Vergleichende Analyse ausgewählter Change Management Ansätze – Systemische Überlegungen für die Veränderungsmanager der Zukunft

Christina Meisterjahn

Summary: *Organisationen sehen sich heute immer häufiger der Notwendigkeit des Wandels gegenüber. Es ist zu einer entscheidenden Herausforderung geworden, die stetigen Anpassungs- und Veränderungsprozesse zu bewältigen. Dies führt dazu, dass das Konzept des Change Managements in Theorie und Praxis enorm an Bedeutung gewinnt. Dennoch ist der Anteil der Veränderungsprojekte, die scheitern, nach wie vor hoch. Für den Erfolg von Change Vorhaben spielt der jeweils zugrundeliegende Change Management-Ansatz eine große Rolle. Das Change Management der zurückliegenden Jahrzehnte ist nur schwer mit den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen heutiger Organisationen vereinbar. Um dem Komplexitätsniveau heutiger Organisationen, eingebettet in sich zum Teil dramatisch ändernde gesellschaftliche Rahmenbedingungen gerecht zu werden, liefern systemische Überlegungen wichtige Anknüpfungspunkte für das Management von Veränderungsprozessen. Es wird aufgezeigt, inwieweit klassische Modelle eines Change Managements anlässlich der Komplexität sozialer Systeme an ihre Grenzen stoßen und welche Ansatzpunkte systemtheoretische Überlegungen demgegenüber bieten können. Hierzu erfolgt die Gegenüberstellung klassischer und systemischer Veränderungsansätze und es ergibt sich ein Differenzierungsschema zur Einordnung und Reflexion des eigenen Change Vorgehens. Die Einordnung und Reflexion wird anhand eines praktischen Falls eines Unternehmens vorgenommen, an welcher sich andere Organisationen orientieren können. Es werden außerdem Empfehlungen gegeben, wie systemische Überlegungen zum Erfolg von Veränderungsmanagern beitragen können.*

Subject(s): *Change Management, Wandel, Change Management-Ansätze, Veränderungsmanager, Klassische Change-Ansätze, Systemtheorie, Organisationsentwicklung, Systemische Organisationstheorie, systemisches Veränderungsmanagement*

Hochschulschriften Standort Meschede

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Tabellenverzeichnis

1 Einleitung 6

2 Das Konzept des Change Managements 10

2.1 Die Entwicklung des Change Managements 10

2.2 Begriffsabgrenzung 13

2.3 2.3 Begriffsdefinition „Change Management“ 15

2.4 Die Rolle des Veränderungsmanagers 19

3 Klassische Ansätze im Change Management 21

3.1 Grundlagen der klassischen Ansätze 21

3.2 Der Acht-Stufen-Prozess des Wandels nach Kotter 22

3.3 Das Fünf-Phasen-Vorgehensmodell des Wandels nach Krüger 25

4 Grundlagen eines systemischen Change Managements 27

4.1 Zentrale Begriffe der Systemtheorie 27

4.2 Grundlagen der systemischen Organisationstheorie 35

4.3 Grundlagen von Veränderungen und Veränderungsmanagement aus Sicht der Systemtheorie 38

5 Vergleichende Analyse ausgewählter Change Management Ansätze 41

5.1 Kritische Betrachtung des Acht-Stufen-Prozesses des Wandels nach Kotter 42

5.2 Kritik am Fünf-Phasen-Vorgehensmodell des Wandels nach Krüger 46

5.3 Der Solution Cycle zur Gegenüberstellung eines systemischen Modells 49

5.4 Zusammenfassende Kritik an den klassischen Modellen und dem klassischen Verständnis von Change 53

5.5 Vergleich der klassischen Ansätze mit Ansätzen aus systemischer Perspektive 55

6 Qualitative Untersuchung in einem ausgewählten Unternehmen... 63

6.1 Methodik der qualitativen Untersuchung..... 64

6.2 Beschreibung der Interviewpartner..... 66

6.3 Methodik der Datenauswertung..... 68

7 Praktische Illustration der vergleichenden Analyse 70

7.1 Einführung: Change Management im Beispielunternehmen..... 70

7.2 Erprobung des Differenzierungsschemas der vergleichenden Analyse durch Auswertung der Interviews mit Change Managern des Beispielunternehmens 72

8 Zusammenfassung: Implikationen für die Veränderungsmanager der Zukunft 107

9 Kritische Betrachtung..... 110

10 Fazit und Ausblick..... 112

Literaturverzeichnis..... 117

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der vergleichenden Analyse 10

Abbildung 2: Verbindung zwischen Organisationsentwicklung und systemischem Change Management 17

Abbildung 3: Veränderungsanlässe 2015 18

Abbildung 4: Die wichtigsten Herausforderungen für Führungskräfte im Jahr 2015 19

Abbildung 5: Drei-Phasen-Modell der Veränderung nach Lewin 22

Abbildung 6: Der Acht-Stufen-Prozess des Wandels nach Kotter 23

Abbildung 7: Das Fünf-Phasen-Vorgehensmodell des Wandels nach Krüger 26

Abbildung 8: Entwicklung der Neueren Systemtheorie 29

Abbildung 9: Systemtypen nach Luhmann 31

Abbildung 10: Kommunikation in der Neueren Systemtheorie 32

Abbildung 11: Der Solution Cycle 49

Abbildung 12: Ablaufmodell des problemzentrierten Interviews nach Mayring 65

Abbildung 13: Ausschnitt aus dem Codesystem in MAXQDA 70

Abbildung 14: Anwendung des Differenzierungsschemas anhand eines Praxisbeispiels 106

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Definitionen des Change Managements 16

Tabelle 2: Wichtige Definitionen der Systemtheorie 34

Tabelle 3: Vergleichende Analyse ausgewählter Change Management Ansätze 61

Tabelle 4: Beispiel für die typisierende Strukturierung..... 69

Vergleichende Analyse ausgewählter Change Management Ansätze - Systemische Überlegungen für die Veränderungsmanager der Zukunft

Christina Meisterjahn

„Ein Grashalm wächst auch nicht schneller, wenn man daran zieht.“ (Chinesisches Sprichwort)

1 Einleitung

Wir sind Zeugen eines weltweit beobachtbaren, gesamtgesellschaftlichen Veränderungsprozesses. Bei Betrachtung der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen fällt es leicht, dieser These zuzustimmen. Neuartige gesellschaftliche Konflikte wie das Ringen um die Stabilisierung der Eurozone, die zunehmende wirtschaftliche Bedeutung wachstumsstarker Schwellenländer und sich ständig erweiternde Möglichkeiten der digitalen Kommunikation versorgen Organisationen mit ständig neuen Veränderungsimpulsen. Durch die wachsende Relevanz des Themas Nachhaltigkeit ist eine Externalisierungspraxis, die bislang für viele Unternehmen üblich war, nicht mehr zu halten und Fragen der Nachhaltigkeit in ökonomischer, sozialer wie auch in ökologischer Hinsicht gewinnen an existenzieller Bedeutung. Eine fortschreitende funktionale Spezialisierung hat zu entscheidenden Problemen geführt, wie der Zusammenbruch der Eigendynamik des globalen Finanzsystems zeigt. Organisationen übernehmen daher vermehrt die Funktion der strukturellen Kopplung von unterschiedlichen Funktionssystemen, so dass sie gleichzeitig mit komplett gegensätzlichen Erfolgskriterien konfrontiert und vor neue Komplexitätsanforderungen gestellt werden. Da Organisationen immer weniger in der Lage sind, die an sie gestellten Anforderungen alleine zu bewältigen, verdichten sich netzwerkförmige, organisationsübergreifende Verbindungen, in denen die Zusammenarbeit zu gestalten ist. Die Notwendigkeit der Entwicklung von „organizational resilience“ als Spannkraft zum erfolgreichen Operieren zwischen unterschiedlichen gesellschaftlichen Kontextbedingungen und der Sicherung der Überlebensfähigkeit wird deutlich. Hinzu kommen zu alldem die enormen Entwicklungen in der Informations- und Kommunika-

tionstechnologie, die Organisationen stets vor neue Anforderungen stellen. Durch diese, sich zum Teil dramatisch ändernden Rahmenbedingungen, steigt die Notwendigkeit stetiger Anpassungs- und Veränderungsprozesse für heutige Organisationen (Vgl. Wimmer (2012a), S. 12 ff.).

Es ist zu einer entscheidenden Herausforderung geworden, die stetigen Anpassungs- und Veränderungsprozesse zu bewältigen. Dies führte dazu, dass das Konzept des Change Managements in Theorie und Praxis enorm an Bedeutung gewonnen hat. Als anerkannte Disziplin gibt es Change Management nun seit mehr als 50 Jahren (Vgl. Ashkenas (2013), o.S.). Im Laufe dieser Zeit wurden zahlreiche Ansätze für das Management von Veränderungen konzipiert. Dennoch wird der Anteil der Veränderungsprozesse, die scheitern, mit Werten zwischen 50 und 80% beziffert (Vgl. Vahs/Leiser (2007), Vorwort; Ashkenas (2013), o.S.). Das Scheitern von Veränderungsvorhaben scheint empirisch wahrscheinlicher zu sein als die Erfolgsaussichten (Vgl. Wimmer (2011), S. 16). Es könnte angenommen werden, dass die negative Erfolgsquote mit dem Fehlen eines geeigneten Ansatzes zur Implementierung und zum Management organisationaler Veränderungen zusammenhängt. In Wissenschaft und Praxis sind jedoch viele verschiedene, teilweise widersprüchliche, Theorien und Ansätze vorhanden (Vgl. Todnem (2005), S. 370). Mit der steigenden Anzahl von notwendigen Veränderungsprozessen stieg auch die Anzahl der Change Management Ansätze und Modelle. Die Auswahl des Change Management Ansatzes wird als ein wichtiges Kriterium für den Erfolg konkreter Change Vorhaben angesehen (Vgl. Reiß (2011), S. 191 f.). Vielfach werden für das Management von Veränderungen klassische Prozessmodelle angewandt, die versprechen, das Veränderungsvorhaben nach Phasen steuern zu können. Die klassischen Konzepte werden den heutigen Anforderungen jedoch nicht mehr gerecht (Vgl. Tiffert (2013), S. 382). Das Change Management der zurückliegenden Jahrzehnte ist nur schwer mit den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen der heutigen Organisationen vereinbar, wie sie einleitend beschrieben wurden (Vgl. Wimmer (2011), S. 17). Gewohnte Problemlösungsroutinen werden der anzutreffenden Realität nicht mehr gerecht und das Zeitfenster für einen Neustart ist günstig. Als Theoriegrundlage, die dem Komplexitätsniveau heutiger Organisationen, eingebettet in sich zum Teil dramatisch ändernde gesellschaftliche Rahmenbedingungen gerecht wird, wird die

Neuere Systemtheorie gesehen. Diese basiert auf den Arbeiten des Soziologen Niklas Luhmann (Vgl. Wimmer (2012a), S. 59).

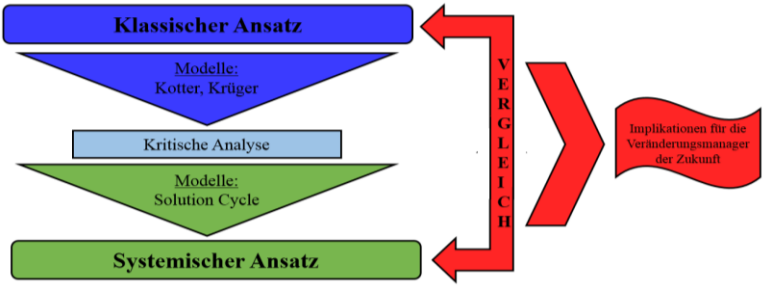
Diese Masterarbeit geht den Forschungsfragen nach, inwieweit klassische Modelle eines Change Managements anlässlich der Komplexität sozialer Systeme an ihre Grenzen stoßen und welche Ansatzpunkte systemtheoretische Überlegungen demgegenüber bieten können. Hierbei wird die Rolle des Veränderungsmanagers als Führungskraft im Veränderungsprozess, fokussiert. Bereits seit einiger Zeit wird das Management von organisationalen Veränderungen als eine der wichtigsten Führungsaufgaben angesehen. „Against a backdrop of increasing globalisation, deregulation, the rapid pace of technological innovation, a growing knowledge workforce, and shifting social and demographic trends, few would dispute that the primary task for management is today the leadership of organisational change." (Vgl. Graetz (2000), S. 550) Da sich wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen, die tiefgreifende Veränderungen erfordern, in den letzten Jahren noch intensiviert haben, ist diese Managementaufgabe wichtiger denn je. Daher wird die Person des Change Managers in dieser Arbeit besonders in den Fokus gestellt. Die fehlende Fähigkeit der Manager, Veränderungen umzusetzen, ist ein entscheidender Ansatzpunkt bezüglich des Scheiterns von Veränderungsprozessen. Vielfach werden die gesamten Prozesse in die Hände von Beratern gelegt, statt die Fähigkeiten der Manager selbst zu stärken (Vgl. Ashkenas (2013), o. S.). Veränderung lässt sich nicht outsourcen, sondern nimmt die Führungskraft selbst in die Verantwortung (Vgl. Pinnow (2014), S. 163). In die Zukunft geschaut wird die Aufgabe, den Wandel zu managen, kontinuierlich schwieriger (Vgl. Bohn/Crummernerl/Graeber (2015), S. 64). Führung des Wandels, in der heutigen Situation von Organisationen, bedeutet daher auch Wandel der Führung (Vgl. Wimmer (2013), S. 107). Daher sollen oben genannte Forschungsfragen dahingehend konkretisiert werden zu beantworten, wie die Person des Veränderungsmanagers durch systemische Herangehensweisen hinsichtlich zukünftiger Herausforderungen gestärkt werden kann. Die dieser Arbeit zugrundeliegende Fragestellung erweitert sich also dahingehend, zu betrachten, welche Ansatzpunkte systemtheoretische Überlegungen gegenüber dem klassischen Verständnis, für erfolgreiche Veränderungsmanager liefern können. Ziel der Ausarbeitung ist es, in der

vergleichenden Analyse Kriterien herauszuarbeiten, die zu einer differenzierten Betrachtung der verschiedenen Herangehensweisen im Change Management herangezogen werden können. Auf Grundlage der vergleichenden Analyse soll schließlich eine Ableitung von Implikationen für die Veränderungsmanager der Zukunft erfolgen.

Um die Fragestellung zu beantworten und die Zielsetzungen zu erreichen, werden zunächst die theoretischen Grundlagen zum Change Management betrachtet. Die Entwicklung des Change Managements hinsichtlich der Herausbildung verschiedener Herangehensweisen wird analysiert, Begriffsabgrenzungen werden gegeben sowie die Rolle des Veränderungsmanagers noch einmal besonders dargestellt. Im Folgenden werden zuerst die in dieser Arbeit als „klassische Ansätze“ bezeichneten Change Management Vorgehensweisen vorgestellt, woraufhin die Grundlagen des „systemischen Change Managements“ eingeführt werden. Hierzu dienen insbesondere die Neuere Systemtheorie nach Niklas Luhmann sowie die systemische Organisationstheorie nach Fritz B. Simon als Theoriebasis. Um das Vorgehen zu definieren, welches, in dieser Arbeit, einem klassischen Change Management Ansatz zugeordnet wird, werden repräsentativ zwei Modelle herangezogen, die Merkmale dieser Betrachtungsweise widerspiegeln und in Literatur und Praxis eine hohe Bedeutung haben. Es werden das Acht-Stufen-Modell nach John P. Kotter sowie das Fünf-Phasen-Modell nach Wilfried Krüger herausgegriffen. Einer kritischen Betrachtung dieser beiden Modelle und damit einer Aufzeigung von Grenzen der klassischen Modelle, folgt eine Gegenüberstellung des Solution Cycles nach Gustav Bergmann, welcher ebenfalls der Orientierung in Veränderungsprozessen dient, aber auf systemtheoretischen Überlegungen basiert. Im darauffolgenden Kapitel erfolgt die vergleichende Analyse der ausgewählten Ansätze, die die Basis dieser Arbeit darstellt. Auf Grundlage der Kritik an den klassischen Ansätzen wird ein Vergleich zu den systemischen Ansätzen gezogen. Das Vorgehen der vergleichenden Analyse wird in Abbildung 1 dargestellt. Im Ergebnis des Vergleiches wird ein Differenzierungsschema zur Unterscheidung der in dieser Arbeit betrachteten Ansätze des Change Managements herausgearbeitet. Um dieses Schema als Instrument zur Einordnung des Vorgehens im Change Management, in der Praxis zu erproben, wird das Change Management in einem konkreten Unternehmen durch eine qualitative Untersuchung betrachtet. Hierbei wird die

Herangehensweise der Veränderungsmanager in einem als Praxisbeispiel herangezogenen Unternehmen analysiert. Nach einer kurzen Beschreibung der Methodik von Untersuchung und Datenauswertung, folgt die Auswertung zur praktischen Relevanz der betrachteten Ansätze in einem konkreten Unternehmen. Die Ausarbeitungen der vergleichenden Analyse werden so in der Praxis erprobt, woraus sich weitere Anregungen ergeben. Schließlich werden, aus der vergleichenden Analyse, zusammenfassend Implikationen für die Veränderungsmanager der Zukunft abgeleitet. Eine kritische Würdigung der erarbeiteten Ergebnisse, die Grenzen der Ausarbeitung aufzeigt, ein Fazit aus den Erkenntnissen und ein kurzer Ausblick bilden den Abschluss dieser Arbeit.

Abbildung 1: Aufbau der vergleichenden Analyse



Quelle: Eigene Darstellung

2 Das Konzept des Change Managements

Da das Konzept des Change Managements nun seit mehr als 50 Jahren betrachtet wird, hat dessen Entstehung bereits einige Entwicklungsstufen durchlaufen, die im Folgenden dargestellt werden sollen. Aus der Entwicklungsgeschichte ergibt sich eine Abgrenzung der Begrifflichkeit zu anderen Konzepten des Wandels. Schließlich wird die für diese Ausarbeitung zugrunde gelegte Definition von „Change Management“ ausgearbeitet.

2.1 Die Entwicklung des Change Managements

Die Ursprünge des Change Managements und seiner Ansätze gehen bereits auf die Human-Relationship-Bewegung in den 30er Jahren des 20. Jahrhunderts zurück. Die Harvard-Professoren Mayo und Roethlisberger fanden in den sogenannten Hawthorne-Experimenten heraus, dass die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter eher durch die Aufmerksamkeit, die ihnen entgegengebracht wird, gesteigert wird als durch eine Veränderung der äußeren Arbeitsbedingungen. Soziale Faktoren der Arbeit erlangten an Bedeutung. Kurt Lewin führte in den 40er Jahren auf dieser Basis weitere Untersuchungen zum Gruppenverhalten und Gruppenarbeiten durch. Aus seinen Erkenntnissen zur Gruppendynamik entwickelte Lewin erste Veränderungsansätze. Mitte der 50er Jahre wurde der Begriff der „Organisation“ durch die Organisationsentwicklung revolutioniert. Das Neue war eine veränderte Sichtweise des Menschenbildes, das Menschen, mit ihren individuellen und sozialen Zielen, nun in Veränderungen in der Organisation einbeziehen wollte (Vgl. Kostka/Mönch (2009), S. 7 f.). Es war die Partizipation aller Mitarbeiter, welche zum gemeinsamen Credo der Protagonisten dieser Konzepte wurde (Vgl. Greif/Runde/Seeberg (2004), S. 59). Auch die folgenden Jahre waren geprägt von der sozialen Dynamik innerhalb der Organisation und der partizipativen Gestaltung von Kooperation und Kommunikation (Vgl. Trebesch/Minx (2011), S. 21).

Eine wichtige Theorie, die sich zu dieser Zeit aus der Organisationsentwicklung herausbildete, ist die der „lernenden Organisation“. Dieser Begriff wurde von Argyris und Schön (1978) eingeführt. Nach ihrer Ansicht wird organisationales Lernen angeregt, wenn die Organisation mit einer problematischen Situation konfrontiert wird und eine Nichtübereinstimmung von erwarteten und tatsächlichen Ergebnissen bestimmter Aktionen erfährt. Hierdurch wird ein Prozess von Gedanken und Handlungen angestoßen, der dazu führt, dass Vorstellungen, Handlungsweisen und Aktivitäten entsprechend angepasst werden und sich letztlich die handlungsleitende Theorie der Organisation ändert. Ergebnisse und Erwartungen werden durch diesen Prozess in Einklang gebracht, so dass durch die Abweichung ein Lernprozess angestoßen wurde. Damit das Lernen organisational wird, ist es in den Bildern der Organisation zu verankern. Hierunter verstehen Argyris und Schön zum einen die Aufnahme der geänderten handlungsleitenden Theorie im Handeln der Mitarbeiter sowie in erkenntnistheoretischen Artefakten des organisationa-

len Umfeldes, worunter beispielsweise Speichermedien oder Programme und Abläufe fallen. Ist diese Verankerung erfolgt, hat ein „Organisationales Lernen“ stattgefunden. Hierzu muss die Organisation auf Probleme und Abweichungen reagieren und diese untersuchen. Durch das organisationale Lernen wird schließlich die Anpassungsfähigkeit erhöht (Vgl. Argyris/Schön (1999), S. 35 ff.). Neben, auf dieser Grundlage weitergeführten Ansätzen, die eine Flexibilisierung der Organisation und ein ständiges Lernen in den Vordergrund stellten, entwickelten sich durch eine Kritik an der Organisationsentwicklung demgegenüber auch sogenannte betriebswirtschaftlich-technizistische Ansätze.

Diese bildeten sich aus der Kritik heraus, dass nach innen gerichtete Ansätze der Organisationsentwicklung den Forderungen nach immer mehr Wandel und Optimierung nicht gerecht werden könnten. Zwischen 1990 und 2000 kam die Organisationsentwicklung daher stark unter Druck und die Ökonomisierung dominierte das Geschehen in den Organisationen (Vgl. Trebesch/Minx (2011), S. 21). Ein wichtiger Ansatz dieser Entwicklungsstufe ist das Konzept des Business Process Reengineering, welches von Hammer und Champy geprägt wurde. Es wird definiert als „the fundamental rethinking and radical redesign of business processes to achieve dramatic improvements in critical, contemporary measures of performance, such as cost, quality, service, and speed.“ (Hammer/Champy (1993), S. 32) Das Konzept des Business Process Reengineering löste mit seinen Versprechungen an einer Revolution teilhaben zu können und etwas ganz Neues hervorzubringen, zunächst eine breite Welle der Gefolgschaft aus (Vgl. Petersen (2012), S. 31). Entsprechende Ansätze bewegten sich häufig rund um „Kochrezepte“ zur „richtigen“ Gestaltung und Führung von Unternehmen. Diese Herangehensweise konnte durch das radikale Vorgehen und die fehlende Berücksichtigung der Mitarbeiterperspektive nicht zu langfristigem Erfolg führen (Vgl. Radatz (2009), S. 23). Dennoch zeichneten sich Defizite der Organisationsentwicklung bezüglich der raschen Anpassung an sich ständig verändernde Rahmenbedingungen, immer stärker ab. Die organisationale Umwelt hatte sich seit den Anfängen der Organisationsentwicklung stark verändert. So bildete sich schließlich das Change Management heraus (Vgl. Trebesch/Minx (2011), S. 21 f.). Das Konzept des Change Managements wird im nächsten Teilkapitel abgegrenzt und definiert.

2.2 Begriffsabgrenzung

Abgrenzung zur Organisationsentwicklung im Allgemeinen

Wie die Entwicklung des Change Managements zeigt, ist diese Disziplin entscheidend durch die Organisationsentwicklung beeinflusst. Es ist daher teilwiese schwierig, diese vom Change Management abzugrenzen. Kritisiert wird, dass sich die Organisationsentwicklung, in ihrem Selbstverständnis, gegenüber dem Change Management dem brennenden Veränderungsdruck, dem Organisationen in ihren heutigen Umfeldern ausgesetzt sind, nicht stellen kann. Dennoch wurde ein enormes Veränderungswissen angesammelt, das in Kombination mit der Beachtung der aktuellen Umweltdynamik auch zukünftig von großem Wert für die Überlebensfähigkeit von Organisationen sein kann (Vgl. Wimmer (2012b), S. 265). Ansätze der Organisationsentwicklung werden daher in das Change Management mit einbezogen und um strategische und strukturelle Aspekte ergänzt (Vgl. Kostka/Mönch (2009), S. 8). Umweltherausforderungen werden im Change Management stärker fokussiert, während in der Organisationsentwicklung organisationsinterne Themen, insbesondere die soziale Dimension des zwischenmenschlichen Kooperierens und Kommunizierens im Vordergrund stehen (Vgl. Wimmer (2012b), S. 259). Die Veränderung wird bewusster gestaltet und es bestehen entsprechende Verantwortlichkeiten, während in Ansätzen der Organisationsentwicklung eine spontane Entwicklung aus der Kultur der Organisation heraus erwartet wird (Vgl. Schmid (2012), S. 5 f.). Wird etwas Neues aktiv eingeführt, spricht man von Change Management und impliziert einen aktiven gestalterischen Teil. (Vgl. Kasper (2007), S. 32; Schmid (2012), S. 7).

Nach Doppler und Lauterburg werden in der Weiterentwicklung des Change Management auf der Basis der Organisationsentwicklung folgende Aspekte stärker akzentuiert (Vgl. Doppler/Lauterburg (2014), S. 93 f.):

- Umwandlung unspezifischer, offener Entwicklungsprozesse in gezielte Veränderungsprojekte
- Ausrichtung des Vorgehens auf konkrete Ziele
- Stärkere Berücksichtigung der Einflüsse auf das System, die sich durch das Umfeld von Markt, Politik und Gesellschaft ergeben

- Sensibilisierung der Betroffenen dafür, dass Entwicklungs- und Veränderungsprozesse nicht immer „lustvolle Entdeckungsreisen“ sind
- Förderung des „Prinzips Selbstverantwortung“ bei den Beteiligten.
- Das wichtigste Abgrenzungskriterium für diese Arbeit liegt des Weiteren in der Rolle des Veränderungsmanagers:
- Veränderungen werden bewusst konzipiert, strategisch gewollt und von Verantwortlichen gestaltet (Vgl. Schmid 2012, S. 6).

Die begriffliche Unterscheidung zwischen Organisationsentwicklung und Change Management sowie die Rolle des Veränderungsmanagers als aktiver Gestalter werden im weiteren Verlauf dieses Kapitels noch einmal näher betrachtet. Hiermit wurde aber bereits eine erste Abgrenzung gegeben.

Abgrenzung zur Systemischen Organisationsentwicklung

Eine spezielle Richtung der Organisationsentwicklung ist die der systemischen Intervention oder Beratung. Königswieser und Exner (2008) verstehen unter systemischer Intervention in der Organisationsberatung „eine zielgerichtete beraterische Kommunikation in Organisationen“ (Königswieser/Exner (2008), S. 17). Organisationen werden hierbei als soziale Systeme begriffen und der gesamte Beratungsprozess wird an der Neueren Systemtheorie ausgerichtet (Vgl. Königswieser/Exner (2008), S. 17). Die systemische Intervention baut auf Impulsen aus der Familientherapie auf. Ausgangspunkt sind sogenannte pathologische Systeme, in denen sich inoffizielle Handlungs- und Reaktionsweisen zu einem pathologischen Muster verfestigen und viel Kraft und Trotz mobilisieren, um dieses Muster aufrechtzuerhalten. Durch geschickte Intervention ist die Tiefenstruktur aufzudecken und das verborgene Regelsystem aufzuweichen, um einen organisatorischen Wandel durchführen zu können. Eine Interventionstechnik ist beispielsweise die paradoxe Intervention, bei welcher durch eine positive Bewertung und Anerkennung pathologischer Verhaltensweisen eine Beseitigung dieser angestoßen wird. Das „trotzige“ System kann gegen diese Anerkennung nur Widerstand leisten, indem es die entsprechenden Aspekte vermeidet. Neben der paradoxen Intervention werden weitere Methoden wie beispielsweise die Organisationsaufstellung oder das Unternehmenstheater der systemorientierten Organisationsentwicklung zugerechnet (Vgl.

Schreyögg (2008), S. 424 ff.). Wenngleich diese Sichtweise der Organisationsentwicklung auf der Neueren Systemtheorie aufbaut, welche auch Theoriegrundlage dieser Arbeit ist, hat diese Ausarbeitung einen anderen Fokus. Aspekte der systemischen Intervention bzw. der systemischen Organisationsentwicklung stehen stark im Zusammenhang mit der externen Organisationsberatung. Es wird ein hohes Maß an diagnostischer und therapeutischer Kompetenz benötigt und es stellen sich komplexe Anforderungen an einen Berater (Vgl. Schreyögg (2008), S. 425). Da hinsichtlich der Fragestellung dieser Arbeit aber die unternehmensinternen Veränderungsmanager vor dem Hintergrund eines aktiven Change Managements betrachtet werden und für ebendiese Handlungsempfehlungen abgeleitet werden sollen, wird eine Abgrenzung von der systemischen Organisationsentwicklung deutlich. Bei der Erarbeitung von Implikationen geht es nicht in erster Linie um Gestaltungshinweise für Berater und die Herausstellung und Beschreibung konkreter Interventionstechniken, wie sie Vertreter der systemischen Organisationsentwicklung bzw. -beratung umfangreich erarbeitet haben (Vgl. zum Beispiel Königswieser/Exner (2008), Tomaschek (2009), Schlippe von/Schweitzer (2010), Königswieser/Hillebrand (2015)), sondern allgemein um Implikationen für ein Handeln aus einem systemtheoretisch begründeten Verständnis heraus. Zwar kann der Einsatz systemischer Berater oder die Anwendung des Methodenrepertoires durch die Change Manager ein systemisches Change Management entscheidend unterstützen, eine intensivere Betrachtung dieser Thematik erfolgt aufgrund der angeführten Gründe in dieser Arbeit jedoch nicht, wenngleich die Theoriegrundlage übereinstimmt. Da nun einige Abgrenzungen vorgenommen wurden, soll im Folgenden noch einmal klar definiert werden, wie „Change Management“ in dieser Ausarbeitung verstanden wird.

