

Thomas Binder

Wer das Stabilisieren vergisst: Warum eine schöne Abschlusspräsentation noch kein gutes Ende bedeutet

Zusammenfassung:

Viele betriebliche Veränderungsprojekte scheitern – trotz guter Konzepte, professionellen Projektmanagements und eines verbindlichen Umsetzungstermins. Die Ursachen dafür, dass sich die erhofften Erfolge nicht einstellen, liegen häufig in der fehlenden Nachsorge. Das Projekt ist offiziell beendet, die Auftraggeber und Projektdurchführenden ziehen sich zurück und wie die Organisation die Veränderung aufnimmt, wird nur selten systematisch begleitet. Wird jedoch nach Abschluss der eigentlichen Implementierung keine eigenständige Stabilisierungsphase eingeplant, ergeben sich typische Schwierigkeiten, aus denen sich vier zentrale Maßnahmenfelder ableiten lassen. Diese werden anhand von Praxisbeispielen erläutert und es wird aufgezeigt, worauf in der Stabilisierungsphase zu achten ist, um einen dauerhaften Erfolg von betrieblichen Veränderungsprojekten sicherzustellen.

Schlüsselwörter: Change Management, Erfolgsfaktoren, Implementierung, Stabilisierungsphase, Projektplanung

Abstract:

Many organizational change projects fail – despite a well thought out concept, professional project management and a binding implementation timetable. The reason why the expected success doesn't materialize often lies with the missing maintenance. Once the project is officially completed and the client and project manager withdraw, the manner in which the organization will take up these changes is seldom systematically dealt with. Difficulties often arise when no discrete stabilizing measures are planned. We have derived four central action areas which will be clarified by way of practical examples. It will also be shown what is important to pay attention to in the stabilization phase so that a lasting success of the organizational change project can be ensured.

Keywords: change management, success factors, implementation, stabilization phase, project planning

Ein Beispiel

Endlich war es soweit: Das Konzept für jährlich durchzuführende Mitarbeitergespräche inklusive Zielvereinbarung wurde vor der Geschäftsleitung des mittelständischen Automobilzulieferers präsentiert. Vorausgegangen war ein knappes Jahr intensiver Entwicklungsarbeit. Im Zuge dessen waren zahlreiche Abstimmungsgespräche geführt, eine Diplomarbeit zu diesem Thema betreut und Ansätze aus Konzepten anderer Unternehmen integriert worden. Als die Leiterin Human Resources sowie der Personalentwicklungsleiter das fertige Konzept in einer klaren und überzeugenden Power-Point-Präsentation vorstellten, waren die Reaktionen des Geschäftsleitungsteams eindeutig positiv. Die Anwe-

senden diskutierten angeregt über die einzelnen Aspekte, lobten die geleistete Arbeit und beschlossen, zum nächsten Jahr das Jahresmitarbeitergespräch verbindlich im Unternehmen einzuführen.

Eineinhalb Jahre später war vom Stolz und den mit der Einführung dieses Instrumentes verbundenen Erwartungen kaum noch etwas zu spüren. Der inzwischen neue Personalentwicklungsleiter hatte direkt nach seinem Einstieg Gespräche mit der Geschäftsleitung und mehreren mittleren Führungskräften geführt, um sich einen Überblick über die bisher im Unternehmen stattfindende Personalentwicklungsarbeit zu verschaffen. Dabei war ihm aufgefallen, dass viele seiner Gesprächspartner das Konzept des Jahresmitarbeitergesprächs „für theoretisch gut strukturiert“, aber zu umfangreich und unpraktikabel hielten. Die Führungskräfte schienen dieses Konzept für ein weiteres schnell abzuarbeitendes Element und Formular zu halten, das man, „wenn es passt schnell einschiebt“. Nach Durchsicht der Unterlagen zu den im Vorjahr erstmalig stattgefundenen Gesprächen, stellte er fest, dass ein Viertel der Führungskräfte keine Gespräche geführt (oder zumindest nicht dokumentiert) hatte. Die vorliegenden Dokumentationen ergänzten seinen Eindruck: Viele waren nur teilweise ausgefüllt und bei etwa einem Drittel waren keine Ziele, sondern nur Aufgaben vereinbart. Insgesamt schien es, dass die Einführung des Konzepts weitestgehend gescheitert war.

Nach der Einführung ist oft vor dem Scheitern

Nachdem ein Veränderungskonzept entwickelt und eingeführt wurde, ist für viele Berater und Führungskräfte die Arbeit erledigt. Man geht zum Tagesgeschäft über oder ist damit beschäftigt, an Stellen, an denen es in Folge der veränderten Strukturen, Systeme oder Prozesse im Unternehmen noch hakt, Feuerwehr zu spielen. Dies ist ein entscheidender Fehler, denn gerade dann beginnt eine Phase, die für den langfristigen Erfolg des Veränderungsprozesses von absoluter Bedeutung ist. Wie der Spruch „schwache Wurzeln brauchen ständig Wasser“ nahelegt, stehen auch in Unternehmen die eingeführten Veränderungen in der Regel noch auf keinem festen Grund. Man kann beobachten „... dass auf Änderungen in einer Organisation häufig eine Reaktion in Richtung auf das frühere Muster erfolgt, eine Reaktion, die dann einsetzt, wenn der Änderungsdruck nachlässt. Will man ein Subsystem oder einen Teil von ihm ändern, dann muss man die relevanten Aspekte seines Umfeldes ebenfalls ändern“ (Becker & Langosch, 2002, S. 57). Auch Lippitt und Lippitt (1995, S. 47-48) weisen auf diesen Umstand hin: „Vielen Beratungsvorhaben fehlt ein Plan, wie „nachgefasst“ werden kann oder wie das Ende der Beratung in einen schrittweisen Ablösungsprozess umgewandelt werden kann, um die Anstrengungen des Beraters langsam durch entsprechende Kräfte innerhalb der Organisation zu ersetzen.“

In der Theorie des Change Managements ist diese Erkenntnis nicht neu. Schon Lewin (1947) hat in den vierziger Jahren mit seinem bekannten Phasenmodell (unfreezing, changing, refreezing) darauf hingewiesen, dass eingeführte Veränderungen ohne eine entsprechende Stabilisierungsphase der Gefahr ausgesetzt sind, auf Dauer erfolglos zu bleiben. Spätere Forscher und Organisationsberater haben sein grundlegendes Drei-Phasen-Modell immer wieder aufgegriffen und erweitert (z.B. Gouillart & Kelly, 1995; Nadler, 1998; Ackerman, Anderson & Anderson, 2001). Auch Gerkhardt und Frey (2006) ordnen in ihrer Übersicht verschiedener Modelle aus Wissenschaft und Praxis

die dort besprochenen Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen den drei Phasen „Planung/Konzept & Analyse“, „Implementierung der Veränderung“ und „Endbetrachtung & Stabilisierung“ zu. Dennoch zeigt sich in der Praxis, dass die entscheidende Phase des Stabilisierens häufig nicht berücksichtigt wird.

