeit auf ein Gelingen erhöhen. Der Nachteil eines solchen Modells ist sicher, dass es die Komplexität in Organisationen und deren Veränderungsprozessen nur teilweise abbildet (Kasper, 2007, S. 35 ff.) und somit den Vorwurf der Generalisierung und Vereinfachung aushalten muss. Wie aber bereits oben beschrieben, bietet es in der Betriebsamkeit vor und in Veränderungsprozessen ein gutes Werkzeug, um das Veränderungsvorhaben zu strukturieren und Verständnis für die ablaufenden Phasen zu entwickeln. Kotter (2011) empfiehlt keine der Stufen zu überspringen und ihnen die notwendige Zeit einzuräumen.

### 3 Die acht Stufen eines Veränderungsprozesses nach Kotter

Die folgenden acht Stufen eines Veränderungsprozesse beruhen auf den Arbeiten von Kotter (vgl. Kotter, 1996). Sie werden beschrieben und mit eigenen praktischen Beispielen dargestellt.

#### 3.1 Ein Gefühl der Dringlichkeit aufbauen

Die Überzeugung in Bezug auf die Dringlichkeit bzw. anders ausgedrückt, die Einsicht in die Notwendigkeit der Veränderung, ist eine grundlegende Voraussetzung. Dies gilt für Führungskräfte, wie für Mitarbeiter. Bei der Initiierung eines Veränderungsprozesses gilt es diese Einsicht zu schaffen. Damit ist jedoch nicht gemeint, dies über Druck und/oder Angst zu tun, sondern vielmehr, in dem man klar aufzeigen kann, welcher Veränderungsbedarf notwendig ist und welche Konsequenzen es hat, wenn man die Veränderungsmaßnahmen umsetzt bzw. nicht umsetzt. In der Praxis wird dieser Aspekt allzu häufig, ggf. auch aus eigenem Druck heraus, fehlinterpretiert und es wird über Schreckensszenarien, Gerüchte und Ängsten versucht, eine Organisation zu mobilisieren. Was für Diktaturen kurz- bis mittelfristig ein geeignetes Businessmodell zu sein scheint, sollte jedoch nicht auf Organisationen angewendet werden, die von dem Engagement

und den Ideen ihrer Mitarbeiter leben. Zwar kann über Druck und Angst, also den Impuls etwas vermeiden zu wollen („push“), eine kurzfristige Mobilisierung erfolgen, die Motivation etwas erreichen zu wollen („pull“), ist aber nach wie vor nachhaltiger, als die Motivation zur Vermeidung („push“) (vgl. Storch und Krause, 2007, S. 98 ff.).

### 3.2 Ein Führungsteam aufbauen

Die beiden Begriffe aus denen sich das Wort „Führungsteam“ zusammensetzt, sind beide zusammen enorm wichtig. Warum? Erstens, weil die Führung der Organisation hinter der Veränderungsmaßnahme stehen und zweitens, weil sie als Team zusammenarbeiten muss. Die praktischen Erfahrungen zeigen, dass es in Organisationen häufig schon Gegner bzw. zumindest keine Unterstützer in den obersten Führungsebenen gibt. Diese Einstellung und die häufig subtil nach außen dargestellte Ablehnung/Kritik überträgt sich schnell auf die Mitarbeiter, die sich – wohl auch zu Recht – fragen, wie stark das Veränderungsvorhaben ist, wenn es bereits in der Organisationsspitze auf Ablehnung stößt, bzw. welche Irritationen der Veränderungsprozess durchlaufen wird, wenn diese konträren Einstellungen aufeinander treffen. Es bedarf also einer Anzahl einflussreicher Führungskräfte, die sich mit Expertentum, Glaubwürdigkeit, Macht und Umsetzungs willen gemeinsam an die Arbeit machen, das geplante Ziel gemeinsam zu erreichen. Dabei muss sich nicht jede Führungskraft durch all diese Attribute auszeichnen – gemeinsam sollten diese Rollen aber besetzt werden können.