2.3 Begriffsdefinition „Change Management“

Eine Weiterentwicklung des Ansatzes der Organisationsentwicklung durch entsprechende Akzentuierungen führte zu einem ganzheitlichen, integrierten Ansatz des Change Managements (Vgl. Doppler/Lauterburg (2014), S. 93 f.). Definitionen des Change Managements ergeben sich in Abhängigkeit von dem jeweiligen Grundverständnis und Untersuchungsinteresse. Claßen et al. (2003) entwickelten sechs Variationen von Definitionen, die sich hinsichtlich ihres Grundtenors unterscheiden.

Die entsprechenden Definitionen werden in Tabelle 1 dargestellt. In ihrer Studie zum Change Management im Jahr 2003 erwies sich die planungsorientierte Definition als am populärsten, jedoch bestätigte sich eine breite Streuung bei der Zustimmung zu den sechs Definitionen. In der betrieblichen Praxis hat sich daher bis heute die pragmatische Auffassung durchgesetzt, dass Change Management als das definiert wird, was unter dem Label Change Management veranstaltet wird (Vgl. Claßen (2013), S. 48 ff.).

Tabelle 1: Definitionen des Change Managements

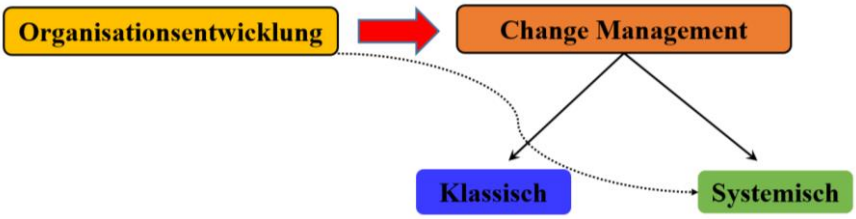
Planungs-orientiert	Prozess-orientiert	Stake-holder-orientiert	Ursa-chen-orientiert	Ergebnis-orientiert	System-orien-tiert
Change Management ist ein geplanter Prozess zur Veränderung von Kultur, Systemen und Verhalten einer Organisation mit dem Ziel, die Effizienz dieser Organisation bei der Problemlösung und Zielerreichung zu verbessern.	Change Management ist ein kontinuierlicher Prozess zur Sicherstellung von Veränderungs-ergebnissen (Planung – Realisierung – Stabilisierung – Controlling) und mehr als eine einmalige Aktivität.	Change Management ist der organisierte und systematische Ansatz zum Umgang mit Veränderungen sowohl aus Sicht des Unternehmens als auch aus Sicht des Mitarbeiters.	Change Management beseitigt die Ursachen von Widerständen gegenüber Veränderungen und geht damit über die bloße Beseitigung von Symptomen hinaus.	Change Management ist die aktive und gesteuerte Begleitung von Veränderungsprozessen mit dem Ziel, Geschäftsziele und Geschäftsergebnisse zu erreichen.	Change Management ist die Zusammenfassung von Prozessen, Instrumenten und Techniken mit der Absicht, intendierte Veränderungsprozesse sicherzustellen.

Quelle: Eigene Darstellung nach Claßen et al. 2003

Die inhaltliche Weiterentwicklung aus der Organisationsentwicklung begründet jedoch auch die Herausbildung einer anderen Begriff-

lichkeit. So wird im „Change Management“ der Aspekt der „Veränderung“ stärker betont als der der „Entwicklung“ und es erfolgt keine Fokussierung mehr auf die „Organisation“. Überdies wird der Umgang mit Veränderungen als explizite Managementaufgabe definiert (Vgl. Doppler/Lauterburg (2014), S. 96). Die härteren Rahmenbedingungen, die sich durch den „Umbau“ von Organisationsentwicklung zum Change Management ergeben, wurden auch zum Anlass genommen, um auf die ursprünglichen technokratischen Ansätze zurückzugreifen, die ebenfalls mit dem Etikett „Change Management“ versehen werden. Akzentuiert werden in diesen Ansätzen die Aspekte einer Veränderung von oben und/oder durch Berater, die Fokussierung auf eine Dimension ohne Berücksichtigung des Gesamtsystems, die Orientierung an betriebswirtschaftlichen Kennzahlen und eine hohe Fokussierung des Shareholder-Value sowie die Nutzung bestimmter Instrumente oder Tools (Vgl. Doppler/Lauterburg (2014), S. 94 f.). Wie sich im weiteren Verlauf zeigen wird, wirken sich diese Einflussfaktoren eher auf die klassischen Ansätze aus, während Elemente der Organisationsentwicklung stärker auf die systemischen Ansätze wirken. Wie auch die systemische Organisationsentwicklung zeigt, besteht, trotz der in Kapitel 2.1 vorgenommenen Abgrenzungen, eine Verbindung von der Organisationsentwicklung zum systemischen Change Management. Dies wird in Abbildung 2 dargestellt. Wie bereits angesprochen wurde und wie sich im weiteren Verlauf zeigen wird, sind Werte und Ansatzpunkte der Organisationsentwicklung auch für ein heutiges systemisches Change Management wichtig.

Abbildung 2: Verbindung zwischen Organisationsentwicklung und systemischem Change Management

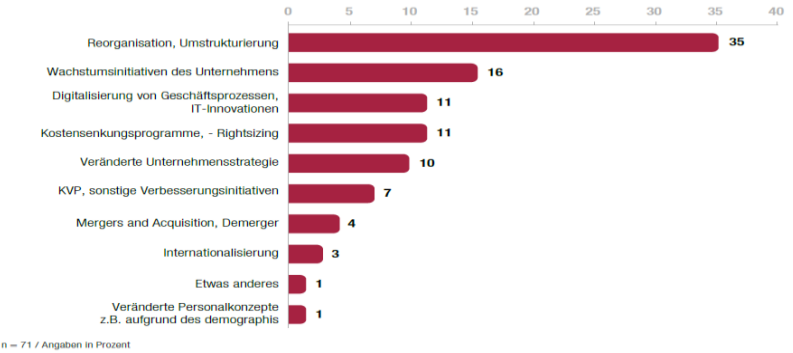


Quelle: Eigene Darstellung

Der Begriff „Change Management“ hat sich heute für die Begleitung von Veränderungsvorhaben jeder Art durchgesetzt (Vgl. Wimmer

(2011), S. 17). Entsprechende Definition von Change Management wird auch der vorliegenden Ausarbeitung zugrunde gelegt, ohne zunächst eine stärkere Eingrenzung hinsichtlich der Art und Weise der Begleitung der Veränderungsvorhaben vorzunehmen. Die Gründe für ein Change Management sind vielfältig. Bohn et al. identifizierten in umfassenden Befragungen von Change Verantwortlichen die in Abbildung 3 dargestellten Veränderungsanlässe für das Jahr 2015.

Abbildung 3: Veränderungsanlässe 2015



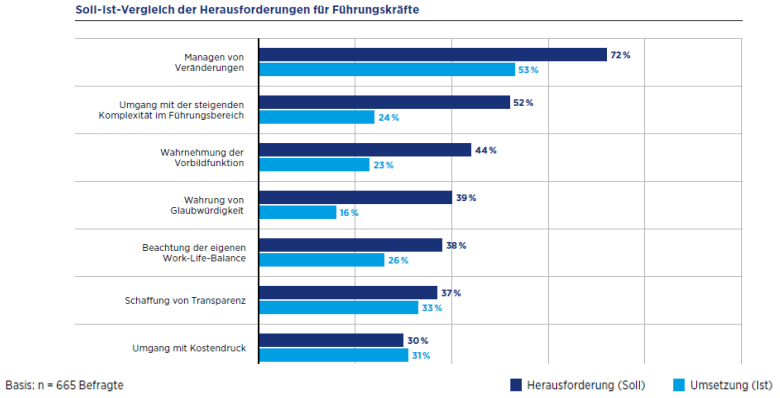
Quelle: Bohn et al. 2015, S. 12

Wie aus Abbildung 3 hervorgeht, sind es Gründe, die mit den eingangs beschriebenen Umweltentwicklungen in Verbindung stehen. Insbesondere Reorganisationen/Umstrukturierungen als meist genannter Aspekt, können wiederum aufgrund vieler verschiedener interner oder externer Anlässe notwendig werden. Abbildung 3 zeigt zudem, dass es ein weitreichender Wandel ist, der hier betrachtet wird, da er die gesamte Organisation oder Organisationsbereiche betrifft. Entsprechende Veränderungen bilden auch die Grundlage für diese Masterarbeit. Durch die Definition von Change Management als Managementaufgabe, ist die Person des Veränderungsmanagers stärker in den Fokus gerückt und soll daher noch einmal detailliert betrachtet werden.

2.4 Die Rolle des Veränderungsmanagers

Change Management ist eine äußerst anspruchsvolle Führungsaufgabe (Vgl. Doppler/Lauterburg (2014), S. 92). Nicht der eine Change Manager trägt im Unternehmen die Verantwortung für Veränderungen, sondern alle Führungskräfte werden in die Verantwortung gezogen (Vgl. Schmidt M. (2011), S. 40). Eine Verlagerung der Aufgaben der Vorgesetzten entsteht, die eng mit dem Change Management in Verbindung stehen. Es erfolgt eine stärkere Zukunftsausrichtung und damit einhergehend eine verstärkte Zukunftssicherung durch die Vorgesetzten. Ein weiterer Schwerpunkt ist die Menschenführung und schließlich das Management des permanenten organisatorischen Wandels (Vgl. Doppler/Lauterburg (2014), S. 72). Auch Entscheider selbst sehen das Management von Veränderungen, mit Abstand als größte Herausforderung, wie Abbildung 4 zeigt. Abbildung 4 stellt zudem die Diskrepanz zwischen der wahrgenommenen Herausforderung und der derzeitigen Umsetzung der einzelnen Aspekte dar. Hinsichtlich des Managens von Veränderungen wird demnach ein hoher Handlungsbedarf erkannt (Vgl. Eilers et al. (2015), S. 12).

Abbildung 4: Die wichtigsten Herausforderungen für Führungskräfte im Jahr 2015



Quelle: Eilers et al. 2015, S. 12

Führung heißt heute immer mehr, die Mitarbeiter auf einen unbekannten und häufig als unsicher empfundenen Weg mitzunehmen und sie darin zu bestärken, Neues auszuprobieren und Ungeahntes zu tun

(Vgl. Eilers et al. (2015), S. 3). Die Anforderungen an den idealen Change Manager werden häufig definiert und auch bei Untersuchungen in der Praxis hinterfragt. Soziale Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit, Motivationsfähigkeit und Konfliktfähigkeit stehen bei den Anforderungen ganz oben. Da jedoch oft umfangreiche Schlüsselqualifikationen und sonstige lobenswerte Eigenschaften aufgeführt werden, die den Change Manager als einen „Alleskönner" darstellen, der in der Realität nur selten anzutreffen ist (Vgl. Claßen (2013), S. 356 ff.), wird hier auf die Darstellung eines entsprechenden Anforderungskatalogs verzichtet. Zusätzlich zur Change-Fähigkeit durch fachliche, methodische und soziale Kompetenzen, sind auch die Change-Bereitschaft sowie die Change-Möglichkeit zu berücksichtigen. Es sind also die drei Bereiche des Könnens, Wollens und Dürfens, die für die Tätigkeit des Veränderungsmanagers elementar sind (Vgl. Streich 2013, S. 24). Welche besonderen Anforderungen sich aus systemischer Betrachtungsweise für die Veränderungsmanager ergeben, wird zu einem späteren Zeitpunkt dargestellt.

Wenn es um die Aufgaben der Veränderungsverantwortlichen geht, wird vielfach von der Rolle des Change Leaders gesprochen. Als Begründer des Leaderships wird John P. Kotter gesehen (Vgl. Hegele-Raih (2004), o.S.). Dieser betrachtete den Begriff mit Bezug zum Change Management und unterscheidet zwischen Leadern und Managern. Aufgaben des Managers liegen danach in der Planung und Budgetierung, der Organisation und dem Personaleinsatz sowie dem Controlling und der Problemlösung. Im Leadership wird dagegen eine Richtung für die Zukunft des Unternehmens entwickelt, indem eine Vision und entsprechende Strategien zur Erreichung dieser Vision aufgestellt werden. Es ist Aufgabe des Leaders, die Vision gegenüber den Mitarbeitern zu kommunizieren und sicherzustellen, dass sie mit den Zielen der Organisation einhergehen. Nach Kotters Auffassung ist es lediglich Leadership, welches zu einer konstruktiven Begleitung des Changes beitragen kann (Vgl. Kotter (1990), S. 4 f.). Management und Leadership sollten allerdings miteinander kombiniert werden und sich in Balance halten, da beides benötigt wird (Vgl. Kotter (2001), S. 85).

Die Abgrenzung zwischen den Begriffen Leadership und Management wird in dieser Arbeit nicht weiter betrachtet. Es soll jedoch hier-

durch verdeutlicht werden, dass keine Begrenzung auf die Definition eines „Managers“ erfolgt, die auf oben beschriebener Unterscheidung beruht, wenn in dieser Arbeit von der Person des Change „Managers“ oder Veränderungsmanagers gesprochen wird. In dieser Ausarbeitung werden alle Personen, die Veränderungsverantwortung übernehmen als Veränderungsmanager und Management folglich im Sinne von Verantwortlichkeit definiert. Entsprechend der Definition des Begriffs Change Management wird als Veränderungsmanager somit jede Person gesehen, die für die Begleitung eines Veränderungsvorhabens verantwortlich ist.

3 Klassische Ansätze im Change Management

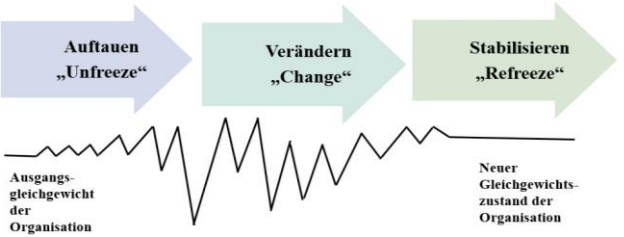
Um Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten, gibt es eine Vielzahl von Ansätzen und Vorgehensweisen. In diesem Kapitel werden ausgewählte Modelle der, in dieser Arbeit als klassische Ansätze bezeichneten, Vorgehensweisen dargestellt. Dazu wird zunächst kurz auf die Entstehungsgeschichte der Ansätze eingegangen, woraufhin die Change Management Modelle nach John P. Kotter und nach Wilfried Krüger herausgegriffen und betrachtet werden.

3.1 Grundlagen der klassischen Ansätze

Traditionelle oder hier klassische Ansätze, folgen einem linearen, rationalen Modell, in welchen die Kontrollierbarkeit unter der Leitung eines starken Leaders oder einer „guiding coalition“ fokussiert wird (Vgl. Graetz/Smith (2010), S.135). Das einfachste Modell betrifft die Darstellung der drei Stufen der Veränderung nach Kurt Lewin (1947), welches in Abbildung 5 dargestellt wird. Dieses Modell geht davon aus, dass eine Organisation in einem ersten Schritt aufgetaut werden muss, um Veränderungen durchführen zu können, die im letzten Schritt schließlich wieder stabilisiert werden (Vgl. Vahs/Weiand (2013), S. 11 f.). Lewin betonte damit als einer der Ersten die Notwendigkeit einer Auftauphase, in welcher die bisherige Praxis in Frage gestellt und die Notwendigkeit des Wandels erlebt wird. Nach der Durchführung der Veränderung ist es wichtig, wieder einen Gleichgewichtszustand herzustellen wie Abbildung 5 zeigt. Neue Strukturen oder Verhaltensweisen bedürfen einer Stabilisierung, um einen Rückfall in alte Gewohnheiten vermeiden zu können. Neben dem beschriebenen Wandlungsverlauf arbeitete Lewin

durch seine Untersuchungen auch die später zu „goldenen Regeln“ gewordenen Aspekte eines erfolgreichen organisatorischen Wandels, die in der frühzeitigen Information über den anstehenden Wandel, der aktiven Teilnahme am Veränderungsgeschehen, der Nutzung der Gruppe als Wandlungsmedium und der Förderung der Kooperation unter den Beteiligten liegen, heraus. Lewins Ausarbeitungen haben daher –unabhängig von der Phasendefinition– bis heute einen großen Einfluss auf das Change Management (Vgl. Schreyögg (2008), S. 411 f.).

Abbildung 5: Drei-Phasen-Modell der Veränderung nach Lewin



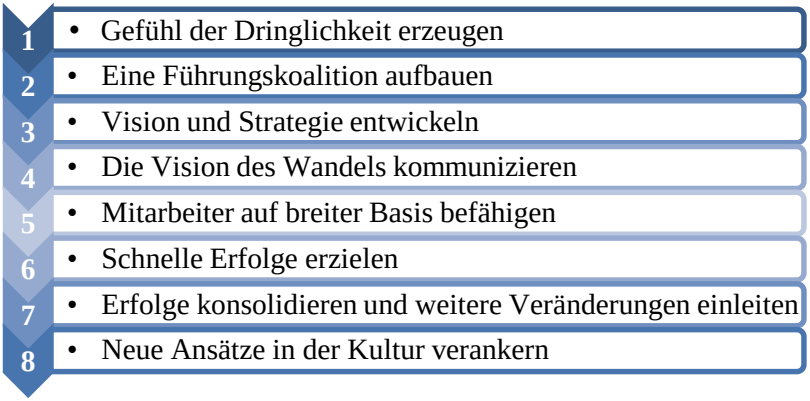
Quelle: Eigene Darstellung nach Schreyögg, Georg (2008), S. 413 in Anlehnung an Lewin (1958), S. 210 f.

Im Folgenden werden zwei Ansätze beschrieben, die vielfach diskutiert und angewendet werden und auf den Veränderungsphasen nach Lewin aufbauen.

3.2 Der Acht-Stufen-Prozess des Wandels nach Kotter

Das Veränderungsmodell nach Kotter entwickelte sich aus Lewins Modell und stellt einen zentralen, in der Forschung weit verbreiteten, Ansatz des Change Managements dar. Kotters Acht-Stufen-Modell ist eine der bekanntesten Vorgehensweisen bezüglich einer Begleitung von Veränderungsprojekten (Vgl. Vahs/Weiand (2013), S. 73). Das Modell wurde vor allem durch das Buch „Leading Change“ aus dem Jahr 1996 bekannt (Vgl. Kotter (1996)). Kotters Modell basiert auf eigenen Untersuchungen in verschiedenen Unternehmen, die Veränderungen anstrebten, um sich in einem neuen Marktumfeld behaupten zu können. Er zog aus seinen Untersuchungen die Erkenntnis, dass erfolgreiche Change Prozesse stets acht Phasen durchlaufen. Diese Phasen werden in Abbildung 6 illustriert (Vgl. Kasper/Müller (2010), S. 189).

Abbildung 6: Der Acht-Stufen-Prozess des Wandels nach Kotter



Quelle: Eigene Darstellung nach Kotter 2011, S. 18

Kotter entwickelte seinen Ansatz für die erfolgreiche Begleitung von Veränderungen, indem er acht Fehler identifizierte, die seiner Ansicht nach zum Scheitern von Veränderungen führen und nicht-erfolgreiche Unternehmen von Erfolgreichen unterscheiden. Aus diesen Fehlern leitete er acht Schritte ab, die entsprechend zum Erfolg führen sollen. Im ersten Schritt ist ein Gefühl der Dringlichkeit zu erzeugen. Der größte Fehler, der hier identifiziert wurde, ist der, sich in eine Veränderung zu stürzen, ohne genügend Dringlichkeit unter Führungskräften und Mitarbeitern zu schaffen, da der Grad der Selbstgefälligkeit grundsätzlich hoch ist (Vgl. Kotter (2011), S. 3). Im zweiten Schritt ist eine ausreichend starke Führungskoalition aufzustellen. Kotter geht davon aus, dass es nicht ausreicht, lediglich Teams zu bilden, die die Verantwortung für den Wandel übernehmen. Es ist das Top-Management, welches zu dieser Führungskoalition gehören sollte: „Egal wie fähig oder motiviert der Teamleiter auch ist, Führungskoalitionen ohne das Top-Management haben nicht die Durchsetzungskraft, um die oftmals existierende, massive Trägheit zu überwinden.“ (Kotter (2011), S. 6) Eine weitere Schlüsselrolle wird, im nächsten Schritt, der Entwicklung einer richtungsweisenden Vision zugesprochen. Die Führungskoalition hat einen entscheidenden Anteil an der Erarbeitung der Vision (Vgl. Kotter (2011), S. 69 ff.). Nach der Entwicklung einer Vision werden außerdem Strategien für die Umsetzung festgelegt. Auch hier trifft die Führungskoalition letztlich die Entscheidungen über das Vorgehen. Im nächsten

Schritt werden von der Führungskoalition festgelegte Visionen und Strategien über alle möglichen Kommunikationskanäle verbreitet und vorgelebt (Vgl. Kotter (2011), S. 18). Insbesondere das Verhalten der Schlüsselpersonen hat eine starke Wirkung und darf daher nicht im Widerspruch zu den Inhalten der verbalen Kommunikation stehen (Vgl. Kotter (2011), S. 8). Der fünfte Schritt, welcher in der Befähigung der Mitarbeiter auf breiter Basis liegt, beinhaltet die Beseitigung von Hindernissen, wozu die Änderung von Systemen und Strukturen zählt, die nicht der Vision des Wandels entsprechen (Vgl. Kotter (2011), S. 18). Eine entscheidende Rolle spielt hier auch der Umgang mit Blockierern oder Bremsern. Der erste Ansatz sollte ein ehrlicher Dialog sein. Kotter geht jedoch davon aus, dass diese Personen, vor allem wenn es sich um Führungskräfte handelt, in jedem Fall aufgehalten werden müssen, wobei die letzte Möglichkeit in einem Austausch der Person liegt (Vgl. Kotter (2011), S. 96 ff.). Um einen nachträglichen Widerstand oder auch ein Aufgeben zu verhindern, sind schnelle Erfolge sichtbar zu machen. Daher sind im nächsten Schritt kurzfristige Erfolge zu schaffen (Vgl. Kotter (2011), S. 10). Diejenigen, die es geschafft haben, sichtbare Erfolge hervorzubringen, sollten eine deutliche Anerkennung erfahren und ausgezeichnet werden, um weiterhin motiviert zu bleiben. Eine erhöhte Motivation und die Glaubwürdigkeit des Erfolges kann im nächsten Schritt genutzt werden, um alle Systeme, Strukturen und Verfahren zu verändern, die der Vision des Wandels nicht entsprechen. Weitere Veränderungen können bereits eingeleitet werden, während die ersten Erfolge konsolidiert werden (Vgl. Kotter (2011), S. 18). Zu beachten ist, dass sich neue Ansätze jederzeit zurückentwickeln können, bis sie tief in der Kultur verankert sind (Vgl. Kotter (2011), S. 11 f.). Die Verankerung der Veränderung in der Unternehmenskultur ist entscheidend für den langfristigen Erfolg des Wandlungsprozesses. Um neue Verhaltensweisen in sozialen Normen und Werten zu verankern, ist den Menschen aufzuzeigen, wie spezifische Verhaltensweisen und Einstellungen zur Leistungsverbesserung beigetragen haben. Außerdem ist sicherzustellen, dass auch nachfolgende Manager den neuen Ansatz verkörpern (Vgl. Kotter (2011), S. 12 f.).

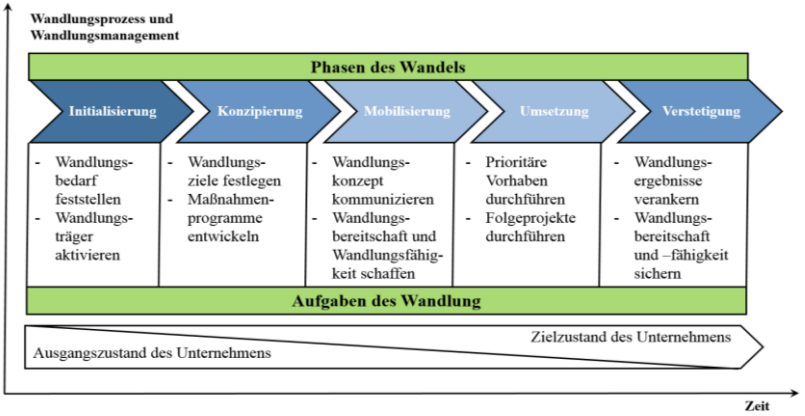
In Anlehnung an Lewins Drei-Phasen-Modell werden die Schritte eins bis vier den Aufwärm- oder Auftauaktivitäten zugerechnet, wäh-

rend die Schritte fünf bis sieben die Durchführung der Veränderung beschreiben. Im achten Schritt liegt dann das „Refreezing“ (Vgl. Kasper/Müller (2010), S. 189). Kotter kritisiert, dass oft nur die Schritte fünf bis sieben durchgeführt werden. Seiner Ansicht nach, ist es entscheidend, dass alle Schritte durchlaufen werden, damit ein erfolgreicher Wandel durchgeführt werden kann. Auch eine Reihenfolge, die von der in Abbildung 6 dargestellten abweicht, funktioniert nach Kotters Einschätzung nur selten (Vgl. Kotter (2011), S. 19 ff.).

3.3 Das Fünf-Phasen-Vorgehensmodell des Wandels nach Krüger

Das Fünf-Phasen-Modell von Krüger setzt sich mit den Kritikpunkten an Kotters Acht-Stufen-Modell auseinander. Es ist vor allem die fehlende empirische Validierung, die an Kotters Modell häufig kritisiert wird (Vgl. Appelbaum et al. (2012), S. 765). So führte Krüger eigene Erhebungen und Untersuchungen durch und entwickelte, in kritischer Auseinandersetzung mit Kotters Modell, seine eigene Vorgehensweise. Krüger identifizierte auf dieser Basis fünf Phasen, die durchlaufen werden sollen, um eine Veränderung erfolgreich durchzuführen. Jeder Phase ordnete er die wichtigsten Aufgaben des Wandlungsmanagements, in der jeweiligen Phase, zu. Sie reichen von der Bestimmung des Wandlungsbedarfs bis zur Sicherung der Wandlungsbereitschaft und der Wandlungsfähigkeit (Vgl. Krüger (2002), S. 48 ff.) Die Phasen sowie die beiden wichtigsten Aufgaben der jeweiligen Phase werden in Abbildung 7 dargestellt. Krüger geht davon aus, dass es eine Selbstverständlichkeit sein sollte, dass Wandlungsprozesse nicht anders als Geschäftsprozesse zu behandeln, und damit auch zu planen, zu steuern und zu kontrollieren sind (Vgl. Krüger (2002), S. 49). Krügers Modell ist daher ein weiteres gutes Beispiel für eine Vorgehensweise auf Basis eines Verständnisses, welches in dieser Arbeit als „klassischer Ansatz“ bezeichnet wird. Der in Abbildung 7 dargestellte Wandlungsprozess gilt für Krüger als Rückgrat einer Strategischen Erneuerung im Fokus eines tiefgreifenden Wandels (Vgl. Krüger (2014a), S. 39).

Abbildung 7: Das Fünf-Phasen-Vorgehensmodell des Wandels nach Krüger



Quelle: Eigene Darstellung nach Krüger 2014a, S. 40

Die Umsetzung eines tiefgreifenden Wandels beginnt nach Krüger mit der Initialisierungsphase. Hier geht es darum, den Wandlungsbedarf festzustellen, ein Problembewusstsein zu erzeugen sowie eine Vision zu entwickeln. Das Wandlungsmanagement sollte dazu eine Wandlungskoalition formen und bereits mögliche Spannungsfelder diagnostizieren. In der Phase der Konzipierung werden Ziele und Rahmenbedingungen festgelegt. Es wird ein Change Management Konzept entwickelt, welches explizit festlegt, wie und womit die Veränderung durchgesetzt werden soll. Das Kommunikationskonzept spielt dabei eine wichtige Rolle. Krüger geht davon aus, dass in diesem Stadium zunächst sogar Geheimhaltung oder gezielte Desinformation sinnvoll sein kann. Bei der Entwicklung der Maßnahmenprogramme wird die Projektverantwortung und Aufgabenverantwortung geregelt. Verschiedene Konzepte werden beurteilt und schließlich ein Sach- und Akzeptanzkonzept geschaffen. In der Mobilisierungsphase geht es dann darum, die Beteiligten und Betroffenen auf die Veränderungen einzustellen, indem das zuvor erarbeitete Wandlungskonzept kommuniziert wird. Auch in organisatorischer Hinsicht wird durch Vorbereitungsprojekte der Wandel vorbereitet. In der Umsetzungsphase folgt die Durchführung der in der Konzipierungsphase festgelegten Maßnahmen. Es wird empfohlen, diese zu priorisie-

ren und entsprechend abzuarbeiten. Die Maßnahmenerfüllung sollte einer ständigen Kontrolle unterliegen, um bereits während der Umsetzung rechtzeitig Folgeprojekte anstoßen zu können. Die letzte Phase widmet sich der Verstetigung. Hier sollen die Wandlungsergebnisse verankert sowie eine langfristige Wandlungsbereitschaft und -fähigkeit gefördert werden (Vgl. Krüger (2014a), S. 40-51).

4 Grundlagen eines systemischen Change Managements

Um eine vergleichende Analyse vornehmen zu können, wird nun zunächst die Theoriegrundlage eines systemischen Change Managements vorgestellt. Diese Grundlage liefert die Systemtheorie, so dass zunächst einige zentrale Begriffe dieses Konzeptes vorgestellt und definiert werden. Hierbei wird vor allem auf das Verständnis der Neueren Systemtheorie nach Niklas Luhmann eingegangen, da Luhmanns Ausführungen einen erheblichen Einfluss auf die Organisationsentwicklung und letztlich auf das Change Management haben können. Außerdem wird die systemische Organisationstheorie nach den Ausarbeitungen von Fritz B. Simon herangezogen, um speziell das System „Organisation“ näher zu beleuchten.