Ergebnisse aus Change Management-Studien

Das zum Anfang geschilderte Beispiel ist kein Einzelfall. „Mehrere Studien zeigen, dass in mehr als 60 Prozent der Fälle bei Veränderungen die Ziele nicht erreicht werden“ (Greif, Runde, Seeberg, 2004, S. 20). Je nachdem, um was für eine Art von Veränderungsprozess es sich handelt, variieren die Erfolgsraten zudem. Beispielsweise hat sich in der Umsetzung von Business Reengineeringprojekten, „ein außergewöhnlich hohes Fehlschlags- und Abbruchrisiko, das in der Größenordnung von 50-75% liegt“ gezeigt (Reiß, 1997, S. 36). In den letzten Jahren sind verschiedene empirische Studien zum Thema betriebliche Veränderungsprozesse durchgeführt worden. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen zeigen die wesentlichsten Umsetzungsschwierigkeiten als auch Erfolgsfaktoren im Change Management. Viele der dort genannten Hemmnisse stehen im Zusammenhang mit der Stabilisierung von Veränderungsprozessen. Beispielsweise ergibt sich in der VDMA-Studie (2003), dass über siebenzig Prozent der Nennungen auf die Hauptthemen „Implementierungsschwäche“ und „Mangel an Ressourcen“ fallen. In der Studie von Vahs (2004) wurde auch die durchschnittlich für die Veränderungsprozesse aufgewendete Zeit erhoben. Für Kontrolle und Weiterentwicklung des Veränderungsprojekts wurden in der Regel nur 13,6% der Prozesszeit aufgewendet. Obwohl es keine festen Zeitgrößen für die Stabilisierungsphase gibt und dies abhängig vom Unternehmen und der Art des Veränderungsprojekts ist, erscheint der Prozentsatz insgesamt sehr niedrig. Ein weiteres interessantes Ergebnis kommentiert er wie folgt (S. 39): „In dem überwiegenden Teil der Unternehmen (58,2%) gab es keinen offiziellen Abschluss des Veränderungsprozesses. ... Hier ist anzunehmen, dass dies entweder von Anfang an so geplant war und die Veränderungen in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess übergeleitet wurde oder dass der Unternehmenswandel schlichtweg „versandete“.“ In der großen Studie von Cap Gemini/Ernst & Young (2003) zeigt sich ein ähnliches Bild. Bei der Frage, aus welchen Gründen Change Prozesse scheitern, ist der Aspekt „Kein echtes und nachhaltiges Monitoring/Erfolgskontrolle der Aktivitäten“ der am dritthäufigsten genannte Grund. Auch die Ergebnisse einer weiteren internationalen Change Managementstudie der Boston Consulting Group weisen in diese Richtung. Sirkin, Keenan und Jackson (2005, S. 109) konnten bezüglich der Faktoren „Zeitraumen von Veränderungsprojekten“ und „Monitoring“ Folgendes feststellen: „Companies make the mistake of worrying mostly about the time it will take to implement change programs. They assume that the longer an initiative carries on, the more likely it is to fail – the early impetus will peter out, windows of opportunity close, objectives will be forgotten, key supporters will accumulate. However, contrary to popular perception, our studies show that a long project that is reviewed frequently is more likely to succeed than a short project that isn't reviewed frequently.“

Ein professionelles Change Management für die Stabilisierungsphase ist selbstverständlich umfassender als die hier erwähnten Punkte. Dennoch, Zeitraumen, Monitoring und Erfolgskontrolle sind zentrale Aspekte davon.

Gründe für Schwierigkeiten nach der Umsetzung

Generell hängt der Erfolg von Veränderungsprozessen von sehr vielen Aspekten ab, die sowohl eher harte Faktoren (z.B. ausreichender Budget- und Zeitrahmen, klare Projektstruktur, sinnvolle Interventionsarchitektur) als auch weiche Faktoren (z.B. Berücksichtigung von Machtverhältnissen, Glaubwürdigkeit des Managements) berühren. Es ist davon auszugehen, dass diese Faktoren in allen Phasen des Veränderungsprozesses wirksam sind. Das bedeutet, dass sich Versäumnisse und Fehler in der Vorbereitung, Konzeption und Einführung prinzipiell im Verlauf fortsetzen (häufig auch potenzieren) und auch nach der eigentlichen Umsetzung wirksam sind. Dennoch gibt es spezifische Aspekte, die immer wieder nach der Implementierung für Schwierigkeiten sorgen. Dies liegt vor allem an folgenden drei Gründen:

1. Das Veränderungskonzept ist noch nicht stimmig.
2. Die durchgeführten Veränderungen passen nicht zu anderen organisatorischen Elementen.
3. Unterschiedliche Ebenen von Veränderungsprozessen finden keine ausreichende Berücksichtigung.

Wenn an dieser Stelle vom Veränderungskonzept die Rede ist, dann ist damit der eigentliche Kern der Veränderung gemeint: das, was nach der Veränderung anders oder neu ist. Je nachdem, um was für ein Thema es beim betrieblichen Veränderungsprozess geht, ist das zum Beispiel ein neues Softwaremodul, neue unternehmensweite Verfahrensweisungen oder eine neue Vertriebsstruktur. Im Folgenden wird auf diese drei Gründe jeweils näher eingegangen.

1. Schwierigkeiten im Veränderungskonzept

Meist zeigen sich die tatsächlichen Anwendungsschwierigkeiten erst im Zuge der weiteren Umsetzung. Diese sind selbst bei sorgfältiger Analyse und Konzeption nicht auszuschließen und können sich auch dann ergeben, wenn in der Konzeptionsphase die relevanten Stakeholder miteinbezogen worden sind. Schwierigkeiten dieser Art treten allerdings vermehrt auf,

1. je expertokratischer im Vorfeld der Umsetzung vorgegangen wurde (z.B. ausschließliche Verantwortung in der Hand von Fachexperten ohne Einbindung der Nutzer/Betroffenen),
2. je mehr und ausschließlicher das Unternehmen auf Planung durch externe Berater gesetzt hat (z.B. alleinige Projektverantwortung beim Beratungsunternehmen).

Erst wenn das Veränderungskonzept, z.B. das Führen jährlicher Mitarbeitergespräche, tatsächlich angewendet wird, zeigen sich in der Praxis die wirklichen Probleme. Beispielsweise ist das Konzept viel zu umfangreich und komplex, wichtige Aspekte fehlen oder manche Punkte werden von den Nutzern nicht verstanden. Dies sind Hinweise, dass das Veränderungskonzept noch nicht ausgereift ist. Selbstverständlich können auch andere Gründe dafür verantwortlich sein, beispielsweise mangelndes Verständnis oder eine generelle Abwehrhaltung. Es gibt kein objektives Kriterium dafür, ob es eher am Konzept oder an den Nutzern/Betroffenen liegt. Wichtig ist vor allem, einzuschätzen ob

ein Konzept generell praktikabel ist oder nicht. Im Zweifelsfall wird in der Praxis eher ein weniger ausdifferenziertes Konzept mit hoher Akzeptanz als ein hochkomplexes Konzept mit geringer Akzeptanz den größeren Nutzen bringen. Der entscheidende Punkt in der Unternehmenspraxis ist immer wieder, ob es gelingt ein Konzept mit Leben zu füllen oder nicht. In vielen Fällen ist zu beobachten, dass diesen Schwierigkeiten kaum Aufmerksamkeit entgegengebracht wird. Sie werden ignoriert, schöngeredet und in manchen Fällen werden diejenigen, die darauf hinweisen, noch als Widerständler gebrandmarkt. Zeyer (1996, S. 266) weist auf den Umgang mit Schwierigkeiten, die im Veränderungskonzept an sich begründet sind, hin: „Offensichtlich dominiert in der Wissenschaft wie in der Unternehmenspraxis noch die Vorstellung, dass ein in der Planungsphase festgelegtes Implementierungsobjekt beziehungsweise Konzept ohne Modifikationen im Verlauf der Einführung implementiert werden kann.“