### 3.3 Entwicklung einer Vision der Veränderungen und Strategien zu deren Umsetzung

Die Vision als Zielzustand kann eine positive Zugkraft bei den Beteiligten auslösen. Sie dient zur Identifikation, Orientierung und als Handlungsgrundlage. Nicht mehr, aber auch nicht weniger. Die Vision alleine kann noch keine Veränderung bewirken. Dazu braucht es Strategien, Pläne und Maßnahmen zur Umsetzung. Die Vision dient jedoch als positiver Zielzustand, zu dessen Erreichen es sich lohnt an der Veränderung zu arbeiten. Enttäuschung wird man ernten, wenn der Vision nichts Konkretes folgt und die Vision ohne Fundament daherkommt. Diese Art der Vision hat der ehemalige Bundeskanzler Helmut Schmidt entsprechend treffend mit folgendem Satz kommentiert: „Wer Visionen hat, soll zum Arzt gehen“. Es bedarf eben der Konkretisierung und der Umsetzung.



### 3.4 Die Vision der angestrebten Veränderungen auf breiter Basis kommuniziere

Stell Dir vor, es kommt eine Veränderung und keiner weiß es! Erfahrungsgemäß ist der Informationsbedarf bei Veränderungen in Organisationen sehr hoch. Dem gegenüber stehen jedoch häufig Kommunikationskonzepte, die diesen Bedarf nicht berücksichtigen. Daraus resultiert häufig ein „Informationsvakuum“, welches sich allzu schnell mit Gerüchten und Halbwahrheiten füllt, die im weiteren Verlauf erst einmal wieder aus der Welt geschaffen und glaubhaft widerlegt werden müssen. Aus diesem Grund ist es zweckmäßig, sehr genau zu überlegen, wer (also welche verschiedenen „Stakeholder“/Interessensgruppen), was, wie erfahren muss und wieso, weshalb und warum die Veränderung vollzogen werden muss? Wer bei diesen Fragen eine gewisse Ähnlichkeit zu dem Lied einer sehr bekannten Kindersendung vorfindet, liegt damit sehr richtig. Diese grundlegenden Fragen gilt es auch in Veränderungsprozessen zu beantworten (weshalb man in der Praxis gerne, aber nicht wertend, von „Sesamstraßen-Management“ spricht). Nur wenn die am Wandel beteiligten Personen genug vertrauenswürdige Informationen erhalten (und dies ist immer eine subjektive Wertung), können sie die Veränderung mitgestalten und auch unterstützen.

### 3.5 Empowerment auf möglichst breiter Basis schaffen

Es geht hierbei um die Motivation, die Beteiligung und die Ermöglichung zur Beteiligung der betroffenen Personen. Bei Veränderungen in Organisationen lohnt es sich, sehr genau darüber nachzudenken, welche Handlungen motivieren bzw. demotivieren und was den Betroffenen helfen könnte, aktiv an der Veränderung mitzuarbeiten. Wenn Absichten verschwiegen, Informationen zurückgehalten, Arbeitsschritte verheimlicht und die Kommunikation hinsichtlich der Veränderung nur das Nötigste enthält, ist die Wahrscheinlichkeit einer engagierten Mitarbeit seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eher gering. Ein eigenständiges „Mit-Gestalten-Wollen“ weicht dann einem „Mit-Durchziehen-Müssen“, welches auf Druck und Sanktionen bauen muss. In der Praxis sind es häufig recht einfache Dinge, die nicht berücksichtigt werden und schnell zu einer ablehnenden Haltung führen können. So soll ein neues IT-System eingeführt werden, die Mitarbeiter wissen, dass es kommen soll, erfahren jedoch nichts darüber. Es entstehen Gerüchte und ein Teil der Mitarbeitenden hat Befürchtungen, den Anforderungen, die das neue IT-System an sie stellen könnte, nicht