4.1 Zentrale Begriffe der Systemtheorie

Die in dieser Ausarbeitung fokussierte Neuere Systemtheorie sowie die systemische Organisationstheorie, die die Basis für die systemische Betrachtung von Organisationen und schließlich von Veränderungen in Organisationen darstellen, entwickelten sich auf der Grundlage verschiedener Theoriestränge, wie Abbildung 8 zeigt. Die klassische Systemtheorie basiert auf dem Konzept des Biologen Ludwig von Bertalanffy. Er wich von physikalischen und mathematischen Erklärungsmodellen ab und betrachtete das Problem der organisierten Komplexität, die dadurch entsteht, dass Einzelelemente nicht linear logisch miteinander gekoppelt sind, sondern Wechselwirkungen zwischen ihnen bestehen. Ein wesentlicher Gegenstand der klassischen Systemtheorie war demnach die Organisationsform der komplexen Wechselbeziehung zwischen einzelnen Elementen. Bertalanffy differenzierte zwischen offenen und geschlossenen Systemen. Während geschlossene Systeme nicht in einer Austauschbeziehung mit der Umwelt stehen, finden in offenen

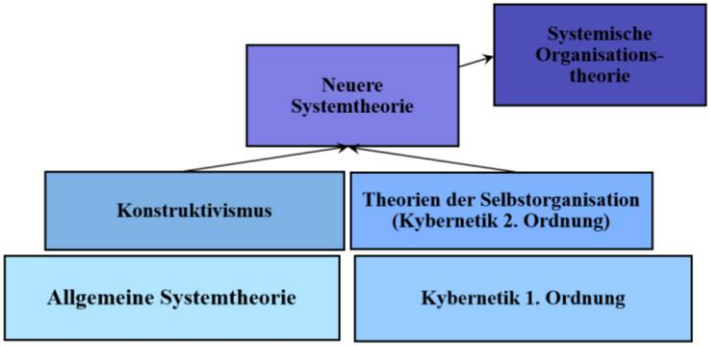
Systemen Austauschprozesse statt. Diese Ansätze wurden dahingehend weiterentwickelt, dass offene Systeme bei Umweltveränderungen durch interne Operationen reagieren, sich also von selbst und nicht von außen kausal bedingt umstellen. Theorien offener Systeme bilden daher die Grundlage für Ansätze, die unter das Paradigma der Selbstorganisation fallen (Vgl. Kneer/Nassehi (2000), S. 17 ff.).

Eine weitere Grundlage bildet die Kybernetik, welche auf den Arbeiten von Norbert Wiener basiert und sich mit den Reaktionsmöglichkeiten von Systemen auf Umwelteinflüsse beschäftigt (Vgl. Bergmann/Daub (2006), S. 38). Kybernetische Denkmodelle untersuchen die Rückkopplungseffekte von Prozessen auf diese Prozesse (Vgl. Kneer/Nassehi (2000), S. 23 ff.). Von einer Weiterführung dieser Kybernetik erster Ordnung sind auch Theorien der Selbstorganisation beeinflusst. Der Begriff der Selbstorganisation geht davon aus, dass sich Systeme selbst erhalten, indem sie ihre inneren Prozesse durch ihre eigene Dynamik und den eigenen inneren Zustand steuern. Die Biologen Humberto R. Maturana und Francisco Varela entwickelten auf dieser Basis das Konzept der Autopoiesis. (Vgl. Kneer/Nassehi (2000), S. 24 f.). Sie definieren Autopoiese als Selbstproduktion, was aus der Annahme hervorgeht, dass sich Systeme, wie biologische Organismen, selbst produzieren (Vgl. Maturana/Varela 1987, S. 55 ff.). Die Theorien der Selbstorganisation gehen über die Kybernetik erster Ordnung hinaus und werden daher auch als Kybernetik zweiter Ordnung bezeichnet (Vgl. Bergmann/Daub (2006), S. 39). Ein weiteres Konzept, welches die Neuere Systemtheorie beeinflusst, ist der Konstruktivismus. Als eines der Schlüsselwerke gilt „The Social Construction of Reality“ von Berger und Luckmann. Diese Autoren gehen davon aus, dass es verschiedene Definitionen von Wirklichkeit in unterschiedlichen Gesellschaften gibt, da sie alle jeweils auf einer bestimmten allgemeinen Wissensbasis herausgebildet werden (Vgl. Berger/Luckmann (1966)). Im Konstruktivismus werden Realitätsbeschreibungen also als ein Konstrukt der Wirklichkeit gesehen, welche immer vom jeweiligen Beobachter herausgebildet werden (Vgl. Bergmann/Daub (2006), S. 39).

Eine Weiterentwicklung der allgemeinen Systemtheorie nach Bertalanffy, die als Neuere Systemtheorie bezeichnet wird und, wie Abbildung 8 zeigt, auf den beschriebenen Grundlagen und Theoriesträngen basiert, geht auf den Soziologen Niklas Luhmann zurück und betrachtet

vorwiegend die Prozesse in sozialen Systemen (Vgl. Greif/Runde/Seeberg (2004), S.97). Hieran knüpft auch die systemische Organisationstheorie an, welche in Kapitel 4.2 vorgestellt wird.

Abbildung 8: Entwicklung der Neueren Systemtheorie



Quelle: Eigene Darstellung

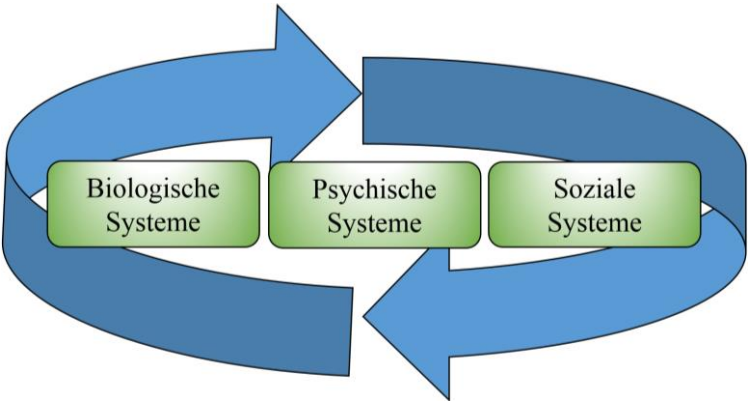
Die hier beschriebenen Grundlagen beeinflussen die Neuere Systemtheorie. So spielt das Konzept der Autopoiesis als Theorie der Selbstorganisation, für Luhmanns Verständnis eines Systems eine wichtige Rolle. Nach seiner Einschätzung operieren alle Systeme in Autopoiesis und in Differenz zur Umwelt (Vgl. Berghaus (2011), S. 39). Bezüglich der Systemdefinition wird ein System demnach zum einen durch seine Differenz zur Umwelt definiert. Es ist nicht ein Gegenstand ‚System', welcher im Fokus der Betrachtung steht, sondern die Abgrenzung von System und Umwelt (Vgl. Luhmann (1984), S. 115). Diese systemrelative Abgrenzung der Umwelt entsteht auf zwei Ebenen: Eine Abgrenzung durch das Operieren des Systems, indem es lebt oder kommuniziert und eine Abgrenzung durch die Verwendung des Abgegrenztseins, die nach Luhmann durch Beobachtung zustande kommt. Beobachten drückt sich in Unterscheiden und Bezeichnen aus, was aktives Erkennen und Handeln mit einbezieht. Die Beobachtung des Systems vollzieht sich durch die Unterscheidung zwischen dem System selbst (Selbstreferenz) und allem anderen (Fremdreferenz) (Vgl. Berghaus (2011), S. 43). Beobachtung definiert sich so als die Feststellung eines bedeutsamen Unterschiedes (Vgl. Willke (2005), S. 12). Welche Unterscheidungen unternommen werden, kommt vom Beobachter. Dieser

fügt einem Beobachtungsgegenstand seine eigenen Unterscheidungskategorien hinzu und konstruiert damit, wie die Theorie des Konstruktivismus begründet, seine entsprechende Realität. Der Beobachter geht in der Unterscheidung also von sich selbst aus, so dass ein blinder Fleck produziert wird. Dieser kann nur durch einen Beobachter des Beobachters, also eine Beobachtung zweiter Ordnung aufgedeckt werden (Vgl. Berghaus (2011), S. 45 ff.). Systeme entstehen also zum einen durch Unterscheidungen. Das zweite Definitionsmerkmal ist die Autopoiesis. Ein autopoietisches System produziert und reproduziert sich selbst. Was sich also nicht aus sich selbst heraus entwickelt hat, ist nach Luhmanns Verständnis kein System (Vgl. Berghaus (2011), S. 50). Voraussetzung für die Autopoiesis ist das, was in der Umwelt stattfindet. Die Umwelt kann die Existenzbedingungen des Systems stören oder sogar zerstören. Systeme sind also umweltoffen. Gleichzeitig operieren sie aber in Abgrenzung zur Umwelt und sind dadurch operativ geschlossen. Das System ist demnach dadurch gekennzeichnet, dass es in sich geschlossen ist und sich selbst erhalten kann, während ständige Wechselwirkungen zwischen System und Umwelt bestehen. Diese Wechselwirkungen bezeichnet Luhmann als „Irritationen“ (Vgl. Berghaus (2011), S. 52 ff.).

Die Neuere Systemtheorie nach Luhmann unterscheidet drei Systeme: Biologische Systeme, Psychische Systeme und Soziale Systeme. Biologische Systeme beziehen sich auf lebende Organismen wie Zellen und Nervensysteme. Psychische Systeme beziehen sich auf das menschliche Bewusstsein. Menschen oder eine Ansammlung mehrerer Menschen sind zunächst kein System. Menschen sind „Konglomerate“ verschiedener Systemtypen. Der Fokus Luhmanns Systemtheorie liegt auf den sozialen Systemen (Vgl. Berghaus (2011), S. 32 ff.). Soziale Systeme sind nach Luhmanns Verständnis Kommunikationssysteme, da die charakteristische, konstitutive Operationsweise dieser Systeme die Kommunikation ist. Im Falle sozialer Systeme ist es die Kommunikation, die die Autopoiesis des Systems durchführt und es gegenüber seiner Umwelt abgrenzt (Vgl. Luhmann (1997), S. 81). Soziale Systeme bestehen demnach zunächst nicht aus Menschen. Durch Beobachtung werden Kommunikationen allerdings als Handlungen von Menschen angesehen und lassen sich so nachträglich den Handlungen einzelner Personen zuordnen (Vgl. Berghaus (2011), S. 63 ff.). Auch die Prozesse des

menschlichen Bewusstseins sind zunächst kein Bestandteil eines sozialen Systems, da sie dem psychischen System zuzuordnen sind. Die Systemarten beeinflussen sich jedoch gegenseitig, so dass keines ohne das andere existieren kann, wie Abbildung 9 zeigt (Vgl. Berghaus (2011), S. 67 ff.).

Abbildung 9: Systemtypen nach Luhmann

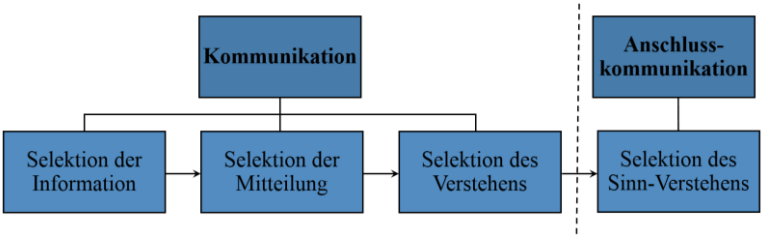


Quelle: Eigene Darstellung

Kommunikation definiert sich in der Neueren Systemtheorie als eine Synthese aus den drei Selektionen Information, Mitteilung und Verstehen (Vgl. Luhmann (1997), S. 190). An der Kommunikation sind zwei informationsverarbeitende Prozessoren beteiligt. Als Ego wird der bezeichnet, der eine Kommunikation versteht und als Alter derjenige, dem die Mitteilung zugerechnet wird (Vgl. Luhmann (1997), S. 1136 f.). Zwischen diesen beiden Akteuren erfolgt die Kommunikation in einem dreiteiligen Selektionsprozess. Die erste Selektion der Information wird immer durch einen Beobachter konstituiert, indem dieser eine Unterscheidung vornimmt, was er als Information ansieht und was nicht. Durch die Aufmerksamkeit und Zuschreibung von Bedeutung wird etwas zu einer Information. Nach der ersten Selektion kann Alter seine Informationen anderen Personen oder sozialen Systemen mitteilen, wozu er eine zweite Selektion vollziehen muss, da es nicht möglich ist, alle vorhandenen Informationen mitzuteilen. Alter entscheidet sich also für eine Mitteilung und damit gegen andere mögliche Mitteilungen oder auch dagegen keine Mitteilung zu geben. Diese Selektion bezieht sich

zum einen auf den Inhalt, das „Was“ der Mitteilung, zum anderen auf die Wahl des Mediums und der Form, dem „Wie“ der Mitteilung (Vgl. Berghaus (2011), S. 73 ff.). Kommunikation kommt nun aber erst in der dritten Selektion des Annehmens bzw. des Verstehens zustande. „Kommunikation kommt tatsächlich erst mit ihrem Abschluß im Verstehen zustande.“ (Luhmann (1997), S. 259). Ego kann in diesem Schritt die Mitteilung verstehen, das heißt, annehmen oder nicht. Diese Selektion vollzieht sich im Verständnis dessen, dass es sich um eine Mitteilung handelt. Hierbei geht es nach Luhmanns Kommunikationsdefinition noch nicht um das inhaltliche Verständnis. Ego fasst zunächst einmal lediglich etwas als Mitteilung auf und versteht dabei, dass eine Differenz zwischen Information und Mitteilung vorliegt. Alter verfügt über viele Informationen, von denen er nur einige zur Mitteilung ausgewählt hat, ihm viele Informationen aber nicht mitgeteilt hat. Diese Differenz birgt ein Unsicherheitspotenzial, da Aufrichtigkeit aus dem Grund, dass Psychen nicht miteinander kommunizieren können, nicht kommunizierbar ist (Vgl. Berghaus (2011), S. 82 ff.). Um diese Unsicherheit zu bewältigen, sind nach Luhmann vertrauensbildende Maßnahmen notwendig, was zu einer weiteren Ausdifferenzierung der Systeme beiträgt (Vgl. Luhmann (1984), S. 179). Voraussetzung für die Existenz des sozialen Systems ist das Weiterlaufen der Kommunikation, die sogenannte Anschlusskommunikation. Das System würde aufhören zu existieren, wenn der Kommunikationsfluss abreißt. Das Verstehen und Annehmen des inhaltlichen Sinnvorschlags oder eben dessen Ablehnung ist die erste Selektion der Anschlusskommunikation (Vgl. Berghaus (2011), S. 98 ff.). Abbildung 10 stellt den entsprechenden Verlauf der Kommunikation dar.

Abbildung 10: Kommunikation in der Neueren Systemtheorie



Quelle: Eigene Darstellung

Nach Luhmanns Verständnis ist Kommunikation allerdings extrem unwahrscheinlich, da die Selektionen kontingent sind, das heißt, die Selektionen sind beliebig und alles könnte auch völlig anders sein (Vgl. Berghaus (2011), S. 108 f.). „Kontingenz ist etwas, was weder notwendig ist noch unmöglich ist; was also so, wie es ist (war, sein wird), sein kann, aber auch anders möglich ist.“ (Luhmann (1984), S. 152) Da an der Kommunikation mindestens zwei Akteure beteiligt sind, liegt sogar „doppelte Kontingenz“ vor, da die beiden Instanzen ihre Selektionen jeweils von den kontingenten Selektionen des Gegenübers abhängig machen. Dadurch erscheint gelingende Kommunikation zunächst unwahrscheinlich. Die doppelte Kontingenz setzt allerdings einen Problemlösungsprozess in Gang, der die Kontingenz überwinden kann. In Systemen handeln die Akteure im Verhältnis zueinander, beobachten sich gegenseitig und sehen sich beobachtet. So gehen sie von einer gegenseitigen Beeinflussbarkeit und sinnvoller Einflussnahme aus und es kommt zu Anschlussoperationen. Es entsteht ein Zirkel von gegenseitigen Handlungen, der durch zeitliche Asymmetrie in Gang gesetzt wird. Es wird ein Prozess angestoßen, bei dem die Selektionen von zwei Instanzen in Bezug zueinander gesetzt werden. Dies führt zu sozialer Ordnung und zur Bildung von sozialen Systemen (Vgl. Berghaus (2011), S. 110 f.). Hierdurch wird deutlich, wie bedeutsam eine gelingende Kommunikation für die Existenz von sozialen Systemen ist. Auch der Erfolg von Veränderungen in diesen Systemen beruht damit zu einem großen Teil auf Kommunikation. Dieser Aspekt wird sich im weiteren Verlauf der Arbeit noch deutlicher herausstellen.

Soziale Systeme sind nach Luhmann die Gesellschaft sowie alle Organisationen und Interaktionen (Vgl. Berghaus (2011), S. 62). Organisationen und damit Unternehmen werden demnach als soziale Systeme definiert und weisen daher entsprechende charakteristische Merkmale auf. Wie die Systemtheorie speziell auf Organisationen angewandt wird, wird im folgenden Kapitel dargestellt. Tabelle 2 fasst noch einmal die wichtigsten Begriffe der Neueren Systemtheorie, die als Theoriegrundlage für den weiteren Verlauf dient, zusammen.

Tabelle 2: Wichtige Definitionen der Systemtheorie

Definitionen	
System	Ein System entsteht aus Operationen, indem es eine Unterscheidung von seiner Umwelt schafft. System ist also etwas, was sich durch seine Existenz selbst sowie durch die Beobachtung des Unterschiedes von allem anderen abgrenzt und sich selbst produziert und reproduziert.
Beobachtung	Beobachtung vollzieht sich im Unterscheiden und Bezeichnen. Es ist die Feststellung eines bedeutsamen Unterschiedes. Eine Beobachtung erster Ordnung produziert durch eine bestimmte Betrachtungsperspektive einen „blinden Fleck“, der nur durch eine Beobachtung zweiter Ordnung aufgedeckt werden kann.
Autopoiesis	„auto“: selbst, „poeiein“: „schaffen, organisieren, produzieren“; Autopoiesis heißt, Produktion des Systems durch sich selbst, da das System zum einen umweltoffen, zum anderen aber in sich (autopoietisch) geschlossen ist.
Soziales System	Soziale Systeme operieren durch Kommunikation. Sie sind Kommunikationssysteme.
Kommunikation	Kommunikation ist eine Synthese aus den drei Selektionen Information, Mitteilung und Verstehen. Erst wenn der Empfänger die Mitteilung als solche interpretiert, liegt Kommunikation vor. Kommunikation führt die Autopoiesis durch und grenzt gegenüber der Umwelt ab.
Kontingenz	Kontingenz beschreibt eine Beliebigkeit und Ungewissheit dahingehend, dass alles so aber auch ganz anders sein kann.

Quelle: Eigene Darstellung

4.2 Grundlagen der systemischen Organisationstheorie

Ein entscheidendes Merkmal in der Beschreibung von Organisationen im Rahmen der systemischen Organisationstheorie, ist die Differenz zwischen der Organisation und ihren Mitgliedern. Die Organisationsmitglieder werden als Umwelten des sozialen Systems „Organisation" betrachtet. Aus diesem Grund können Organisationen als autonome, soziale Überlebenseinheiten länger erhalten bleiben als ihre Mitglieder (Vgl. Simon (2009), S. 14 f.). Dennoch sind es Individuen, nicht Organisationen, die handeln. Charakteristisch ist aber, dass das Personal prinzipiell austauschbar ist, da mit der Zeit koordinierte Handlungssysteme entstehen, die die Handlungen einer Vielzahl von Akteuren miteinander verbinden. Die zu beobachtenden Handlungsmuster können als Ergebnis von Kommunikation erklärt werden und sind damit Kommunikationssysteme (Vgl. Simon (2009), S. 15 ff.). Organisationen bilden sich, wie alle anderen sozialen Systeme, in Abgrenzung zur Umwelt. Organisationen und relevante Umwelten bilden dabei jedoch eine Überlebenseinheit, beeinflussen sich also gegenseitig. Wenn beispielsweise die Mitglieder der Organisation als relevante Umwelten, keine Motivation mehr haben, diese am Leben zu erhalten, kann sie nicht fortbestehen. Es ist folglich nicht möglich, dass Organisationen unabhängig von ihren Umwelten operieren, so dass sie intern auf ständige Irritationen von außen reagieren müssen (Vgl. Simon (2009), S. 31 ff.).

Insbesondere die Mitglieder der Organisation und damit die psychischen Systeme als Umwelten sind von entscheidender Bedeutung. Die prinzipielle Unterscheidung von psychischen und sozialen Systemen hat zur Folge, dass lediglich ein Teil der psychischen Prozesse eines Individuums soziale Existenz oder Bedeutung erlangt und zwar nur der Teil, der in die Kommunikation gelangt. Wenn Wahrnehmungen also nicht kommuniziert werden, nimmt die Organisation diese nicht wahr, da sie selbst nicht über Mittel der sinnlichen Wahrnehmung verfügt. Nehmen also beispielsweise die Mitglieder persönlich wahr, dass eine Veränderung notwendig ist, dies wird aber nicht thematisiert, kommt es auch zu keiner Veränderung (Vgl. Simon (2009), S. 37 ff.). Die Wechselwirkung zwischen den Systemen bedeutet, dass Mitglieder Einfluss auf die Strukturen der Organisation haben, wobei auch die Geschehnisse in der Organisation Einfluss auf die Psyche der Mitglieder haben können (Vgl.

Simon (2009), S.40 f.). So können Change Maßnahmen in der Organisation beispielsweise Ängste bei den Organisationsmitgliedern auslösen, während sich die Veränderungen nicht durchsetzen können, wenn diese Ängste zu tiefgehenden Widerständen werden.

Organisationen werden als Kommunikationssysteme betrachtet. Die Struktur der Organisation besteht demnach aus Kommunikationen und ihren Relationen. Diese Elemente werden durch die Kommunikation von Erwartungen in eine Ordnung gebracht. Erwartungen werden kommuniziert und erwartet, was dann mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit zu einer Erfüllung der Erwartungen führt (Vgl. Simon (2009), S. 45 ff.). Die Basis dafür, dass Erwartungen entstehen und bestätigt werden sind bestimmte Regeln, während die Erwartungen wiederum dafür sorgen, dass die Gebote und Verbote befolgt werden. Es ist die repetitive Anwendung von bestimmten Routinen (Spielregeln), die zur Aufrechterhaltung der Struktur führt. Durch zielgerichtete Einführung neuer Spielregeln, können neue Verhaltensmuster und Strukturen etabliert werden. Dies ist daran gebunden, dass die Befolgung sowie Nichtbefolgung der „Regeln" beobachtet wird und Konsequenzen hat (Vgl. Simon (2009), S. 49 ff.).

Die Struktur bzw. das Netzwerk der organisationsinternen Kommunikationen erweist sich als implizites Wissen der Organisation über ihre relevanten Umwelten. Durch jede Wiederholung von Verhaltens- und Kommunikationsmustern bestätigt sich das Wissen. Zum einen gilt demnach die Organisation durch ihre Struktur als Gedächtnis der Organisation, zum anderen kann Gedächtnis und Wissen der Organisationsmitglieder nutzbar gemacht werden. Dies gilt allerdings wiederum nur, wenn es in die Kommunikation eingebracht wird. Da das Wissen der Organisation aber in ihren Strukturen und Prozessen liegt, ist eine lernende Organisation in der Lage, ihre Strukturen und Prozesse zu verändern (Vgl. Simon (2009), S. 63 f.). Zugrunde liegt die Prämisse, dass Lernen als Veränderung von Wissen angesehen wird (Vgl. Bateson (1985), S. 367 ff.).

Auf Wissen, welches aus Erfahrung abgeleitet wird sowie auch auf Nichtwissen über die Zukunft basieren Entscheidungen. Wird eine Entscheidung kommuniziert, dient sie als Grundlage für weitere Entscheidungen für die Mitglieder der Organisation, so dass sie sich verhalten

als ob die Zukunft sicher wäre. Dieses Verhalten wird daher dem Konzept der Unsicherheitsabsorption zugeordnet (Vgl. Simon (2009), S. 66 ff.). Hierin besteht gerade die Leistung und Funktion der Organisation, da Anschlussentscheidungen ermöglicht werden, ohne vorherige Entscheidungen infrage zu stellen (Vgl. Baecker (2003), S. 34). Die Organisation hat jedoch kein Gedächtnis dafür, welche Entscheidung getroffen wurde, so dass eine fortwährende Unsicherheit beibehalten wird (Vgl. Simon (2009), S. 69). Unsicherheit ist jedoch kein dysfunktionaler Zustand, sondern die wichtigste Ressource der Autopoiesis des Systems, da ohne Unsicherheit nichts zu entscheiden wäre. Die Organisation würde sich in einem Zustand kompletter Selbstfestigung befinden und damit aufhören zu existieren (Vgl. Luhmann (2011), S. 186). Indem eine Entscheidung als Grundlage für eine weitere Entscheidung dient, fungiert diese als Entscheidungsprämisse. Entscheidungsprämissen werden nach ihrer Anschlussfähigkeit an die bisherige Kommunikation ausgewählt und dienen dazu, den Spielraum für die Mehrzahl von Entscheidungen einzuschränken. Damit kommt es zur Komplexitätsreduktion (Vgl. Luhmann (2011), S. 222 ff.). Es lässt sich zusammenfassen, dass Organisationen entstehen und sich reproduzieren, wenn es zur Kommunikation von Entscheidungen kommt. Dies ist das wichtigste Merkmal des sozialen Systems „Organisation“, während alle anderen Kriterien sekundär sind (Vgl. Luhmann (2011), S. 63).

Auch die Führung bzw. das Management von Organisationen obliegt einer systemischen Betrachtungsweise. Da die Organisation vor dem Hintergrund der Systemtheorie grundsätzlich auf Kommunikationsstrukturen, nicht auf einzelnen Personen basiert, gelten die Mitglieder und somit auch Führungskräfte grundsätzlich als austauschbar. Paradox ist jedoch, dass sich konkrete Personen als nicht austauschbar erweisen. Insbesondere können hier unterschiedliche Führungspersönlichkeiten genannt werden. Diese unterscheiden sich aber nicht durch psychische Eigenschaften, sondern die unterschiedliche Führung ist sozial, und durch in der Kommunikation entstandene Aspekte, zu begründen, da das psychische System ohne Kommunikation nicht nach außen gekehrt werden kann. Nur durch die Kopplung der Organisation mit psychischen Systemen ist zudem ein Zugang zur Kompetenz, Intelligenz, Kreativität und Urteilsfähigkeit von Individuen möglich. Psychische Umwelten können der Organisation ein Irritationspotenzial zur Verfügung stellen und so Routinen aufbrechen (Vgl. Simon (2009), S. 73 ff.).

4.3 Grundlagen von Veränderungen und Veränderungsmanagement aus Sicht der Systemtheorie

Das Identitätsparadox „wer derselbe bleiben will, muss sich verändern“ (Bateson (1985), S. 429) gilt auch für Organisationen, da diese nicht isoliert bestehen, sondern immer als Einheit aus System und relevanten Umwelten. Durch Veränderung einer relevanten Umwelt kommt es zu einer Irritation der Organisation. Erfolgt keine angemessene Reaktion auf die Irritation durch Veränderung, endet die Autopoiese. Vor allem wirtschaftliche Organisationen sind mit einer großen und schnellen Veränderungsnotwendigkeit konfrontiert. Sie sehen sich wirtschaftlichen, sozialen, politischen und weiteren „Realitäten“ gegenüber. In der Zugrundelegung des Konstruktivismus sind diese Realitäten allerdings immer ein Konstrukt von Beobachtern, so dass ungewiss bleibt, was als Realität zu betrachten ist (Vgl. Simon (2009), S. 102 f.).

Einen Anknüpfungspunkt hinsichtlich Veränderungen in Organisationen und ihrer Bewältigung bietet die moderne Evolutionstheorie, wobei dieses Verständnis mit dem Konzept der „lernenden Organisation“ vergleichbar ist (Vgl. Simon (2009), S. 103 f.), wie es in Kapitel 2.1 nach Argyris und Schön vorgestellt wurde. Für Evolution sind die drei Prozesse der Variation, Selektion und Retention verantwortlich (Vgl. Weick (1985), S. 179). Variationen können in veränderten Verhaltensweisen bzw. Kommunikationsmustern beobachtet werden. Die Ursache dafür, ist die Variation von Entscheidungsprämissen. Veränderungen können demnach auf Ebene der Personen, hinsichtlich der Kommunikationswege oder der Programme beobachtet werden, welche die drei wichtigsten Entscheidungsprämissen in Organisationen darstellen. Auch die Organisationskultur kann hier miteinbezogen werden, welche sich aber eher langsam verändert (Vgl. Simon (2009), S. 105 f.). Die Selektion betrifft den Strukturbildungswert von Variationen, also den Eingang in die Kommunikationsstruktur, die Retention schließlich deren langfristigen Erhalt hinsichtlich der Restabilisierung in der Systemumwelt (Vgl. Luhmann (2011), S.352). Unverzichtbare Bestandteile eines Veränderungsprozesses sind neben der Variation also, die Umsetzung und Implementierung (Selektion) sowie die Prüfung der Tauglichkeit für das Überleben mit den relevanten Umwelten (Retention). Variationen treten massenhaft auf und werden daher oft wieder vergessen, wodurch sich das System entlastet, sie können aber auch die Strukturen

des Systems langfristig verändern. Die Evolutionstheorie geht zunächst davon aus, dass die Prozesse von Variation, Selektion und Retention von selbst stattfinden und in diesem Zusammenhang organisationales Lernen erfolgt. Eine lernende Organisation ist daher anzustreben, noch bevor der Organisation von außen Transformationsmaßnahmen aufgezwungen werden (Kasper (2007), S. 41). Dennoch ergeben sich, wie in Kapitel 2 dargestellt, auch tiefgreifende Veränderungsnotwendigkeiten, die das Eingreifen eines Change Managers erfordern, was auch in der Abgrenzung von Organisationsentwicklung und Change Management begründet wurde. Da dieser Arbeit das Vorgehen des Change Managements zugrunde liegt, wird in diesem Zusammenhang die Möglichkeit der aktiven Veränderung näher betrachtet.

