

Die Frage nach Erfolgsfaktoren in Change Prozessen hat nach wie vor Konjunktur. Dementsprechend liegen aktuell eine Reihe von Theorien, Modellen, empirischen Studien und Konzepten vor. Der Artikel gibt einen Überblick über relevante Erfolgsfaktoren sowie wichtige psychologische Hintergründe im Rahmen von Veränderungsprozessen. Dabei wird ein übergreifendes Modell von Erfolgsfaktoren vorgestellt und auf wesentliche psychologische Theorien eingegangen. Ziel ist es, die zentralen Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen herauszuarbeiten sowie die dahinter stehenden Wirkmechanismen offen zu legen, um daraus Implikationen für die Praxis abzuleiten.

Marit Gerckhardt, Dieter Frey

Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen

Entwicklung eines integrativen psychologischen Modells

Veränderungen sind heute zum dauerhaften Begleiter und oft sogar zum aktiven Treiber im Wirtschaftsleben geworden. Ein Schlüssel für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit wird daher vermutlich zunehmend in der Schaffung und Entfaltung einer kontinuierlichen Wandlungs- und Lernfähigkeit auf der individuellen und organisationalen Ebene liegen.

Damit einhergehend hat die professionelle und zielgerichtete Begleitung von Veränderungsprozessen, das Change Management, ebenso an Bedeutung gewonnen. Hintergrund ist insbesondere, dass verändern nicht unmittelbar bedeutet, auch tatsächlich den erhofften Erfolg

zu erzielen. Das Misserfolgsrisiko ist hoch, und in mehr als 60 Prozent der Veränderungen werden offensichtlich nicht die gewünschten Ziele erreicht (vgl. Greif, Runde & Seeberg, 2004).

Bei intensiver Betrachtung der Thematik fällt auf, dass die Gestaltung von Veränderungsprozessen lange Zeit fast ausschließlich Ökonomen und Marktstrategen vorbehalten war. Aufgrund der hohen Misserfolgsquoten jedoch hat sich das Forschungsinteresse schließlich zunehmend auf die so genannten «weichen» Faktoren, die involvierten Personen und deren Rolle im Veränderungsprozess, ausgedehnt. Dass der Mensch innerhalb eines Veränderungsprozesses tatsächlich ein entscheidender Stellhebel ist, bewei-

sen nunmehr bereits eine Reihe von Untersuchungen zu Erfolgsfaktoren und Barrieren in Veränderungsprozessen.

Maßgeblich erscheint es dabei zu erreichen, dass eine Veränderung von den betroffenen Personen nicht nur als Gefährdung wahrgenommen wird, sondern dass die Menschen Fähigkeiten und Fertigkeiten entwickeln, die Veränderung zu bewältigen. Die Betroffenen müssen unterstützt werden, ihre Aufmerksamkeit anderen, positiven Aspekten zuzuwenden, wie beispielsweise der Nutzbarkeit der Veränderung für eigene Interessen oder der Prüfung von neuen Chancen.

Wie aber kann Einfluss darauf genommen werden, dass die betroffenen Menschen im Rahmen eines Veränderungsprozesses diesen nicht nur als bedrohlich, sondern ihn als sinnvoll, notwendig und mit Chancen verbunden erleben? Welche Grundregeln gilt es zu beachten? Welche Faktoren sind also die entscheidenden Erfolgsfaktoren im Rahmen eines Veränderungsprozesses?

Erfolgsfaktoren in wissenschaftlicher Literatur und Praxis

Die Fachliteratur liefert zu der Thematik «Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen» bereits eine Reihe von Konzepten bzw. Modellen und Vorschlägen. Dabei wird deutlich, dass bei Praktikern häufig ein subjektiv plausibles und meist relativ einfaches Verständnis bezüglich relevanter Ursachen für Erfolge und Misserfolge vorliegt beziehungsweise gefordert wird. Methodenkritisch betrachtet, lassen sich die Ergebnisse von Veränderungen jedoch kaum eindeutig auf bestimmte Faktoren zurückführen. Dabei liegt die Schwierigkeit einerseits in der Individualität und Komplexität von Veränderungsprozessen sowie andererseits in der methodischen Schwierigkeit, Veränderungsprozesse kontrollierend oder gar vergleichend zu untersuchen.

Inhaltlich zeigen sich hinsichtlich relevanter Faktoren aktuell jedoch deutliche Überschneidungen. So beschäftigen sich Praxis und Wissenschaft häufig mit un-

terschiedlichen Facetten der Themen Führung, Projektleitung und Projektmanagement, Projektteams, Widerstände und Einbindung der Mitarbeiter sowie dem Einfluss von Organisationsberatern (vgl. Greif, Runde & Seeberg, 2004).

Um ein übergreifendes und praxisnahes Konzept von Erfolgsfaktoren zusammenzustellen, ist es allerdings aus unserer Sicht entscheidend, neben wissenschaftlichen Theorien auch populärwissenschaftliche Managementliteratur und entsprechende Studien zu nutzen. Da die zentralen Ansprüche des übergreifenden Konzeptes die Praxisnähe und die praktische Anwendbarkeit sind, wurde der Fokus bei der Entwicklung des Erfolgsfaktorenkonzeptes neben dem Einbezug der wissenschaftlichen Forschung (vgl. z.B. Hron, Lässig, Frey, 2005) weiter auf Erfahrungen von Praxisexperten sowie auf unternehmensinterne empirische Studien gelegt.

Im Zentrum der wissenschaftlichen Forschung steht hingegen häufig die differenzierte Betrachtung eines Einflussfaktors – wie beispielsweise des Einflusses der Führung. Dies steht jedoch, im Hinblick auf die Anwendbarkeit der Ergebnisse, in der Regel den Erwartungen der Praktiker nach einer übergreifenden und leicht handhabbaren Handlungsanleitung gegenüber. Bei der Zusammenstellung des vorliegenden Konzeptes der 12 Erfolgsfaktoren wurden daher die Praxisrelevanz beziehungsweise die Anwendbarkeit und die Verständlichkeit des Konzeptes in den Vordergrund gestellt.

Bei der Auswahl entscheidender Literatur und Studien wurde einerseits auf die viel zitierte Arbeit zu Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen von Kotter (1995) zurückgegriffen, der sich im Rahmen seiner Lehrtätigkeit an der Harvard-Business-School umfassend mit dem Thema «Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen» befasste. Er definierte acht Faktoren als entscheidende aufeinander aufbauende Stufen im Veränderungsprozess (vgl. Abbildung 1). Ein weiteres Konzept mit insgesamt acht Prinzipien des erfolgreichen Wandels geht auf Doppler



DIPL. PSYCH. MARIT GERKHARDT
BMW Group, Zentrales Personal- und Sozialwesen, Change Management Beratung

BMW Group
Dostlerstraße 3
Gebäude 80.0., 3. OG
D-80809 München
E-Mail: Marit.Gerkhardt@bmw.de

PROF. DR. DIETER FREY
Dekan der Fakultät für Psychologie und Pädagogik, Akademischer Leiter der Bayerischen Eliteakademie, Professor für Sozial- und Wirtschaftspsychologie

Ludwig-Maximilians-Universität München
Leopoldstr. 13
D-80802 München
Fon +49-(0)89-21805181
E-Mail: frey@psy.uni-muenchen.de

ABBILDUNG 1

**Das Modell der 12 Erfolgsfaktoren in Change Prozessen:
Integration wesentlicher Theorien und empirischer Befunde**

Greif, Runde & Seeberg, 2004:

- _____ Führung⁴
- _____ Projektleitung und Projektmanagement^{6/7}
- _____ Projektteams⁷
- _____ Widerstände & Einbindung der Mitarbeiter^{1/2/3/5/7/8}

Kotter, 1995:

- _____ Sense of urgency³
- _____ Powerful guiding coalition⁴
- _____ Communicate that vision^{2/5}
- _____ Empower others to act on the vision⁸
- _____ Plan for and create short-term wins⁹
- _____ Consolidate improvements and keep the momentum of change^{10/11}
- _____ Institutionalize the new approaches¹²

ILOI-Studie, 1997:

- _____ Aufstellung messbarer Erfolgs- & Zielkriterien²
- _____ Kommunikation der Ziele^{2/5}
- _____ Begleitung des Veränderungsprozesses durch Veränderungscontrolling¹¹
- _____ Umfassende Berücksichtigung mentalkultureller Faktoren¹
- _____ Weitreichende Delegation an die Projektmitglieder⁷
- _____ Sorgfältiges Zeitmanagement der Phasenschwerpunkte & -abfolge⁵

Übergreifendes Konzept der 12 Erfolgsfaktoren:

- _____ 1. **Umfassende Symptombeschreibung & Diagnose**
- _____ 2. **Vision/Ziele definieren**
- _____ 3. **Gemeinsames Problembewusstsein**
- _____ 4. **Führungscoalition/Befürworter**
- _____ 5. **Kommunikation**
- _____ 6. **Zeitmanagement**
- _____ 7. **Projektorganisation & Verantwortlichkeit**
- _____ 8. **Hilfe zur Selbsthilfe, Qualifikation und Ressourcen**
- _____ 9. **Schnelle Erfolge**
- _____ 10. **Flexibilität im Prozess**
- _____ 11. **Monitoring/Controlling des Prozesses**
- _____ 12. **Verankerung der Veränderung**

Doppler & Lauterburg, 2002:

- _____ Zielorientiertes Management²
- _____ Keine Maßnahme ohne Diagnose¹
- _____ Ganzheitliches Denken und Handeln¹
- _____ Beteiligung der Betroffenen^{1/5/7/8}
- _____ Hilfe zur Selbsthilfe⁸
- _____ Prozessorientierte Steuerung⁴
- _____ Lebendige Kommunikation⁵
- _____ Sorgfältige Auswahl der Schlüsselpersonen^{4/7}

Capgemini, 2003:

- _____ Realistische & klare Vision/Zielsetzung und ihre Kommunikation^{3/5}
- _____ Commitment & Glaubwürdigkeit des Managements^{3/4}
- _____ Effektives Stakeholder Management^{4/7}
- _____ Offene & klare Kommunikation innerhalb des Projektes & gegenüber anderen Projekten/Programmen⁵
- _____ Professionelles Projektmanagement⁷
- _____ Teamgeist & Motivation⁹
- _____ Konsequentes Monitoring/Controlling des Prozesses¹¹
- _____ Dringlichkeit zur Veränderung³

Akademie-Studie, 1999:

- _____ Gemeinsames Problembewusstsein³
- _____ Rechtzeitig gebildete Führungscoalition⁴
- _____ Definition & Verbreitung von Visionen, Zielen & Strategie^{2/5}
- _____ Projektorganisation⁷
- _____ Zeitliche Taktung von leicht zu realisierenden Vorhaben zu Anfang des Prozesses⁹
- _____ Verankerung der Veränderung¹²

ABBILDUNG 2

Auszug der Grundlage des 12 Erfolgsfaktorenmodells: Eckdaten verwendeter empirischer Studien

Studie	Ziel	Methode	Stichprobe
ILOI-Studie (1997)	Erfassung der Gründe für das Scheitern von Veränderungsprozessen sowie der Bedeutung der mental-kulturellen Ebene. Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen für ein erfolgreiches Veränderungsmanagement, eindeutige Orientierungshilfen für Führungskräfte und praxisorientierte Anhaltspunkte für kosten- und zeiteffizientes «Management of Change» in deutschen, österreichischen und schweizerischen Unternehmen stehen im Fokus.	111 Fragebögen, teilweise ergänzt durch qualitative Datenerhebung mittels Workshops.	Obere Führungsebenen
Akademie-Studie (1999)	Erfassung von fördernden und hemmenden Kriterien in Veränderungsprozessen. Betrachtet werden verschiedene Branchen und Unternehmensgrößen.	350 Fragebögen	Führungskräfte
Capgemini Studie (2003)	Erfassung der IST-Situation großer deutscher, österreichischer und schweizerischer Unternehmen hinsichtlich relevanter Themen im Bereich Change Management (Erfolgsfaktoren und Umsetzungsbarrieren, Verständnis und Einstellungen zum Thema, Anlässe, Instrumente und Akteure, Organisation und Kosten-/ Nutzenmessung).	91 Fragebögen	Obere und mittlere Führungsebenen

und Lauterburg (2002) zurück, welches auf langjähriger Erfahrung der Autoren als Organisations- und Managementberater basiert. Diese beiden Konzepte weisen in der Unternehmenspraxis nach eigener Erfahrung offensichtlich einen hohen Bekanntheitsgrad und aktuell noch immer einen verhältnismäßig hohen praktischen Bezug auf. Im Hinblick auf die Anwendbarkeit der Konzepte in der Unternehmenspraxis spielen dabei vermutlich insbesondere auch die Verständlichkeit und der Differenzierungsgrad der Faktoren eine entscheidende Rolle.

Neben diesen beiden Konzepten wurden wesentliche empirische Untersuchungen auf dem Gebiet Change Management in die Erstellung des Modells einbezogen. Entscheidend dabei war, dass diese einerseits eine repräsentative Anzahl von Befragten aufweisen und gleichzeitig aus ähnlichen Kulturkreisen stammen. Zudem wurde darauf geachtet, dass sich die Zielgruppen der empirischen Untersuchungen in erster Linie aus Führungskräften zusammensetzen, da dies auch die zu erwartende Zielgruppen im Bezug auf die Anwendung des Erfolgsfaktorenmodells sind. Der Fokus der drei ausgesuchten Studien lag übergreifend in der Erfassung der wesentlichen Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen (vgl. Abbildung 2).

Betrachtet man nun entscheidende empirische Studien im Gebiet Change Management im deutschsprachigen Raum, wie beispielsweise die Akademie-Studie (1999), die Studie des Internationalen Instituts für lernende Organisation und Innovation (1997) sowie die Studie von Capgemini (2003), so zeigen sich erhebliche Überschneidungen (vgl. Abbildung 1 und Abbildung 2).

Insgesamt wird deutlich, dass sich die in Wissenschaft und Praxis diskutierten Erfolgsfaktoren immer wieder überlappen beziehungsweise auf jeweils unterschiedliche Schwerpunkte fokussieren. Beispiele hierfür sind etwa die Rolle der Führung im Rahmen von Veränderungsprozessen, die Kommunikation oder die Partizipation der Betroffenen. Einzelne Faktoren, wie die Flexibilität im Rahmen des Prozessverlaufes bzw. gezielte und umfassende Monitoringkonzepte inklusive «weicher» sowie «harter» Bewertungskriterien tauchen hingegen eher selten bzw. insbesondere in aktuellen empirischen Befunden auf. Die Komplexität dieser Ergebnisse steht jedoch häufig der Anforderung der Praktiker gegenüber, die eine einerseits umfassende und dennoch leicht verständliche Handlungsanleitung bzw. Checkliste zur Umsetzung von Change Prozessen benötigen.