Verblüffend ist hierbei die Differenz zum Vorgehen bei der Entwicklung vieler technischer Produkte. Dort werden nach einer in der Regel umfangreichen Entwicklungszeit, zahlreiche Testreihen gefahren, laufende Anpassungen vorgenommen und aktiv die Meinung zukünftiger Nutzer eingeholt. Vielfach erfolgt nach der Marktreife und eigentlichen Produkteinführung eine Überarbeitung von Mängeln, die sich erst im täglichen Gebrauch herausstellen. Warum wird dieses in der Technik erprobte Prinzip nicht auch in Veränderungsprozessen angewendet? Warum kommt es bezüglich der „internen Kunden“, das heißt den eigenen Mitarbeitern und Führungskräften, zu ganz anderen Reaktionen, wenn es um das Funktionieren neuer Strukturen oder Systeme geht? Ein Hauptabteilungsleiter brachte dies in einer Coachingsitzung wie folgt zum Ausdruck: „Wenn wir nach der Lieferung unserer technischen Anlagen mit unseren Kunden so umgehen würden, wie wir bei dieser Restrukturierung mit unseren Führungskräften und Mitarbeitern umgehen, dann wären wir schon längst vom Markt.“

2. Passungsprobleme mit anderen organisatorischen Elementen

Hierbei handelt es sich um Schwierigkeiten, die nicht primär im Veränderungskonzept selbst liegen. Sie haben ihren Ursprung darin, wie die Neuerung in das vielfältige Geflecht von organisatorischen Strukturen, Prozessen, Systemen und Regeln passt. Diese sind in der Regel äußerst vielfältig und um das Zusammenspiel dessen zu verstehen, braucht es einen guten organisationsdiagnostischen Blick. Bei betrieblichen Veränderungen ist immer davon auszugehen, dass zahlreiche Vernetzungen im Unternehmen bestehen, die zu Störungen bei neuen Konzepten führen. Kotter veranschaulicht dies sehr pointiert anhand einer Bürometapher (1997, S. 184-185):

„Stellen Sie sich vor, Sie betreten ein Büro und finden die Anordnung der Möbel nicht gut. Also rücken Sie einen Stuhl nach links, legen ein paar Bücher aufs Regal und greifen zum Hammer, um ein Bild umzuhängen. Das alles nimmt vielleicht höchstens eine Stunde in Anspruch, weil die Aufgabe relativ leicht zu bewältigen ist. Genauso ist es in jedem System unabhängiger Teilbereiche normalerweise nicht schwierig, einen Wandel herbeizuführen.“

Jetzt stellen Sie sich vor, dass Sie ein anderes Büro betreten, in dem Seile, dicke Gummibänder und Stahltrassen die einzelnen Objekte zusammenhalten. Zunächst hätten Sie Schwierigkeiten, überhaupt in den Raum zu gelangen, ohne irgendwo hängen zu bleiben. Nachdem Sie sich langsam Ihren Weg zum Stuhl gebahnt haben, wollen Sie ihn von der Stelle bewegen, stellen aber fest, dass sich dieses Leichtgewicht nicht rühren will. Sie strengen sich noch mehr an, bewegen den Stuhl ein paar Zentimeter. Dabei sind ein paar Bücher

aus dem Regal gefallen, und das Sofa hat sich auch leicht in eine Richtung bewegt, wo Sie es nicht haben wollen. Langsam kämpfen Sie sich zu dem Sofa vor und versuchen, es wieder an die richtige Stelle zurückzuziehen, was sich aber als unglaublich schwierig erweist. Nach einer halben Stunde haben Sie schließlich Erfolg, aber jetzt hängt die Schreibtischlampe bedrohlich auf Halbmast und wird nur noch von einem Kabel und einem Seil gehalten.

Unternehmen sehen heute immer häufiger wie dieses bizarr anmutende Büro aus. Nur wenig lässt sich leicht bewegen, weil fast alle Bestandteile mit vielen anderen fest verknüpft sind. Sie bitten John darum, irgendetwas nach einem neuen Verfahren zu erledigen. Nichts passiert. Sie fragen nach. Er kommt Ihnen ein kleines Stück entgegen. Sie üben Druck aus. Vielleicht wird er dann noch ein wenig einsichtiger. Sie werden wütend auf John und beschimpfen seinen Charakter und seine Motivation. Aber das Hauptproblem besteht genau wie bei Stuhl und Sofa darin, dass viele unterschiedliche Kräfte Johns Verhalten bestimmen. In seinem Fall sind es nicht Seile, Kabel und Gummibänder, sondern Vorgesetzte, Organisationsstrukturen; Leistungsbewertungssysteme, Gewohnheiten, Kulturen, Mitarbeiterbeziehungen ...“

Wie diese Analogie zeigt, ist bei jeder betrieblichen Veränderung auf die Einbindung in das bestehende System zu achten. Wenn nicht schon vor oder zu Beginn der Umsetzung auf diese Punkte geachtet wurde, dann ist es notwendig spätestens zu diesem Zeitpunkt hinderliche Aspekte im bestehenden Organisationsgefüge, die eine Verankerung des Veränderungskonzeptes erschweren, zu identifizieren und aufzugreifen. Oftmals entdeckt man in diesem Zusammenhang wichtige Aspekte, die verändert oder abgeschafft werden müssen, damit die durchgeführte Veränderung auch wirklich greifen kann. An dieser Stelle schlagen besonders deutlich die Versäumnisse der vorherigen Phasen im Veränderungsprozess zu Buche. Wurde beispielsweise zu Beginn versäumt, eine Einschätzung der Auswirkungen durchzuführen, das heißt eine professionelle Bestandsaufnahme wie umfangreich und einschneidend der geplante Veränderungsprozess ist, dann wird man in der Praxis der Einführung und Umsetzung immer wieder größere Überraschungen erleben.