Die Neuere Systemtheorie geht davon aus, dass natürlich auch planmäßige Änderungen stattfinden können, was an dieser Stelle jedoch keine Planbarkeit des gesamten Veränderungsprozesses impliziert. Veränderungen sind nämlich stets in einen evolutionären Prozess eingebettet (Vgl. Luhmann (2011), S. 352 f.). Es ist daher für Veränderungsmanager schwer möglich, die Steuerung des Prozesses zu übernehmen. Dennoch können sie in diesem, wie auch in der gesamten Organisation als Gestalter fungieren, indem sie Veränderungen initiieren und fördern (Vgl. Simon (2009), S. 108; Schmidt, S. (2012), S. 65). In dem Verständnis der Neueren Systemtheorie wird von der Vorstellung, dass das Management Top-Down, in linear-kausalen Zusammenhängen und Zweck-Mittelrelationen, die einem klassischen Rationalitätsparadigma folgen, handelt, Abschied genommen. Eine Ambiguitätstoleranz als Umgang mit widersprüchlichen und paradoxen Entscheidungslagen sowie die Fähigkeit einer gezielten Musterunterbrechung wird benötigt (Vgl. Schumacher/Rüegg-Stürm (2012), S. 4 f.). Es wird angenommen, dass soziale Systeme die Zustände der Ordnung, der Nicht-Ordnung und Phasenübergänge annehmen können. Für das Management ergeben sich somit die Aufgaben eine geordnete Struktur aufzubrechen sowie eine geordnete Struktur aus Chaos zu bilden (Vgl. Bergmann (2014), S. 114). In diesem Sinne ist es Aufgabe des Managers, die Strukturen so zu gestalten, dass eine Selbstorganisation der Unternehmung gefördert wird. „The fundamental role of managers is to shape and create contexts in which appropriate forms of self-organisation can occur.“ (Morgan (1997), S. 267). Aus dem Grund, dass die Selbstreproduktion auf dem

Kommunikationssystem basiert, ist die Gestaltung der Kommunikation ein wichtiger Anknüpfungspunkt.

Die Psyche der Führungskraft wird als Umwelt der Organisation angesehen, so dass eine Entscheidung lediglich mitgeteilt werden und sich die Führungskraft an der Kommunikation beteiligen und sie beobachten kann. Auch vor der Mitteilung spielt die Kommunikation eine entscheidende Rolle, da die Entscheidung auf Basis von Informationen getroffen wird, die der Entscheider erhält. Welche dies sind, hängt von formalen und informellen Kommunikationswegen als Entscheidungsprämissen ab. Diese sorgen dafür, dass Informationen ausgesiebt und modifiziert werden. Eine Führungskraft, die sich bewusst ist, dass sie für Entscheidungen verantwortlich gemacht wird, die Ergebnis eines heterarchischen Kommunikationsprozesses sind, hat die Möglichkeit, das Kommunikationssystem zu verändern. Zu diesem Zweck kann die Führungskraft bestehende Muster durchbrechen, neue Variationen einführen oder vollkommen neue organisatorische Einheiten begründen. Hier zeigt sich der aktive Charakter des Change Managements. Ausgehend von einer lerntheoretischen Sichtweise wären eingeführte Variationen mit Versuchen zu vergleichen und es wird nach einer „Versuch-Irrtum"-Logik vorgegangen (Vgl. Simon (2009), S. 108 ff.).

Die Frage, wie es der Person des Entscheiders bzw. des in dieser Arbeit betrachteten Veränderungsmanagers bei dieser Art der Steuerung gelingen kann, zielgerichtet zu kommunizieren, ist damit noch nicht beantwortet. Ein entscheidender Aspekt unter systemtheoretischer Betrachtungsweise ist in diesem Zusammenhang die Erhöhung der Beobachtungskompetenz bei Entscheidern in Unternehmen durch eine Schärfung der Wahrnehmungsfähigkeit (Vgl. Schmidt, S. (2012), S. 64). Um die Dynamik komplexer, sozialer Systeme zu verstehen, ist Beobachtung erforderlich (Vgl. Müller (2012), S. 133). Nach Willke ist es lediglich die Kunst der genaueren Beobachtung, die Laien von Experten unterscheidet. In einem Prozess der Professionalisierung wird der „Blick" geschult, um die Fähigkeit zu erlangen, „zu Beobachtungsmöglichkeiten zu kommen, wo andere nichts sehen." (Willke (2005), S. 12) Und auch um in diese Art von System steuernd Einfluss zu nehmen, ist das Managen von Beobachtungen erforderlich. Die Einflussnahme vollzieht sich über die Fokussierung von Aufmerksamkeit, da Aspekte, die nicht in die Aufmerksamkeit der Kommunikationsteilnehmer gelangen,

in der Organisation nicht beobachtet werden und folglich keine soziale Realität durch Kommunikation erlangen können. (Vgl. Simon (2013), S. 13). Als eines der wichtigsten Steuerungs- und Führungsinstrumente innerhalb von Organisationen wird daher die Fokussierung der Aufmerksamkeit und damit die Steuerung der Beobachtung gesehen (Vgl. Simon (2009), S.115 f.). Durch das Managen von Beobachtungen kann die Beobachtung zudem so fokussiert werden, dass sie stärker auf einen oder mehrere Gegenüber ausgerichtet ist und so die „doppelte Kontingenz“ überwinden kann, die die Kommunikation unwahrscheinlich macht. Ein wichtiger Aspekt im Zusammenhang mit der Beobachtungskompetenz des Veränderungsmanagers ist auch die Fähigkeit der Selbstbeobachtung und damit die Entwicklung eines Bewusstseins für die eigenen blinden Flecken. So kann das Potenzial weiterer Beobachtungen anerkannt werden (Vgl. Wimmer (2009), S. 10). Die hier beschriebenen Grundlagen eines systemischen Change Managements liefern Anknüpfungspunkte für die vergleichende Analyse, die als Kernstück dieser Arbeit im folgenden Kapitel durchgeführt wird.

5 Vergleichende Analyse ausgewählter Change Management Ansätze

Nachdem nun die Grundlagen der klassischen Modelle sowie der Betrachtungsweise auf Basis der Systemtheorie vorgestellt wurden, wird in diesem Kapitel im Hinblick auf die Fragestellung der Arbeit die Frage beantwortet, inwieweit die klassischen Ansätze des Change Managements an ihre Grenzen stoßen. Die Grenzen der Ansätze werden im Folgenden zunächst durch eine kritische Betrachtung der beiden, repräsentativ herangezogenen, Modelle aufgezeigt. Um erste Überlegungen zu geben, welche Vorgehensweisen den klassischen Ansätzen gegenübergestellt werden können, wird zunächst das Modell des Solution Cycles betrachtet. Aus der Gegenüberstellung ergibt sich eine zusammenfassende Kritik an den klassischen Modellen und diesem Verständnis von Change. Schließlich erfolgt der Vergleich mit Ansätzen aus systemischer Perspektive. Bezüglich der kritischen Betrachtung sei an dieser Stelle angemerkt, dass die beiden betrachteten Modelle auf einer bestimmten Beobachterperspektive beruhen. So sind beide Autoren Professoren und in der Beratung tätig. Aus dieser Perspektive konstruierten

sie ihre eigenen Wahrnehmungsmodelle als Programme, die einer Komplexitätsreduktion im Change Management dienen. Die kritische Betrachtung kann die Modelle daher nicht infrage stellen, was auch nicht Zielsetzung dieser Arbeit ist, sondern lediglich aufzeigen, welche Grenzen sich aus einer stärker systemischen Perspektive der Beobachtung ergeben.

5.1 Kritische Betrachtung des Acht-Stufen-Prozesses des Wandels nach Kotter

Kotters Modell ist weit verbreitet und stellt, auch heute noch, einen der meist beachteten Vorgehensweisen des Change Managements dar. Im Folgenden wird eine kritische Betrachtung des Modells erfolgen. Ein häufig angesprochener Kritikpunkt ist, wie bereits angedeutet wurde, die bis heute geringe empirische Belegung des Modells. „Kotter's eight stage process for creating a major change is one of the most widely recognised models for change management, and yet there are few case studies in the academic literature that enquire into how this process has been used in practice." (Pollack/Pollack (2015), S. 51) Appelbaum et al. (2012) gehen sogar soweit, dass sie schlussfolgern, dass das Modell seine Popularität eher durch das direkte und leicht anwendbare Format erhalten habe als durch einen wissenschaftlichen Konsens über die Ergebniswirkung (Vgl. Appelbaum et al. (2012), S. 764). Wie bereits angesprochen, ist es nicht Ziel dieser Ausarbeitung, den Wert von Kotters Modell und seinen Ausarbeitungen zum Change Management infrage zu stellen. Kotter liefert einige wichtige Ansatzpunkte für den Umgang mit Veränderungen. Dennoch werden nun neben der fehlenden empirischen Validierung weitere Kritikpunkte herausgearbeitet, die sich aus einer systemischen Betrachtungsweise ergeben.

Ein wichtiger Ansatzpunkt, den Kotter durch sein Modell geliefert hat, ist vor allem die Erzeugung des Gefühls der Dringlichkeit. Der Begriff des „sense of urgency" wird vielfach zitiert und auch von Autoren, die eine systemische Betrachtungsweise vertreten, als wichtiger Ansatzpunkt aufgenommen, da Veränderungsbereitschaft erst dann entsteht, wenn die Beteiligten eine Notwendigkeit der Veränderung erkennen (Vgl. Wimmer (2013), S. 106 f.; Schmidt, S. (2012), S. 65). Auch in Zukunft wird es entscheidend sein, dass die Change-Notwendigkeit,

welche durch die sich erhöhende Veränderungsgeschwindigkeit zustande kommt, auch in die psychischen Systeme der Menschen in den Organisationen gelangt. Ohne diese Systembeeinflussung wird nur schwerlich ein Commitment erzeugt, welches sich schließlich durch positive Kommunikation gegenüber der Veränderung ausdrückt. Fraglich ist aber, wie ein Gefühl der Dringlichkeit – oder besser eine Change-Notwendigkeit – erzeugt wird. Nach Kotter setzt die Schaffung eines starken Dringlichkeitsgefühls Mut und Risikobereitschaft der Führung voraus. Es ist also die Führung, die „von oben" die Dringlichkeit auslöst, was auch mit Druck verbunden ist. „Es kann auch bedeuten, allen Geschäftseinheiten mit Veräußerung oder Schließung zu drohen, wenn sie nicht innerhalb von 24 Monaten Marktführer oder Nummer zwei in ihren Märkten werden." (Kotter (2011), S. 37 ff.) Hiermit geht das Menschenbild einher, dass Menschen sich nicht verändern wollen, wenn nicht genügend Druck erzeugt wird. Ein gemeinsamer Dialog auf Augenhöhe spielt damit zu Beginn keine große Rolle (Vgl. Schwemmle 2014, S. 78). Durch Druck können Unsicherheiten verstärkt werden und es kommt womöglich nicht zum Sinn-Verstehen durch die Mitarbeiter selbst, wodurch die Kommunikation gestört wird. Es besteht das Risiko, dass eine „falsche Dringlichkeit" erzeugt wird, die lediglich Ängste und Widerstände schürt. Kotter rückt aus diesem Grund selbst von dem Gefühl der Dringlichkeit als „brennende Plattform" ab, weil dies zu Ängsten und einem Paralysieren der Mitarbeiter führt. Er betrachtet den „sense of urgency" unter heutigen und zukünftigen Bedingungen selbst kritisch und geht eher von einem „sense of enthusiasm" als Initiieren einer positiven Bewegung aus (Vgl. Kotter/Langen (2014), S. 48 f.).

Kotter betont eine Notwendigkeit des Durchlaufens aller acht Schritte sowie die Bedeutung der Reihenfolge für den Erfolg eines Wandlungsprozesses. Ein systemisches Organisationsverständnis zeigt jedoch auf, dass es problematisch ist, Change Management als einen Prozess zu begreifen, der linear, strukturierbar, planbar und steuerbar ist (Vgl. auch Tiffert (2013), S. 383). Die Komplexität sozialer Systeme führt dazu, dass sich viele Faktoren gegenseitig bedingen, so dass eventuell Phasen mehrfach durchlaufen werden oder sich überschneiden. Nach Kotter führt das Auslassen eines einzelnen Schrittes des Vorgehensmodells aber fast immer zu Problemen (Vgl. Kotter (2011), S. 20). Die Abarbeitung erfolgt somit nach einer Art Checkliste, in welcher der nächste Punkt erst abgearbeitet wird, wenn der Vorausgehende abgehakt

ist. Checklisten-Change-Modelle finden in der Praxis häufig Anwendung und es werden Annahmen zugrunde gelegt, die der Komplexität von Veränderungsprozessen in sozialen Systemen nicht gerecht werden können (Vgl. Müller (2012), S. 130). Es sind komplexe soziale Systeme, die betrachtet werden, keine „trivialen Maschinen". Paradoxerweise wird im Change Management jedoch immer noch auf Ideen, Handwerkszeuge und Konzepte zurückgegriffen, die für das Verändern trivialer Maschinen geeigneter erscheinen als für die Gestaltung von komplexen Systemen (Vgl. Kühl (2015), S. 88). Die Anwendung eines linearen, strukturierbaren, planbaren und steuerbaren Modells stößt aber umso mehr an seine Grenzen, je tiefgreifender und komplexer ein Veränderungsprozess ist. Die Planbarkeit und Steuerbarkeit durch das Management nimmt immer weiter ab und es werden eine Abweichung von der vorgegebenen Struktur und mehr Flexibilität als notwendig erachtet (Vgl. Kasper (2007), S. 41). Change Manager, die versuchen Veränderungsprozesse beispielsweise mit einer Beeinflussung der Unternehmenskultur zu beginnen, sind laut Kotter auf dem falschen Weg. Die Kulturbeeinflussung als Veränderungshebel wird erst in der letzten Stufe angesprochen und es wird der Eindruck erweckt, dass sich Kulturelemente mit der Zeit von selbst entwickeln. Diese Einschätzung greift jedoch zu kurz. Entsprechend der Einschätzung, dass eine evolutionäre Entwicklung der Organisation gefördert werden sollte, ist die Unterstützung des Kulturwandels auf allen Stufen einzubeziehen (Vgl. Kasper (2007), S. 40 f.).

Aufgrund der Komplexität sozialer Systeme wird eine Ablehnung reiner Machbarkeitsideologien diskutiert. Es wird an der Kommunikation angesetzt und eine Partizipation der Betroffenen wird dabei als unerlässlich angesehen (Vgl. Rosenstiel/Molt/Rüttinger (2005), S. 385). Eine Entscheidung setzt daher im Verständnis der systemischen Organisationstheorie Partizipation voraus. „Wenn irgendwann eine Entscheidung verkündet wird, so ist sie das Ergebnis eines heterarchischen Kommunikationsprozesses, nicht eines einsamen, in schlaflosen Nächten ergrübelten Beschlusses einer Führungskraft." (Simon (2009), S. 109) Die aktive Rolle des Veränderungsmanagers in der Unterscheidung des Change Managements zur Organisationsentwicklung ist also keinesfalls mit einer Top-Down-Vorgehensweise gleichzusetzen. In Kotters Modell wird zwar nicht eine einzelne Führungsperson im Change Management

fokussiert, wohl aber die Gestaltung einer Führungskoalition. Es wird der Eindruck vermittelt, dass eine Kluft zwischen Top-Management und der Gruppe der Betroffenen kreiert wird, in der die Starken bewegen und die Schwachen bewegt werden (Vgl. Schwemmle 2014, S, 78 f.). Der Führungskoalition obliegt die letztliche Entscheidungsgewalt über die Formulierung der Vision sowie über die Ausarbeitung entsprechender Strategien und Maßnahmen für deren Erreichung. Dies kann dahin interpretiert werden, dass eine vorgebackene Vision nur noch in die Köpfe der Mitarbeiter transportiert wird (Vgl. Schwemmle 2014, S. 79). Eine starke Top-Down-Orientierung drückt sich auch darin aus, dass Kotter den Entscheidungen, die ohne das Top-Management getroffen werden, keine ausreichende Durchsetzungskraft zuschreibt. Auch in diesem Punkt folgt Kotter durch seine Aussagen selbst dieser Kritik und nähert sich einer eher systemischen Betrachtungsweise an, indem er den Fokus der „Guiding Coalition" von Management und Kontrolle, hin zur Fähigkeit zu begeistern und andere anzuleiten, verschiebt (Vgl. Kotter/Langen (2014), S. 49).

Zuletzt wird noch der Umgang mit Widerständlern kritisch betrachtet. Bereits die Bezeichnung als „Blockierer" (Kotter (2011), S. 97) macht eine eher negative Rollenzuschreibung dieser Personen deutlich. Nach Kotters Ansicht, ist der erste Versuch der Veränderungsverantwortlichen zwar zunächst ein Dialog, er geht aber davon aus, dass Widerständler auf jeden Fall aufzuhalten sind, vor allem, wenn sie Einfluss haben. Lauer kritisiert den oft falschen Umgang mit Widerständen, indem er eine Analogie zwischen Unternehmen und menschlichem Körper zieht, wobei Widerstände gegen Wandel Schmerzen darstellen. Werden die Schmerzen mit Schmerzmitteln behandelt, werden zwar Symptome nicht aber Ursachen bekämpft. Übertragen auf das Change Management heißt dies, dass Widerstände nicht mit disziplinarischen Maßnahmen („Schmerzmitteln") bekämpft werden sollten, sondern Signale für Probleme sind. Diese Signale können demnach auch ein Indikator dafür sein, dass durch ein Top-Down-Vorgehen die Sinnkonstruktion im gesamten System noch nicht gelungen ist und einzelne Widerständler Repräsentanten einer Gruppe sind (Vgl. Lauer (2014), S. 58). Es sind nämlich oft gerade Funktionsträger und erfahrene, anerkannte Leistungsträger, die Zweifel äußern. Es gehen wichtige Ressourcen verloren, wenn diese „ruhig gestellt" werden. Widerstand oder scheinbarer Widerstand stellt nämlich eher eine Ressource als eine Gefahr dar, da die

Zweifel der kompetenten Leistungsträger oft aus der Sorge um die Leistungsfähigkeit der Organisation heraus begründet sind. Gerade diese Personen können den Veränderungsverantwortlichen durch eine andere Realitätskonstruktion dabei helfen, blinde Flecken zu reduzieren. Sie haben durch ihre Beobachtung eventuell Risiken erkannt, die von der Führung nicht gesehen wurden. Um destruktive Mechanismen im Umgang mit Widerstand zu vermeiden, bedarf es der Selbstbeobachtung und Selbstreflexion der Veränderungsmanager (Vgl. Wimmer (2009), S. 10).

Trotz Kotters eigenen Ausführungen, dass angesichts der Auswirkungen von Globalisierung, Digitalisierung, dem enormen Anstieg von Komplexität und Mehrdeutigkeit im 21. Jahrhundert das Modell überdacht werden muss (Vgl. Kotter/Langen (2014)), wird das Modell noch immer in zahlreichen Publikationen in seiner ursprünglichen Form zitiert und eine entsprechende Anwendung empfohlen.

5.2 Kritik am Fünf-Phasen-Vorgehensmodell des Wandels nach Krüger

Einige der im Modell von Kotter kritisierten Aspekte, finden sich auch im Modell von Krüger. Dennoch sollen einige Punkte, die hier als Merkmale des „klassischen Ansatzes“ definiert werden und sich insbesondere bei der kritischen Betrachtung von Krügers Modell verdeutlichen lassen, noch einmal herausgearbeitet werden. Zunächst einmal ergeben sich aber ein paar Unterscheidungen. Das Fünf-Phasen-Modell nach Krüger lässt die Möglichkeit zu, innerhalb der verschiedenen Phasen Umgestaltungsmaßnahmen und flexible Anpassungen an die jeweilige Situation vorzunehmen. Es wird nicht wie bei Kotter davon ausgegangen, dass sich ein Erfolg nur einstellen kann, wenn alle Phasen wie vorgegeben und in der angegebenen Reihenfolge durchlaufen werden. Dennoch legt Krüger viel Wert auf die Möglichkeit der Planung, Steuerung und Kontrolle. Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal ist, dass in Krügers Modell die Betonung der Top-Down-Perspektive nicht so stark ausgeprägt ist. Krüger unterscheidet zwischen einer Top-Down- und Bottom-Up-Implementierung. Einer absichtsvollen und geplanten Veränderung (intendiert), entspricht seiner Ansicht nach die Top-Down-Vorgehensweise, während Initiativen von unten heraus als unvorhersehbar und ungeplant (emergent) beschrieben werden (Vgl. Krüger (2014a),

S. 56 ff.). Es stellt sich jedoch wiederum die Frage, inwieweit alle durch das Top-Management angestoßenen Veränderungen, selbst wenn sie von oben initiiert werden, auch intendiert sind, und nicht erst emergent durch unvorhersehbare Entwicklungen der Umwelt herausgebildet wurden. Die Führungskraft hat zwar die Aufgabe, die Notwendigkeit einer Veränderung zu erkennen, notwendig wird diese aber erst durch die Umweltdynamik und die Offenheit des sozialen Systems. Es besteht außerdem die Gefahr, dass allein durch die Führung die Veränderungs-Notwendigkeit falsch oder zu spät erkannt wird.

Bei der Festlegung der Wandlungsziele betont Krüger ebenfalls explizit die Bedeutung der Führungs- bzw. Wandlungskoalition, die nur aus einer kleinen Zahl von Wandlungsträgern besteht. Er empfiehlt in diesem Stadium des Prozesses das Alleinhandeln dieser Führungsgruppe und die Geheimhaltung oder sogar gezielte Desinformation, statt einer umfassenden Aufklärung (Vgl. Krüger (2014a), S. 43). Diese Empfehlung ist insoweit problematisch, dass durch die Differenz zwischen Information und Mitteilung sowieso bereits ein gewisses Unsicherheitspotenzial besteht. Dieses kann durch das bewusste Zurückhalten von Informationen noch verstärkt werden, da es schwierig sein kann, diese Informationen vollständig kommunikativ zu verbergen. Nach Watzlawicks Axiom „Man kann nicht nicht kommunizieren, denn jede Kommunikation (nicht nur mit Worten) ist Verhalten (…)“ (Watzlawick/Beavin/Jackson (1969), S. 53), kann somit auch in dem Bestreben ein frühes Bekanntwerden von Informationen zu vermeiden, Kommunikation beobachtet werden, was das Unsicherheitspotenzial bei den Beteiligten zusätzlich erhöhen würde. Zudem kann ein Managen von Beobachtungen als „Steuerungsinstrument“ nicht zum Einsatz kommen, wenn die Beteiligten ausgeschlossen werden. Es kann dazu kommen, dass die Mitarbeiter sich ihre eigenen Wirklichkeitskonstruktionen über die Veränderung herausbilden, die nach den Annahmen des Konstruktivismus nicht der Realität entsprechen müssen. Sie bringen diese Vorstellungen durch Kommunikation in das soziale System ein, so dass sich Gerüchte verbreiten. Ein Widerstand kann sich so schon zu Beginn der Veränderung forcieren, bevor in der Mobilisierungsphase, das vorher bereits festgelegte Wandlungskonzept, gegenüber allen Betroffenen und Beteiligten kommuniziert wird (Vgl. Krüger (2014a), S. 46).

Ein weiterer Kritikpunkt ist die Betonung des Analysegedankens in der Initialisierungsphase. Krüger geht davon aus, dass durch eine Analyse der internen und externen Situation der Veränderungsbedarf festgestellt werden kann, so dass auf dieser Basis schließlich im Vorfeld passende Maßnahmen konzipiert werden können (Vgl. Krüger (2014a), S. 40 ff.). Radatz (2009) lehnt in ihrem Ansatz beispielsweise eine Analyse gänzlich ab. Ihrer Ansicht nach, wird zum einen die Dauer eines Veränderungsprozesses durch die umfassende zeitliche Investition in eine Analyse in die Länge gezogen, zum anderen erzeugen Analysen häufig „Problemtrancen". Durch die Analyse der alten Strukturen und Denkmuster werden diese immer wieder hervorgebracht und dadurch verfestigt (Vgl. Radatz (2009), S. 20 f.). An dieser Vorstellung knüpft auch die Theorie der Pfadabhängigkeit an, die annimmt, dass in der Vergangenheit getroffene Entscheidungen und gefestigte Denkweisen und Routinen zu stark in die Gegenwart hineinwirken können (Vgl. Mayntz (2002), S. 27 ff.). Es reproduzieren sich somit immer wieder die alten Probleme, so dass Pfadabweichungen oder Pfadwechsel als Ausnahmefälle oder sogar unmögliches Ereignis erachtet werden (Vgl. Beyer (2005), S. 6). Die alten Probleme reproduzieren sich, indem Veränderungsprogramme zwar mit neuem Namen oder neuer Anmutung versehen werden, aber grundsätzlich die Inhalte zuvor bereits gescheiteter Initiativen wiederholen. Ein Vergessen hilft daher dabei, sich nicht auf die Vergangenheit, sondern nur auf die Zukunft zu konzentrieren. Auch wenn eine Analyse, zum Beispiel hinsichtlich der Darstellung einer Veränderungsnotwendigkeit Bedeutung hat, ist einer klaren Vision mehr Aufmerksamkeit zu widmen als einer Analyse, insbesondere der Vergangenheit (Vgl. Brunsson (2009), S. 3). Dadurch, dass die Organisation kein Gedächtnis hat, werden aber ebenso auch erfolgreiche Vorgehensweisen vergessen, wenn sie nicht gesichert werden.

Nachdem nun beide Modelle des klassischen Ansatzes kritisch betrachtet wurden, ergeben sich hieraus bestimmte Merkmale und Definitionen, die unter der Bezeichnung „klassischer Ansatz" zusammengefasst werden. Die Zusammenfassung der klassischen Aspekte wird in Kapitel 5.4 erfolgen. Zunächst soll aber der Solution Cycle nach Gustav Bergmann als ein Modell beschrieben werden, welches auf einer systemischen Herangehensweise beruht, so dass neben den Grundlagen aus Kapitel 4 auch ein bestimmtes Modell abgebildet wird, welches Aspekte

des systemischen Change Managements beinhaltet. Somit werden, die für diese Arbeit zum Vergleich herangezogenen Ansätze, jeweils durch spezifische Modelle bzw. ein bestimmtes Modell verdeutlicht.

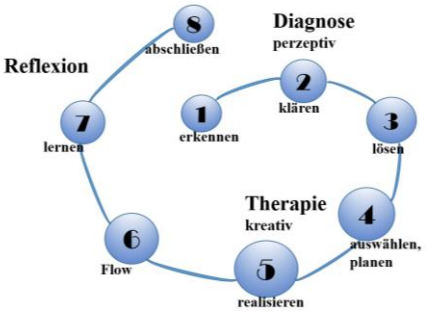
5.3 Der Solution Cycle zur Gegenüberstellung eines systemischen Modells

Ein Modell, welches denen des klassischen Ansatzes gegenübersteht und auf systemischen Überlegungen beruht, ist der Solution Cycle, welcher in Abbildung 11 dargestellt wird. Auch dies ist im Grundsatz ein Phasenmodell, beruht jedoch auf systemischen Überlegungen und eignet sich daher für eine Gegenüberstellung des grundsätzlichen Gedankengerüsts, welches dem Ansatz zugrunde liegt. Im Grundsatz unterscheidet sich der Solution Cycle zudem durch folgende Aspekte von den Phasenmodellen des klassischen Ansatzes:

- Durch die Modi (Diagnose, Therapie, Reflexion) wird von konkreten Phasen abstrahiert.
- Auch wenn es den Anschein hat, sind die Phasen nicht zwingend voneinander abgegrenzt, sondern Überschneidungen sind möglich.
- Es gibt keinen klaren Anfang und kein klares Ende, sondern es wird ein ständig fortlaufender Kreislauf betrachtet (Vgl. Bergmann/Daub (2006); Bergmann (2014)).

Auch der Ablauf im Einzelnen macht einige Unterscheidungen deutlich. Wie Abbildung 11 zeigt, besteht der Solution Cycle aus acht Phasen, die zu drei Hauptmodi zusammengefasst werden können.

Abbildung 11: Der Solution Cycle



Quelle: Eigene Darstellung nach Bergmann/Daub 2006, S. 144

Der Solution Cycle beginnt mit dem perzeptiven Modus, welcher mit den Vorgängen des Erkennens und Klärens beginnt. Es erfolgen die ersten Beobachtungen, ein Austausch von Sichtweisen sowie eine gemeinsame Problembeschreibung und Visionsfindung (Vgl. Bergmann/Daub (2006), S. 143). Die gemeinsame Visionsfindung steht der klassischen Annahme, dass diese durch die Führungskoalition vorgegeben wird, gegenüber. Um gemeinsam mit Betroffenen und Beteiligten ein differenziertes Zielbild zu entwickeln, wird es zunächst einmal als wichtig angesehen, dass der Manager selbst versucht, sich von seinen idealisierten Zielbildern zu befreien (Vgl. Zimmermann/Muhler (2010), S. 8). Ein weiterer wichtiger Unterschied zu den klassischen Modellen ist, dass es nicht Analysen oder eine Vorlage von Kennzahlen sind, die Ausgangspunkt des Changes sind, sondern Beobachtungen. Ein entscheidendes Ziel dieser Phasen ist es daher, die Akteure dazu zu befähigen, sich selbst und ihre Beziehungsstruktur besser zu erkennen. Durch die Fokussierung von Aufmerksamkeit durch den Veränderungsmanager kann gefördert werden, dass die Beteiligten selbst Erkennen, was zum Gelingen fehlt und was verändert werden muss (Vgl. Bergmann/Daub (2006), S. 142 f.).

Die Modelle von Kotter und Krüger gehen davon aus, dass in den ersten Schritten bereits konkrete Ziele festgesetzt werden und bestenfalls schon eine angestrebte Lösung fokussiert wird. Die Energie wird dadurch jedoch auf die Lösung aus dem Bisherigen, welches eigentlich als Problem empfunden wird ausgerichtet (Vgl. Bergmann/Daub (2006), S. 142). Hier ist wieder das Pfadabhängigkeitsproblem angesprochen, welches bereits bei der kritischen Betrachtung von Krügers Modell angeführt wurde. Die Perspektive sollte erweitert werden und nicht nur Bisheriges fokussieren. Dadurch, dass nicht direkt zu Beginn von einem konkreten, zu erreichenden Soll-Zustand ausgegangen wird, der sich womöglich auf Analyse des Vergangenen begründet, können sich verschiedene Optionen herausbilden, wie der Kybernetiker Heinz von Foerster formuliert, „Handle stets so, dass weitere Möglichkeiten entstehen." (Foerster, von (2007), S. 60) Eine weitere Unterscheidung in den Anfängen ist, dass im Gegensatz zu den Modellen von Kotter und Krüger die Entscheidungen zu Beginn, aber auch während des Veränderungsprozesses, nicht durch eine Führungs- bzw. Wandlungskoalition

getroffen werden, sondern in einem wechselseitigen Prozess. Ein Common Ground zwischen allen Beteiligten ist eine wichtige Zielsetzung (Vgl. Bergmann/Daub (2006), S. 143).