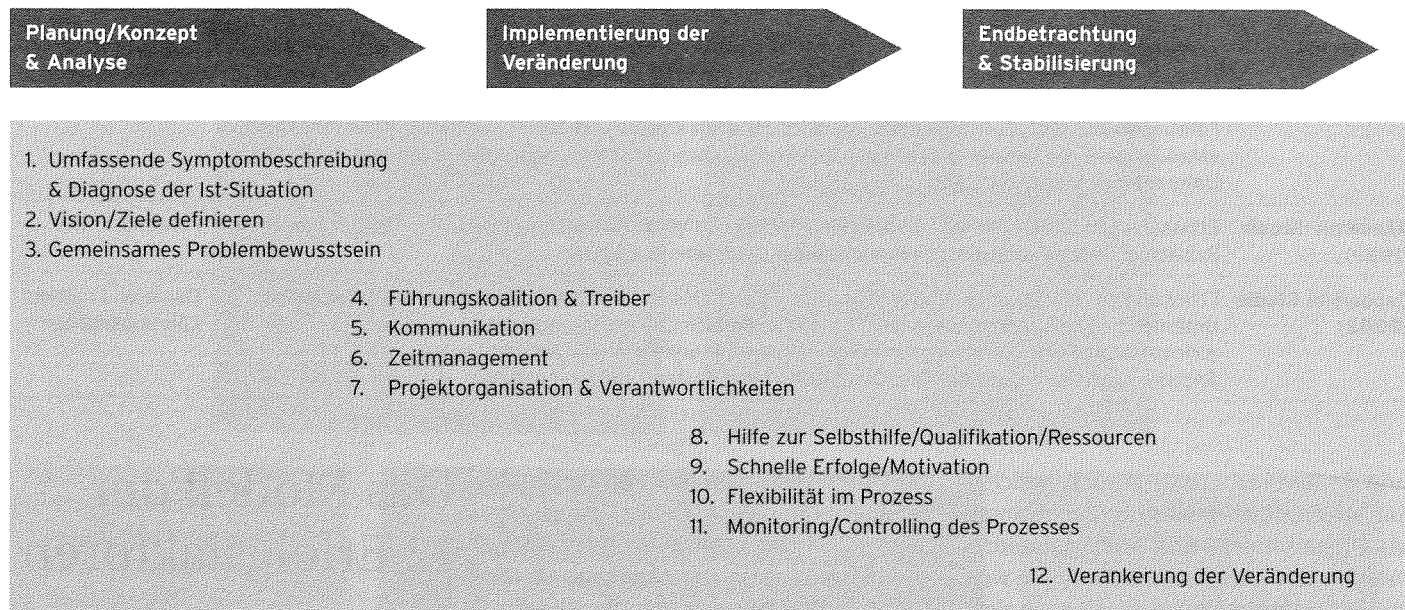
Das Modell der 12 Erfolgsfaktoren

In Folge der eingehenden Betrachtung der aktuellen Literatur zum Thema und dem Abgleich bzw. der Kombination der einzelnen Konzepte, wurde zusammenfassend ein übergreifendes Modell von Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen erarbeitet. Unter dem Gesichtspunkt «so detailliert wie nötig und so pragmatisch wie möglich», entstand damit ein Modell von insgesamt 12 Erfolgsfaktoren. In Abbildung 1 ist anhand der Nummerierung der einzelnen Erfolgsfaktoren erkennbar, in welchem Faktor des übergreifenden Modells sich die einzelnen Faktoren der vorab beschriebenen Konzepte wieder finden (vgl. hochgestellte Ziffern).

In Anlehnung an eine Grundphilosophie des Change Management: «Mache Betroffene zu Beteiligten», steht als zentraler Punkt des entwickelten Modells die Einbindung/Partizipation der Mitarbeiter in den Veränderungsprozess im Vordergrund. Diese wird als wesentliche Grundlage gesehen und ist somit nicht explizit als eigenständiger Faktor aufgeführt. Die Wichtigkeit und Notwendigkeit

ABBILDUNG 3

Verteilung der 12 Erfolgsfaktoren über den Phasenverlauf von Veränderungsprozessen



der umfassenden Einbindung wird jedoch bei Betrachtung der einzelnen Faktoren deutlich.

Bei der Zusammenstellung der 12 Erfolgsfaktoren flossen außerdem praktische Erfahrungen der Autoren auf dem Gebiet Change Management mit ein. In einem weiteren Schritt wurde das Modell im Hinblick auf die angestrebte Praxis-tauglichkeit mit Unterstützung verschiedener langjähriger Praxisexperten aus dem Bereich Change Management diskutiert und abgestimmt. Im Rahmen einer ersten, noch unveröffentlichten empirischen Untersuchung zu Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen wurde das Modell durch die Erstautorin bereits erfolgreich überprüft: Dabei wurden drei Fallbeispiele von Change Prozessen innerhalb eines Automobilunternehmens untersucht; die Datenerhebung erfolgte sowohl qualitativ (51 Interviews) sowie über zusätzlich eingesetzte Fragebögen (56 Teilnehmer). Im Rahmen der Untersuchung ergaben sich zudem Anhaltspunkte be-

züglich der Relevanz der einzelnen Erfolgsfaktoren über den Phasenverlauf eines Veränderungsprozesses.

In Abbildung 3 findet sich eine vereinfachte Darstellung der Erkenntnisse. Dabei werden die Erfolgsfaktoren über den Verlauf der drei Phasen «Planung/Konzept und Analyse», «Implementierung» und «Stabilisierung/Endbetrachtung» zusammengefasst. Die Erfolgsfaktoren 1 bis 3 sind demnach in erster Linie in der ersten Phase relevant, die Faktoren 4 bis 7 hingegen von Ende der ersten Phase bis Ende der «Implementierung». Die Aufteilung (Clustering) der Erfolgsfaktoren über den Verlauf eines Veränderungsprozesses heißt dabei allerdings nicht, dass die einzelnen Erfolgsfaktoren ausschließlich in einer oder zwei Phasen relevant sind, sondern vielmehr, dass dort der Schwerpunkt des jeweiligen Erfolgsfaktors liegt. Die Darstellung soll in erster Linie dabei unterstützen, eine Übersichtlichkeit über den Veränderungsprozess und über wesentliche Maßnahmen/Ausgangspunkte zu gewährleisten.

1. Umfassende Symptombeschreibung und Diagnose der Ist-Situation

Bei der umfassenden Symptombeschreibung und der Diagnose der Ist-Situation sollten neben den Strukturen, Voraussetzungen und Gegebenheiten insbesondere auch die mental-kulturellen Faktoren, wie Einstellungen, Glaubenssätze, Werte, das Ausmaß an Vertrauen, die vorherrschende Konfliktkultur etc. einbezogen werden. Erst im Anschluss an eine umfassende Diagnose der Ist-Situation sowie vorhandener Barrieren und möglicher Nutzenpotenziale können Maßnahmen zielgerecht geplant werden.

Um allerdings eine umfassende und realistische Analyse der Situation zu bekommen, ist der Einbezug aller Betroffenen entscheidend. Eine Analyse der Situation zu Beginn der Veränderung kann beispielsweise über die Durchführung von Interviews beziehungsweise Befragungen mit einem Querschnitt der Beteiligten erfolgen.

2. Vision und Ziele definieren

Eine Vision als «Bild der Zukunft» schafft Klärung und gibt im Sinne eines Soll-Zustandes die Richtung vor, in die die Veränderung führen soll. Die Vision muss einfach zu kommunizieren und ein Appell an die Stakeholder, Mitarbeiter und Kunden 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 und andererseits einen konkreten Soll-Wert definieren. Neben der Spezifität der Ziele ist es entscheidend, die Ziele hinsichtlich der anstehenden Änderung positiv zu belegen, sodass die Betroffenen motiviert und interessiert sind, die Vision zu unterstützen beziehungsweise zu leben.

3. Gemeinsames Problembewusstsein

Abgeleitet aus dem Prozess der Ist- und Soll-Reflexion muss ein Problembewusstsein entstehen, dass grundsätzlich Handlungsbedarf vorhanden ist. Entscheidend ist, die Dringlichkeit und Notwendigkeit der Veränderung auf breiter Basis zu verdeutlichen. Die Wahrnehmung von Defiziten ist dabei eine notwendige Bedingung für die Bereitschaft zu Innovation und Veränderung. Erst durch ein gemeinsames Problembewusstsein und durch die Vermittlung des Sinns zur Veränderung können alte Denkblockaden eingerissen und neue Energien für Veränderungen freigesetzt werden.