3. Ungenügende Beachtung der unterschiedlichen Ebenen im Veränderungsprozess

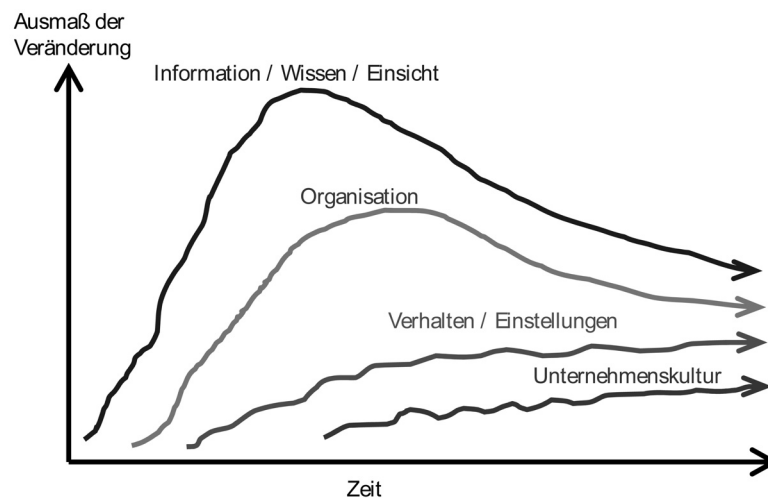
In betrieblichen Veränderungsprozessen kann man mehrere Veränderungsebenen mit jeweils eigener Veränderungsdynamik unterscheiden. Diese vier Ebenen von Veränderungsprozessen sind:

1. Information/Wissen/Einsicht
2. Organisation (Strukturen, Prozesse)
3. Verhalten/Einstellungen
4. Unternehmenskultur

Die eigene Veränderungsdynamik bedeutet, dass das Ausmaß sowie die Geschwindigkeit der Veränderung bei diesen vier Ebenen jeweils unterschiedlich sind. Durch eine gute und geschickte Informationspolitik kann schnell Aufmerksamkeit in einem Unternehmen für den Veränderungsprozess erzeugt werden. Ebenso schnell geht diese aber auch wieder im Tagesgeschäft verloren. Schon viel schwieriger ist es, zu formalen Organisationsveränderungen zu gelangen, die in der Regel durch vielerlei Kompromisse in ihrem Ausmaß beschränkt werden. Sehr viel komplizierter sind hingegen Verhaltens-

und Einstellungsänderungen zu erreichen. Da es bei der Veränderung von Strukturen und Prozessen letztlich immer auf verändertes Verhalten ankommt, ist mit einem sehr viel längeren Zeitraum zu rechnen, bis eine neue Struktur auch wirklich lebt. Verschärfend kommt noch hinzu, dass diese in eine Unternehmenskultur eingebettet sind, die noch viel schwieriger und langsamer zu verändern ist.

Abb. 1: Ebenen im Veränderungsprozess (Böning & Fritschle, 1997, S. 37)



Insofern ist bei jeglicher Veränderung auf die unterschiedlichen Ebenen im Veränderungsprozess einzugehen, wenn man wirklich dauerhafte Veränderungen in einem Unternehmen erreichen möchte. Viele betriebliche Veränderungsprozesse erreichen jedoch nur die oberen beiden Ebenen. Und gerade, wenn keine Stabilisierungsphase eingeplant wird, riskiert man, die unteren beiden Ebenen nie zu erreichen.

In Bezug auf die Ebene „Verhalten/Einstellungen“ liegt ein wesentlicher Punkt in dem Aspekt Hineinwachsen in neue Rollen. Denn es kommt immer wieder vor, dass sich Führungskräfte und Mitarbeiter weiter ihren alten Rollen entsprechend verhalten. Weiterhin ist bezüglich der vierten Ebene in der Stabilisierungsphase auf die Passung der bisherigen Unternehmenskultur mit den im Zuge des Veränderungsprozesses neu entstandenen Bedingungen zu achten. Glaubitz und Krebs (1994, S. 68) ziehen aus ihren Erfahrungen im Rahmen eines größeren Veränderungsprojektes beispielsweise folgendes Fazit: „Veränderungskonzepte mögen für die zukünftigen Ziele und Strategien noch so bedeutsam sein, sie werden wenig oder nichts bewirken, wenn sie nicht in einem hohen Maße mit den Gegebenheiten der Unternehmenskultur zusammenpassen.“ Da dies ein Punkt ist, der weniger mit dem Verhalten einzelner Personen als vielmehr mit dem komplexen, sich aufeinander Beziehen der Betroffenen zu tun hat, ist hierauf ein besonderes Augenmerk zu richten. Die Beachtung der Kultur ist für den dauerhaften Erfolg vieler Veränderungsprojekte ausschlaggebend, denn sie beeinflusst menschliches Verhalten massiv und ist zugleich selbst schwer zu fassen.

Bereiche und Methoden zur Stabilisierung in Veränderungsprojekten

Wie die umfassende Betrachtung der Gründe für Schwierigkeiten nach der Einführung zeigt, gibt es eine Vielzahl von Aspekten, aufgrund derer ein dauerhafter Umsetzungserfolg gefährdet sein kann. Schon Tichy (1983) plädierte für eine breite Change Managementsicht, die über einen rein inhaltlichen Focus hinausgeht. Die dabei zu berücksichtigenden Aspekte setzen sich sowohl aus weichen wie auch harten Veränderungsfaktoren zusammen und werden in der Praxis des Veränderungsmanagements noch immer häufig übersehen. Aus der Kenntnis dieser Aspekte lassen sich gezielt Maßnahmen für die Stabilisierungsphase ableiten. Diese erstrecken sich auf folgende vier Bereiche:

Abb. 2: Zentrale zu berücksichtigende Aspekte in der Stabilisierungsphase

Veränderungs-faktoren	Zentrale Maßnahmenfelder
Hart	1. Anpassung und Feinabstimmung des Veränderungskonzeptes und seiner Bestandteile 2. Überprüfung und Optimierung der Passfähigkeit mit bestehenden organisatorischen Elementen
Weich	3. Unterstützung beim individuellen Hineinwachsen in neue Rollen 4. Sicherstellung der Passfähigkeit zwischen Veränderungskonzept und Unternehmenskultur

Während das erste Maßnahmenfeld ausschließlich auf das Konzept an sich fokussiert ist, sind die Felder zwei und vier auf den organisationalen Kontext (weiche und harte Faktoren) bezogen. Das dritte Maßnahmenfeld schließlich betrifft die Folgen der Veränderung für die Hauptbetroffenen. In der Praxis hat es sich bewährt, diese vier Maßnahmenfelder in der beschriebenen Reihenfolge zu bearbeiten. Dies bedeutet keine Wertung in Hinblick auf deren Wichtigkeit. Alle vier Maßnahmenfelder sind wichtig. Wenn jedoch das Veränderungskonzept an sich nicht stimmig ist, macht es wenig Sinn, die anderen Felder zu bearbeiten. Und wenn Widersprüche zwischen dem Veränderungskonzept und anderen organisatorischen Elementen bestehen, wird auch eine Person, die ihre Rolle optimal ausfüllt, immer wieder an Grenzen stoßen und Widersprüche erleben. Wenn die vom Veränderungsprozess betroffenen Personen schließlich ihre neuen Rollen nicht adäquat ausfüllen, wird die Macht der bestehenden Kultur in der Regel die Oberhand gewinnen.

1. Anpassung und Feinabstimmung des Veränderungskonzeptes und seiner Bestandteile

Dieser Bereich sollte zuerst beachtet werden. Eine kontinuierliche Auswertung (besonders in den ersten Monaten nach Einführung) ist sehr wichtig. Es ist immer wieder zu beobachten, dass die Stimmung im Betrieb bezüglich eines neuen Konzepts rasch umschlagen kann, wenn nicht rechtzeitig darauf geachtet wird, Erfahrungen auszuwerten und zügig darauf zu reagieren. Wird dies unterlassen besteht die große Gefahr, dass die gesamte Neuerung von den Betroffenen verdammt wird („das Kind mit dem Bade aus-

schütten“). Hier bieten sich vor allem zwei Möglichkeiten an. Zum einen können mit den Betroffenen arbeitsbegleitende Kurzauswertungen gemacht werden. Zum anderen kann man spezielle Auswertungsworkshops durchführen.