Auf den Perzeptiven Modus folgt der Kreative Modus, welcher die Aspekte der Lösungskreation und -auswahl sowie die aktive Veränderung umfasst. Die Lösungsalternative wird hier nicht von vornherein festgelegt und letztlich durch die Führungskoalition ausgewählt, sondern in einem Vorgang aus Kreation, Ausprobieren und Selektion herausgebildet. Hierzu können Teams gebildet werden, die in einer experimentierfreudigen Atmosphäre agieren und schließlich selbstständig zur Planung und Realisation der von ihnen erarbeiteten Elemente angeregt werden (Vgl. Bergmann/Daub (2006), S. 143 f.). Im sich anschließenden Reflektiven Modus wird die Veränderung beobachtet. Wenn sie zu einem Flow geführt hat, werden Muster und Regeln angepasst und es erfolgt ein Lernen des Systems (Vgl. Bergmann/Daub (2006), S. 144). „Flow ist ein Ausdruck des Gelingens, der Erkenntnis und des Glücksempfindens“ (Vgl. Czikszentmihalyi (1997) zitiert nach Bergmann (2014), S. 139). Wird auf den Flow-Zustand kein Wert gelegt, kann es zu Widerständen als „Kehrseite des Flow“ kommen (Vgl. Bergmann/Daub (2006), S. 240 ff.). Im schlimmsten Fall kann die Organisation nicht mehr fortbestehen, da Organisationen und relevante Umwelten eine Überlebenseinheit bilden und die Organisation nicht fortbestehen kann, wenn die Mitglieder als relevante Umwelten keine Motivation mehr haben, diese am Leben zu erhalten. In klassischen Ansätzen wird der „Flow-Aspekt“ zur Vermeidung von Widerständen nicht betrachtet. Bei den Modellen von Kotter und Krüger steht die Dringlichkeit für die Schaffung von Akzeptanz und die Vermeidung von Widerständen im Fokus der Betrachtung. „Die Erzeugung eines Dringlichkeitsgefühls ist ausschlaggebend, um die notwendige Kooperationsbereitschaft zu erhalten.“ (Kotter (2011), S. 31) Auch Krüger geht davon aus, dass ein erheblicher Problemdruck oder „Leidensdruck“ nötig ist, um Akzeptanzbarrieren zu überwinden (Vgl. Krüger (2014b), S. 19). Um Widerstände durch Flow reduzieren zu können, ist zu beachten, dass auch die Veränderungsmanager selbst Freude am Wandel haben und nicht veränderungsmüde sind. Gespräche und Befragungen mit Führungskräften, wie die „Change Management“-Studie von osb international, deuten entsprechende Entwicklungen an. Während 30% der 600 Führungskräfte Deutschlands und Österreichs Spaß am Wandel haben, nimmt ein

Drittel der Befragten Veränderungen als negativ und ermüdend wahr (Vgl. Reith/Lohmer (2012), o.S.). Die Überwindung negativer Gefühle und die gründliche Auswertung bisheriger Change-Initiativen können der Change-Ermüdung vorbeugen. Außerdem kann durch eine Reflexion verhindert werden, dass neu anfallenden Veränderungen wieder mit alten Lösungsmustern begegnet wird, die nicht erfolgreich waren und daher „Vergessen" werden sollten (Vgl. Reith/Lohmer (2012), o.S.). Im besten Fall können durch einen positiven Verlauf neue Regeln, Verhaltensmuster oder Strukturen als Entscheidungsprämissen etabliert werden, so dass ein Beitrag zu universellen Problemlösungsfähigkeit des sozialen Systems im Sinne eines Lernens zweiter Ordnung erfolgt.

Kotter und Krüger empfehlen bereits nach ersten Erfolgen, weitere Veränderungen anzustoßen bzw. Folgeprojekte durchzuführen. Die Reflektiven Phasen des Solution Cycles werden ausgelassen, indem sich aus Effizienzgründen direkt in das nächste Projekt gestürzt wird. Es bedarf allerdings Zeit zur Reflexion und zum Lernen. Der Projektverlauf sowie auch das Vorgehen der Führungskraft selbst bedürfen einer Reflexion. So kann die Fähigkeit der Selbstorganisation gefördert werden (Vgl. Bergmann/Daub (2006), S. 144). Es könnten Strukturen geschaffen werden, die einem ständigen Wandel standhalten können. Die Erkenntnisse aus gelungenen Projekten werden zu selten genutzt, da sie ohne Reflexion eben häufig nicht gesichert werden (Vgl. Bergmann (2014), S. 13). Indem sich das Wissen im sozialen System verankert, können durch dieses Wissen der Organisation direkt neue Problemstellungen sichtbar werden. So muss es gar nicht dazu kommen, dass bereits vor Abschluss der Veränderung Folgeprojekte initiiert werden müssen, sondern es kann bereits ein erneutes Erkennen unter den Beteiligten eingesetzt haben. Diese Zirkulation läuft in heutigen Organisationen ständig ab. Der Veränderungsmanager kann es anregen, sich und den Veränderungsprozess zu reflektieren, Raum für Reflexion lassen und dafür sorgen, dass Elemente, die zu einem Flow geführt haben, bewahrt werden. Es ist damit Aufgabe des Veränderungsmanagers, das Geschehen als Beobachter zweiter Ordnung zu begleiten. Ihre Aufgabe liegt dabei nicht in der Überwachung der Einhaltung von Zielen und Maßnahmen, sondern in der Eröffnung von Handlungsmöglichkeiten und einer Förderung der Verständigung der Akteure (Vgl. Bergmann/Daub (2006), S. 145).

5.4 Zusammenfassende Kritik an den klassischen Modellen und dem klassischen Verständnis von Change

Durch die kritische Betrachtung der beiden Modelle und die Gegenüberstellung des Solution Cycles als systemisches Modell, wird bereits deutlich, inwiefern die klassischen Modelle an ihre Grenzen stoßen. Da somit bereits einige Grenzen aufgezeigt wurden, sollen nun noch einmal die Rahmenbedingungen betrachtet werden, durch die sich eine Zuordnung zu den als „klassisch" bezeichneten Ansätzen ergibt und zusammenfassend dargestellt werden, wo entsprechende Grenzen liegen.

Die klassischen Ansätze zeichnen sich durch ein standardisiertes Vorgehen anhand von konkreten Phasen aus, die zur Durchführung einer Veränderung durchlaufen werden und sind schematisiert. Kotter geht beispielsweise selbst darauf ein, dass seine schematische Darstellung mit Vorsicht zu genießen ist, da sie Gefahr läuft, die Realität zu stark zu vereinfachen (Vgl. Kotter (2012), S. 17). Dennoch werden entsprechende Modelle, wie auch das Vorgehensmodell von Krüger, vielfach als eine Art Garantieversprechen dafür aufgenommen, dass der Change Prozess gelingen kann, wenn der aufgezeigte Weg der Veränderung, wie vorgegeben, beschritten wird. Doppler et al. (2014) sehen hierin einen Grund dafür, dass so viele Vorhaben scheitern (Vgl. Doppler et al. (2014), S. 64). Die Einschätzung, dass professionell eingespielte Lösungsmuster das Scheitern von Veränderungsvorhaben heutzutage wahrscheinlicher werden lassen, geht noch weiter. Wie bei Betrachtung des Solution Cycles beschrieben, lernen Organisationen als soziale Systeme nur selten aus abgeschlossenen Veränderungsprojekten, da diese nicht ausreichend reflektiert werden. So kommt es dazu, dass Veränderungsmanager bisherige Grundmuster immer wieder wiederholen und bei der Herangehensweise unreflektiert auf Phasenmodelle zurückgreifen, die schon vorher nicht zu Erfolg geführt haben. Bei den Betroffenen sinkt so die Glaubwürdigkeit (Vgl. Wimmer (2011), S. 18). Eine Berufung auf Phasenschemata oder Lösungsmuster kann eine Veränderung und deren Auswirkungen nicht gänzlich erfassen. Die Systemtheorie bietet daher für das Verständnis von Organisationen sowie für die Beobachtung von Kommunikation einen wichtigen Hintergrund (Vgl. Freimuth/Barth (2011), S. 12 f.).

Eine neue Ordnung, die im Anschluss an eine Veränderungsmaßnahme entstehen soll, ist nicht irgendwelchen bewussten Entscheidungen oder Planungsprozessen zuzuschreiben, sondern sie entwickelt sich nach systemischem Verständnis selbstorganisiert (Vgl. Simon (2009), S. 11). Modelle, denen die Annahme zugrunde liegt, Organisation könnten zielgerichtet und vorhersagbar verändert werden, werden daher als wenig hilfreich angesehen. Durch konstruktivistische Organisationstheoretiker wie Weick (1985) wurde bereits die Managementvorstellung in Frage gestellt, nach welcher Prozesse in Organisationen zielgerichtet gesteuert und verändert werden können. Dadurch, dass sich Organisationen nach evolutionären Prinzipien verändern, sind vor allem die Planungs- und Kontrollideen der klassischen Change Management Modelle nicht mehr haltbar. Selbst jede initiierte Veränderung stellt eine Variation unter vielen dar und muss zunächst einmal den Selektionsprozess überleben, um nachhaltige Wirkungen erzielen zu können (Vgl. Simon (2009), S. 107). Durch die Eigendynamik der Systeme kann eine Führungskraft die Organisation als System, nicht vollständig kontrollieren, sondern dieses lediglich beobachten, analysieren und gezielte Impulse setzten (Vgl. Pinnow (2014), S. 164). „Die zentrale Annahme moderner Managementkonzepte ist, dass sich Organisationen nach rationalen, einfachen und klaren Prinzipien gestalten und kontrollieren lassen. Aber Organisationen funktionieren nun einmal nicht so. Sie brauchen viel implizites Wissen, ungeregelte Räume und Irrationalität.“ (Vgl. Brunsson (2009), S. 1)

Die klassischen Ansätze legen die Einschätzung nahe, dass es das Top-Management ist, das einen Change initiiert und die notwendigen Entscheidungen trifft. Viele Vorgehens- und Lösungskonzepte laufen darauf hinaus, dass sie sich auf die etablierte Hierarchie stützen, wenn es um weitreichende Organisationsveränderungen geht (Vgl. Wimmer (2011), S. 18). Es ist aber oft das Top-Management, welches die Change-Notwendigkeit zu spät erkennt, so dass viele Change Programme dann lediglich noch „catch-up“-Programme sind. Einzelne Führungskräfte können nur eine Beobachterperspektive einnehmen, die Komplexität des Gesamtsystems aber nicht in seiner Gänze durchschauen, so dass sie zur Komplexitätsreduktion auf weitere Beobachtungen angewiesen sind, die auch von den Mitarbeitern direkt an der Basis kommen können (Vgl. Hamel/Zanini (2014), S. 2 f.).

Eine weitere Schwierigkeit, die dazu führt, dass klassische Ansätze eines Veränderungsmanagements an ihre Grenzen stoßen, ist, dass ein Großteil der Organisationen, die heute vorzufinden sind, nicht darauf ausgerichtet wurde, sich proaktiv und tiefgehend zu ändern. Sie wurden nach den Prinzipien von Disziplin und Effizienz errichtet, die durch Hierarchie und Routine erreicht werden sollen. Im Rückgriff auf die klassischen Modelle gehen viele Change Verantwortliche davon aus, dass Change eine einmalige Unterbrechung ist, die von oben initiiert und gemanagt wird. Demgegenüber wird aber ein „real-time"-Ansatz benötigt. Es wird daher angenommen, dass es nicht ein einzelnes Change Programm ist, welches für den Umgang mit Veränderungen hilfreich sein kann, wie es beispielsweise durch die vorgegebenen Abläufe von Kotter oder Krüger gegeben ist. Ein Programm würde in diesem Verständnis einen starren Ablaufplan vorgeben. Hamel und Zanini (2014) empfehlen dagegen die Schaffung einer dauerhaften Change Plattform, auf der jeder einen Wandel initiieren kann, sich mit anderen austauschen, Lösungen vorschlagen und Experimente durchführen kann (Vgl. Hamel/Zanini (2014), S. 1). Die Gestaltung eines solchen Kontextes, in dem Beobachtungen geteilt und kommuniziert werden können, entspricht einem systemischen Verständnis.

Hinsichtlich der Fragestellung dieser Arbeit ist nun die Frage zu beantworten, wie durch eine auf systemischem Gedankengut basierende Herangehensweise die Grenzen der klassischen Ansätze überwunden werden können. Verschiedene Anknüpfungspunkte wurden bereits in diesem Kapitel gegeben. Weitere konkrete Aspekte zu dieser Frage werden im nächsten Kapitel herausgearbeitet, bevor dann die abschließende vergleichende Analyse erfolgen kann.

5.5 Vergleich der klassischen Ansätze mit Ansätzen aus systemischer Perspektive

Dadurch, dass Organisationen keine Instrumente oder Mittel sind, die sich durch eine Führungskoalition steuern lassen, sondern als „lebende Systeme" verstanden werden, verschiebt sich die Aufgabe des Veränderungsmanagers von direkter Steuerung hin zu Beobachtung, Reflexion und Kontextgestaltung. Eine intendierte Einflussnahme erfordert Beobachtung und Reflexion des bisherigen Entwicklungspfades durch den Veränderungsmanager und die Fokussierung der Aufmerksamkeit

auf die Veränderung (Vgl. Reith/Wimmer (2014), S. 141 f.). Für Veränderungsmanager gilt die Einsicht, dass, aufgrund der Eigendynamik und Selbstorganisationsfähigkeit der Organisation, eine direkte Steuerung der Veränderung nicht möglich ist. Der Umgang mit Unsicherheit und Nichtplanbarkeit rückt in den Fokus. Dieses Verhalten entspricht jedoch oft nicht dem Selbstverständnis der Führungskräfte als Manager (Vgl. Tiffert (2013), S. 396 f.). Auch das Bewusstsein für den konstruktiven Charakter der eigenen Realitätseinschätzung und der Aspekt sich selbst und seine Wirkungen im Blick zu haben, gehören zur Reflexions- und Beobachtungskompetenz der Führungskraft (Vgl. Reith/Wimmer (2014), S. 141 f.). Die Kontextgestaltung geht auf die Gestaltung von Strukturen zur Förderung von Beobachtung und Kommunikation ein. Dies sind die beiden wichtigsten Handlungsweisen dafür, dass etwas in die Realität der Organisation gelangt. Ohne Veränderung der Kommunikation gibt es letztlich keine Änderung der Organisation (Vgl. Simon (2013)).

Eine direkte Einsteuerung einer Veränderungsmaßnahme ist zudem durch die Einbettung in evolutionäre Prozesse und die wechselseitige Beeinflussung mit den Umwelten des sozialen Systems ebenfalls nicht möglich. Der Oberbegriff für Führung und Management ist nun Störung und nicht Steuerung. Während Steuerung auf eine lineare Zweck-Mittel-Relation setzt, steht bei Störung eine oszillierende Innen-Außen-Differenz im Vordergrund (Vgl. Baecker (2011), S. 7). Es kann eine Störung der bisherigen Strukturen erfolgen, indem eine neue Variation durch den Veränderungsmanager einbracht wird. Neue Variationen können eingeführt werden, um vorhandene Kommunikationsstrukturen zu verändern, was unter lerntheoretischer Sichtweise mit einer Versuchs-Irrtum-Logik gleichgesetzt wurde. An dieser Überlegung knüpfen aktuelle Ausführungen zum Change Management an. Diese fokussieren das Experiment als Erkenntnismethode und bedienen sich damit einer ähnlichen Logik. Es wird empfohlen, experimentelle Versuchsanordnungen zur Bewältigung des Wandels einzusetzen und Experimentieren einzufordern. (Vgl. Reuter (2015); Schabel (2015)). Umfangreiche Abstimmungen und Analysen sowie Strategiepläne werden in diesem Sinne von unfertigen Ansätzen und Konzepten abgelöst, die erst einmal ausprobiert und dann anhand gesammelter Erfahrungen angepasst werden. Als Aufgabe für

die Führungskräfte von morgen wird es daher gesehen, Unvorhersehbares managen zu können. Hiermit gehen das Zulassen und der Umgang mit Unfertigem, ein ergebnisoffenes Agieren und das Bewusstsein einher, dass es keine Schande ist, auch mal etwas wieder zu verwerfen. Führungskräfte können vorleben, dass es wichtig ist, Aufgaben mit anderen zu teilen unabhängig davon, ob diese erst in der Entstehung sind oder noch bearbeitet werden (Vgl. Schabel (2015), S. 36 f.). Dieses Vorgehen lehnt auch an den Kreativen Modus des Solution Cycles an, in welchen kreiert, ausprobiert, selektiert und schließlich realisiert wird. Die Entwicklung einer Change Plattform kann hierfür ein funktionsfähiges Instrument darstellen, so dass es eher Aufgabe des Veränderungsmanagers der Zukunft ist, eine „Change Plattform“ und nicht ein „Change Programm“ zu entwickeln. Vorgefestigte Change Programme sind hinsichtlich ihrer Lösungsmöglichkeiten sehr limitiert, eine Change Plattform kann dagegen Optionen schaffen, die äußerst differenziert sind und verschiedene Wirklichkeitskonstruktionen mit einbeziehen (Vgl. Hamel/Zanini (2014), S. 1 f.). Durch die gemeinsame Lösungsentwicklung (Common Ground) kann eine höhere Komplexität bearbeitet werden, die der Umweltkomplexität etwas entgegensetzen kann. Das Entscheidende ist auch hier Kommunikation: „Change comes naturally when individuals have a platform that allows them to identify shared interests and to brainstorm solutions.“ (Hamel/Zanini (2014), S. 3) Hierzu können auch neue Kommunikationsformen genutzt werden (Vgl. Hamel/Zanini (2014), S. 3 f.). Eine weitere Aufgabe des Managements ist es, Freiraum für einen Reflexionsprozess zu reservieren und so Prozesslernen zu ermöglichen (Vgl. Müller (2012), S. 132). Nur so kann eben aus vergangenen Veränderungsprojekten gelernt werden und eine Pfadabhängigkeit, in der kontinuierlich alte Routinen und Vorgehensweisen angewandt werden, überwunden werden.

Die Vorreiterrolle, die der Change Manager einnehmen sollte, ist durch diesen bewusst in die Kommunikation einzubringen. So wird es auch als wichtig erachtet, dass die Veränderungsbereitschaft durch die Führungskraft vorgelebt wird (Vgl. Schmidt, S. (2012), S. 66). Hierzu ist es entscheidend, dass die Veränderungsmanager explizit kommunizieren, dass sie selbst Freude an den Veränderungen haben. Es reicht eventuell nicht aus, wenn der Change Manager in seinem Inneren der Veränderung positiv gegenübersteht. Erst wenn er diese Stimmung durch Kommunikation und Verhalten ausdrückt, wird sie Bestandteil

des sozialen Systems. Vielleicht werden sich viele Veränderungsmanager denken, dass das Scheitern eines Veränderungsprozesses nicht an ihnen gelegen haben kann, da sie ein „gutes Gefühl“ hatten. Es kann aber sein, dass dieses nicht ausreichend kommuniziert wurde und so nicht in die Unternehmung gelangt ist.

Ein weiterer Aspekt ist, dass das Erkennen einer Veränderung weniger auf einer Analyse durch Einzelpersonen beruht, wie dies auch bei der Hinzuziehung eines externen Beraters oft der Fall ist, sondern eher auf einer organisationsinternen, gemeinsamen Diagnose (Vgl. Schmidt, S. (2012), S. 68), wie es auch im Rahmen des Solution Cycles angesprochen wurde. In der Kritik an Krüger wurde zudem angemerkt, dass das Erkennen eines Veränderungsbedarfs und damit eines Problems durch Analyse erfolgt (Vgl. Krüger (2014a), S. 40). Unter systemischer Betrachtungsweise wird dagegen empfohlen, dass die Angehörigen der Organisation sich durch Beobachtungs- und Kommunikationsprozesse über Problematiken austauschen. Hierzu ist dahingehend zu motivieren, dass die Mitglieder sich beobachten, über sich selbst sprechen und ihr eigenes Tun bewerten, also ein Selbst-Bewusstsein entwickeln (Vgl. Schmidt, S. (2012), S. 68). Es geht also nicht lediglich darum, dass ein Problembewusstsein von außen erzeugt wird, sondern die Fähigkeit gestärkt wird, Probleme durch Fokussierung von Beobachtung zu erkennen und in der Kommunikation zu thematisieren, da es zu keiner Veränderung kommen wird, wenn die Mitglieder die Notwendigkeit zwar persönlich wahrnehmen, aber nicht thematisieren.

Es wurde bereits mehrmals angesprochen, dass es im Change Management entscheidend ist, ein Kommunikationsumfeld zu schaffen, indem ein offener Austausch ermöglicht wird. Was Peter Drucker bereits 1998 als neues Managementparadigma ausrief, nämlich dass es nicht mehr die Aufgabe des Managements ist, den Menschen zu sagen, was sie zu tun haben, sondern ihr Commitment und ihre Partizipation zu fördern (Vgl. Drucker (1998)) wird umso entscheidender für die Change Manager der Zukunft angesehen. Die Rolle wandelt sich von einem „change agent“ zu einem „change enabler“ (Vgl. Hamel/Zanini (2014), S. 4). Bezüglich der Position des „change agents“ wird die Macht einen Change zu initiieren und zu koordinieren betrachtet: „A change agent is anyone who has the skill and power to stimulate, facilitate, and coordinate the change effort.“ (Lunenburg (2010), S. 121) Auch Kotter spricht

in seinem Vorgehensmodell vom „change agent“, der einen „sense of urgency“ erzeugt. (Vgl. Kotter (2011), S. 18), betrachtet dies aber selbst kritisch, indem er davon spricht, eine positive Bewegung zu initiieren und einen „sense of enthusiasm“ zu erzeugen (Vgl. Kotter/Langen (2014), S. 48 f.). Der „change enabler“ leitet nicht an, sondern inspiriert (Vgl. Hamel/Zanini (2014), S. 4). Hierzu wird in der Kommunikation Open Space zugelassen und gefördert, das heißt, dass temporär Hierarchien aufgelöst werden und jeder gleichberechtigt teilhaben kann. So können Veränderungen und Entwicklungen in sozialen Systemen wahrscheinlicher werden (Vgl. Bergmann/Daub (2012), S. 241). Der Annahme, dass Mitarbeiter nicht gestoßen oder gezogen werden, sondern sich von selbst bewegen, wenn sich ein echtes eigenes Interesse herausbildet, so dass sie Veränderungen schließlich in ihre soziale Interaktion integrieren, kommt nach wie vor eine hohe Bedeutung zu (Vgl. Osterhold (2002), S. 28). Es wird am Aspekt der Kommunikation angeknüpft, die in der Systemtheorie eine ganz besondere Rolle einnimmt, da sie die zentrale Operationsweise sozialer Systeme ist. Kommunikation wird im Change Management immer wieder fokussiert. Ein Grund, der vielfach für das Scheitern von Veränderungsmaßnahmen angesehen wird, ist die mangelnde Kommunikation. Im „Mutaree-Change-Barometer 3“ geben beispielsweise fast 80% der Befragten an, dass schlechte Kommunikation der Grund für das Scheitern von Veränderungsprozessen ist (Vgl. Mutaree (2013), S. 9). In systemischer Betrachtungsweise hat Kommunikation jedoch eine andere Bedeutung und einen anderen Fokus, als dies in klassischen Ansätzen der Fall ist. So ist es nicht die technische Umsetzung der Kommunikation, die darüber entscheidet, ob und inwiefern kommunizierte Maßnahmen auch an den betroffenen Stellen ankommen, sondern die Anschlussfähigkeit der Kommunikation (Vgl. Müller (2012), S. 130). Krüger geht beispielsweise darauf ein, dass verschiedene Kanäle und Plattformen der Kommunikation zu nutzen sind, um das Wandlungskonzept zur Akzeptanz zu bringen. Ein Fokus des Kommunikationsverhaltens ist damit die Organisation der erforderlichen Maßnahmen zum Beispiel Konferenzen und Informationsmärkte (Vgl. Krüger (2014a), S. 46). Es ist aber nicht diese technische Umsetzung, die wichtig ist, sondern die Anschlusskommunikation. Basierend auf den Vorstellungen der Neueren Systemtheorie vollzieht sich das Verstehen und Annehmen eines inhaltlichen Sinnvorschlags erst in der

Anschlusskommunikation. Diese ist Voraussetzung für das Weiterlaufen der Kommunikation und letztlich für die Existenz des sozialen Systems. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass Veränderungsmanager darauf achten, dass ihre Interventionen anschlussfähig sind. Dies impliziert, dass sie sich versichern, ob etwas richtig verstanden wurde. Hierzu können die Führungskräfte auch bewusst nachfragen und sich ein entsprechendes Feedback einholen (Vgl. Müller (2012), S. 130). Eine Feedbackkultur ist wichtig, da es nicht die Mitteilungsabsichten des Sprechers „Alter" sind, die über den Kommunikationserfolg entscheiden, sondern die interpretative Reaktion des Empfängers. Ego entscheidet über den Sinngehalt sowie über den Beziehungsaspekt (Vgl. Schmidt, S. (2012), S. 67) und somit letztlich darüber, ob die Kommunikation anschlussfähig ist oder nicht.

Der letzte Aspekt, den der Veränderungsmanager im Change Management anstrebt, ist die langfristige Etablierung der Veränderung. In den klassischen Modellen wird immer wieder ein hoher Fokus darauf gelegt, dass es letztlich Menschen sind, die sich für einen dauerhaften Erhalt der Veränderung ändern sollen. Eigentlich geht es aber nicht darum, Menschen zu ändern, sondern das soziale Zusammenspiel zwischen Menschen, also die Kommunikation (Vgl. Schmidt, S. (2012), S. 67). Die Annahme, dass Veränderungen nachhaltig sind, wenn sie sich in den Köpfen der Mitarbeiter niederschlagen, kann nicht aufrechterhalten werden, da die Mitarbeiter nach dem Verständnis der Neueren Systemtheorie prinzipiell austauschbar sind. Es sind daher die Kommunikationsprozesse, in denen sich die Veränderung verankert, um langfristig bestehen zu können (Vgl. Tiffert (2013), S. 392).

Tabelle 3 stellt nun einen abschließenden Vergleich der beiden Ansätze dar, der auf den gesamten Ausführungen in Kapitel 5 beruht. Als Vergleichskriterien werden Aspekte abgeleitet, die die Grenzen der klassischen Vorstellungsweisen aufgezeigt haben und die damit Anknüpfungspunkte sein können, um diese durch systemische Ansätze anzupassen bzw. zu erweitern. Es ergibt sich somit ein Differenzierungsschema zum Vergleich der ausgewählten Change Management Ansätze.

Tabelle 3: Vergleichende Analyse ausgewählter Change Management Ansätze

Kategorie	Klassischer Ansatz	Systemischer Ansatz
Vorgehensweise im Change Management	Orientierung an Phasenmodellen; Schrittweiser Phasendurchlauf	Flexible Anpassung im Ablauf
Planbarkeit	Planung im Vorfeld möglich	Planung nur partiell möglich; Einbettung in evolutionären Prozess
Art des Systemeingriffs	Direkte Einsteuerung einer Veränderung	Störung des Systems
Struktur im Change Management	Etablierte Hierarchien	Open Space
Einbindung des Top-Managements	Immer	Nicht immer (Verantwortungsübergabe)
Zielformulierung	Vorwiegend Top-Down	Einbezug verschiedener Ebenen
Entscheidungsverantwortung	Führungs- bzw. Wandlungskoalition	Common Ground
Effekt von Widerständen	Eher negativ	Eher positiv
Vermeidung von Widerständen	Problemdruck	Spaß am Wandel / Flow
Vermittlung der Change-Notwendigkeit	Druck „von oben“	Gemeinsame Diagnose

Grundlage zur Erzeugung eines Problembewusstseins	(betriebswirtschaftliche) Analysen	Beobachtung und Kommunikation
Zeithorizont des Changes	Einmalige Unterbrechung	Dauerhafter Zustand
Entscheidende Tätigkeit des Veränderungsmanagers	Direkte Steuerung, Überwachung des Prozessablaufes	Beobachtung, Reflexion, Kommunikation, Kontextgestaltung
Rolle des Change Managers	change agent	change enabler
Grundlage für Change	Change Programm	Change Plattform
Lösungsfindung	Analyse und Planung	Experimentieren
Fokus des Kommunikationsverhaltens	Technische Umsetzung der Kommunikation	Anschlussfähigkeit der Kommunikation
Verankerung der Veränderung in	Den Köpfen der Mitarbeiter	Den Kommunikationsstrukturen
Zeitpunkt für das Anstoßen von Folgeprojekten	Vor Abschluss des Veränderungsprojektes	Zunächst Raum zur Reflexion lassen

Quelle: Eigene Darstellung

Die Fragen, inwiefern klassische Ansätze an Ihre Grenzen stoßen und welche Empfehlungen systemische Überlegungen demgegenüber geben können, wurde beantwortet und auf dieser Basis eine vergleichende Analyse angestellt. In diesem Rahmen wurde das in Tabelle 3 abgebildete Differenzierungsschema entwickelt. Dieses Differenzierungsschema wird nun im Folgenden anhand eines Praxisbeispiels erprobt, womit die vergleichende Analyse, durch die Betrachtung des Vorgehens

im Change Management in einem konkreten Unternehmen, eine praktische Illustration erfährt. Bevor die Herangehensweise im Change Management im Unternehmen anhand des Differenzierungsschemas analysiert wird, wird zunächst die Methodik der qualitativen Untersuchung in dem ausgewählten Unternehmen kurz beschrieben.