gewachsen zu sein. Statt einen kleinen Einblick zu geben, zu erklären, welche Anforderungen das System mit sich bringt und denjenigen, die wirklich Schwierigkeiten damit haben, entsprechende Schulungen und/oder Selbstlernprogramme zu ermöglichen, wird nicht kommuniziert, da die Meinung vorherrscht, man wäre ja noch nicht fertig und hätte nichts vorzuweisen. Es geht also darum, die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass es den Betroffenen ermöglicht wird, aktiv zu werden.<sup>3</sup>

### 3.6 Kurzfristige Ziele und Erfolge sicherstellen

Es ist wichtig, die so genannten „quick wins“ verständlich darzustellen. Es muss klar sein, in welchem Zusammenhang das Erreichte mit dem Veränderungsprozess steht und welcher Schritt/Meilenstein damit erfolgreich bewältigt wurde. Es lohnt sich also bereits bei der Planung des Veränderungsvorhabens einen Blick auf erreichbare Schritte am Anfang des Prozesses zu legen, mitunter diese bewusst zu kreieren. Hier ist jedoch Vorsicht geboten – es geht nicht um ein „vorspielen“ von vermeintlichen Erfolgen. Diese „Brot und Spiele“- bzw. „Propaganda“-Mentalität wird meist schnell durchschaut (vor allem, wenn echte Erfolge ausbleiben) und schlägt schnell in eine generell attestierte Unglaubwürdigkeit in Bezug auf den Prozess, das Ziel und die Personen um. Die Frage ist also vielmehr: Was wollen wir erreichen bzw. was haben wir erreicht? Hier lohnt sich ein aufmerksamer Blick, da es häufig so scheint, als habe man (gemessen am Gesamtvorhaben) kaum bis nichts erreicht. Die Konsequenz ist häufig, dass erst einmal weitergemacht wird bis man einen vermeintlich „würdigen“ Meilenstein erreicht hat. Häufig erfordert aber gerade der Beginn eines Veränderungsprozesses einen „Kraftaufwand“ hinsichtlich veränderter Routinen, Denkmuster und Verhalten, so dass auch bei scheinbar kleinen Etappen bereits einiges geleistet wurde. Dementsprechend sollten insbesondere auch die ersten und kurzfristig erreichten Ziele gewürdigt und ein entsprechendes Feedback in die Organisation gegeben werden. Lange „Durststrecken“, ein langes „Tal der Tränen“ oder

---

<sup>3</sup> Bei Führungskräfte-Seminaren machen wir im Rahmen einer mehrstündigen Simulation eines Veränderungsprozesses immer wieder die Erfahrung, wie schwer es vielen Führungskräften fällt, neben der ihnen gestellten Aufgabe im Management-Team, auch die Perspektive der in dieser Simulation noch nicht informierten und im anderen Raum wartenden Mitarbeiter einzunehmen. Wenn das Management-Team ihrerseits den Eindruck hat, sie hätten eine Strategie zur Lösung der Aufgabe festgelegt, die „nur noch“ durch die Mitarbeiter ausgeführt werden müsse, ist es häufig zu spät und auf Seiten der Mitarbeiter herrscht inzwischen Resignation und Ablehnung vor.

welche passende oder weniger passende Metapher hier angewendet werden könnte, gilt es demnach zu vermeiden.