Kurzauswertungen sind am praktikabelsten in Form von Auswertungsblättern mit wenigen gezielten Fragen sowie Platz für freie Antworten durchzuführen. Dabei ist darauf zu achten, dass diese in kurzer Zeit (höchstens 15 Minuten) ausgefüllt werden können. Auf diese Art und Weise kann eine hohe Beteiligung ermöglicht werden und die Befragten empfinden die Befragung nicht als zusätzliche Last. Denn der Veränderungsprozess allein bringt schon eine zeitliche Mehrbelastung mit sich. Bei solchen Kurzauswertungen ist darauf zu achten, dass sich die Fragen konkret auf das jeweilige Veränderungskonzept (z.B. Software, Managementtool, neue Abteilungsstruktur) beziehen, um so auch gezielt Antworten dazu zu erhalten. Wichtig ist ebenfalls, dass sowohl quantitative (d.h. mit Skalierungen, z.B. 1-10) als auch offene Fragen enthalten sind. Dies erleichtert eine spätere Auswertung sowie die Vergleichbarkeit der Antworten. Beispielhafte Fragen, die selbstverständlich immer projektspezifisch entwickelt werden müssen, sind:

- Für wie ausgereift halten Sie ...? (Skala)
- Wie funktional ist Ihrer Meinung nach ...? (Skala)
- Gibt es Anwendungsschwierigkeiten? Wenn ja, bei welchen Aspekten? (qualitativ)
- Welche Vorschläge haben Sie, damit ...? (qualitativ)

Ein sehr wichtiger Punkt bei solchen Kurzauswertungen, wird oft nicht beachtet: Im Fokus der Auswertungsfragen muss das Funktionieren des Veränderungskonzepts und nicht die Zufriedenheit der Betroffenen im Vordergrund stehen. Dieser Aspekt wird in der Praxis immer wieder falsch gemacht. Sonst passiert eine Vermischung von subjektiven Gefühlen und der Beurteilung der Funktionalität. Nach Rücklauf der Auswertungsbögen ist dann wichtig, dass diese innerhalb kürzester Zeit ausgewertet, die Ergebnisse allen zurückgemeldet und daraus konkrete Maßnahmen abgeleitet werden.

Eine Alternative dazu sind Auswertungsworkshops, in denen gezielt der praktische Umgang mit den veränderten Aspekten im Unternehmen analysiert wird. Diese Workshops sollten vorstrukturiert und genau abgestimmt sein, um alle Aspekte der praktischen Umsetzung des Veränderungskonzepts systematisch auswerten zu können. Insbesondere, wenn mehrere dieser Auswertungsworkshops in unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens durchgeführt werden, ist ein standardisiertes Workshopdesign für eine effiziente und effektive Optimierungsarbeit unumgänglich. Dies gewährleistet die Vergleichbarkeit der einzelnen Auswertungsworkshops und ermöglicht dadurch ein gezieltes Monitoring im Veränderungsteam.

2. Überprüfung und Optimierung der Passfähigkeit mit bestehenden organisatorischen Elementen

In vielen Fällen gibt es nicht nur Anpassungsbedarf bezüglich des Veränderungskonzepts, sondern auch in Hinblick auf Rahmenbedingungen beziehungsweise andere Aspekte im Unternehmen, die diesem entgegenstehen. Dies können beispielsweise Vergütungsmodelle (vgl. Lawler, 1981, S. 205ff.), Dokumentationssysteme, Kundenrichtlinien, Führungsgrundsätze, Qualitätsrichtlinien, Kennzahlensysteme und viele weitere Aspekte sein. Hierbei handelt es sich um einen wesentlich schwierigeren Prozess, denn

er betrifft Aspekte, die bisher nicht im Fokus der Veränderung standen und daher auch nicht thematisiert wurden. In vielen Fällen werden die damit verbundenen Schwierigkeiten nicht oder nur verdeckt angesprochen. Eine zusätzliche Schwierigkeit besteht darin, dass für die zum Veränderungskonzept nicht passenden Rahmenbedingungen oftmals andere Funktionsbereiche zuständig sind. Die Kunst besteht darin, ein geeignetes Klima zu schaffen, in dem diese Aspekte thematisiert werden können. Prinzipiell sind dabei ebenso Kurzauswertungen oder Workshops möglich.

Eine in vielen Fällen mit Erfolg eingesetzte Methode sind so genannte „Hinderniskarten“. Dies sind kurze (eine DIN-A4-Seite-umfassende) Auswertungsbögen, die in ausreichender Zahl am Arbeitsplatz jedes Betroffenen verteilt oder auf einem zentralen Server zur Verfügung gestellt werden. Damit können gezielt Rahmenbedingungen identifiziert werden, die der effektiven Umsetzung und Verankerung der erfolgten Veränderungen entgegenstehen. Man kann dabei zwei Varianten unterscheiden:

- offene Hinderniskarten
- themenvorstrukturierte Hinderniskarten

Offene Hinderniskarten leiten die Nutzer durch eine Abfolge von Fragen. Damit wird ein möglichst vollständiges Bild des Hindernisses sowie erste Ideen zur Verbesserung skizziert. Die Idee dabei ist nicht eine einmalige Bewertung hinderlicher Aspekte (wie bei themenvorstrukturierten Hinderniskarten), sondern dass im Arbeitsalltag erlebte Hindernisse oder Unvereinbarkeiten fortwährend notiert und gesammelt werden. Daher laufen diese Auswertungen in der Regel über mehrere Wochen oder Monate. Beispielhafte Aspekte offener Hinderniskarten sind:

- hinderlicher Faktor
- kurze Beschreibung der Probleme
- Schweregrad (z.B. skaliert 1-5)
- dadurch betroffene Personen (direkt/indirekt)
- Häufigkeit
- Ideen zur Veränderung

Themenvorstrukturierte Hinderniskarten hingegen sind gezielt für das jeweilige Veränderungsprojekt entwickelte Auswertungsmethoden. Aus Expertensicht wurden dabei systematisch alle möglichen organisatorischen Aspekte, die im Widerspruch zum eingeführten Veränderungskonzept stehen könnten, identifiziert. Bei Themenvorstrukturierten Hinderniskarten ist es hilfreich, diese von einem Internen und einem externen Berater gemeinsam entwickeln zu lassen. Findet nur eine interne Entwicklung statt, fehlen häufig wichtige Aspekte. Werden sie nur extern entwickelt, sind die vorgegebenen Kategorien häufig zu wenig auf das Unternehmen bezogen.