6 Qualitative Untersuchung in einem ausgewählten Unternehmen

Verschiedene Untersuchungen identifizierten eine signifikante Trennung zwischen wissenschaftlicher Forschung und praktischer Anwendbarkeit im Change Management. Pollack & Pollack (2015) nennen hierzu beispielsweise einige Studien: Bereits 1993 wurde von Buchanan eine Grenze zwischen Theoretikern und Praktikern identifiziert, wobei beiden Seiten abweisend gegenüber der Arbeit der jeweils anderen waren und eine geringe Verbindung zwischen den Ansichten herrschte (Vgl. Buchanan (1993), S. 684 f.). Auch Saka identifizierte 2003 eine ähnliche Trennung zwischen der theoretischen Beschreibung des Change Managements und seiner praktischen Umsetzung (Vgl. Saka (2003), S. 481). Diese Situation änderte sich nach Appelbaum et al. auch in den folgenden Jahren nicht. Diese fordern in der Forschung größeren Wert darauf zu legen, dass die Erkenntnisse für diejenigen die Change Management praktizieren, auch hilfreich sind (Vgl. Appelbaum et al. (2012), S. 764). In dieser Arbeit wurde eine vergleichende Analyse klassischer und systemischer Überlegungen bisher anhand einer Aufarbeitung entsprechender theoretischer Ansätze und Modelle vorgenommen. Um die hieraus entwickelten Vergleichskriterien, in ihrer praktischen Umsetzung, anhand eines Beispiels zu untersuchen, soll nun eine qualitative Untersuchung der verschiedenen Herangehensweisen des Change Managements in der Unternehmenspraxis erfolgen. Hierzu sollen Veränderungsmanager aus der Praxis selbst zu Wort kommen, da die Rolle des Change Managers in dieser Arbeit besonders fokussiert wird. Die Methodik der Datengewinnung, das zur Datengewinnung herangezogene Unternehmen sowie die Methodik der Datenauswertung werden im Folgenden dargestellt.

6.1 Methodik der qualitativen Untersuchung

Durch das Heranziehen eines Praxisbeispiels, soll die, in der Fragestellung dieser Arbeit fokussierte Personengruppe der Veränderungsmanager, zur Wort kommen. Eine authentische Erfassung der Lebenswelt der Betroffenen sowie deren Sichtweisen, sind durch den relativ offenen Zugang qualitativer Forschung möglich. Diese Informationen würden bei einer quantitativen Vorgehensweise aufgrund ihrer Standardisierung verloren gehen (Vgl. Meyer (2013), S. 25). Es ist die Person des Veränderungsmanagers, deren Lebenswelt, Sichtweisen und Herangehensweisen hier erfasst werden sollen. Aus diesem Grund wird die Methodik des Experteninterviews gewählt. Bei dieser Interviewform ist der Befragte weniger als Person, sondern eher in seiner Tätigkeit in den zu analysierenden Handlungsfeldern interessant (Vgl. Meyer (2013), S. 38). „‘Experte‘ beschreibt die spezifische Rolle des Interviewpartners als Quelle von Spezialwissen über die zu erforschenden sozialen Sachverhalte. Experteninterviews sind eine Methode, dieses Wissen zu erschließen.“ (Gläser/Laudel (2010), S. 12) Experteninterviews können als besondere Form des Leitfadeninterviews angesehen werden. Leitfadeninterviews liegt ein Leitfaden mit offen formulierten Fragen zugrunde (Vgl. Meyer (2013), S. 37 f.). Der Leitfaden dient dabei als Gedächtnisstütze und gibt keine Antworten vor, so dass eine Offenheit des Interviews gewährleistet bleibt (Vgl. Lamnek (2005), S. 335).

Es lassen sich verschiedene Interviewtechniken unterscheiden. In diesem Fall wird das Verfahren des problemzentrierten Interviews gewählt. Bei dieser Interviewtechnik werden bereits bekannte Problemstellungen untersucht und überprüft. Bereits entwickelte Ideen und Annahmen bilden die Basis. Da die Problemstellung dieser Arbeit sich bereits aus der Fragestellung ergibt und die nachfolgende Untersuchung lediglich einer Erprobung des zuvor entwickelten Differenzierungsschemas dienen soll, erscheint diese Interviewtechnik bezüglich der verfolgten Zielsetzung adäquat. Die Problemanalyse, welche den ersten Schritt des in Abbildung 12 dargestellten Ablaufs des problemzentrierten Interviews bildet, erfolgte somit in der vergleichenden Analyse (Vgl. Mayring (2002), S. 67 ff.).

Abbildung 12: Ablaufmodell des problemzentrierten Interviews nach Mayring

Quelle: Eigene Darstellung nach Mayring 2002, S. 71

Für eine Erhebung anhand dieser Methodik empfiehlt sich im nächsten Schritt ebenfalls die Verwendung eines Leitfadens (Vgl. Mayring (2002), S. 67 ff.). Der dieser Arbeit zugrundeliegende Leitfaden wurde auf Basis der in Kapitel 5 entwickelten Vergleichskriterien erstellt. Der entsprechende Leitfaden ist dem Anhang dieser Arbeit beigefügt (Vgl. Anhang 1). Der Leitfaden ist in drei Bereiche gegliedert. Zu Beginn werden einführende Fragen gestellt, die auf die Person des Interviewten, das Unternehmen, den Verantwortungsbereich der Befragten und konkrete Change Projekte, die diese begleitet haben, eingehen. Anschließend wird das Verständnis von Change Management im Allgemeinen abgefragt, um eine gemeinsame Verständnisbasis zu schaffen. Der letzte und grundlegende Bereich geht dann auf die Vergleichskriterien ein. Zu den einzelnen Kriterien wurde jeweils eine oder teilweise auch mehrere Fragen formuliert, die das Verständnis von Change und die spezifische Herangehensweise der Befragten, in ihrer Rolle als Veränderungsmanager, bezüglich der einzelnen Kategorien abfragen. Aufgrund einer Operationalisierung der Vergleichskriterien weist der Leitfragen eine recht hohe

Standardisierung auf. Im Gegensatz zu standardisierten Fragebögen ermöglicht dieser allerdings die Anpassung im Laufe der Untersuchung. Veränderungen können durch Bezug zu dem jeweiligen Gesprächspartner sinnvoll werden oder wenn sich bestimmte Fragen, Formulierungen oder eine Reihenfolge als ungünstig erweisen (Vgl. Gläser/Laudel (2010), S. 150). So können die Fragen und deren Reihenfolge in den Interviews, vom Leitfaden abweichen. Im Unterschied zu standardisierten Fragebögen werden zudem ausschließlich offene Fragen verwendet.

6.2 Beschreibung der Interviewpartner

Als Experten werden in dieser Arbeit drei Veränderungsmanager interviewt. Zur Erprobung des Differenzierungsschemas der vergleichenden Analyse anhand eines Praxisbeispiels, wird ein Unternehmen des produzierenden Gewerbes in der Sanitär- und Heizungstechnik ausgewählt, welches international tätig ist und weltweit 3.500 Mitarbeiter beschäftigt. Das Unternehmen ist an neun Standorten mit fünf Produktionsstätten tätig und fertig etwa 17.000 verschiedene Produkte. Es besteht eine Weltmarktführerschaft bezüglich der Anwendung bestimmter technischer Verfahrens. Der Umsatz im Jahr 2014 betrug 900 Mio. Euro. Bei der Betrachtung wird ein Produktionsstandort des Unternehmens besonders herausgegriffen. Der Werksleiter dieser Niederlassung stand als Verantwortlicher für die Umsetzung von Veränderungen im entsprechenden Werk für ein Interview zur Verfügung. Um einen möglichst umfangreichen Einblick zu erhalten, wurden zudem zwei Veränderungsmanager ausgewählt, die durch ihre jeweilige Position weitere Sichtweisen einbringen konnten. So begleitet ein weiterer Interviewpartner die Umsetzung von Veränderungen im Werk als Trainer. Ergänzt, um eine strategischere Perspektive, werden diese Sichtweisen durch den Leiter der Abteilung Supply Chain Development und Controlling, der unter anderem für die Entwicklung des Strategieprozesses, die strategische Zielentwicklung, das Projektmanagement und Produktionscontrolling des Produktionsbereiches zuständig ist. Diese Interviewpartner werden hinsichtlich des Forschungsinteresses dieser Arbeit als besonders interessant angesehen, da sie grundsätzlich eher technisch orientiert sind, aber dennoch als Führungskräfte ständig Veränderungen managen müssen. Da die Befragten sehr projekt-, prozess- und zielgetrieben sind, wäre eventuell eine Orientierung an den klassischen Change Management Ansätzen zu vermuten. Zudem wird die Auswahl auch dadurch

begründet, dass die Interviewten sehr nah an der Basis sind, also dort, wo im Industrieunternehmen die Umsetzung entscheidender Veränderungen vollzogen wird.

Im Vorfeld der Interviews wurde den Interviewpartnern ein Informationsdokument zugesandt, welches einen Abstract zur Arbeit sowie Angaben zur Zielsetzung, Funktion der Interviewpartner und Dauer der Interviews beinhaltete (Vgl. Anhang 2). Nach einer Leitfadenerprobung erfolgte schließlich die Durchführung der Interviews in den Räumlichkeiten des Unternehmens. Alle Interviews konnten somit in einem persönlichen Gespräch erfolgen. Die Interviewpartner waren gegenüber der Befragung sehr aufgeschlossen und zeigten sich hinsichtlich der Thematik interessiert. So räumten sie jeweils eine Stunde Zeit für die Interviewdurchführung und einen weiteren Austausch ein. Im letzten Schritt des Ablaufmodells des problemzentrierten Interviews, ist dafür zu sorgen, dass das eruierte Material festgehalten wird. Zu diesem Zweck wird im Einverständnis mit den Interviewten in der Regel eine Tonbandaufzeichnung angefertigt (Vgl. Mayring (2002), S. 70). Da alle Interviewten sich mit einer Aufzeichnung einverstanden erklärten, konnte das Material durch Audio-Aufnahme gesichert werden. Die Zusicherung der vertraulichen Behandlung aller Angaben wurde bereits in dem vorab versendeten Informationsdokument gegeben, so dass alle Daten, die Rückschlüsse auf das Unternehmen oder einzelne Personen zulassen, einer Anonymisierung bedürfen.

Zwischen Erhebung und Auswertung erfolgt der Zwischenschritt der Aufbereitung des Materials. Nach der Wahl des Darstellungsmittels, welches in diesem Fall ein schriftlicher Text sein wird, ist zu diesem Zweck eine Protokollierungstechnik zu wählen. Verschiedene Transkriptionsverfahren stehen für die Verschriftlichung von Interviews zur Verfügung. Für diese Arbeit wird eine wörtliche Transkription vorgenommen, durch welche eine vollständige Textfassung des verbal erhobenen Materials erfolgt. Diese ist Basis für die Auswertung. Hinsichtlich der wörtlichen Transkription sind drei Techniken anwendbar. Die weitverbreitetste Protokolltechnik ist die Übertragung in normales Schriftdeutsch, wobei von der Wiedergabe von Dialekten abgesehen wird und eine leichte Glättung des Textes erfolgt, so dass eine bessere Lesbarkeit gewährleistet wird. Der letzte Schritt der Materialaufbereitung, die Kon-

struktion deskriptiver Systeme, bezeichnet das Aufstellen von Kategoriesystemen. Da dieses Vorgehen bereits in das Gebiet der Datenauswertung reicht, wird im nächsten Abschnitt hierauf eingegangen (Vgl. Mayring (2002), S. 85 ff.).

6.3 Methodik der Datenauswertung

Um die Interviews auszuwerten, wird die Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse angewandt. Grundgedanke dieser Vorgehensweise ist es, Texte systematisch zu analysieren, indem die Dokumente schrittweise mit theoriegeleitet am Material entwickelten Kategoriensystemen bearbeitet wird. Mayring beschreibt drei Arten der qualitativen Inhaltsanalyse, die Zusammenfassung, die Explikation und die Strukturierung (Vgl. Mayring (2002), S. 114 ff.). Da im Rahmen der vergleichenden Analyse bereits Kriterien abgeleitet wurden, kommt für diese Arbeit die Strukturierung in Frage, da es hierbei Ziel der Analyse ist, bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern, indem das Material anhand vorher definierter Ordnungskriterien eingeschätzt wird (Vgl. Mayring (2002), S. 115). Die Analysetechnik ist deduktiv, das heißt, die Kategorien wurden vor der Analyse theoriegeleitet entwickelt und an das Material herangetragen (Vgl. Mayring (2008), S.11). Hinsichtlich der strukturierten, qualitativen Inhaltsanalyse unterscheidet Mayring wiederum vier Arten der Strukturierung. Da in dieser Arbeit eine vergleichende Analyse durchgeführt wird, erfolgt eine Anlehnung an das Vorgehen der typisierenden Strukturierung. Bei dieser Vorgehensweise sind zunächst die Typisierungsdimensionen zu wählen, welche hier in der Gegenüberstellung von klassischen und systemischen Ansätzen liegt. Die einzelnen Unterscheidungskategorien bzw. Dimensionen werden im nächsten Schritt definiert und zu den Kategorien einzelne Ausprägungen formuliert (Vgl. Mayring (2010), S. 98). Die Unterscheidungskategorien mit ihrer jeweiligen Ausprägung hinsichtlich klassischem bzw. systemischem Ansatz werden in Tabelle 3 dargestellt. Hierdurch ergibt sich auch die Definition der Dimensionen. Insbesondere die verschiedenen Ausprägungen machen deutlich, welche Unterscheidung durch das einzelne Kriterium getroffen werden soll. So kann schließlich eine Zuordnung des Materials hinsichtlich der „Typen“ klassischer Ansatz und systemischer Ansatz erfolgen. Tabelle 4 zeigt beispielhaft anhand der Kategorie „Vorgehensweise im Change Management“ die Beschreibung der Ausprägungen des jeweiligen Ansatzes. Da das Kategoriensystem

somit feststeht, kann schließlich die Durcharbeitung des Materials erfolgen (Vgl. Mayring (2010), S. 98). Zur Erleichterung der Materialauswertung erfolgt die Inhaltsanalyse durch PC-Unterstützung. Bei der typisierenden Strukturierung wird der Text anhand theoriegeleiteter Typisierungsdimensionen (=Codes) durchgearbeitet und Textstellen werden selektiert, die eine Typisierung ermöglichen (Vgl. Mayring (2010), S. 114). Zur softwaregestützten Auswertung wird die Software MAXQDA verwendet. „MAXQDA ist eine Software für die qualitative Analyse von unstrukturierten Daten wie Interviews, Feldnotizen, Umfragen, Tabellen, Bildern, Video- und Audioaufnahmen, bibliographischen Datenbanken und Ähnlichem.“ (o.V. (o. J.): URL: http://www.maxqda.de/produkte/ maxqda/, o.S.).

Tabelle 4: Beispiel für die typisierende Strukturierung

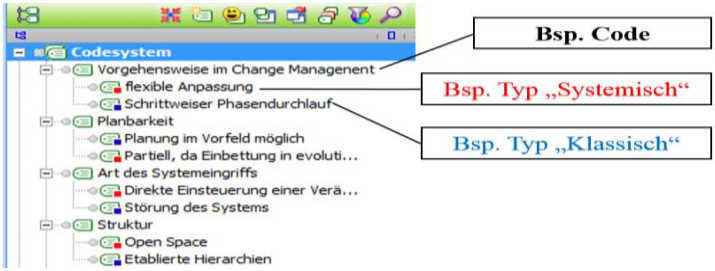
Kategorie	Ausprägung Typ 1 Klassischer Ansatz	Ausprägung Typ 2 Systemischer Ansatz
Vorgehensweise im Change Management	Das Vorgehen des Change Managements orientiert sich an Phasenmodellen. Der Change Prozess wird durch das schrittweise Durchlaufen der Phasen vollzogen.	Es wird nicht anhand konkreter Phasenmodelle vorgegangen. Die Möglichkeit der flexiblen Anpassung im Ablauf wird gewährleistet und als wichtig angesehen.

Quelle: Eigene Darstellung

Die Fragen des Interviewleitfadens basieren bereits auf den theoriegeleitet am Material entwickelten Kategorien, so dass hierdurch eine Operationalisierung erfolgt. Dennoch wird nicht nur in den, der jeweiligen Kategorie zugrundeliegenden Frage, nach Ausprägungen für die Typisierung gesucht, sondern das gesamte Interview hinsichtlich der verschiedenen Kategorien analysiert und entsprechende Textpassagen den jeweiligen Ausprägungen zugeordnet. Abbildung 13 zeigt einen Ausschnitt des entsprechenden Codesystems aus MAXQDA. Während die Typisierungsdimensionen die Codes bilden, werden die Ausprägungen, die sich dem jeweiligen Change Management Verständnis zuordnen lassen als „Subcodes“ hinzugefügt, um diesen die entsprechenden Textstellen zuordnen zu können. Den beiden betrachteten Ausprägungen wird

ein Farbattribut zugeordnet, um sichtbar zu machen, an welchen Textstellen von welchem Change Management Verständnis gesprochen wird.

Abbildung 13: Ausschnitt aus dem Codesystem in MAXQDA



Quelle: Eigene Darstellung/Software MAXQDA

7 Praktische Illustration der vergleichenden Analyse

Durch eine Erprobung des durch die vergleichende Analyse ermittelten Differenzierungsschemas anhand eines Beispielunternehmens, erfolgt in diesem Kapitel eine praktische Illustration der vergleichenden Analyse. Hierzu wird einführend ein Einblick in das Change Management im Beispielunternehmen gegeben. Im zweiten Schritt erfolgt dann die Erprobung des Differenzierungsschemas durch Auswertung der Interviews anhand der in Kapitel 6 beschriebenen Methodik.

7.1 Einführung: Change Management im Beispielunternehmen

Um ein Verständnis für Change Management in dem in dieser Arbeit betrachteten Unternehmen zu schaffen, soll in der nun folgenden Interviewanalyse einführend zunächst dargestellt werden, was die interviewten Personen unter der Begrifflichkeit verstehen, welche Veränderungen im Unternehmen anstehen, aus welchen Gründen die Veränderungen notwendig werden und wie die Vorgehensweise des Change Managements ist.

Change Management wird in der strategischen Arbeit des Unternehmens als eine Methodik gesehen, die eingesetzt wird, um Mitarbeiter

durch eine Veränderung zu begleiten (Vgl. Transkript Nr.1 (2015), Abschnitt 18). Auch die anderen Interviewpartner beschreiben Change Management als Vorgehensweise, um Veränderungen zu bewerkstelligen. Die aktive Begleitung der am Change beteiligten Personen nimmt einen hohen Stellenwert ein. Einer der Interviewpartner bezeichnet es als wichtigsten Aspekt des Change Managements, die Beteiligten aktiv einzubinden (Vgl. Transkript Nr. 2 (2015), Abschnitt 16). Auch die Aussage des dritten Interviewpartners lehnt sich hieran an: „Darunter verstehe ich, dass bei Veränderungen halt Widerstände da sind und Ängste und genau das wollen wir in positive Energie nach vorne umwandeln, das ist für mich Change Management.“ (Transkript Nr. 3 (2015), Abschnitt 20)

Als letzte tiefgreifende Veränderungen ergaben sich für den Leiter der Abteilung Supply Chain ein Internationalisierungsprojekt und die Einführung eines Lean Assessments am Produktionsstandort (Vgl. Transkript Nr. 1 (2015), Abschnitt 12). Der Werksleiter berichtet außerdem von einem Großprojekt hinsichtlich einer Produktumstellung, die bis zu 500 Artikel betrifft und eine Veränderung des Fertigungsverfahrens bedeutet, so dass sich die Betroffenen komplett von dem etablierten Fertigungsverfahren abwenden müssen. „Das heißt gravierende Veränderungen für alle (…).“ (Transkript Nr. 3 (2015), Abschnitt 14) Dass die Einführung neuer Produktionslinien und Anlagen unter der Überschrift „Fabrik der Zukunft“ zahlreiche Veränderungen zur Folge hat, beschreibt auch der dritte Interviewte. Dieser hat derzeit die Verantwortung für ein neues Steuerungskonzept an einer der neuen Produktionslinien inne (Vgl. Transkript Nr. 2 (2015), Abschnitt 10/22).

Die Anlässe für Veränderungen, die in den Interviews genannt werden, überschneiden sich zum Teil mit den Veränderungsgründen, die in Kapitel 2.3 aufgeführt wurden. Es werden beispielsweise Internationalisierung, Wachstum, Effizienzsteigerungen sowie veränderte Kunden- und Marktanforderungen angegeben. Die Interviewpartner beschrieben, dass sich die Gründe für Veränderungen einerseits von innen heraus, aus der eigenen Kultur ergeben. Hier herrscht ein kontinuierlicher Antrieb zur Verbesserung und eine Innovationsführerschaft wird angestrebt. Andererseits wird auch eine sehr starke Beeinflussung durch die Unternehmensumwelt erkannt. Einflüsse von Kunden, Wettbewerb, Großhandel

und Weltmarkt erfordern Veränderungen (Vgl. Transkript Nr. 3 (2015), Abschnitt 26).

Aufgrund der zahlreichen Veränderungsanlässe sehen die befragten Personen eine gestiegene Bedeutung der Thematik des Change Managements in den letzten Jahren. Vor einigen Jahren hatte das Change Management dagegen noch gar keine Bedeutung. Das Vorgehen war sehr zahlenorientiert und prozesslastig, was nicht zu dem gewünschten Erfolg führen konnte: „(…) und wir haben uns dann teilweise gewundert, warum die Menschen das dann nicht machen, wenn irgendetwas vorgegeben oder ausgearbeitet worden ist." (Transkript Nr. 1 (2015), Abschnitt 24) Die Herangehensweise an Veränderungen hat sich weiterentwickelt, die Begleitung von Veränderungen durch ein Change Management wurde viel stärker in das Tagesgeschäft integriert und Führungskräfte werden – insbesondere auch für emotionale Aspekte – sensibilisiert.

Bei der Vorgehensweise im Change Management wird im Beispielunternehmen auf kein explizites Veränderungsmodell aus der Literatur zurückgegriffen. Es besteht ein individuelles Verfahren. Eine Veränderung wird durch die Beantwortung der drei Fragen, „Warum müssen wir weg von hier?", „Wohin wollen wir?" und „Wer sind wir?" angestoßen. Um die Veränderung durch ein aktives Change Management begleiten zu können, werden zudem zwei Ebenen betrachtet. Auf der einen Seite die Sachebene und auf der anderen Seite die Beziehungsebene. Hinsichtlich der beiden Ebenen wird wiederum eine Aufteilung hinsichtlich der Auswirkungen auf die Organisation, die Gruppe und den Einzelnen vorgenommen (Vgl. für eine genaue Beschreibung insbesondere die Ausführungen in Interview 1).

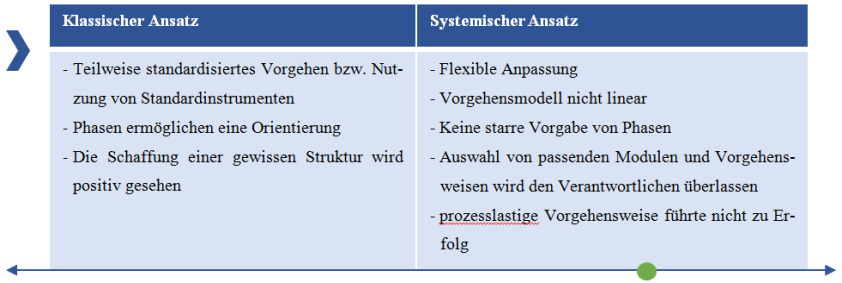
7.2 Erprobung des Differenzierungsschemas der vergleichenden Analyse durch Auswertung der Interviews mit Change Managern des Beispielunternehmens

Die Interviewauswertung erfolgt entsprechend der typisierenden Strukturierung. Die jeweiligen Typisierungsdimensionen, die sich durch die vergleichende Analyse ergeben haben, werden einzeln hinsichtlich ihrer Ausprägung im Praxisbeispiel betrachtet. Am Ende jeder Katego-

rie wird eine zusammenfassende Tabelle mit einer Zuordnung der wichtigsten Interviewinhalte zu dem jeweiligen „Typus“ gegeben. Unterhalb der Tabelle befindet sich die Darstellung des Kontinuums „Klassisch-Systemisch“. Hierauf wird mit einem grünen Punkt angezeigt, wie die einzelne Dimension insgesamt auf dem Kontinuum eingeordnet wird. Wenngleich eine objektive Zuordnung nicht möglich ist, erfolgt eine Einschätzung, die sich durch die Beobachtungen der Verfasserin ergibt. Hierfür wird eine Einteilung von „sehr klassisch“ über „eher klassisch“ zu „tendenziell klassisch“ bis „klassisch und systemisch gleichermaßen“ über „tendenziell systemisch“ zu „eher systemisch“ bis hin zu „sehr systemisch“ herangezogen.

Kategorie	Klassischer Ansatz	Systemischer Ansatz
Vorgehensweise im Change Management	Orientierung an Phasenmodellen; Schrittweiser Phasendurchlauf	Flexible Anpassung im Ablauf

Eine gewisse Orientierung an Phasen im Change Management wird von den Interviewten grundsätzlich positiv betrachtet. Sie können ein Bewusstsein dafür schaffen, an welchem Punkt des Veränderungsprozesses sich das Team befindet (Vgl. Transkript Nr. 1 (2015), Abschnitt 34) und eine gewisse Struktur geben (Transkript Nr. 2 (2015), Abschnitt 24). Dennoch sind die Phasenmodelle der Literatur, wie die in dieser Arbeit betrachteten Modelle von Kotter und Krüger, eher nicht bekannt. Es wird, wie oben beschrieben, auf eine eigene Vorgehensweise zurückgegriffen. Hierbei erfolgt eine flexible Anpassung und das Modell gibt keine Phasen vor, die linear durchlaufen werden. Einer der Interviewten ist der Ansicht, dass insbesondere für ihn und sein Umfeld als Techniker ein Spannungsfeld besteht, da bei einem eher „weichen“ Thema, wie dem Change Management, nicht in der gleichen Art und Weise vorgegangen werden kann, wie bei einem technischen Thema. Daher erfolgt keine starre Vorgabe von Phasen, die wie vorgeschrieben durchlaufen werden sollen. Die Auswahl passender Module und Vorgehensweisen wird den Verantwortlichen überlassen (Vgl. Transkript Nr. 3 (2015), Abschnitt 30). Ein weiterer Interviewpartner bestätigt, wie bereits erwähnt, dass das vor einigen Jahren noch sehr prozesslastige Vorgehen nicht zu dem gewünschten Erfolg führen konnte (Vgl. Transkript Nr. 1 (2015), Abschnitt 24).

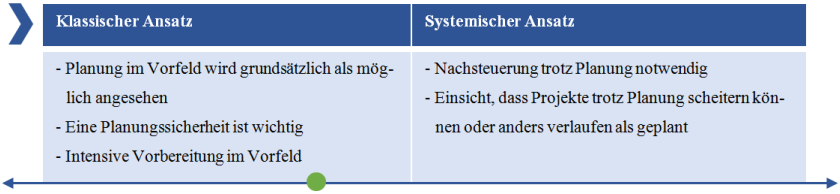


Es gibt im Unternehmen eine bestimmte Methodik für das Change Management, die man nach Ansicht eines Befragten auch immer wieder „aus der Schublade ziehen kann“ (Transkript Nr. 1 (2015), Absatz 106). Phasen und eine gewisse Struktur werden zudem hinsichtlich einer Orientierung im Vorgehen als positiv angesehen. Da die Methodik aber sehr flexibel eingesetzt wird, keinem linearen Ablauf folgt oder Phasen vorgibt, wird dieses Kriterium „eher systemisch“ bewertet. Vor allem da eindeutig darauf hingewiesen wurde, dass eine prozesslastige Vorgehensweise nicht zu Erfolg führte. Diese Einordnung wird durch den grünen Punkt in der obigen Tabelle visualisiert.

Kategorie	Klassischer Ansatz	Systemischer Ansatz
Planbarkeit	Planung im Vorfeld möglich	Planung nur partiell möglich; Einbettung in evolutionären Prozess

Durch die Interviews ergibt sich der Eindruck, dass den befragten Veränderungsmanagern der Umgang mit einer Nichtplanbarkeit von Veränderungen schwer fällt, wie es bereits als „typisch“ für Führungskräfte beschrieben wurde. Durch anfängliche Workshops und Kick-Off-Veranstaltung soll eine Planungssicherheit erreicht werden. Emotionale und sachliche Problematiken sowie sonstige Schwierigkeiten sollen so im Vorfeld antizipiert werden: „Indem man sich da wirklich intensiv Gedanken macht, kann man im Vorfeld ja Sachen vermeiden, die dann hinterher ganz schmerzhaft Zeit kosten oder zu Ausfällen führen.“ (Transkript Nr. 3 (2015), Abschnitt 32) Auch mit dem Begriff des „Scheiterns“ von Change Projekten tun sich die Befragten schwer. Dennoch wird anerkannt, dass es Projekte gab, die nicht so verlaufen sind, wie es ursprünglich geplant war. Diese Veränderungen konnten sich

nicht durchsetzen (Retention) oder bereits die Umsetzung und Implementierung (Selektion) funktionierte nicht. „Wir sind in der Zwischenzeit wirklich gescheitert, also da ist nicht viel passiert, es ist auch nicht ernst genommen worden und nicht angenommen, nicht verstanden, nicht akzeptiert worden (…).“ (Transkript Nr. 3 (2015), Abschnitt 66) An dem Aspekt der Selektion kann angesetzt werden, indem über neue Variationen nachgesteuert wird. Es wird eine Variation der gruppendynamischen Strukturen genannt, die zur „Nachsteuerung“ vollzogen wurde (Vgl. Transkript Nr. 1 (2015), Abschnitt 74). Ein anderer Fall ist es, wenn die Tauglichkeit der Veränderung für das Überleben mit den relevanten Umwelten (Retention) nicht gegeben ist. Es wird von einem weiteren Veränderungsprojekt berichtet, dass zu Verlusten geführt und somit das Überleben der Organisation negativ beeinflusst hat (Transkript Nr. 3 (2015), Abschnitt 66-68). In diesem Fall ist eine Einsicht, auch seitens der Führungskräfte erforderlich, dass die Veränderung den evolutionären Prozess nicht abschließen kann, so dass das Projekt gecancelt werden muss.