### 3.7 Erreichte Ziele und Erfolge sichern und für weitere Veränderungen sorgen

Neben den so genannten „quick wins“ (s.o.) ist es wichtig, die erreichten Ziele und Erfolge zu sichern. D. h. vor allem, dass den handelnden Akteuren auf dem Weg zur Erreichung mittel- und längerfristig anvisierter Ziele nicht „die Puste ausgeht“ oder dass nach kurzfristigem Erreichen des Ziels schnell ein Haken hinter die Sache gesetzt wird und man wieder in alte Routinen, Abläufe, etc. verfällt. Die Sicherung der Ziele im Sinne einer Etablierung der veränderten Zustände muss im Verhalten bzw. in neu gestalteten Abläufen und der Zusammenarbeit deutlich werden. Es ist wichtig im Veränderungsprozess nicht auf der Ebene der Absichtserklärungen hängen zu bleiben, sondern eine Antwort auf die folgenden Fragen zu entwickeln: „Wenn wir das verändert/geschafft haben, woran merken wir, dass wir es verändert/geschafft haben? Was ist dann anders als vorher? Und wer merkt das woran?“ Diese Fragen helfen, die Umsetzung der Ziele ein Stück weit „messbar“ zu machen und sich möglichst vorher schon konkrete Gedanken darüber zu machen, wie der Zielzustand sein soll. Die praktische Erfahrung zeigt, dass sich Organisationen, Organisationseinheiten und Individuen damit häufig sehr schwer tun. In Workshops im Rahmen von Veränderungsprozessen werden engagiert Vorhaben und Ziele diskutiert, mit dem Wunsch in Zukunft Abläufe, Kommunikation, Zusammenarbeit, etc. besser zu gestalten – bei der Konkretisierung wird es jedoch häufig schwierig. Ebenso ist es immer wieder eine Herausforderung, die erreichten Ziele (vor Freude, Erleichterung, Erschöpfung) nicht als erreicht abzuhaken und sich zügig dem nächsten Meilenstein zu widmen. Die Ziele werden dann häufig als „umgesetzt“ präsentiert, was auf dem Papier (Meilenstein-Plan) gut aussieht und sicherlich auch motiviert. Die Frage ist nur, wie stabil dieser Zustand bereits ist. Nutzen wir hier noch einmal ein Beispiel aus dem Bereich Hausbau. Jeder Bauherr freut sich, wenn der Boden bearbeitet und begradigt ist, noch mehr, wenn das Fundament gegossen ist, denn dann geht es ja richtig los und der Rohbau kann beginnen und die Strukturen des Hauses wachsen. Dennoch wird jedem bei diesem Beispiel klar sein, dass das Fundament erst trocken und ausgehärtet sein sollte, bevor man weitere Baumaßnahmen (Veränderungen, Meilensteine) in Angriff nimmt. Ebenso verhält es sich dann mit Fugen, Putz, usw. Wieso diese Logik nicht auch auf Veränderungsprozesse in Organisationen anwenden? Dabei sollte das Gefühl der Dringlichkeit (Punkt 1) jedoch nicht nachlassen und das Gesamtziel weiterhin

der Maßstab sein. Dranbleiben ist das Motto und das Gesamtziel sowie die Teilschritte nicht aus den Augen verlieren.