4. Führungskoalition und Treiber

Basis eines jeden Veränderungsprozesses ist eine breite Koalition von Befürwortern der Veränderung. Diese sind letztlich stets die notwendige treibende und tragende Kraft im Prozess. Dabei sollten neben den Mitarbeitern, also den «Fachleuten der täglichen Kleinarbeit», unbedingt auch Verantwortliche und Schlüsselpersonen wie «Visionäre» und das Topmanagement einbezogen werden. Commitment und Glaubwürdigkeit des Managements spielen dabei eine entscheidende Rolle, denn das Aus-

maß an Vertrauen in die Führung zeigt bei den Betroffenen maßgeblich Einfluss auf die Offenheit gegenüber Veränderungen.

5. Kommunikation

Begonnen bei der klaren Kommunikation der Ziele bzw. der Vision ist der regelmäßige und interaktive Austausch im Veränderungsprozess unabdingbar. Wichtig ist, 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 dabei, dass zu einer fairen Kommunikation auch die wahrheitsgetreue Vermittlung schlechter Nachrichten zählt. Klar kommunizieren bedeutet, die Sprache der Betroffenen zu wählen, um so auf einer Augenhöhe miteinander zu sprechen und Vertrauen zu schaffen. Dabei zeigt sich, dass neben der Schaffung von Vertrauen durch Kommunikation letztlich auch die Offenheit gegenüber Veränderungen positiv beeinflusst werden kann. Für eine lebendige und umfassende Kommunikation sollten schließlich alle vorhandenen Kommunikationskanäle genutzt werden, wobei sich in der Praxis häufig zeigt, dass der direkte Austausch im persönlichen Gespräch oftmals die größten Erfolge hat.

6. Zeitmanagement

Veränderungen passieren nicht von heute auf morgen! Entscheidend ist, den Veränderungsprozessen genügend Zeit einzuräumen, sie aber dennoch systematisch zu planen. Ein sorgfältiges Zeitmanagement hinsichtlich der Phasenschwerpunkte und -abfolge ist in der Unternehmenspraxis häufig ein entscheidender Erfolgsfaktor und sollte am Anfang jedes Projektes stehen. Eine detaillierte Planung hilft, die Kontrolle über den Prozess zu behalten und rechtzeitig steuernd eingreifen zu können. Durch die Vermittlung dieser zeitlichen Koordination und Planung können die Betrof-

fenen auch ein inhaltliches und zeitliches Drehbuch der Veränderung entwickeln.

7. Projektorganisation und Verantwortlichkeiten

Eine professionelle Projektorganisation bzw. ein effektives Stakeholdermanagement mit geschulten Mitarbeitern in fachlicher, methodischer und psychologischer Hinsicht ist insbesondere bei größeren Projekten 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. In der Umsetzung bedeutet das beispielsweise, dass eine Projektorganisation, insbesondere bei übergreifenden Change Prozessen, bereits die unterschiedlichen Zielgruppen der Veränderung durch einzelne Vertreter in die Projektorganisation einbindet. Durch dieses Vorgehen kann die Partizipation der Beteiligten über den gesamten Prozess gefördert, und gewährleistet werden, dass alle Perspektiven Berücksichtigung finden. Um insgesamt eine optimale Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten zu unterstützen, ist zudem die frühe Klärung von Verantwortlichkeiten, Rollen und Aufgaben von zentraler Bedeutung für die erfolgreiche Umsetzung der Veränderung.

8. Hilfe zur Selbsthilfe, Qualifikation und Ressourcen

Hilfe zur Selbsthilfe meint die Förderung und Unterstützung der Selbstorganisation aller beteiligten Personen im Veränderungsprozess. Entscheidend ist, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen, um so Energien und Motivation für den Veränderungsprozess zu wecken. Wichtig ist neben der Ressourcenbereitstellung (z.B. personelle Ressourcen, Zeit, Budget etc.) die Unterstützung der Beteiligten insbesondere in den Bereichen Ausbildung und Qualifizierung. Darüber hinaus kann eine Förderung auch in Form von Bera-

tung, Feedback, Moderation etc. einen wichtigen Beitrag leisten.

9. Schnelle Erfolge und Motivation

Leicht zu realisierende Maßnahmen sollten 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 in ihrer Initiative bestätigt. Letztlich sorgen die herbeigeführten *quick wins* insgesamt für eine positive Stimmung und setzen so neue Motivation und Energien frei. Wichtig im Rahmen schneller Erfolgsvermittlung ist darüber hinaus die kontinuierliche Wertschätzung und Honorierung erbrachter Leistungen. Auch hier liegt ein entscheidender Motivationsfaktor im Veränderungsprozess.

10. Flexibilität im Prozess

Entscheidend ist, ein gewisses Maß an Flexibilität auch während des Prozesses zu bewahren und Alternativen zu ermöglichen. So kann sich beispielsweise im Laufe des Veränderungsprozesses herausstellen, dass zusätzliche Qualifizierungen bzw. weitere Maßnahmen zur Unterstützung notwendig werden. Ebenso können sich aus Unternehmens- oder Kundenperspektive im Laufe des Prozesses neue Anforderungen ergeben, auf die entsprechend schnell flexibel reagiert werden muss. Diese und ähnliche Gegebenheiten zeigen sich in der Unternehmenspraxis an unzähligen Beispielen und machen deutlich, dass ein gewisses Maß an Flexibilität insbesondere in der operativen Feinplanung immer einkalkuliert werden sollte (vgl. Doppler und Lauterburg, 2002).

11. Monitoring und Controlling des Prozesses

Eine Begleitung des Veränderungsprozesses durch regelmäßiges Monitoring/Controlling gewinnt zunehmend an Bedeutung und wird von verschiedenen Seiten gefordert. Es zwingt zur eindeutigen De-

finition 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 erfolgt. Unterschieden wird dabei häufig zwischen «harten Faktoren», wie der Prüfung festgelegter Meilensteine oder definierter Kennzahlen, und «weichen Faktoren», wie der Zufriedenheit und Motivation der Betroffenen. 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*.

12. Verankerung der Veränderung

Um den Erfolg der Veränderung zu sichern, ist es notwendig, die neuen Ansätze, Verfahrens- und Verhaltensweisen detailliert zu verankern. Das Festigen kann dabei 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. Allerdings sollte auch das zukünftige Weitertragen der Veränderung durch die folgende Führungsgeneration gesichert werden, um so die angeleiteten beziehungsweise umgesetzten Veränderungen zu konsolidieren (vgl. Kotter, 1995).

Psychologische Hintergründe und Prozesse

Betrachtet man die Hintergründe der Erfolgsfaktoren in Change Prozessen, so zeigt sich, dass dabei eine Reihe psychischer Prozesse und ver-

mittelnder Mechanismen entscheidenden Einfluss nehmen. Ein Konzept von Hron, Lässig und Frey (2005) basiert dementsprechend auf den Sehnsüchten von Menschen und den relevanten psychologischen Theorien hinsichtlich des Funktionierens von Menschen und Gruppen. Diese entscheidenden Mechanismen wichtiger psychologischer Theorien wenden die Autoren auf Veränderungsprozesse an und kommen zu insgesamt sieben entscheidenden Variablen. Dabei handelt es sich um zentrale Sehnsüchte und Bedürfnisse von Menschen, die im Rahmen von Change Management Prozessen einen entscheidenden Einfluss haben.