Für einen erfolgreichen Einsatz ist es unerlässlich, dass die Hinderniskarten zentral gesammelt, dann vom Projektverantwortlichen inhaltlich ausgewertet und daraus tragfähige Maßnahmen auf den Weg gebracht werden. Essentiell ist, dass auf alle in den Hinderniskarten benannten Hindernisse eine Reaktion erfolgt. Auch wenn Hindernisse aus Kosten-, Zeit- oder anderen Gründen nicht abgestellt werden können, ist es wichtig, dies den Betroffenen transparent zu machen. Ansonsten wird man beobachten, wie der Strom der Rückmeldungen schnell versiegt und sich Apathie ausbreitet.

Ebenso können auch Workshops durchgeführt werden. Dies ist häufig davon abhängig, wie der Schweregrad bezüglich der nicht passenden organisatorischen Elemente

eingeschätzt wird. Die Erfahrung zeigt, dass vor allem bei offenen Hinderniskarten eher niedragschwellige aber das tägliche Geschäft immer wieder störende Faktoren benannt werden. Nicht so leicht erkennbare und kompliziertere Aspekte sind eher in Workshops zu identifizieren. In der Regel sind diese auch weniger mit Mitarbeitern, sondern mit Gruppen- oder Abteilungsleitern als Teilnehmer zu besetzen. Wichtig ist vor allem, dass die Teilnehmer wirklich dafür geöffnet werden, auf alle Bereiche, die das Veränderungskonzept indirekt betreffen, einzugehen. Um den Diskussionsprozess dazu in Gang zu bringen, ist es hilfreich, Beispiele aus anderen Projekten anzusprechen.

Immer wieder werden in solchen Workshops auch Aspekte benannt, auf die der Projektleiter keinen direkten Einfluss hat. Insofern ist es wichtig, dass die Teilnehmer darüber informiert werden, wie dies auf der höheren Managementebene angesprochen wird. Häufig ist damit schon ein erster Schritt getan, denn die Beteiligten erhalten den Eindruck, dass ihr Problem wahrgenommen wird, und der Projektleiter erhält durch den Workshop die Legitimation, die Probleme auf der dafür zuständigen Ebene zu thematisieren.

3. Unterstützung beim individuellen Hineinwachsen in neue Rollen

Viele betriebliche Veränderungsprojekte haben große Auswirkungen auf die Art und Weise, wie im Unternehmen gearbeitet wird. Damit sind Anforderungen an Verhaltensänderungen von Führungskräften und Mitarbeitern verbunden. Das bedeutet oft auch, dass sich deren Rolle verändert (beispielsweise die Rolle eines Produktionsmeisters im Rahmen der Einführung teilautonomer Gruppenarbeit). Dieser Aspekt ist weniger offensichtlich und wird daher immer wieder übersehen. Die für eine erfolgreiche Umsetzung der jeweiligen Veränderungen geforderten Verhaltensänderungen können zu erheblichen Überforderungserscheinungen bei den Betroffenen führen. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn es sich nicht nur um die Aneignung neuer Kompetenzen handelt, sondern damit fundamentale Rollenveränderungen einhergehen. Um dies bewältigen zu können, ist es in der Regel notwendig, auch die eigene Selbstdefinition zu verändern. Damit ist ein viel tieferer Eingriff in die Persönlichkeit verbunden, als wenn es nur um das Aneignen neuer Kompetenzen geht (z.B. Verkaufen, Verhandeln, Beraten). Typische Rollenänderungen, die sich im Zuge von betrieblichen Veränderungsprozessen ergeben, sind beispielsweise:

- *Führungsrolle zu Beraterrolle*
(z.B. mittlere Führungskraft, die im Rahmen einer Umstrukturierung zum internen Berater für einen bestimmten Bereich wird).
- *Expertenrolle zu Führungsrolle*
(z.B. Controllingfachmann, der die Leitung eines Projektes mit Fachleuten unterschiedlicher Bereiche übernimmt).
- *Beraterrolle zu Verkäuferrolle*
(z.B. Bankmitarbeiter, die nunmehr in erheblichem Maße Vertriebsfunktionen übernehmen).
- *Interne Fachfunktionsrolle zu Servicefunktionsrolle*
(z.B. Mitarbeiter, der bisher in einer internen Abteilung tätig war, von der andere Abteilungen stark abhängig waren, und nunmehr hauptsächlich Kundenkontakt hat).

Werden diese Rollenänderungen nicht von den Betroffenen vollzogen, wird auf Dauer kein adäquates Handeln in der neuen Funktion möglich sein. Ein Beispiel dafür ist der folgende Fall:

Ein ehemaliger Spitzenverkäufer eines Versicherungskonzerns beschränkte, nachdem er im Zuge einer Neustrukturierung der Vertriebsorganisation regionaler Vertriebsleiter geworden war, weiterhin wichtige Kundenkontakte überwiegend auf sich, griff immer wieder in die Angelegenheiten seiner Vertriebsmitarbeiter ein und nahm ihnen so auf Dauer ihre Motivation. Er selbst bemerkte das zunächst nicht, da er sich nach wie vor auf seinem Heimatterrain bewegte (Vertrieb). Dennoch blieben wichtige Aufgaben wie Auswertung, laufende Verbesserung der Vertriebsarbeit, strategische Planung, Einarbeitung und Coaching neuer Vertriebsmitarbeiter, liegen, so dass die neu übernommene Führungsrolle nicht ausgefüllt werden konnte. Das Bild, das dieser Vertriebsleiter von seiner neuen Position hatte, passte offensichtlich nicht mit den Erwartungen zusammen, die an ihn gestellt wurden. Diese Diskrepanz konnte erst durch ein offenes Ansprechen von Seiten seines Vorgesetzten und mit Unterstützung einer internen Prozessberaterin aufgezeigt werden. Daran schloss sich ein (von der Firma initiiertes) Coaching mit regelmäßigen Dreiersitzungen zwischen Vertriebsleiter, dessen Vorgesetztem und dem Coach an.

Beim individuellen Hineinwachsen in neue Rollen und Verhaltensweisen kann man zwei grundlegende Konstellationen unterscheiden:

1. Der Person ist die neue Herausforderung bewusst und sie empfindet sie als anspruchsvoll oder gar als Belastung.
2. Der Person ist nicht bewusst, dass ihr Verhalten nicht der neuen Funktion entspricht. Sie empfindet daher auch keine oder nur geringe Belastung.