### 3.8 Die erreichten Veränderungen in der Organisationskultur verankern

Man kann von einem gelungenen Veränderungsprozess sprechen, wenn die Veränderungen zu neuen Selbstverständlichkeiten und Routinen in der Organisation geworden sind und als selbstverständliche Handlung gelten. Die im vorherigen Abschnitt geschilderten Aspekte legen die Grundlage dafür – sozusagen das Plateau, welches erst erreicht werden muss, um von dort aus weiterzuwandern. Langfristig geht es darum, um bei der Metapher der Bergwanderung zu bleiben, dass die erreichte Höhe, die Luft, die Vegetation, die neue Normalität wird. Dies funktioniert nur über ein gemeinsam geteiltes Verständnis über die neue Situation und das schrittweise Einüben der neuen Situation, der neuen Handlungsweisen, etc. Dies erfordert viel Kommunikation, Reflexion und ebenso unterstützende Rahmenbedingungen in der Organisation. Denn nur wenn Einzelperson, Gruppe und Organisation sich entsprechend dem erwünschten/notwendigen Wandel verhalten, ist die Etablierung eines neuen Zustandes möglich. In der Praxis wird dieses Zusammenspiel (vgl. auch Vahs, 2009, S. 357; siehe Grafik 2) häufig nicht bedacht und nur auf einer der drei Ebenen operiert. Häufig resultieren daraus Schuldzuweisungen, dass der jeweilige ja gerne wolle, aber nicht könne, weil andere Ebenen bzw. die Rahmenbedingungen dies nicht zulassen würden. Dies bringt den Veränderungsprozess verständlicherweise keinen Schritt weiter, sondern wirft ihn eher zurück. Das Motto kann also nicht lauten: „Wir müssen uns alle verändern und bei Ihnen fangen wir an“. Es geht vielmehr um einen Wandel auf allen (beteiligten) Ebenen, um eine dauerhafte Veränderung zu gestalten und somit einen Kulturwandel in der Organisation zu erreichen. Fragen, die man sich diesbezüglich stellen sollte sind beispielsweise: Wenn wir auf der Ebene der Organisation etwas ändern, müssen wir dafür die Mitarbeiter qualifizieren – und wenn ja, wann? Wenn wir eine andere Zusammenarbeit auf Gruppenebene erreichen wollen, welche organisatorischen Rahmenbedingungen müssen wir schaffen, die dies fördern? Wenn wir zukünftig Wert auf ein bestimmtes Kompetenzprofil bei den einzelnen Teammitgliedern legen, wird sich dadurch die Zusammenarbeit im Team verändern?

Die „Verankerung“ in der Organisationskultur ist dabei ebenso ein Prozess und ist nicht damit erledigt, dass ein Ziel oder bestimmte Ziele/Veränderungsvorhaben umgesetzt sind. Zu einer neuen Routine werden diese erst, wenn sie über eine Zeitphase hinweg (für die es keine allgemeingültige

Dauer gibt) gemeinsam gelebt bzw. eingeübt werden. Der Veränderungsprozess ist also erst dann abgeschlossen und nicht bereits bei Erreichen des letzten Teil-Ziels.

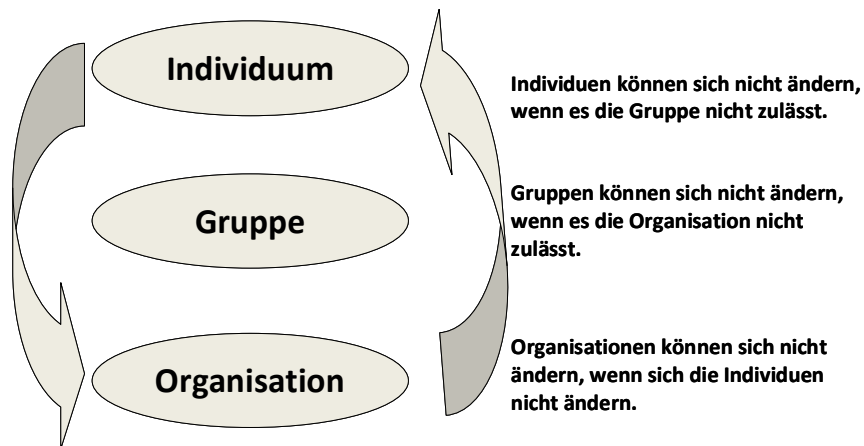


Abbildung 2: Mikro- und Makroebene der Veränderung (vgl. Vahs, 2009, S. 357)

### 3.9 Einschätzung

Diese achtstufige Prozesssicht mag, wie oben bereits beschrieben, dem ein oder anderen ein wenig schematisch und starr vorkommen. Dies ist jedoch keineswegs so vorgesehen. Vielmehr bietet diese Sichtweise eine Grundlage für die Gestaltung eines Veränderungsprozesses, eine Art Checkliste und eine Reflexionsgrundlage zu elementaren und entscheidenden Aspekten eines Veränderungsvorhabens. Für viele Organisationen – so die Beobachtungen aus der Praxis – wäre eine (konsequente) Anwendung dieser Schritte sehr hilfreich bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen.