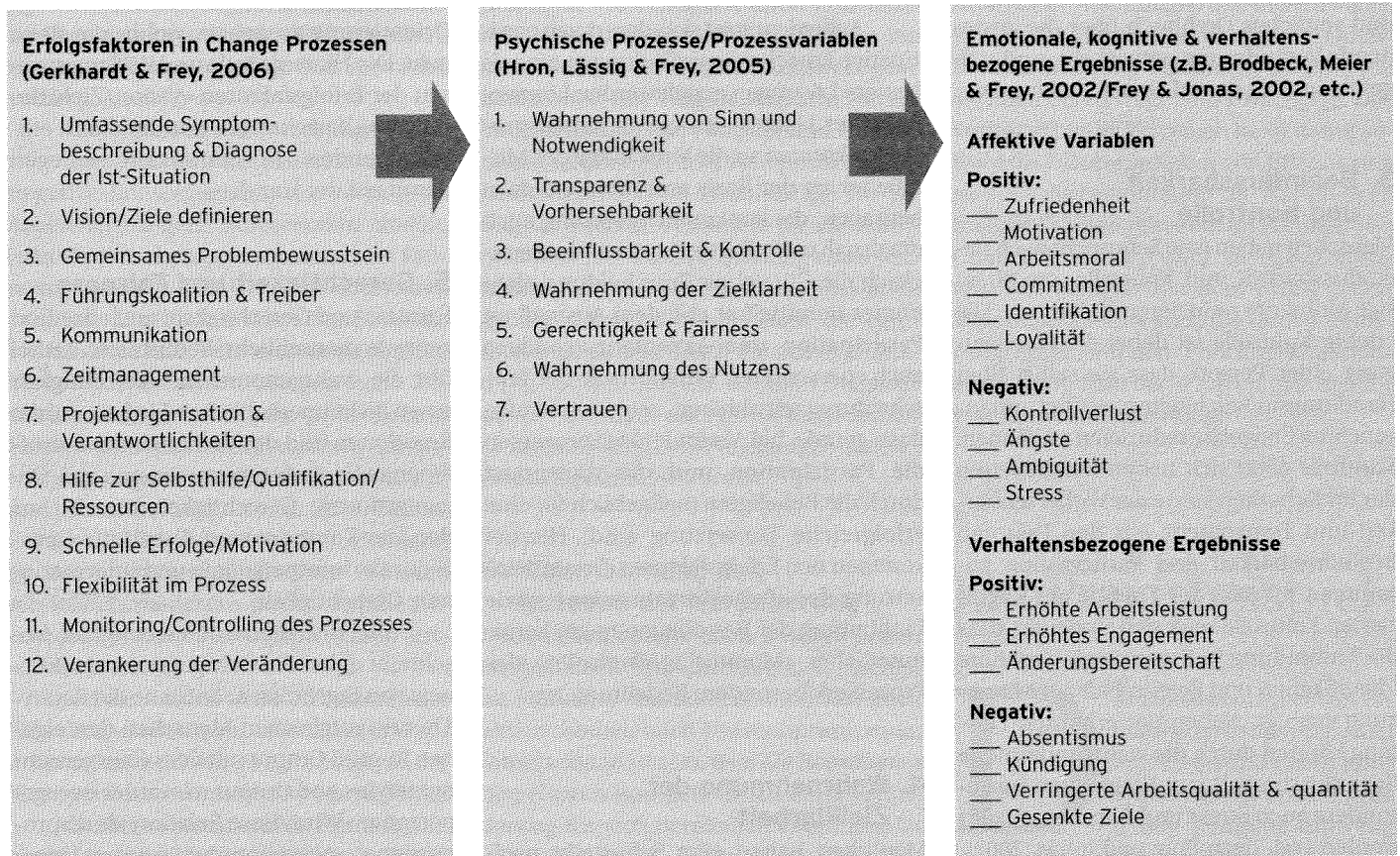
Bei genauerer Betrachtung zeigt sich hier ein multiples Zusammenspiel zwischen einzelnen Erfolgsfaktoren, den zentralen Sehnsüchten und Bedürfnissen sowie den unterschiedlichen Konsequenzen auf emotionaler, kognitiver oder verhaltensbezogener Ebene (vgl. Abbildung 4). Die Wirkungszusammenhänge sind dabei allerdings nicht als kausale Wenn-Dann-Beziehungen zu sehen, sondern weisen auf ein komplexes und vielschichtiges Zusammenspiel hin.

1. Wahrnehmung von Sinn und Notwendigkeit

Menschen haben eine Sehnsucht nach dem Warum und Wozu. Am Anfang eines Veränderungsvorhabens sollte daher, wie bereits oben dargestellt, die Schaffung eines gemeinsamen Problembewusstseins bzw. die Vermittlung von Sinn- und Notwendigkeit der Veränderung stehen. Notwendigkeit und Hintergrund dieses Faktors werden deutlich, wenn man hierzu die Sinntheorie von Schulz-Hardt und Frey (1997) betrachtet. Demnach streben Menschen grundsätzlich danach, alles, was sie erleben und tun, als sinnhaft zu empfinden. Sie versuchen dabei einerseits vorausschauend sinnvoll zu handeln (prospektiv) und andererseits wiederum auch nachträglich bestimmten Ereignissen einen Sinn zuzuschreiben (retrospektiv). Das Streben nach Sinnzuschreibung ist umso gravierender, je entscheidender, unerwarteter und nega-

ABBILDUNG 4

Integratives psychologisches Modell: Darstellung komplexer Wirkungszusammenhänge zwischen Erfolgsfaktoren in Change Prozessen, psychischen Hintergründen und emotionalen, kognitiven und verhaltensbezogenen Ergebnissen



tiver ein Sachverhalt erlebt wird. Die Klärung und Vermittlung des Sinns ist also übergreifend von zentraler Bedeutung, sie wirkt motivierend und handlungsleitend. Dabei spielen neben der kognitiven Komponente, also dem Verstehen des Zwecks, auch affektive Komponenten, nämlich die Vereinbarung mit den eigenen persönlichen Werten, eine entscheidende Rolle. Einen zentralen Einfluss des Sinnerlebens auf verschiedene Ergebnisse wie die Arbeitszufriedenheit, die Arbeitsmotivation und die Leistung von Mitarbeitern belegen eine Reihe von Studien aus Arbeits- und Organisationspsychologischer Forschung (vgl. Brodbeck, Meier und Frey, 2002). Wenn die Menschen also den Sinn und die Notwendigkeit einer Change Manage-

ment Maßnahme nicht erkennen, werden sie sich nicht mit ihr identifizieren und deren Umsetzung nicht unterstützen.

2. Transparenz und Vorhersehbarkeit

Menschen haben ein Bedürfnis nach Transparenz und Vorhersehbarkeit, welches zentral ist, solange sie adaptiv auf komplexe und unsichere Informationen reagieren können. Ein weiterer vermittelnder Faktor für die Akzeptanz von Veränderungen sind daher Transparenz und Vorhersehbarkeit der Ereignisse. Bei stressvollen Ereignissen, wie der Veränderung der Arbeitssituation, erleben Menschen ein Gefühl des Kontrollverlustes, insofern

sie die Ereignisse nicht vorhersehen können bzw. wenn deren Entwicklung unklar ist. In diesem Fall stehen Ängste hinsichtlich des eigenen Arbeitsbereiches, der Arbeitsplatzsicherheit und der organisationalen Identität einer positiven Entwicklung der Veränderung entgegen. Folgen sind ein niedrigeres emotionales Wohlbefinden und oftmals psychosomatische Beschwerden, wie Schlaf- und Konzentrationsstörungen, die damit auch Quantität und Qualität der Arbeitsergebnisse negativ beeinträchtigen (vgl. Buono und Bowditch, 2003). Werden hingegen Transparenz und Vorhersehbarkeit hergestellt, entwickeln Individuen eher eigene Bewältigungsstrategien und können auch das Positive des jeweiligen Ereignisses er-

kennen. Dies kann im Rahmen von Change Prozessen maßgeblich durch ein detailliertes Zeitmanagement und eine diesbezügliche Kommunikation erreicht werden. Bildlich gesprochen, könnte man sagen, dass Menschen so eine Art inhaltliches und zeitliches Drehbuch über die anstehende Veränderung entwickeln, und sich gefühlsmäßig darauf einstellen können.