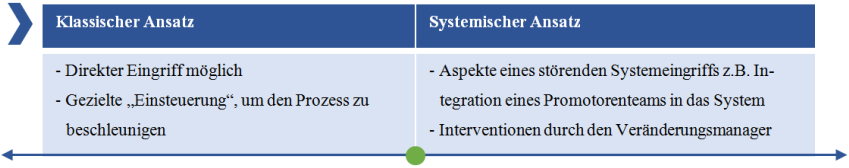


Eine Möglichkeit der Planung im Vorfeld wird gesehen und eine gewisse Planungssicherheit im Change Management ist den Befragten wichtig, so dass sie versuchen sich im Vorfeld anhand einer konkreten Planung vorzubereiten. Dennoch wird anerkannt, dass trotz Planung Projekte häufig anderes verlaufen, als es geplant war oder diese sogar scheitern können, so dass immer wieder eine flexible Reaktion und Anpassung notwendig sein kann. Das Kriterium der „Planung“ wird dennoch als „tendenziell klassisch“ beurteilt.

Kategorie	Klassischer Ansatz	Systemischer Ansatz
Art des Systemeingriffs	Direkte Einsteuerung einer Veränderung	Störung des Systems

Die interviewten Personen gehen davon aus, dass es möglich ist, direkt in das System einzugreifen. Dennoch wird Steuerung nicht nur als

eine lineare Zweck-Mittel-Relation gesehen und es finden sich auch Aspekte eines störenden Systemeingriffs. Als eine Art der Störung kann der Eingriff eines sogenannten Promotorenteams gesehen werden, welches durch Face-to-Face Kommunikation agiert, um Stimmungslagen aufzudecken (Vgl. Transkript Nr. 3 (2015), Abschnitt 34). Der Versuch durch direkte Kommunikation verborgene Stimmungen aufzunehmen und diese an die Veränderungsmanager widerzuspiegeln, kann die Funktionsweise des Bereiches, in dem ein Change vollzogen wird, aufdecken und so eventuell Strukturen aufbrechen. Diese Vorgehensweise wäre eine Art der systemischen Intervention, da eine Steuerung durch den Veränderungsmanager selbst zu kurz greift und dieser die Tiefenstrukturen, vor allem auch in emotionaler Hinsicht, nicht aufdecken kann. Auch die im Change Management des Beispielunternehmens angewandte Fragestellung „Warum müssen wir weg von hier?“ stellt eine Intervention, hier durch den Veränderungsmanager selbst dar. Durch diese Frage erfolgt eine Störung des Bisherigen, indem die Beteiligten angeregt werden, die vorhandenen Strukturen ihres Systems zu überdenken. „Damit haben wir sehr positive Erfahrungen gemacht wirklich die Leute einzuladen, dass sie sich auch Zeit nehmen, nicht irgendwie zwischen Tür und Angel, sondern abholen und dann selber sagen lassen, warum müssen wir denn weg, sagt doch mal und dann kommen schon Punkte“. Der Veränderungsmanager tritt hierbei ähnlich wie ein systemischer Berater auf, indem er als Moderator fungiert, die Ergebnisfindung im Auge behält und durch gezieltes Fragen über das Managen von Beobachtungen sowie durch Kommunikation eingreift (Vgl. Transkript Nr. 2 (2015), Abschnitt 68). Es wird aber angeführt, dass es auch Veränderungen gibt, die gezielt von oben „eingesteuert“ werden, um den Prozess zu beschleunigen.



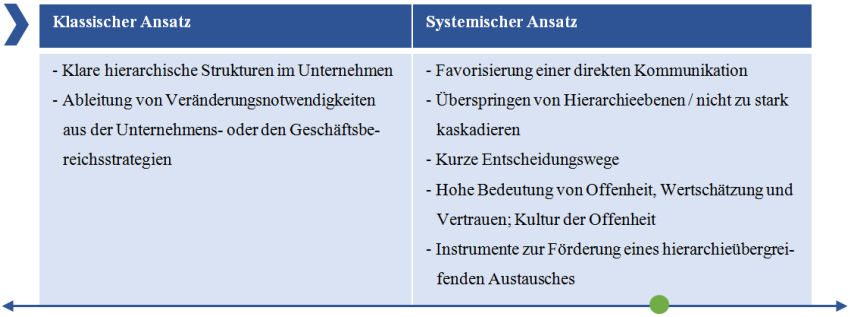
Ein direkter Eingriff durch den Veränderungsmanager wird in Teilen als möglich erachtet sowie die gezielte „Einsteuerung“ eines Changes als Möglichkeit angesehen, um einen Prozess zu beschleunigen. Dane-

ben finden sich Aspekte eines störenden Systemeingriffs, wie zum Beispiel die Institutionalisierung eines Promotorenteams. Auch der Change Manager stört das System durch Variation, indem er beispielsweise den täglichen Arbeitsablauf durch die Etablierung von Workshops ändert und das Bisherige durch die Frage „Warum müssen wir weg von hier" stört. Dieses Kriterium wird daher als „klassisch und systemisch gleichermaßen" angesehen.

Kategorie	Klassischer Ansatz	Systemischer Ansatz
Struktur im Change Management	Etablierte Hierarchien	Open Space

Für die weiteren Kategorien ist es wichtig, zunächst einmal die Struktur des Unternehmens sowie die Struktur, welcher im Change Management gefolgt wird, zu betrachten. Es stellt sich die Frage, ob Change Management Aktivitäten, wie die Kommunikation, entlang der bestehenden und etablierten Hierarchien erfolgen oder diese temporär aufgelöst werden, um so Veränderungen und Entwicklungen in sozialen Systemen zu begünstigen. Da die Operationsweise sozialer Systeme die Kommunikation ist, ist die Betrachtung der Kommunikationsstrukturen besonders interessant. Das betrachtete Unternehmen hat klare hierarchische Strukturen. Am Produktionsstandort geht es beispielsweise von der Werksleitung, über die Segmentleiter, über die Linienverantwortlichen bis hin zu den Einrichtern und Bedienern. Auf der strategischen Ebene erfolgt eine Untergliederung nach Geschäftsbereichsleitungen, welchen wiederum Abteilungsleiter unterstehen. Aus der Unternehmensstrategie oder der Geschäftsbereichsstrategie werden entsprechend auch häufig notwendige Veränderungen abgeleitet, die dann einer gewissen hierarchischen Struktur folgen (Vgl. Transkript Nr. 1 (2015), Abschnitt 16). Dennoch wird es insgesamt eher favorisiert direkt zu kommunizieren und einen Open Space zu schaffen: „Schon sehr viel direkt versuchen wir zu kommunizieren, also auch Hierarchieebenen zu überspringen, das heißt, mein Prinzip ist nicht zu viel zu kaskadieren, also ich erzähl es meinen drei Leuten, die erzählen es dann immer weiter bis wir in der siebten Ebene angekommen sind, sondern wenn eher frühzeitig in großer Runde die Mitarbeiter einladen und dann über Veränderungen diskutieren oder über aktuelle Dinge zu informieren, damit halt schneller die Informationen ja aus erster Quelle und nicht durch stille Post verteilt

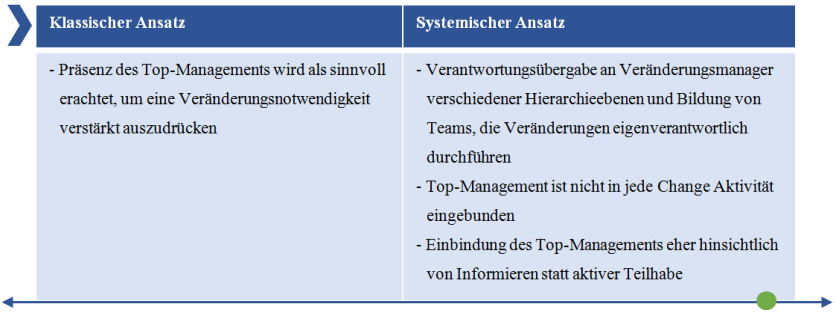
werden.“ (Transkript Nr. 3 (2015), Abschnitt 10) Diese Kommunikationsstrukturen finden sich in der Unternehmenskultur und -philosophie wieder. Die Unternehmenskultur wird durch flache Hierarchien mit relativ kurzen Entscheidungswegen beschrieben, was trotz der Größe durch die Aufrechterhaltung der Kultur als Familienunternehmen begründet wird (Transkript Nr. 1 (2015), Abschnitt 6). Hierdurch ist die Philosophie geprägt von einer großen Offenheit. Wertschätzung und Vertrauen sind wichtige Elemente, was sich auch darin äußert, dass die Übernahme von Verantwortung ein entscheidender Aspekt ist (Vgl. Transkript Nr. 2 (2015), Abschnitt 4; Transkript Nr. 3 (2015), Abschnitt 4-6). Auch in den einzelnen Bereichen wird die Kultur der Offenheit gelebt: „Direkt, auch flach, also das Büro ist immer offen bei mir.“ (Transkript Nr. 1 (2015), Abschnitt 8). Im Change Management wird die Open Space Struktur auch dadurch deutlich, dass ein entscheidendes Element die Anwendung von Workshops ist, um sich hier hierarchieübergreifend austauschen zu können.



Klare hierarchische Strukturen sind im Unternehmen vorhanden. So werden Veränderungserfordernisse häufig aus übergeordneten Strategien abgeleitet, so dass die Struktur etablierten Hierarchien folgt. Um unabhängig von Hierarchien alle Beteiligten einzubeziehen wird jedoch sehr viel direkt kommuniziert, kurze Entscheidungswege werden bevorzugt und ein zu starkes „Kaskadieren“ wird abgelehnt. Offenheit, Wertschätzung und Vertrauen haben im gesamten Unternehmen eine sehr hohe Bedeutung, so dass die Förderung von Open Space zu erkennen ist. Aus diesen Gründen wird das Kriterium „eher systemisch“ beurteilt.

Kategorie	Klassischer Ansatz	Systemischer Ansatz
Einbindung des Top-Managements	Immer	Nicht immer (Verantwortungsübergabe)

Bei den oft stark Top-Down-orientierten klassischen Ansätzen ist das Top-Management die wichtigste Antriebskraft des Change Managements. So geht Kotter beispielsweise davon aus, dass Führungskoalitionen ohne das Top-Management nicht in der Lage sind, entscheidende organisatorische Veränderungen durchzusetzen. Im betrachteten Unternehmen erfolgt die Einbindung des Top-Managements eher auf einer informativen Ebene. Der Geschäftsführer zeigt im betrachteten Werk Präsenz, wenn wichtige Veränderungen anstehen oder das Top-Management ist beim Kick-Off dabei, wenn große Projekte gestartet werden (Vgl. Transkript Nr. 1 (2015), Abschnitt 40; Transkript Nr. 2 (2015), Abschnitt 32; Transkript Nr. 3 (2015), Abschnitt 38). Die Systemtheorie geht davon aus, dass eine Verantwortungsübergabe an mehrere Beteiligte sinnvoll ist, um durch den Einbezug mehrerer Beobachter blinde Flecken in der Perspektive des Top-Managements aufzudecken. Dieses Vorgehen wird auch im betrachteten Unternehmen praktiziert. Teilweise werden Mitarbeiter aus dem Tagesgeschäft freigestellt, um sich in ihrem Team voll und ganz dem Change zu widmen (Vgl. Transkript Nr. 3 (2015), Abschnitt 16). Die Verantwortungsübertragung erfolgt an Veränderungsmanager verschiedener Hierarchieebenen, die dann mit ihrem Team eine Veränderung umsetzen. „Jeder Segmentleiter, der darf, wenn er will, einen Change Prozess machen und der muss das nicht mit irgendwem abstimmen.“ (Transkript Nr. 1 (2015), Abschnitt 42) Es wird außerdem beschrieben, dass es allein aus zeitlichen Gründen nicht möglich erscheint, das Top-Management in jede Change Aktivität einzubeziehen. Die Bedeutung einer Verantwortungsübergabe zeigt sich demnach aus verschiedenen Gründen. Durch entsprechende Kommunikationsstrukturen des sozialen Systems wird eine Durchsetzungsfähigkeit auch des mittleren oder unteren Managements begünstigt. Durch persönlichen Kontakt zwischen verschiedenen Hierarchieebenen steigen einerseits das Vertrauen des Top-Managements zur Abgabe von Verantwortung und andererseits das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre direkten Vorgesetzten. So akzeptieren sie auch ohne Einbezug des Top-Managements eher, dass eine Veränderung für das Unternehmen wichtig ist und von der jeweiligen Führungskraft verantwortungsvoll umgesetzt wird.

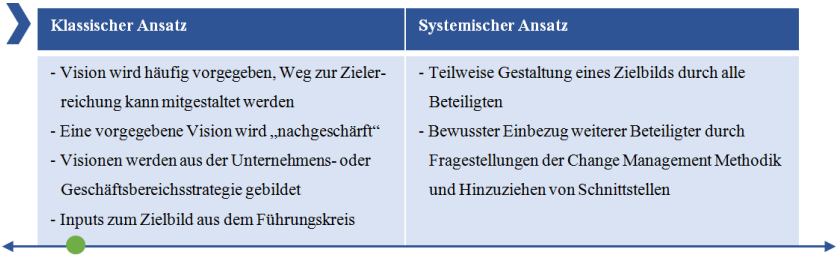


Die Interviewpartner geben an, dass es sinnvoll sein kann, die Präsenz des Top-Managements zu nutzen, um die Veränderungsnotwendigkeit stärker zu verdeutlichen. Verantwortung im Change Management tragen jedoch Veränderungsmanager verschiedener Hierarchieebenen. Mitarbeiterteams werden zur eigenständigen Durchführung eines Wandels freigestellt. Das Top-Management ist somit nicht in jede Change Aktivität eingebunden. Wenn eine Einbindung erfolgt, dann eher auf einer informativen Ebene. Das Kriterium wird damit als „sehr systemisch" bewertet.

Kategorie	Klassischer Ansatz	Systemischer Ansatz
Zielformulierung	Vorwiegend Top-Down	Einbezug verschiedener Ebenen

Wandlungsziele und letztlich auch die Vision des Wandels werden in den klassischen Ansätzen vorwiegend von einem Führungskreis festgelegt. Eine systemische Betrachtungsweise empfiehlt dagegen den Einbezug verschiedener Ebenen bei der Zielformulierung. In den Interviews wird beschrieben, dass es oft der Fall ist, dass eine Vision vorgegeben wird. Es ist der Weg zur Zielerreichung, der mitgestaltet werden kann (Vgl. Transkript Nr. 2 (2015), Abschnitt 70). Die Entscheidung darüber, dass überhaupt eine Veränderung notwendig ist oder ein Change Management Prozess angestoßen wird und damit auch die Frage danach, was eigentlich hierdurch erreicht werden soll, erfolgt oft auf der Führungsebene. Im Praxisfall sind dies zum Beispiel die Bereichsverantwortlichen auf Werks- und Segmentleiterebene (Vgl. Transkript Nr. 2 (2015), Abschnitt 36; Transkript Nr. 3 (2015), Abschnitt 42). Große Veränderungsprojekte im strategischen Umfeld, wie das oben genannte

Internationalisierungsprojekt, werden aus der Geschäftsbereichsstrategie abgeleitet. Veränderungsimpulse anderer Ebenen werden dennoch ernst genommen, da diese direkt bemerken, wenn in ihrem Bereich etwas nicht funktioniert (Vgl. Transkript Nr. 1 (2015), Abschnitt 16/44). Um einen Veränderungsimpuls zu setzen, werden jedoch häufiger Inputs zum Zielbild aus dem Führungskreises eingeholt. Es wird angemerkt, dass die Vorgabe eines Zielbilds hilfreich sein kann, da dies eine Orientierung, insbesondere in neu formierten Strukturen zum Beispiel Teams, bieten kann. Wenngleich teilweise auch ein Zielbild durch alle Beteiligten selbst entwickelt wird, ist es vorwiegend erstgenannte Vorgehensweise, die beschrieben wird. Bei dieser werden eher im Nachhinein verschiedene Sichtweisen mit einbezogen, um die Vision „nachzuschärfen“ und auch Integration und Identifikation zu steigern (Vgl. Transkript Nr. 1 (2015), Abschnitt 66). Die Bereitschaft, die Vision zur Diskussion zu stellen, setzt eine bereits angesprochene Bereitschaft des Change Managers voraus, sich vom eigenen Idealbild zu befreien. Insbesondere durch die Fragen „Warum müssen wir weg von hier?“, „Wohin wollen wir?“ und „Wer sind wir?“ wird eine Zielformulierung unter Einbezug verschiedener Beteiligter angestoßen. Hier wird nicht nur die interne Sicht des jeweiligen Bereiches, indem sich die Veränderung vollzieht einbezogen, sondern es erfolgt ein bewusster Einbezug von Schnittstellenbereichen, die ihre Kritik einbringen (Vgl. Transkript Nr. 1 (2015), Abschnitt 36). Blinde Flecken, die in dem Bereich entstehen, können so durch den Einbezug weiterer Beobachter aufgedeckt werden.



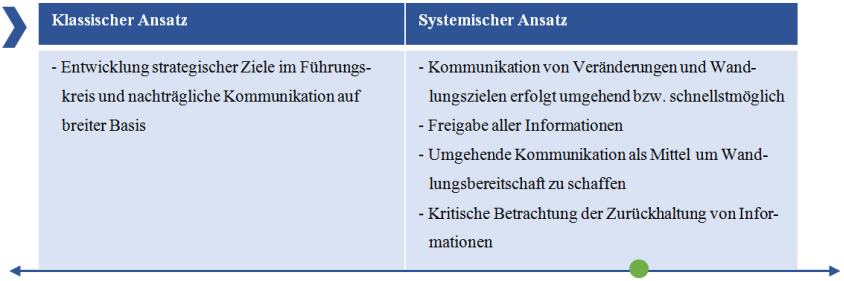
Hinsichtlich der Zielformulierung erfolgt eine starke Konzentration auf Zielbilder aus dem Führungskreis. Dieses vorgegebene Zielbild wird von weiteren Beteiligten zumeist lediglich „nachgeschärft“ und es ist der Weg zur Zielerreichung der dann mitgestaltet werden kann. Es er-

folgen zwar teilweise auch eine Gestaltung der Vision durch alle Beteiligten sowie ein Einbezug verschiedener Ebenen, dennoch wird dieses Kriterium als „sehr klassisch“ angesehen.

Kategorie	Klassischer Ansatz	Systemischer Ansatz
Zeitpunkt der Kommunikation der Veränderungsziele	Zunächst Geheimhaltung	Umgehend

Der Gedanke Zielbilder der Führungsebene überhaupt zur Diskussion zu stellen, widerspricht der im Modell von Krüger kritisierten Empfehlung Wandlungsziele bis zur eigentlichen Umsetzung geheim zu halten und eher auf Desinformation zu setzen. Im betrachteten Unternehmen wird eine schnellstmögliche und umfassende Information als unerlässlich angesehen. Es wird empfohlen, dass man „(…)viel frühzeitiger informiert, eher zu viel Informationen vielleicht auch raus gibt, wo man vorher gesagt hat, das geht ja nicht jeden was an, das sind ja eher Geheimnisse, warum müssen die das überhaupt wissen, die könnten das ja auch nach draußen zum Wettbewerb raus tragen. Nein eher mehr Informationen weitergeben, mehr Laufwerke und Ordnerstrukturen freischalten damit jeder reingucken könnte und nicht sagt, ich durfte nicht rein gucken deswegen helfe ich jetzt nicht mit und gehe in so eine Abwehrhaltung.“ (Transkript Nr. 3 (2015), Abschnitt 24) Die Kommunikation von Veränderungen und damit auch Wandlungszielen sollte nach Ansicht der Interviewten daher möglichst umgehend erfolgen. Je nach Veränderung können beispielsweise der tägliche Shopfloor, Einrichter- oder Abteilungsbesprechungen geeignete Informationsplattformen sein (Vgl. Transkript Nr. 2 (2015), Abschnitt 42, Tr. Nr. 3 (2015), Abschnitt 44). Dieser Aspekt wird somit als entscheidend erachtet, um Wandlungsbereitschaft zu schaffen und nicht durch Geheimhaltung bereits Widerstände zu forcieren: „Ich sage mal so, es gibt immer Geheimnisse und nicht jeder darf alles wissen, aber wenn ich möchte, dass Leute sich irgendwo hin entwickeln, dann muss ich denen zumindest alle Informationen geben, die sie brauchen, um dahin zu gehen und das muss passieren, da darf dann nicht eine Führungskraft sein, die dann alle ihre Sachen für sich behält, um bei dem eigenen Chef dann wieder der Schlaue zu sein, sondern da muss man dann irgendwie auch die Informationen teilen und weitergeben (…)“ (Transkript Nr. 1 (2015), Abschnitt 78). Im Strategieprozess ist es dennoch so, dass strategische Ziele zunächst auf

der Führungsebene abgestimmt und erst zu einem späteren Zeitpunkt weiterkommuniziert werden (Vgl. Transkript Nr. 1 (2015), Abschnitt 46). Dennoch geschieht dies sobald wie möglich und es erfolgt keine bewusste Geheimhaltung.

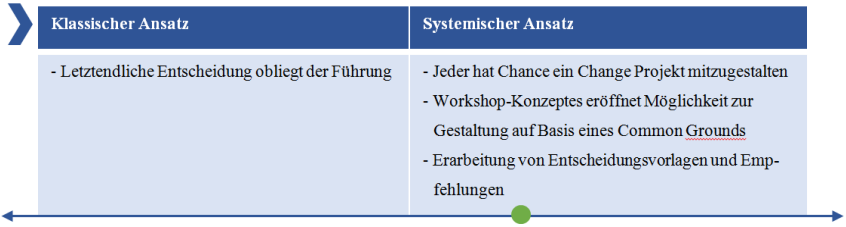


Da einige Veränderungsziele im Führungskreis festgelegt werden, erfolgt eine Kommunikation auf breiterer Basis in diesen Fällen erst nachträglich. Auch in diesen Fällen wird jedoch großer Wert auf eine schnellstmögliche Bekanntmachung gelegt, um so auch Wandlungsbereitschaft zu schaffen. Alle benötigten Informationen werden im Unternehmen freigegeben und ein Zurückhalten von Informationen wird kritisch betrachtet, so dass dieses Kriterium „eher systemisch“ bewertet wird.

Kategorie	Klassischer Ansatz	Systemischer Ansatz
Entscheidungsverantwortung	Führungs- bzw. Wandlungskoalition	Common Ground

Neben der Zielformulierung stellt sich die Frage, wie weitere Entscheidungen im Change Management getroffen werden. Die Entscheidungsverantwortung in den klassischen Ansätzen liegt ebenfalls zumeist in der Hand einer Führungs- oder Wandlungskoalition. Anders sind unter systemischer Betrachtungsweise gemeinsame Entscheidungen und Regeln (Common Ground) zielführender. Die Mitgestaltung einer Veränderungsmaßnahme durch alle Beteiligten ist ein wichtiges Element des Change Managements im betrachteten Unternehmen: „(…) also wenn wir sagen, wir wollen einen Change Prozess machen, dann hat da erstmal jeder die Chance das mitzugestalten“ (Transkript Nr. 1 (2015), Abschnitt 48). Die Relevanz eines Common Grounds wird insbesondere auch durch die Etablierung des Workshop-Konzeptes und der Rolle eines Trainers deutlich: „Meine Rolle ist ja quasi der Veränderer, also die

Workshops finden ja statt, damit wir die Leute mitgestalten lassen. Man könnte ja auch sagen, okay wir setzen uns jetzt mit zwei Ingenieuren ins stille Kämmerlein und führen ein Steuerungskonzept ein und das ist ja gerade nicht der Fall, sondern wir binden eben alle Leute vom Bediener, vom Einrichter her mit ein, um die mitzunehmen, damit die auch selber, ja auf Ideen kommen und das ist ja quasi meine Hauptaufgabe die Veränderungen dann so mit einem hohen Einverständnis herbeizuführen durch die Workshops.“ (Transkript Nr. 2 (2015), Abschnitt 26) In den Workshop-Teams werden auch Entscheidungsvorlagen und Empfehlungen erarbeitet, die die Entscheidungsfindung der Vorgesetzten unterstützen. Diese Entscheidungsprämissen werden beispielsweise durch eine Abschlusspräsentation kommuniziert (Vgl. Transkript Nr. 2 (2015), Abschnitt 36). Durch die Kommunikation der Entscheidungen des Workshop-Teams können diese als Grundlage für weitere Entscheidungen dienen, was aus systemtheoretischer Sichtweise einer Komplexitätsreduktion für die Führungskraft beiträgt.



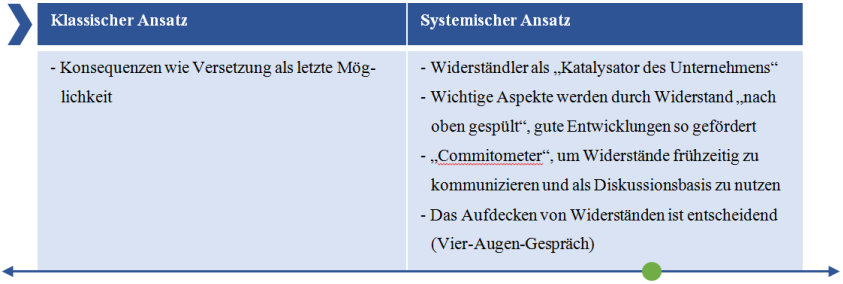
Bezüglich des Treffens von Entscheidungen zu Beginn sowie im Verlauf des Change Prozesses, wird eine hohe Möglichkeit der Mitgestaltung genannt. Das Workshop-Konzept eröffnet einen Common Ground, auf dessen Basis Entscheidungsvorlagen und Empfehlungen erarbeitet werden. Die letztendliche Entscheidungsverantwortung obliegt allerdings der Führungskraft. Da ein Common Ground aber gefördert wird, wird das Kriterium „tendenziell systemisch“ bewertet.

Kategorie	Klassischer Ansatz	Systemischer Ansatz
Effekt von Widerständen	Eher negativ	Eher positiv

Die letzten beiden Kategorien weisen bereits darauf hin, dass durch eine umfassende Integration der Beteiligten, Widerstände minimiert werden sollen. Dennoch können Widerstände auftreten und das Change

Management muss hierfür Reaktionsweisen entwickeln. Klassische Ansätze gehen davon aus, dass in jedem Fall ein reibungsloser Prozessverlauf zu schaffen ist, so dass Störfaktoren zu beseitigen sind, wenn es nicht anders geht. Dies wurde zum Beispiel im Rahmen des Modells von Kotter diskutiert. Auch hinsichtlich der Systemtheorie könnte erst einmal damit argumentiert werden, dass die Mitarbeiter grundsätzlich austauschbar sind, da diese als Umwelt des sozialen Systems bestehen. Nur durch die Kopplung des sozialen mit den psychischen Systemen wird aber für die Organisation ein Zugang zu Kompetenz und Intelligenz möglich. Hierin liegt der Anknüpfungspunkt zum Umgang mit Widerständen im systemischen Ansatz. Widerständler sind oft gerade solche Funktionsträger, die eine besondere Kompetenz und hohe Urteilsfähigkeit besitzen. Auch im betrachteten Unternehmen werden Widerständler positiv bewertet. Einer der Interviewten bezeichnet diese als „Katalysator des Unternehmens“. Auch wenn diese Personen eventuell anstrengender sind, werden durch sie wichtige Aspekte „nach oben gespült“, die sonst nicht in die Betrachtung gelangt wären. So werden gute Entwicklungen im Unternehmen gefördert (Vgl. Transkript Nr. 1 (2015), Abschnitt 50). Es sind aktiv geäußerte Widerstände, die positiv gesehen werden: „Lieber sind mir dann Leute, die in den Workshop reingehen und dann sagen, okay das will ich aber nicht und da sich richtig quer stellen. Weil da hat man eine Diskussionsbasis, mit der man arbeiten kann.“ (Transkript Nr. 2 (2015), Abschnitt 46) Widerstände, die nicht offen geäußert werden, werden als gefährlich beurteilt. Um daher Widerstände durch kommunikative Prozesse aufzudecken, wird eine bestimmte Methodik angewandt, welche als „Commitometer“ bezeichnet wird. Durch diese Methodik erfolgt in entsprechenden Zusammenkünften die Aufforderung, die Zustimmung zu einer Change Maßnahme aktiv zu bekunden. Zehn Finger bedeuten eine Zustimmung von einhundert Prozent. Ist die Zustimmung unter acht „Fingern“, wird direkt in die Diskussion gegangen, um Ansätze zu ermitteln, die die Zustimmung erhöhen können (Vgl. Transkript Nr. 2 (2015), Abschnitt 46). Die Bedenken, die nicht in die Kommunikation gelangen, können auch nicht in das soziale System eingehen. Es wird daher auch im Vier-Augen-Gespräch mit der direkten Führungskraft versucht aufzudecken, wo eventuelle Ängste und Sorgen liegen, die die Personen nicht vor der Gruppe äußern möchten (Vgl. Transkript Nr. 1 (2015), Abschnitt 48; Transkript Nr. 3 (2015), Abschnitt 46). Einzelne Widerständler können aber eben auch

Repräsentanten anderer Mitarbeiter sein (Vgl. Transkript Nr. 3 (2015), Abschnitt 46). Wenn es trotz dieser Aktivitäten nicht gelingt, den Widerstand zu überwinden und dieser destruktiv ist, werden in letzter Konsequenz dann auch Möglichkeiten wie eine Versetzung in Betracht gezogen (Vgl. Transkript Nr. 1 (2015), Abschnitt 48).

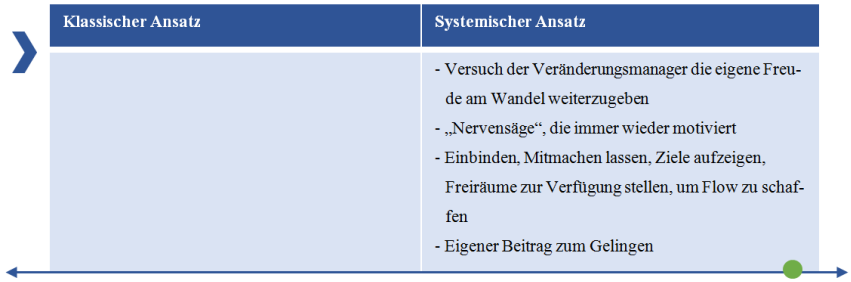


Der Effekt von Widerständen wird in einigen Punkten als positiv bewertet. Widerständler gelten als „Katalysator“. Durch diese Personen werden gute Entwicklungen im Unternehmen gefördert. Das aktive Kommunizieren von Widerständen wird daher stark gefördert. Negativ werden Widerstände eher selten gesehen, so dass Konsequenzen wie eine Versetzung notwendig werden. Die Einordnung dieses Kriteriums erfolgt daher als „eher systemisch“.