## 4 Das Was und das Wie von Veränderungsprozessen – oder die Frage: warum geht's nicht?

Schätzungen zufolge scheitern bis zu 70% aller Veränderungsprojekte oder sie erreichen zumindest nicht die vorher ausgegebenen Ziele (Higgs & Rowland, 2005, S. 121; Rosenstiel & Nerdinger, 2011, S. 432). Dem gegenüber stehen eine Vielzahl an Studienergebnissen, „best-practice“-Geschichten oder Beratungsansätzen. Wie passt das zusammen? Dieser Frage wurde versucht mittels einer online Befragung nachzugehen (Brandenburg, in Vorbereitung). In der Studie wurden diesbezüglich insgesamt 117 Mitarbeiter und Führungskräfte aus verschiedenen Organisationen befragt. 45 % der Befragten waren Führungskräfte, 55 % der Befragten waren Mitarbeiter. Alle Teilnehmenden waren innerhalb der letzten fünf Jahre aktiv an einem Veränderungsprozess beteiligt – sei es als Mitglied einer Arbeitsgruppe, als Projektverantwortlicher, in einer Stabsstelle, als Führungskraft in einem beteiligten Bereich oder als Personalmanager.

Als Grundlage für die Befragung dienten die „Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen“ von Gerckhardt et al. (Gerckhardt & Frey, 2006, S. 48 ff.; Frey, Gerckhardt & Fischer, 2008, S. 289 ff.), die hier stichwortartig aufgeführt sind:

- Symptombeschreibung und Diagnose der Ist-Situation
- Vision/Ziele definieren
- gemeinsames Problembewusstsein
- Führungskoalition und Treiber
- Kommunikation
- Zeitmanagement
- Projektorganisation und Verantwortlichkeiten
- Hilfe zur Selbsthilfe – Qualifikation und Ressourcen
- schnelle Erfolge und Motivation
- Flexibilität im Prozess
- Monitoring und Controlling des Prozesses
- Verankerung der Veränderung

Diese Faktoren bauen – wie sicherlich ersichtlich ist – auf den Ergebnissen von Kotter (1996, 2011) sowie Kotter und Cohan (2002) auf. Zu allen genannten Erfolgsfaktoren wurden für die o. g. Befragung Items generiert, die einerseits abfragten, für wie (subjektiv) wichtig die Teilnehmenden der Befragung diesen Aspekt im Veränderungsprozess einschätzen und andererseits, wie stark sie die Umsetzung dieser Faktoren jeweils in der eigenen Organisation empfinden? Das Ergebnis ist ebenso einfach wie deutlich. Zusammengefasst lautet das Ergebnis der Befragung: über alle Rollen (Führungskraft im beteiligten Bereich, Stabsstelle, Mitarbeiter, etc., s.o.) hinweg schätzten die Befragungsteilnehmer die einzelnen Faktoren jeweils als sehr wichtig in einem bzw. für einen Veränderungsprozess ein. Aber ebenso deutlich wird, dass es in den einzelnen Organisationen scheinbar (zumindest aus Sicht der Befragungsteilnehmer) einen erheblichen Nachholungsbedarf bei der Umsetzung der genannten Aspekte gibt. Die eingeschätzte Wichtigkeit und die Anwendung klaffen deutlich auseinander.

Dies mag ein – wenn auch nicht der alleinige – Grund sein, weshalb etliche Veränderungsprozesse scheitern. Dem Prozess und den einzelnen Schritten wird scheinbar zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Man weiß, wie es funktionieren könnte, aber das Wissen wird scheinbar nicht oder nur unzureichend angewendet.