3. Beeinflussbarkeit und Kontrolle

Menschen haben eine Sehnsucht nach Beeinflussbarkeit und Kontrolle, um stressige Momente reduzieren zu können. Die erlebte Kontrolle ist dabei die Überzeugung einer Person, dass 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. Gemäß der Theorie der kognitiven Kontrolle zeigt sich eindeutig, dass die Einbindung in Prozesse eine erhöhte Identifikation und Bereitschaft zur Mitwirkung erzeugt. Neben der erhöhten Leistung können durch die wahrgenommene Beeinflussbarkeit von Ereignissen insbesondere auch Stress und Ängste reduziert werden (vgl. dazu Frey und Jonas, 2002). Findet eine entsprechende Einbindung hingegen nicht statt, kommen häufig Gefühle von Kontrollverlust und Stress auf.

Die Bedeutung der Partizipation zeigt sich in verschiedenen Forschungsbereichen der Arbeits- und Organisationspsychologie, wie beispielsweise im Rahmen von Führungstheorien, von Untersuchungen zur Entscheidungsfindung, den Bereichen Organisationsentwicklung und Innovationen sowie den Gebieten Arbeitsgestaltung und Arbeitsmotivation. Partizipation kann dabei als Ausmaß bezeichnet werden, in dem Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung einbezogen werden, sowie als Ausmaß vorherrschender Transparenz und Mitbestimmungsrechte der Mitarbeiter. Die Vorteile sind, dass die Menschen die Umstände besser verstehen kön-

nen, sich mit den Entscheidungen dadurch eher identifizieren und so die Lösung verstärkt zu verwirklichen versuchen. Partizipation ist letztlich ein natürliches Verhalten, das den Wunsch nach Autonomie und Leistung befriedigt.

Außerdem zeigt sich, dass durch partizipative Entscheidungsfindungen oftmals bessere Lösungen erzielt werden können. Bei einer Umgestaltung von Arbeitsprozessen können so die Vorschläge der Mitarbeiter an der Basis entscheidend dazu beitragen, die konkrete Umsetzung auch praxisnah und effektiv zu gestalten. Wenn gleich die Güte einer Entscheidung nicht immer unmittelbar von dem Ausmaß an Partizipation und Akzeptanz, sondern auch von weiteren Kriterien wie der Entscheidungszeit abhängt, zeigt sich häufig, dass gerade bei Veränderungsprozessen die Partizipation und die Akzeptanz durch die Beteiligten maßgeblich für eine erfolgreiche Umsetzung sind. Hierbei kommen den Erfolgsfaktoren Zusammensetzung der «Projektorganisation» sowie Einbindung der Betroffenen in ein kontinuierliches «Monitoring/Controlling des Prozesses» besondere Bedeutung zu.

4. Wahrnehmung der Zielklarheit

Menschen haben eine Sehnsucht nach Zielklarheit: sie möchten wissen, was angesagt ist und wohin es geht. Die wichtigsten Zusammenhänge und Erklärungen hierzu liefert die Zieltheorie nach Locke & Latham (1990). Ziele haben demnach neben informativem insbesondere auch motivationalen Charakter. Durch die Vermittlung eines Zieles bzw. einer Vision können Energie, Leistung und Arbeitsmotivation deutlich gesteigert werden. Entscheidend ist, dass die Vision verstanden und von den Individuen übernommen beziehungsweise weitergetragen wird. Wenn es allerdings um die erfolgreiche Zielumsetzung geht, werden noch eine Reihe von weiteren Faktoren hinsichtlich des zu erreichenden Ziels wirksam. Dies betrifft beispielsweise die Spezifität und die Nähe des Ziels sowie die Definition des Ziels als

Lern- und Prozessziel oder als Leistungs- und Ergebnisziel. Die konkrete Gestaltung des Ziels ist also aus vielschichtiger Sichtweise zu betrachten. Entscheidend bleibt dabei allerdings das Prinzip Klarheit für alle Beteiligten, um so eine eindeutige Orientierung zu geben, wohin die Reise geht. Die Hintergründe und Wirkungsweisen der Erfolgsfaktoren «Vision/Ziele definieren» beziehungsweise der damit einhergehenden «Kommunikation» liegen damit auf der Hand.

5. Gerechtigkeit und Fairness

Fairness und Gerechtigkeit, auch das sind zentrale menschliche Bedürfnisse. Dabei übt die wahrgenommene Gerechtigkeit einen nicht unerheblichen Einfluss auf die Emotionen und das Verhalten der Betroffenen in Veränderungsprozessen aus. Organisationale Gerechtigkeit besteht aus den vier Komponenten distributive, prozedurale, interpersonale und informationale Gerechtigkeit.

Die distributive Gerechtigkeit beschreibt dabei die wahrgenommene Fairness von Ergebnissen. Im Sinne der Equity-Theorie vergleichen Menschen den eigenen In- und Output mit dem wahrgenommenen In- und Output relevanter Bezugspersonen. Wird diese Relation als disproportional wahrgenommen, kommt Ungerechtigkeitsempfinden auf. Das Streben, die Ungerechtigkeit zu reduzieren, kann sich dann wiederum in einer Verringerung von Qualität und Quantität der Arbeitsergebnisse beziehungsweise einer Senkung der Ziele oder einer Steigerung der Fehlzeiten auswirken. Wie die Fairnessforschung zeigt, kann allerdings das Gefühl, sich ergebnisunfair behandelt zu fühlen, durch die Berücksichtigung der drei anderen Fairnessarten kompensiert werden.

Hier ist insbesondere prozedurale Fairness wichtig. Demnach müssen den Menschen die Kriterien und die Prozedur erklärt werden (Verfahrensfairness), die zum Ergebnis geführt haben – dann sind sie bereit, nahezu alles zu ertragen. Entscheidend ist dabei, dass sie eine Stimme (*Voice*) haben, d.h. dass sie ihre Beden-

ken, ihre Skepsis und Gegenargumente äußern können, auch wenn die Entscheidung schon gefällt wurde. Hier zeigen Forschungsergebnisse, dass bei Wahrnehmung prozeduraler Fairness mit *Voice* trotz ggf. vorhandener Ergebnisunfairness eine Organisation oder eine Führungskraft nicht an Glaubwürdigkeit und Vertrauen verliert.

Im Gegensatz zur Forschung der distributiven Fairness, die in erster Linie auf negative Konsequenzen, wie verringerte Arbeitsleistungen, aufmerksam macht, hebt die Forschung zur prozeduralen Fairness insgesamt eher die zu gewinnenden positiven Ergebnisse, wie z.B. ein positives Betriebsklima, Vertrauen und Loyalität, hervor. Metaanalysen belegen hohe Zusammenhänge zwischen prozeduraler Fairness und Arbeitszufriedenheit, Arbeitsleistung, organisationalem Commitment und Vertrauen (Colquitt et al., 2001, Cohen-Carash und 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.

Bei der informationalen Fairness geht es darum, ehrliche und adäquate Erklärungen für die jeweilige Entscheidung zu vermitteln. So kann Akzeptanz auch trotz wahrgenommener Ergebnisunfairness erzielt werden, wenn die Menschen merken, dass sie negative Informationen ebenso ehrlich erhalten haben wie positive Informationen. Oft werden die *bad news* jedoch gar nicht, verspätet oder selektiert gebracht, sodass die Menschen das Gefühl haben, nicht umfassend, ehrlich und rechtzeitig informiert zu werden. Wichtig ist deshalb, die Menschen relativ früh auch mit negativen Informationen zu konfrontieren. So sind sie dann beim Auftreten dieser negativen Ereignisse besser gewappnet.

Bei der interpersonalen Fairness geht es schließlich darum, den Menschen Respekt und Wertschätzung zu vermitteln. Entscheidend ist dabei ein respektvolles

und korrektes Verhalten gegenüber den Betroffenen, sodass diese das Gefühl haben, ernst genommen und nicht lediglich instrumentalisiert zu werden.