Jede dieser Konstellationen hat andere Folgen. Während im ersten Fall Unterstützungsangebote meist positiv angenommen werden, wird bei der zweiten Konstellation gar kein Handlungsdruck empfunden. In diesem Fall muss deutlich gemacht werden, welche Erwartungen an die Person gestellt werden, und dass die Art und Weise der bisherigen Aufgabenerfüllung diesen nicht entspricht. Beide Aufgaben sind prinzipiell nicht an externe Trainer, Coaches oder die eigene Personalabteilung delegierbar, sondern sind ureigenste Führungsaufgabe. Wird diese nicht wahrgenommen, kommt es immer wieder vor, dass viel Geld in Lösungen investiert wird, ohne dass die Betroffenen ein Problem bei sich sehen. In Veränderungsprojekten gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten, das individuelle Hineinwachsen in neue Rollen zu fördern und damit weitere Umsetzungsschwierigkeiten zu vermeiden. Es bieten sich folgende Maßnahmen an:

- *Rollenklärungs-, Reflexions-Workshops:*
In diesen wird verdeutlicht und gemeinsam herausgearbeitet, welche Anforderungen mit der neuen Funktion verbunden sind, worin die Unterschiede im Vergleich zum vorherigen Zustand liegen, welche Schwierigkeiten diesbezüglich bestehen und was in Hinblick dessen konkret getan werden kann.
- *Coaching/Supervision von Schlüsselpersonen:*
Dies bedeutet gezielte Einzelberatung und Prozessreflexion in Bezug auf die eigene Person, den zu verantwortenden Bereich und die einzunehmende Rolle.
- *Qualifizierungsmaßnahmen:*
Hierunter fallen Seminare oder ganze Trainingsreihen, um Fähigkeiten zu trainieren, die für die neue Position benötigt werden. Wichtig dabei ist, dass die Teilnah-

me nur Sinn macht, wenn den Teilnehmern vorher klar ist, warum diese Fähigkeiten für die neue Position benötigt werden. Ebenso muss eine grundsätzliche Offenheit dazu vorhanden sein, sich diese anzueignen.

Solche Unterstützungsmaßnahmen werden immer wieder für überflüssig gehalten. Vergewärtigt man sich aber, dass es weniger Stützungsmaßnahmen für die Betroffenen als für den Erfolg des durchgeführten Veränderungsprojektes sind, kann dies in einem anderen Licht gesehen werden. Es ist meist günstiger, Unterstützungsmaßnahmen einzuplanen und zu finanzieren als später die direkten und indirekten Folgekosten der Nichtbeachtung dieser Problematik tragen zu müssen (z.B. Personalbeschaffungs- und Einarbeitungskosten, Demotivationseffekte, Kosten durch nicht adäquate Aufgabenerfüllung).

4. Sicherstellung der Passfähigkeit des Konzeptes mit der Unternehmenskultur

In diesem Bereich geht es nicht um harte (z.B. Verfahrensweisen, Organisationsstruktur), sondern um weiche Rahmenbedingungen der Organisation. Da die Unternehmenskultur einen erheblichen Einfluss auf das Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern hat, kann dadurch eine effektive Umsetzung im ungünstigsten Fall verzögert, wenn nicht gar unmöglich gemacht werden. Gelinas, James, Akiyoshi und Wüst (1999, S. 70) veranschaulichen, wie die vorherrschende Kultur Veränderungen verhindern kann: „Zum Beispiel herrschte in einer PKW-Entwicklungsabteilung eine Kultur der „Hexenverfolgung“ vor. Sobald Fehler gemacht wurden, konzentrierte man sich auf das Finden und Strafen der Verantwortlichen, anstatt das Problem zu verstehen und dadurch eine Wiederholung zu vermeiden. Diese von allen akzeptierte Praxis verhinderte Lernprozesse und machte es unmöglich, den Entwicklungsprozess von PKW's zu verbessern. Erst als der Entwicklungsleiter eines Tages diese vorherrschende Kultur anprangerte, kam ein Veränderungsprozess in Gang. Bereits kurze Zeit später, nachdem die Prozesse analysiert waren und gemeinsam eine bessere Vorgehensweise festgelegt worden war, zeigten sich klare Verbesserungen im Hinblick auf Ressourcen und Erfolg.“

Solche Prozesse sind meist nicht bewusst oder beabsichtigt, daher sollte auch mit Schuldzuweisungen vorsichtig umgegangen werden. Vielmehr ist in diesen Fällen danach zu fragen, welches alte (vor dem Veränderungsprojekt lange etablierte) kulturelle Muster wirksam ist. Da viele Führungskräfte und Berater eher darin geübt sind, auf harte Fakten zu achten, werden kulturelle Aspekte oftmals gänzlich übersehen – zumal es häufig der Fall ist, dass man selbst darin verwickelt ist. Insofern ist es wichtig, zu lernen, bei Veränderungsvorhaben stets auch die Unternehmenskultur mit zu berücksichtigen. Galpin (1996, S. 53) schlägt dafür ein kulturelles „Screening“ vor: „... effective implementation mandates that all changes be clearly connected to an organization's culture. Making this connection not only enables effective implementation but also embeds change into the daily life of an organization.“

Für diesen Bereich der Stabilisierung von betrieblichen Veränderungsprozessen gibt es keine Standardmethoden. Vielmehr kommt es darauf an, das konkrete Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter nach der Einführung der Neuerungen genau zu beobachten. Es ist sehr wichtig einzuschätzen, inwieweit die Umsetzung der eingeführten

Veränderungen tatsächlich erfolgt. Gerade an diesem Punkt ist es essentiell, zeitnah zu reagieren. Wenn die von den Veränderungen Betroffenen merken, dass die mit viel Mühe umgesetzten Veränderungsschritte in der täglichen Arbeit konterkariert werden, macht sich schnell Frustration und Apathie breit. Werden Abweichungen festgestellt, sollten diese Phänomene nicht als Widerstand oder persönliche Marotten interpretiert, sondern versucht werden, deren in der Unternehmenskultur begründete Ursachen zu entschlüsseln (vgl. Scott-Morgan, 1994). In Kurzform geht es bei der Sicherstellung der Passfähigkeit zwischen Veränderungskonzept und Unternehmenskultur um folgenden Dreischritt (vgl. Schein, 1995):

1. *Abweichungsanalyse*: Beobachtung und Einschätzung, inwieweit die beschlossenen Veränderungen tatsächlich gelebt werden.
2. *Kulturanalyse*: Interpretation der beobachteten Abweichungen in Hinblick auf kulturelle Aspekte.
3. *Maßnahmenplanung*: Durchführen zeitnaher Maßnahmen, die den Betroffenen die kulturelle Komponente vor Augen führen (dadurch auch persönlich entlasten) und sie darin unterstützen, neue zu dem Veränderungsvorhaben passende Verhaltensweisen zu entwickeln.

Bei den zu ergreifenden Maßnahmen ist vor allem der Lerneffekt der wesentlichste Punkt. Es geht nicht in erster Linie darum, Personen zu ermahnen, sondern klar das dahinterliegende kulturelle Muster zu benennen. Damit unterstützt man einerseits, dass die Betroffenen die dahinterliegende kulturelle Komponente verstehen und setzt andererseits eine klare Grenzmarkierung.

Je besser die für das Change Management-Vorhaben verantwortlichen Führungskräfte und Berater es verstehen, Vorgänge im Unternehmen durch eine kulturelle Brille zu sehen, desto effektiver kann dieser kritische Bereich gemanagt werden. Wie Bate (1997, S. 170) anmerkt, sammelt man dabei „nicht einfach nur Daten über die Kultur, sondern man lernt auch kulturell (zu) denken und die Sprache der Kultur zu sprechen.“ In einigen Fällen kann es notwendig sein, diesen Prozess durch einen darauf spezialisierten Experten zu unterstützen. Erfahrene Organisationsberater werden diese Aspekte in der gemeinsamen Arbeit ohnehin ansprechen und reflektieren. Eine Möglichkeit, den kulturellen Aspekt im Veränderungsprozess bewusst zu managen, besteht darin, im Projektteam oder gemeinsam mit Führungskräften, die in das Vorhaben aktiv involviert sind, einen Extraworkshop durchzuführen beziehungsweise einen festen Zeitraum im Rahmen von Projektklausuren dafür zu reservieren.