Hier besteht ein reeller Ansatzpunkt, wenn es darum geht, in der Praxis Veränderungsvorhaben zu optimieren und zu den gewünschten Zielen zu führen. Die oben genannten „Werkzeuge“, seien es die acht Schritte nach Kotter oder die neun Erfolgsfaktoren von Gerkhardt et al., können dabei hilfreich sein, um Orientierungspunkte und eine Reflexionsgrundlage für die Gestaltung eines Veränderungsprozesses zu liefern. Es bleibt zu hoffen, dass dies in der Zukunft noch besser gelingt – zum Wohl der Organisationen und der in ihnen arbeitenden Menschen.

## Literaturverzeichnis

- Bachert, R. & Vahs, D. (2007). *Change-Management in Nonprofit-Organisationen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Brandenburg, T. (2009). Vertrauen in Veränderungsprozessen. In Brandenburg, T. & Thielsch, M. T. (Hrsg.). *Praxis der Wirtschaftspsychologie – Themen und Fallbeispiele für Studium und Anwendung*. Münster: MV-Wissenschaft.
- Brandenburg, T. (in Vorbereitung). *Arbeitstitel: Umsetzung von Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen*.

- Claßen, M. (2008). *Change Management: Die Architektur für erfolgreiche Veränderungsprozesse: Personalmanager als Architekten des Wandels*. Köln: Luchterhand.
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (2002). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt am Main: Campus.
- Frey, D., Gerkhardt, M. & Fischer, P. (2008). Erfolgsfaktoren und Stolpersteine bei Veränderungen. In Fisch, R., Müller, A. & Beck, D. (Hrsg.). *Veränderungen in Organisationen. Stand und Perspektiven*. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Gerkhardt, M. & Frey, D. (2006). Change Management: Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, 4, S. 48-59.
- Glatz, H. & Graf-Götz, F. (2007). *Handbuch Organisation gestalten*. Weinheim: Beltz.
- Greif, S., Runde, B. & Seeberg, I. (2004). *Erfolge und Misserfolge beim Change Management*. Göttingen: Hogrefe.
- Higgs, M. J. & Rowland, D. (2005). All changes great and small: Exploring approaches to change and ist leadership. *Change Management Journal*, 5 (2), S.121-151.
- Kaluza, G. (2004). *Stressbewältigung - Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung*. Berlin: Springer.
- Kasper, H. (2007). Turn around und Fusion im Change Management. Bundeskanzleramt Österreich (Hrsg.). *Reichenauer Führungsforum 2005/2006, Dialog Wirtschaft und Verwaltung. Turn Around in Wirtschaft und Verwaltung*. S. 31-42.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2011). *Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in 8 Schritten erfolgreich verändern*. München: Vahlen.
- Kotter, J. P. & Cohan, D. S. (2002). *The Heart of Change. Real-Life Stories of how People Change their Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2008). *Leadership Challenge*. Weinheim: Wiley.
- Krüger, W. (2006). Das 3W-Modell: Bezugsrahmen für das Wandlungsmanagement. In Krüger, W. (Hrsg.). *Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung*. Wiesbaden: Gabler.
- Krüger, W. (1998). Management permanenten Wandels. In Glaser, H., Schröder, E. F., Werder, A. von (Hrsg.). *Organisation im Wandel der Märkte*. Wiesbaden: Gabler.
- Morgan, G. (2000). *Bilder der Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Rosenstiel, L. von & Nerdinger, F. W. (2011). *Grundlagen der Organisationspsychologie*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Storch, M. & Krause, F. (2007). *Selbstmanagement – ressourcenorientiert*. Bern: Huber.



- 
- Vahs, D. (2009). *Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E. & Austin, J. T. (2004). Cynicisms about organisational change: An attribution process perspective. *Psychological Reports*, 94, S. 1421-1434.
- Wimmer, R. (2004). Wider den Veränderungsoptimismus. Zu den Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen. In Wimmer, R. (Hrsg.). *Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis*. Heidelberg: Carl-Auer.