Auch die informationale und interpersonale Gerechtigkeit üben also letztlich einen entscheidenden Einfluss auf einstellungs- und verhaltensbezogene Reaktionen von Mitarbeitern aus. Um die Wahrnehmung von Fairness und Gerechtigkeit in Change Prozessen positiv zu beeinflussen, sind im Hinblick auf die Erfolgsfaktoren insbesondere die «Kommunikation» sowie die Vermittlung eines «Gemeinsamen Problembewusstseins» maßgeblich. Darüber hinaus kann die empfundene Fairness durch die aktive Einbindung der Betroffenen, bei der «Diagnose der Ist-Situation» oder im Rahmen der Zusammensetzung der «Projektorganisation», positiv beeinflusst werden.

6. Wahrnehmung des Nutzens der Veränderung

Neben dem bereits oben beschriebenen Streben nach Sinn unterliegen Menschen im Sinne des «homo oeconomicus» auch einem Streben nach Nutzenoptimierung. Entscheidend ist also, dass die Betroffenen den Nutzen und den Vorteil einer Veränderung für sich persönlich erkennen. Ist dies nicht der Fall, sinken in der Regel Motivation und Änderungsbereitschaft. Um den Nutzen für den Einzelnen verständlich und greifbar zu machen, bietet es sich an, konkrete Argumente herauszuarbeiten, die die Vorteile der Veränderung für die Mitarbeiter verdeutlichen. Im Anschluss sollte dann eine offene und möglichst direkte Kommunikation der Vorteile auf breiter Basis erfolgen. Zudem kann es hilfreich sein, gezielt Anreize zu schaffen, anhand derer die im Rahmen der Veränderung geforderten neuen Fähigkeiten, Verhaltensweisen oder Einstellungen belohnt werden, um so den persönlichen Nutzen für die Betroffenen zu erhöhen. Eine möglichst zeitnahe Herbeiführung von *quick wins* und deren Wertschätzung spielen daher in diesem Zusammenhang ebenfalls eine wesentliche Rolle.

7. Vertrauen

Ein letzter entscheidender psychologischer Faktor ist das Vertrauen. Auch dieser Faktor stellt eine entscheidende Grundlage für die erfolgreiche Durchführung organisatorischer Wandlungen dar. 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. Im Rahmen von Change Prozessen sind zur Gewinnung von Vertrauen neben dem Erfolgsfaktor «Kommunikation» auch die Implementierung einer «Breiten Führungskoalition» sowie der Aufbau der «Projektorganisation» von zentraler Bedeutung.

Ein Praxisbeispiel

Das Zusammenspiel von Erfolgsfaktoren, psychischen Prozessen und deren Konsequenzen ist in der Praxis häufig komplex und eng ineinander verstrickt. Hierzu ein Beispiel: Stellen Sie sich vor, Sie stehen in Ihrem Unternehmen unmittelbar vor der Umsetzung eines entscheidenden Veränderungsvorhabens. Die Zielsetzung und Vision ist klar, das Management steht hinter Ihnen, und Sie haben bereits in einer ersten Kommunikationskampagne alle betroffenen Mitarbeiter über das Ziel und die damit anstehenden Veränderungen informiert. Bald jedoch wird klar, dass Sie auf erheblichen Widerstand stoßen: es fehlen Motivation, Umsetzungsbereitschaft und Commitment. Stress und Ängste sind spürbar, die Arbeitsleistung ist unterdessen offensichtlich zurückgegangen, die Umsetzung der Veränderung ist massiv gefährdet.

Warum? Die Gründe hierfür können vielfältig sein. Einmal angenommen, Sie haben zwar über das Ziel und die anstehenden

henden Veränderungen gesprochen, heißt das aber nicht zwangsläufig, dass ein gemeinsames Problembewusstsein existiert, beziehungsweise dass Sinn und Notwendigkeit zur Veränderung sowie deren Nutzen von allen Beteiligten erkannt werden. Andererseits ist auch das Vorhandensein einer Führungskoalition ebenfalls an sich noch kein Erfolgsgarant, denn angenommen das Vertrauen der Mitarbeiter in die jeweiligen Führungskräfte fehlt, so mag die Führung zwar hinter dem Vorhaben stehen, damit aber möglicherweise keinen Mitarbeiter überzeugen.

Was also hätten Sie tun sollen? Zum einen hätten Sie durch eine umfassende Diagnose der Ist-Situation ggf. bereits im Vorfeld herausfinden können, ob bei den betroffenen Mitarbeitern Widerstände und Abwehrreaktionen bestehen, und hätten dann beispielsweise mit entsprechenden Kommunikationsmaßnahmen wie konkreten Nutzenargumenten dagegen angehen können. Über die Sinnvermittlung der anstehenden Veränderung können dann wiederum Veränderungsbereitschaft sowie die Motivation zur Veränderung geweckt werden.

Außerdem sollten neben dem Ziel des Veränderungsvorhabens auch alle Maßnahmen beziehungsweise Meilensteine offen kommuniziert werden. Entscheidend ist dabei das Gefühl von Transparenz und Vorhersehbarkeit für alle Beteiligten, um dem Gefühl eines Kontrollverlustes auf Seiten der Betroffenen entgegen zu wirken und einer Verringerung von Arbeitsqualität oder -quantität vorzubeugen. Andererseits wäre ggf. auch zu hinterfragen, ob einzelne Betroffene nicht als Schlüsselpersonen in die Projektorganisation mit einbezogenen werden sollten. So erhält man sehr schnell einen Einblick in die Situation vor Ort und hat gleichzeitig einen Multiplikator, der Sinn und Notwendigkeit der Veränderung an die Basis tragen kann. Entscheidend ist dabei, dass dieser Multiplikator bei den Kollegen vor Ort auch das notwendige Vertrauen besitzt. Ängste und Stress können so abgebaut, und die Motivation zur Veränderung gesteigert werden.

Ebenso kann über den Einsatz eines

Multiplikators das Monitoring/Controlling des Prozesses unterstützt werden. Dieses nimmt im besten Fall Anregungen und Feedback der Betroffenen, beispielsweise hinsichtlich der möglichen Prozessgestaltung, mit auf.

Der Vorteil der Einbindung aller Betroffenen, beispielsweise über das kontinuierliche Monitoring des Prozesses oder über die Diagnose der Situation zu Beginn, kann sich dann wieder darin äußern, dass diese ein Gefühl von Beeinflussbarkeit und Kontrolle aufbauen können, und letztlich das gewünschte Commitment bzw. die Identifikation mit der Veränderung möglich wird.

Fazit

Aus der Betrachtung diverser wissenschaftlicher sowie praxisnaher Ansätze und Studien wurde das übergreifende Modell von 12 Erfolgsfaktoren in Change Prozessen entwickelt. Dabei spielte der Aspekt der Praxistauglichkeit des Konzeptes im Sinne einer Checkliste für Veränderungsprozesse eine wesentliche Rolle.

Neben der Darstellung wesentlicher Erfolgsfaktoren stand es im Fokus des Beitrags, ein erstes Verständnis dafür zu schaffen, dass Erfolgsfaktoren, oberflächlich angewandt, nicht zwangsläufig zum Erfolg führen werden. Entscheidend ist, dass es bei Veränderungsprozessen in erster Linie um die davon betroffenen Menschen und deren Erleben und Verhalten geht.