Fazit

Die Quote gescheiterter betrieblicher Veränderungsprozesse könnte erheblich gesenkt werden. Als Voraussetzung dafür müsste einerseits die Stabilisierungsphase als essentieller Bestandteil des Change Managements in der Projektplanung (und -budgetierung) Berücksichtigung finden. Andererseits ist es notwendig, auch über entsprechendes „Stabilisierungs-Know-how“ zu verfügen. Dies ist sicher nicht nur eine Frage des Know-hows, sondern auch der Persönlichkeit, wie Rooke und Torbert (1998) in ihrer Studie zum Zusammenhang zwischen Erfolg von Veränderungsprozessen und Ich-Entwick-

lungsgrad der verantwortlichen CEOs nachweisen konnten (vgl. Binder, 2007). Vor allem geht dies über reines Projektmanagementwissen hinaus. Denn es erfordert, die eingeführten Veränderungen im organisatorischen Gesamtzusammenhang zu sehen, sich auf einen aktiven Dialog mit den Betroffenen einzulassen, diesen strukturiert zu managen und sowohl harte als auch weiche Faktoren in der Maßnahmenplanung zu berücksichtigen. Vor allem aber erfordert es, an dem eingeleiteten Veränderungsprozess „dranzubleiben“ und Verantwortung für die erfolgreiche Umsetzung und nicht nur das entwickelte Konzept zu übernehmen.

Spiess (2006, S. 87) kommt im Rahmen einer umfangreichen Change Managementstudie zu einem ähnlichen Schluss: „Zwischen Führung und Mitarbeitern gibt es eine Zeitverschiebung beim Wandel. Während die Führung sich bereits mit den nächsten Themen und Veränderungen beschäftigt, stecken die Mitarbeiter/-innen noch mitten im Umsetzungsprozess. In ihrer Dauerhaftigkeit liegt der Erfolg der Veränderung, ständige Veränderungen verhindern jedoch Nachhaltigkeit.“

Literatur

- Ackerman Anderson, L.S. & Anderson, D. (2001). *The change leader's roadmap. How to navigate your organization's transformation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bate, P. (1997). *Cultural Change. Strategien zur Änderung der Unternehmenskultur*. München: Gerling.
- Becker, H. & Langosch, I. (2002). *Produktivität und Menschlichkeit: Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Binder, T. (2007). Piagets Erbe für die Wirtschaft: Entwicklungspsychologische Managementdiagnostik. *Wirtschaftspsychologie Aktuell*, 14 (2), 56-58.
- Böning, U. & Fritschle, B. (1997). *Veränderungsmanagement auf dem Prüfstand. Eine Zwischenbilanz aus der Unternehmenspraxis*. Haufe: Freiburg.
- Cap Gemini/Ernst & Young (2003). *Change Management 2003/2008. Bedeutung, Strategien, Trends*. Berlin: Cap Gemini/Ernst & Young.
- Galpin, T.J. (1996). *The human side of change. A practical guide to organizational redesign*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gelinas, M.V., James, R.G., Akiyoshi, L.F. & Wüst, P. (1999). Implementierungsqualität gestalten durch Collaborative Organizational Design. In: H. Spalink (Hrsg.), *Werkzeuge für das Change Management. Prozesse erfolgreich optimieren und implementieren* (S. 65-112). Frankfurt/M.: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Gerkhardt, M. & Frey, D. (2006). Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen. Entwicklung eines integrativen Modells. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Change Management*, 25 (4), S. 48-59.
- Glaubitz, W.G. & Krebs, R.O. (1994). Wie Daimler-Benz kulturelle Blockaden überwand. *Harvard Business Manager*, 16 (3), S. 66-73.
- Gouillart, F.J. & Kelly, J.N. (1995). *Business transformation*. Wien: Überreuter.
- Greif, S., Runde, B. & Seeberg, I. (2004). *Erfolge und Misserfolge beim Change Management*. Göttingen: Hogrefe.
- Königswieser, R. & Exner, A. (1999). *Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager*. Stuttgart: Klett Cotta.
- Kotter, J. P. (1997). *Chaos, Wandel, Führung – Leading change*. Düsseldorf: Econ.
- Kotter, J. P. (2002). *The heart of change. Real-life stories of how people change their organizations*. Boston: Harvard Business School.
- Lawler, E.E. (1981). *Pay and organization development*. Reading/Ma.: Addison-Wesley.

- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1, S. 5-41.
- Lippitt, G. & Lippitt, R. (1995). *Beratung als Prozess. Was Berater und ihre Kunden wissen sollten*. Rosenberger: Leonberg.
- Nadler, D. (1998). *Champions of change. How CEOs and their companies are mastering the skills of radical change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nauheimer, H. (2005). *Taking stock. A survey on the practice and future of change management*. Berlin: The Change Management-Toolbook.
- o.V. (1999). *Warum Veränderungsprojekte scheitern*. Bad Harzburg: Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH.
- Reiß, M. (1997). Aktuelle Konzepte des Wandels. In: M. Reiß, L. von Rosenstiel. & A. Lanz, (Hrsg.): *Change Management. Programme, Projekte und Prozesse* (S. 31-90). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rooke, D. & Torbert, W. (1998). Organizational transformation as a function of CEO's developmental stage, *Organization Development Journal*, 16 (1), 11-28.
- Schein, E. (1995). *Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt/M.: Campus.
- Sirkin, H.L., Keenan, P. & Jackson, A. (2005). The hard side of change management. *Harvard Business Review*, S. 109-118.
- Scott-Morgan, P. (1994). *Die heimlichen Spielregeln. Die Macht der ungeschriebenen Gesetze im Unternehmen*. Frankfurt/M.: Campus.
- Spieß, K. (2006). Change Management von unten gesehen: Was Mitarbeiter zum Wandel sagen. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Change Management*, 25 (1), S. 80-87.
- Tichy, N.M. (1983). *Managing strategic change. Technical, political, and cultural dynamics*. New York: John Wiley.
- Vahs, D. & Leiser, W. (2004). *Change Management in schwierigen Zeiten. Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen*. Wiesbaden: DUV.
- VDMA/Arthur D. Little (2003). *Nachhaltiger Unternehmenserfolg durch Change Management. Unternehmer gestalten Zukunft – durch Wandel an die Spitze*. München: VDMA Landesverband Bayern.
- Zeyer, U. (1996). *Implementierungsmanagement. Ein konzeptioneller Ansatz am Beispiel der Implementierung von Lean Management*. Rainer Hampp: München.

Zum Autor:

Dipl.-Kfm., Dipl.-Psych. Thomas Binder, Systemischer Supervisor (DGSv, SG), Mediator (BM). Geschäftsführender Partner von systemicsTM – Beratung und Training. Seit 13 Jahren als Organisationsberater tätig mit dem Schwerpunkt Change Management und Führungskräfteentwicklung.

Anschrift: systemicsTM, Büro Charlottenburg, Fredericiastrasse 10c, 14050 Berlin
Email: binder@systemics.net Website: www.systemics.net und www.i-e-profil.de