Es ist aus unserer Sicht wesentlich, die entscheidenden psychologischen Prozesse, also die Sehnsüchte und Bedürfnisse, im Rahmen von Veränderungen zu kennen und sich deren Wirkung auf emotionaler, kognitiver und verhaltensbezogener Ebene bewusst zu sein. Die Zusammenhänge zwischen wesentlichen Erfolgsfaktoren in Change Prozessen, psychischen Prozessen und Ergebnissen werden anhand

des integrativen psychologischen Modells verdeutlicht (vgl. Abbildung 4). Inwiefern dabei die Umsetzung einzelner Erfolgsfaktoren die dahinter liegenden psychologischen Prozesse – und damit auch das Verhalten, Denken und die Emotionen der Betroffenen – beeinflussen können, haben wir zudem anhand einzelner Ansätze und unterschiedlicher empirischer Ergebnisse aufgezeigt.

Dabei ist allerdings die Wirkungsweise zwischen Erfolgsfaktoren, psychologischen Prozessen und Ergebnissen nicht generell als kausale Wenn-Dann-Beziehung zu verstehen. Vielmehr gibt es eine Reihe von Möglichkeiten, Veränderungsprozesse unter Einbezug der Erfolgsfaktoren und damit wesentlicher psychologischer Hintergründe erfolgreich zu managen. Entsprechend zeigt auch die dargestellte Praxisimplikation, dass das Zusammenspiel häufig komplex und je nach Situation und Kontext flexibel zu handhaben ist.

Die aufgeführten empirischen Ergebnisse liefern zusätzlich einen Hinweis auf unterschiedliche Zusammenhänge: So wirkt sich die Vermittlung einer Sinnhaftigkeit beispielsweise positiv auf die Arbeitszufriedenheit, -motivation, und -leistung aus (vgl. Brodbeck, Meier und Frey, 2002). In Folge mangelnder Transparenz hingegen kann ein Gefühl des Kontrollverlustes entstehen. Dies führt häufig zu psychosomatischen Beschwerden sowie zu einer Verringerung von Quantität und Qualität der Arbeitsergebnisse (vgl. Buono und Bodwitch, 2003). Durch wahrgenommene Beeinflussbarkeit hingegen können Ängste und Stress reduziert werden (vgl. Frey und Jonas, 2002).

Um jedoch ein genaues Bild über die Wirkungsweisen des integrativen Modells der Erfolgsfaktoren, psychischen Prozesse und Verhaltensweisen im Rahmen von Change Prozessen zu erhalten, ist es notwendig, das Modell in zukünftigen Untersuchungen weiter auf wesentliche Zusammenhänge empirisch zu untersuchen. Möglicherweise variieren die Zusammenhänge vor dem Hintergrund des jeweiligen Veränderungsprozesses, sodass dieser in

ABBILDUNG 5

Auszug aus einem IT gestützten Monitoring Tool zur Sicherung der Erfolgsfaktoren in Change Prozessen

Phasenschwerpunkt	7. Projektorganisation und Verantwortlichkeiten	Auswahl
Umsetzung	Aus meiner Sicht sind alle wichtigen Personen im Projektteam integriert.	x
Umsetzung	Die Projektorganisation, bzw. für mich relevante Personen im Projekt sind für mich transparent.	
Umsetzung	Das Projektteam zeichnet sich durch hohe Kompetenz aus.	
Umsetzung	Das Projekt ist mit einer guten Infrastruktur ausgestattet (Projekträume, Arbeitsmittel, etc.)	x
Umsetzung	Das Projekt verfügt über ausreichend Ressourcen: (Mitarbeiter, Budget, etc.)	
Umsetzung	Bei uns intern gibt es klare Ansprechpartner und Verantwortlichkeiten.	
Umsetzung	Entscheidungen/Absprachen werden im Projektteam verbindlich getroffen.	x
Umsetzung	Die Kontinuität meiner Ansprechpartner im Projekt ist ausreichend gewährleistet.	x
Umsetzung	Mir ist meine Rolle und Verantwortung im Sinne der Projektzielsetzung klar.	

einer entsprechenden Untersuchung ebenfalls zu berücksichtigen wäre.

Hinsichtlich des Modells der 12 Erfolgsfaktoren lässt sich in Bezug auf die angestrebte Praxistauglichkeit festhalten, dass erste Praxisanwendungen aus der Automobilindustrie die Handlungsrelevanz des Konzeptes bestätigen. Dabei wurde auf Basis der 12 Erfolgsfaktoren weiterführend ein IT gestütztes Fragentool zur Evaluation und Begleitung von Change Prozessen entwickelt. Die Fragenkategorien orientieren sich dabei an den einzelnen Erfolgsfaktoren und decken diese jeweils hinsichtlich der wesentlichen Inhalte ab. Ein Beispiel zu der Fragenkategorie «Projektorganisation» findet sich in Abbildung 5. Bei der Anwendung des Tools können die hinterlegten Fragen sowohl über die Suchfunktion «Erfolgsfaktoren» als auch über die «Projektphase» zusammengestellt werden. Die Nutzung erfolgt je nach Bedarf beispielsweise im Rahmen von online Befragungen

mit skaliertem Antwortformat sowie in Workshops oder Interviewbefragungen. Das Monitoringtool wird somit im Rahmen von Change Prozessen erfolgssichernd und -steuernd eingesetzt. Bei Bedarf steht es den verantwortlichen Führungskräften beziehungsweise Change Management Beauftragten frei zur Verfügung und ist nach kurzer Einweisung in der Regel selbständig handhabbar.

Darüber hinaus kommt auch der Vermittlung psychologischer Hintergründe eine wesentliche Bedeutung zu. Innerhalb der Praxis sollten hier zusätzlich Qualifizierungsmaßnahmen für verantwortliche Führungskräfte in unterstützender Form stattfinden. Letztendlich bleibt es schließlich stets Aufgabe der Führungskraft, mögliche Barrieren, Stolpersteine sowie Chancen im Change Prozess zu erkennen und zu nutzen. Das von uns vorgestellte integrative psychologische Modell soll dabei als richtungs- und handlungsweisende Unterstützung dienen.]

LITERATUR

Akademie-Studie (1999). Warum Veränderungsprojekte scheitern. Unveröff. Ergebnisse einer Studie der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH. Bad Harzburg. <http://www.die-akademie.de> (Letzter Zugriff: 09.02.2006)

Brodbeck, E., Maier, G. und Frey, D. (2002). Führungstheorien. In D. Frey und M. Irle (Hrsg.). Theorien der Sozialpsychologie, Band II. Bern: Huber.

Buono, A. und Bowditch, J. (2003). The human side of mergers and acquisitions: Managing collisions between people, cultures, and organizations (2nd. ed.). Beard Books.

Capgemini-Studie (2004). Change Management 2003/2008 - Bedeutung, Strategien, Trends. Unveröff. Bericht einer Studie, Capgemini: Consulting, Technology, outsourcing. <http://www.de.capgemini.com/servlet/PB/menu/1264308/> (Letzter Zugriff: 09.02.2006)

Cohen-Charash, Y. und Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.

Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M. J., Porter, C.O. und Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.

Doppler, K. und Lauterburg, C. (2002). Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt/M.: Campus (10. Auflage).

Frey, D. und Jonas, E. (2002). Die Theorie der kognitiven Kontrolle. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.). Theorien der Sozialpsychologie (Band III). Bern: Huber.

Greif S., Runde B., Seeberg I. (2004). Erfolge und Misserfolge beim Change Management. Hogrefe.

Hron, J., Lässig, A., Frey, D. (2005). Change Management – Gestaltung von Veränderungsprozessen. In D. Frey, L. Rosenstiel und C. Hoyos (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie*. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.

ILOI-Studie (1997). Internationales Institut für lernende Organisation und Innovation (ILOI): Management of Change – Erfolgsfaktoren und Barrieren in organisatorischen Veränderungsprozessen, 1. Auflage, München.

Kotter, J.P. (1995). Leading Change. Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73, 59-67.

Locke, E. A., Latham, G.P. (1990). A theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.

Schulz-Hardt, S. und Frey, D. (1997). Das Sinnprinzip: Ein Standbein des homo psychologicus. In H. Mandl (Hrsg.), Bericht über den 40. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, 870-876. Göttingen: Hogrefe.