Kategorie	Klassischer Ansatz	Systemischer Ansatz
Vermeidung von Widerständen	Problemdruck	Spaß am Wandel / Flow

Als entscheidender Aspekt für die Schaffung von Wandlungsbereitschaft und damit auch einer Vermeidung von Widerständen, wird in den Modellen von Kotter und Krüger ein hoher Problemdruck genannt. Demgegenüber wurde im Rahmen des Solution Cycles auf die Bedeutung der Förderung eines Flow-Gefühls hingewiesen. Um Flow bei den Beteiligten zu fördern, ist es wichtig, dass auch der Veränderungsmanager selbst Freude an Veränderungen ausstrahlt. Alle drei interviewten Veränderungsmanager bestätigen, dass sie Spaß am Wandel haben. Diese Begeisterung wird auch versucht an die Mitarbeiter weiterzutragen. Einer der Interviewten bezeichnet sich hier sogar als „Nervensäge“, die immer wieder nachhakt, was jedoch eher dadurch geschieht, dass immer wieder motiviert wird statt Druck auszuüben (Vgl. Transkript Nr.

2 (2015), Abschnitt 54). Dies ist ein wichtiger Aspekt, da die Begeisterung des Veränderungsmanagers nicht in das soziale System gelangt, wenn er diese nicht immer wieder in Kommunikation oder kommunikativem Verhalten ausdrückt. Die eigene Freude am Wandel ist also aus dem psychischen System, welches erst einmal nur eine Umwelt des sozialen Systems darstellt, in dieses zu übertragen. Da Flow Bestandteil des Modus der Reflexion im Solution Cycle ist, wird Flow auch im Zusammenhang mit Reflexionsprozessen gefördert, worauf in diesem Zusammenhang in einer späteren Kategorie eingegangen wird. Außerdem sind es auch die bereits angesprochenen Aspekte, einbinden, mitmachen lassen, Ziele aufzeigen lassen und Freiräume zur Verfügung stellen, die in der Praxis als positive Einflussfaktoren für Flow angesehen werden (Vgl. Transkript Nr. 1 (2015), Abschnitt 56). Durch die Teilnahme an den Workshops können die Mitarbeiter aus ihrer täglichen Arbeitsroutine heraus und einen eigenen Beitrag zum Gelingen einer Veränderungsmaßnahme leisten, was ebenfalls das Flow-Gefühl fördern kann.

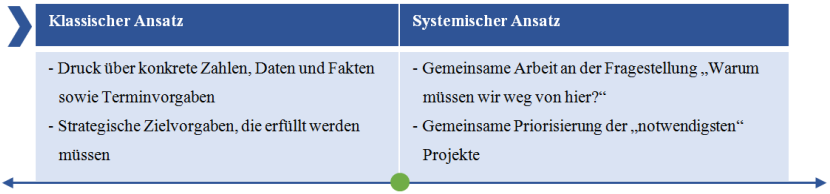


Von dem Vorgehen möglichst viel Druck hervorzurufen, um Widerstände zu vermeiden, wird abgesehen. Es wird versucht, die Freude am Wandel, die die Change Manager haben, weiterzugeben, immer wieder zu motivieren und durch weitere Aspekte ein Flow-Gefühl hervorzurufen. Es erfolgt also eine Beurteilung als „sehr systemisch“.

Kategorie	Klassischer Ansatz	Systemischer Ansatz
Vermittlung der Change-Notwendigkeit	Druck von oben	Gemeinsame Diagnose

Ein hoher Problemdruck wird auch bezüglich der Vermittlung einer Change-Notwendigkeit beschrieben. Insbesondere Kotters „sense of urgency“ ist hierfür bekannt. Auch hinsichtlich der Frage nach der Durchsetzung der Change-Notwendigkeit ist daher zu unterscheiden, ob das

Gefühl einer notwendigen Veränderung durch Druck von oben erzeugt wird oder durch gemeinsame Diagnose selbst erlebt wird. Die Durchsetzung einer Change-Notwendigkeit vollzieht sich im betrachteten Unternehmen, wie alle Interviewer bestätigen, einerseits durch Druck über konkrete Zahlen und Daten, die Abweichungen oder Verluste faktisch belegen sowie über feste Terminvorgaben (Vgl. Transkript Nr. 1 (2015), Absatz 90; Vgl. Transkript Nr. 3 (2015), Absatz 84; Transkript Nr. 2 (2015), Absatz 92). Auch über strategische Zielvorgaben wird eine gewisse „Drucksituation" geschaffen (Vgl. Transkript Nr. 1 (2015), Absatz 32). Auf der anderen Seite ist es die gemeinsame Arbeit an der Fragestellung „Warum müssen wir weg von hier?", die im Change Management des Unternehmens angewandt wird, durch die die Erkenntnis der Beteiligten gefördert wird. Sie können so eine Change-Notwendigkeit selbst erleben. Eine gemeinsame Diagnose wird auch hinsichtlich einer gemeinsamen Priorisierung beschrieben. Hier wird im Austausch geschaut, welche Change-Maßnahme für das Unternehmen oder den Bereich besonders notwendig ist (Vgl. Transkript Nr. 1 (2015), Absatz 32/90).

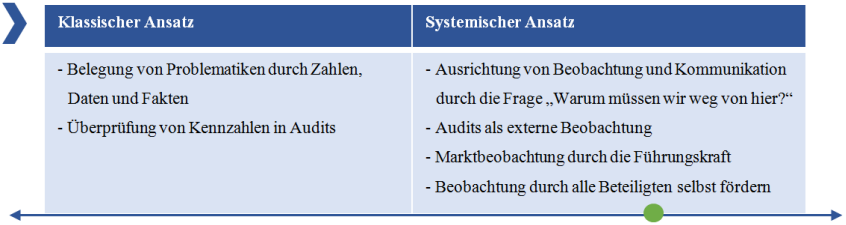


Zur Vermittlung der Change-Notwendigkeit werden Zahlen, Daten und Fakten herangezogen, die eine „Dringlichkeit" aufzuzeigen. Außerdem werden „von oben" strategische Zielvorgaben gegeben, die es zu erfüllen gilt. Eine Arbeit an der Frage „Warum müssen wir weg von hier?" fördert die gemeinsame Diagnose einer Change-Notwendigkeit. Auch eine Priorisierung erfolgt gemeinschaftlich. Das Kriterium wird somit als „klassisch und systemisch gleichermaßen" angesehen.

Kategorie	Klassischer Ansatz	Systemischer Ansatz
Grundlage zur Erzeugung eines Problembewusstseins	(betriebswirtschaftliche) Analysen	Beobachtung und Kommunikation

Bevor eine Veränderungsmaßnahme dringlich wird, muss erst einmal ein Problem erkannt werden. In klassischen Ansätzen soll das Erkennen eines Problems durch die Durchführung von Analysen erfolgen. Entsprechende Analysen beruhen oft auf konkreten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen. Systemische Ansätze gehen eher davon aus, dass Probleme dadurch erkannt werden, dass gemeinsame Beobachtungs- und Kommunikationsprozesse stattfinden und dadurch eine Reflexion des Bisherigen erfolgt. Eine Belegung mit Zahlen, Daten und Fakten wird, wie auch in der vorhergehenden Kategorie, ebenfalls hinsichtlich der Erzeugung eines Problembewusstseins in den Interviews genannt (Vgl. Transkript Nr. 1 (2015), Abschnitt 88; Transkript Nr. 3 (2015), Abschnitt 80). Als weiterer Aspekt wird die Auditierung angeführt. Liefern Audits schlechte Ergebnisse, was auch anhand von Kennzahlen ausgedrückt wird, wird ein Druck zur Veränderung ausgelöst (Vgl. Transkript Nr. 2 (2015), Abschnitt 88). Audits bieten aber auch die Möglichkeit einer äußeren Beobachtung und eines kommunikativen Austauschs. Beobachtung und Kommunikation werden so auch als Grundlage zur Erzeugung eines Problembewusstseins angesehen. Wie bereits beschrieben, wird durch die gemeinsame Arbeit an der Frage „Warum müssen wir weg von hier?“, die Beobachtung der Beteiligten gebündelt, so dass ein Problem stärker fokussiert werden kann. Auch der Einbezug weiterer Beobachtungen durch interne Kunden oder Schnittstellenbereiche sowie das Hinzuziehen externer Kunden, wird als wichtiger Aspekt genannt, um Probleme und damit Veränderungsgründe aufzuzeigen (Vgl. Transkript Nr. 1 (2015), Abschnitt 88). Für die Führungskraft ist Beobachtung in diesem Zusammenhang ebenfalls eine entscheidende Kompetenz. Der Blick nach draußen zum Kunden, zum Wettbewerb und zur Marktsituation ist wichtig, um Problematiken und einen Veränderungsbedarf zu erkennen, zu begründen und den Fokus der Beteiligten hierauf zu richten: „Man kann auch Teile auf den Tisch legen, guck mal hier die vom Wettbewerb, die sind schöner, sind leichter, sind qualitativ hochwertiger, also einen Benchmark machen.“ (Vgl. Transkript Nr. 3 (2015), Abschnitt 80). Als weiterer interessanter Aspekt hinsichtlich des Managens von Beobachtungen, werden in den Interviews Firmenbesuche genannt, bei denen die Mitarbeiter in anderen Unternehmen beobachten können, inwieweit diese bestimmte Veränderungen umgesetzt haben. Dieses schafft ein Problembewusstsein für die Vorgänge im eigenen Be-

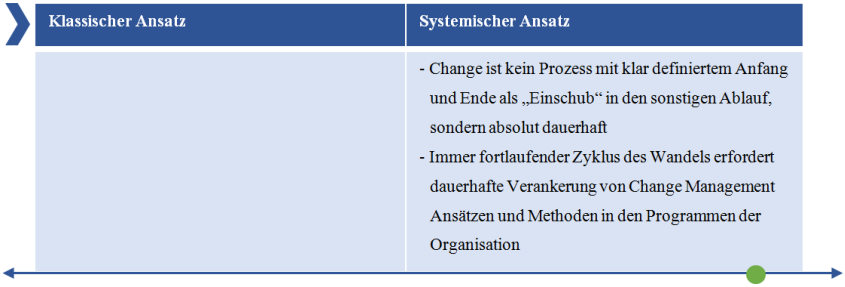
trieb, da erkannt wird, dass eine Veränderung wirklich Sinn macht, umsetzbar ist und es auch Spaß machen würde, so etwas selbst umzusetzen (Vgl. Transkript Nr. 3 (2015), Abschnitt 80). Hierbei ist auch wieder entscheidend, dass alle Beteiligten selbst beobachten können, da eine nachträgliche Kommunikation einer Beobachtung durch die Führungskraft nicht diesen Effekt erzielen würde. Durch die Differenz zwischen Information und Mitteilung in der Kommunikation besteht beim Mitarbeiter dann immer die Unsicherheit darüber, was die Führungskraft von seinen erlangten Informationen zur Mitteilung ausgewählt hat: „Wir sind vorletzte Woche noch bei der Firma XXX gewesen und da sind wir nicht mit zwei, drei Chefs hingefahren, sondern wir haben drei Autos vollgemacht, wir haben sogar einen Mitarbeiter aus dem Wareneingang mitgenommen, den man normalerweise vielleicht nicht mitnimmt, wir haben drei Fertigungssteuerer also Sachbearbeiter mitgenommen, so dass das auch durchmischt ist sozusagen, weil die sollen das hinterher umsetzen (…). Dann sind wir mit elf Leuten dahingefahren, denn Masse bringt Beteiligung, bringt Commitment und Veränderungsbereitschaft und nicht, ach ja, die haben sich da wieder was angeguckt, das geht ja sowieso nicht.“ (Transkript Nr. 3 (2015), Abschnitt 82).



Ein Bewusstsein dafür, dass ein Problem besteht, erfolgt ebenfalls dadurch, dass dieses durch Kennzahlen verdeutlicht wird, die auch in Audits ermittelt werden. Der gemeinschaftlichen Beantwortung der Frage „Warum müssen wir weg von hier?“ kommt jedoch auch dahingehend eine hohe Bedeutung, eine Problematik überhaupt erst einmal zu erkennen, da so Beobachtung und Kommunikation fokussiert werden. Einer äußeren Beobachtung dienen Audits. Auch die Beobachtungskompetenz der Führungskraft wird als entscheidend angesehen. Eine Problemerkenntnis durch die Beteiligten selbst wird explizit gefördert. Das Kriterium wird insgesamt als „eher systemisch“ bewertet wird.

Kategorie	Klassischer Ansatz	Systemischer Ansatz
Zeithorizont des Changes	Einmalige Unterbrechung	Dauerhafter Zustand

Trotz der Bestätigung, dass alle Veränderungsmanager Spaß am Wandel haben, merkt einer der Interviewten an, dass das Tempo des Wandels sehr hoch ist und die Veränderungsgeschwindigkeit immer weiter zunimmt (Vgl. Transkript Nr. 3 (2015), Abschnitt 50). Während im Rückgriff auf die klassischen Modelle viele Change Verantwortliche davon ausgehen, dass Change eine einmalige Unterbrechung ist, die von oben initiiert und gemanagt wird, ist eine Organisation unter systemtheoretischer Betrachtungsweise dauerhaften Veränderungen ausgesetzt, da eine ständige Wechselwirkung zwischen System und Umwelt besteht. Diese „Irritation" ist entscheidend für das Überleben der Organisation. Kommt es zu keiner „Irritation" und einer entsprechenden Reaktion, würde die Autopoiese enden. Auch die interviewten Personen gehen nicht davon aus, dass Change Management in einem Prozess mit einem klar definierten Anfang und Ende als „Einschub" in den sonstigen Ablauf erfolgen kann, da der Wandel absolut dauerhaft ist. Um auf ständige „Irritationen" reagieren zu können und die Autopoiesis zu fördern, ist es wichtig, Change Management Kompetenzen sowie erfolgreiche Vorgehensweisen als Entscheidungsprämissen in der Struktur des sozialen Systems zu verankern, was im betrachteten Unternehmen in den letzten Jahren entscheidend vorangetrieben wurde. Die Entscheidung des Veränderungsmanagers über die Anwendung des Change Managements als Programm bedarf einer erhöhten Beobachtungskompetenz. „Das ist ein ständiger Prozess und umso wichtiger, dass man halt diese Methodik auf dem Schirm hat und umso wichtiger auch, dass man Leute hat, die auch in der Lage sind zu sehen, wann es sinnvoll ist eine Change Management Methode anzuwenden (Transkript Nr. 1 (2015), Abschnitt 52).

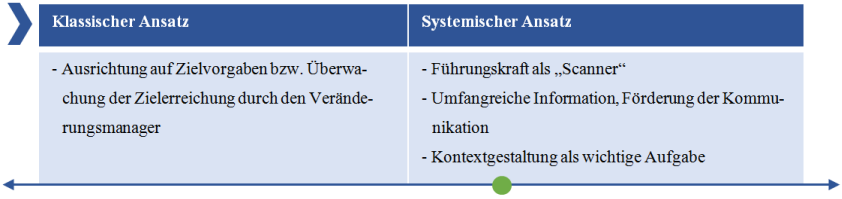


Die Interviewpartner sehen Change keineswegs als eine Unterbrechung mit klar definiertem Anfang und Ende im sonstigen Arbeitsablauf, sondern als immer fortlaufenden Zyklus, so dass eine dauerhafte Verankerung des Konzeptes des Change Managements erforderlich geworden ist. Der Zeithorizont wird demnach als „sehr systemisch“ bewertet.

Kategorie	Klassischer Ansatz	Systemischer Ansatz
Entscheidende Tätigkeit des Veränderungsmanagers	Direkte Steuerung, Überwachung des Prozessablaufes	Beobachtung, Kommunikation, Kontextgestaltung

In der Analyse der letzten Kategorie wurde bereits angesprochen, wie wichtig die Beobachtung durch den Veränderungsmanager ist. Die nun betrachtete Dimension vertieft die Aufgaben des Veränderungsmanagers zur Umsetzung einer Veränderung. Es ist vor allem das Managen von Beobachtungen, welches unter einem systemischen Ansatz als Aufgabe des Veränderungsmanagers definiert wird. Eine intendierte Einflussnahme durch den Veränderungsmanager erfordert Beobachtung und Reflexion des Entwicklungspfades. Eine Einflussnahme vollzieht sich durch die Fokussierung der Aufmerksamkeit als das Managen von Beobachtungen. Außerdem sind entsprechende Kontexte zu gestalten, in denen Aufmerksamkeit fokussiert und Kommunikation gefördert wird. In den klassischen Ansätzen wird dagegen davon ausgegangen, dass eine direkte Steuerung möglich ist und die Tätigkeit des Veränderungsmanagers liegt darin, den Prozess zu lenken bzw. hinsichtlich der betrachteten Modelle durch die Phasen zu führen und deren Abarbeitung zu fördern. Die Notwendigkeit der Beobachtung der inneren und äußeren Entwicklungen durch die Führungskraft wird auch in den Interviews

beschrieben: „Wie so ein Scanner achtet man da drauf, da verändert sich was, da gibt es einen neuen Technologietrend, was hat das für Auswirkungen auf uns.“ (Transkript Nr. 3 (2015), Abschnitt 48) Als Hauptaufgabe wird zudem die Zurverfügungstellung von Informationen gesehen, so dass alle „richtig mitmachen können“. Dies kann als Fokussierung von Aufmerksamkeit gesehen werden, da durch umfangreiche Information und Kommunikation der Change in die Aufmerksamkeit der Kommunikationsteilnehmer gelangt und dadurch schließlich beobachtbar und zur sozialen Realität wird (Vgl. Transkript Nr. 3 (2015), Abschnitt 56). Eine „Überwachung“ erfolgt hinsichtlich der Erreichung von Zielvorgaben. Diese sollen allerdings mit einem hohen Konsens, also einer Bündelung der Aufmerksamkeit zum Ziel geführt werden (Vgl. Transkript Nr. 2 (2015), Abschnitt 56). Dass auch eine gewisse direkte Steuerung bezüglich der Zielerreichung als Tätigkeit des Veränderungsmanagers angesehen wird, wurde bereits in anderen Kategorien angesprochen. Es lässt sich schwer analysieren, auf welchem Verständnis die Tätigkeit der steuernden Einflussnahme als entscheidende Aufgabe des Change Managers letztlich basiert. Die Kontextgestaltung als entscheidendes Element des Change Managements, wird ebenfalls als wichtige Aufgabe des Veränderungsmanagers angesehen. Auf diese Tätigkeit wird im weiteren Verlauf näher eingegangen.

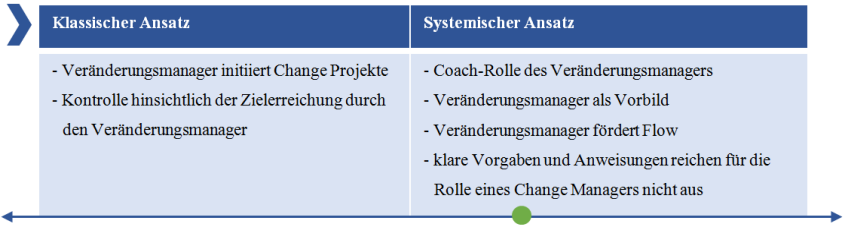


Eine entscheidende Tätigkeit des Veränderungsmanagers im Unternehmen ist die Ausrichtung auf die und die Überwachung der Zielerreichung. Auch die eigene Beobachtung und das Erkennen von Veränderungserfordernissen sind entscheidend. Wichtige Tätigkeiten sind die Kommunikation und die Kontextgestaltung zur Förderung von Beobachtung und Kommunikation. Ob Steuerung durch direkten Eingriff oder über Managen von Beobachtungen eher als sinnvolle Tätigkeit betrachtet wird, ist schwer zu erkennen. Tendenziell wird das Vorgehen durch die hohe Bedeutung von Kommunikation und entsprechender Kontextgestaltung aber als systemisch bewertet.

Kategorie	Klassischer Ansatz	Systemischer Ansatz
Rolle des Change Managers	change agent	change enabler

Durch eine Abkehr von einer direkten Steuerung hin zum Managen von Beobachtungen, der Kommunikation und entsprechender Kontextgestaltung ändert sich die Rolle des Change Managers. Während in klassischen Modellen, wie beispielsweise auch im Modell von Kotter, die Bezeichnung des „change agents“ gewählt wird, der den Change anstößt, steuert und koordiniert, ist die Rolle des „change enablers“ die eines inspirierenden Befähigers. Wichtig ist hier wiederum auch die Befähigung zur Beobachtung und Kommunikation. Im betrachteten Unternehmen gibt es einige Veränderungen, die von oben angestoßen und koordiniert werden. Der Veränderungsmanager ist aber auch in einer beratenden Rolle aktiv. Hier wird beispielsweise die Rolle eines Coaches genannt. Durch die Rolle des Veränderungsmanagers als Coach, kann dieser auch das Selbst-Bewusstsein der Beteiligten fördern. Durch den Einsatz der Veränderungsmanager als Beobachter, die in der täglichen „Shopfloor-Runde“ das Geschehen direkt in den Produktionsbereichen beobachten, um beispielsweise Probleme zu erkennen, kann den Mitarbeitern vor Ort ein Beobachter zweiter Ordnung zur Seite gestellt werden, der durch sein Feedback blinde Flecken aufdecken kann: Es gibt Fälle, „(…) wo die Leute dann auch wirklich auf einen zukommen und sagen, ich brauche da deine Unterstützung, geh doch mal mit mir mit, ich mache morgens meine Runde, meine Shopfloor-Runde und ich möchte da mal von dir Feedback haben (…).“ (Vgl. Transkript Nr. 2 (2015), Abschnitt 64) Ein weiterer entscheidender Punkt ist, dass die Führung sich selbst und ihre Wirkungen ebenfalls beobachtet. Um funktionale Wirkungen zu entfalten ist bezüglich der Rolle des Change Managers die Einnahme einer Vorbildrolle wichtig. Die Inspiration durch die Rolle eines „change enablers“ knüpft auch daran an, dass es Aufgabe des Veränderungsmanagers ist, Flow herzustellen. Als „enabler“ gehört es deshalb auch dazu, den Spaß an der Veränderung aufzuzeigen, zu zeigen, wo Vorteile liegen und sich Zeit für den Einzelnen zu nehmen (Vgl. Transkript Nr. 1 (2015), Abschnitt 62). Auch wenn in dem Unternehmensbereich der Interviewten, der projekt- und zielgetrieben ist, teilweise die Rolle des „change agents“ präferiert würde, der durch klare Vorgaben und Anweisungen zum Ziel hinführen kann, reicht dieses

nach Ansicht der Interviewten nicht aus, um Chancen und Risiken umfassend wahrnehmen zu können und die Unterstützung nicht zu verlieren (Vgl. Transkript Nr. 1 (2015), Abschnitt 62).

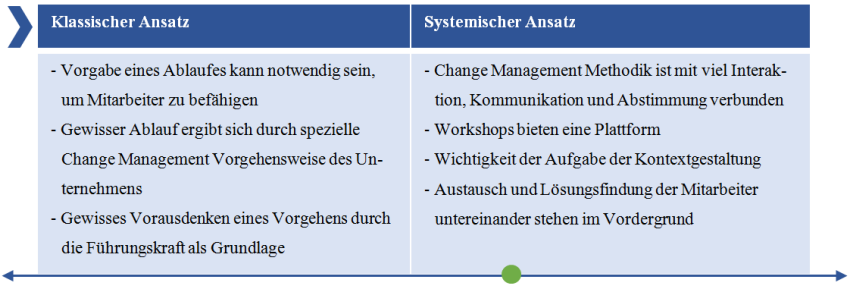


Die befragten Change Manager initiieren in einer Rolle als „change agent“ Veränderungsprojekte und üben auch eine Kontrolle hinsichtlich der Zielerreichung aus. Sie sehen sich auch in der Rolle des Coaches und des Vorbildes, um so zu motivieren und inspirieren Die Veränderungsmanager möchten Flow fördern und gehen darauf ein, dass klare Vorgaben und Anweisungen in ihrer Rolle nicht ausreichen. Die Beurteilung der Rolle als Change Manager wird daher als „tendenziell systemisch“ gesehen.

Kategorie	Klassischer Ansatz	Systemischer Ansatz
Grundlage	Change Programm	Change Plattform

Aufgrund der Dauerhaftigkeit des Wandels, im Gegensatz zu einer einmaligen Unterbrechung, wurde diskutiert, ein Change Programm, wie es klassische Ansätze vorgeben, durch eine Change Plattform abzulösen, um dauerhaft einen Kontext zu schaffen, indem Beobachtungen geteilt und kommuniziert werden können. Im betrachteten Unternehmen wird die Notwendigkeit der Vorgabe eines „Programms“ zunächst einmal in Abhängigkeit von der Hierarchieebene, in der die Veränderung stattfindet und vom jeweiligen Mitarbeitertyp gesehen. Einige Mitarbeiter wünschen sich vielleicht eine Vorgabe von konkreten Schritten, die sie gehen müssen, um die Veränderung durchführen zu können: „Aber bei den Mitarbeitern unten vor der Maschine, bei den Facharbeitern ist es wichtig, da den Weg ein bisschen vorzugeben, um die dann auch zu befähigen.“ (Vgl. Transkript Nr. 2 (2015), Abschnitt 86) Auch die individuelle Change Management Methodik gibt einen gewissen Ablauf vor, nach dem vorgegangen werden kann. Allerdings ist das gesamte Vorgehen mit sehr viel Interaktion, Kommunikation und Abstimmung

verbunden, was zum Beispiel durch einen Workshop von statten geht (Vgl. Transkript Nr. 1 (2015), Abschnitt 86). Durch die Workshops wird eine Change Plattform bereitgestellt, da Veränderungsmanager hier Beobachtungen managen und Kommunikation fördern. Ein weiterer Interviewter bestätigt, dass es nicht förderlich ist, alles vorauszudenken, auch wenn ein gewisses Vorausdenken als notwendig angesehen wird, um auch die Plattform entsprechend zu gestalten. Hier kommt wieder die Aufgabe der Kontextgestaltung zum Tragen. Indem der Veränderungsmanager bestimmte Informationen oder auch Vorgehensweisen „rein gibt", kann er die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter fokussieren und so über das Managen von Beobachtungen eine gewisse Steuerung erlangen. Im Vordergrund stehen aber der Austausch und die Lösungsfindung der Mitarbeiter untereinander, um die Veränderungsfähigkeit des Unternehmens bzw. des Bereiches zu fördern. So sieht der Interviewte die Vorgabe eines „Change Programms" als Grundlage im Change Management mit einem Anteil von dreißig Prozent, die Bereitstellung einer Change Plattform aber auch die eigene Beteiligung auf dieser Plattform, wird dagegen mit einem Anteil von siebzig Prozent gesehen (Vgl. Transkript Nr. 3 (2015), Abschnitt 78).



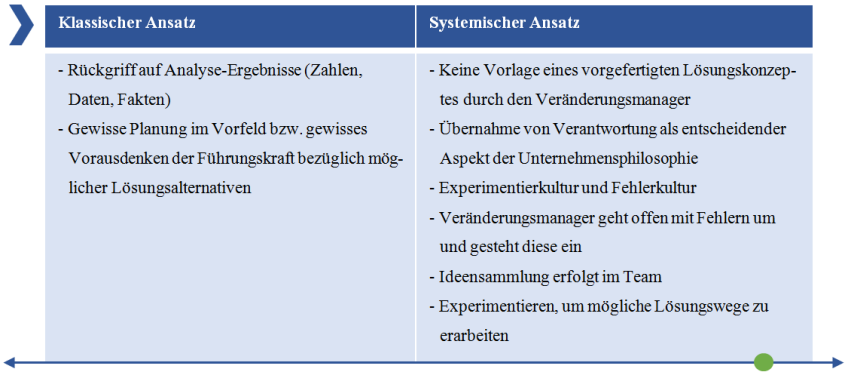
Ein Change Programm, durch welches ein bestimmter Ablauf vorgegeben wird, wird teilweise als notwendig angesehen, um die Mitarbeiter zu befähigen, so dass ein gewisses Vorausdenken eines Programms durch die Führungskraft wichtig ist. Auch durch die Change Management Vorgehensweise des Unternehmens ist ein Programm gegeben. Dieses ist jedoch eher ein Programm nach der Definition einer Entscheidungsprämisse und folgt keinem vorgefertigten Ablauf. Das Vorgehen ist mit viel Interaktion und Kommunikation verbunden und bietet so eine Change Plattform. Gemeinsamer Austausch und Lösungsfindung stehen

im Vordergrund. Eine Change Plattform wird als wichtiger beurteilt, so dass eine „tendenziell systemische“ Bewertung vorgenommen wird.

Kategorie	Klassischer Ansatz	Systemischer Ansatz
Lösungsfindung	Analyse und Planung	Experimentieren

Die Förderung von Austausch und gemeinsamer Lösungsfindung auf einer Change Plattform wirft auch die Frage auf, wie im betrachteten Unternehmen überhaupt hinsichtlich der Lösungsfindung für die Umsetzung von Veränderungsbestrebungen vorgegangen wird. Im Detail erarbeitete Pläne, die auf einer vorherigen Analyse beruhen, wie sie beispielsweise Krüger in der Konzipierungsphase beschreibt, sind aufgrund der systemtheoretischen Annahme der Einbettung organisatorischer Veränderungen in evolutionäre Prozesse in einem systemischen Ansatz nicht haltbar. Um vorhandene Strukturen aufzubrechen, können lediglich Variationen eingeführt und es kann nach einer Versuchs-Irrtums-Logik vorgegangen werden. Es wird demnach nicht ein Plan erstellt, der auf lediglich eine Lösung ausgerichtet ist, sondern Raum für verschiedene Möglichkeiten eröffnet, die dann durch Experimentieren erprobt werden. Dass im betrachteten Unternehmen eine Einbeziehung von Analysen in den Change Prozess sowie eine gewisse Planung im Vorfeld erfolgt, wurde bereits in anderen Kategorien deutlich. Die Lösungsfindung zur Umsetzung von Change Maßnahmen beruht jedoch nicht auf einem vorgefertigten Konzept. Da die Übernahme von Verantwortung als entscheidender Aspekt der Unternehmensphilosophie des betrachteten Unternehmens gesehen wird, geht hiermit die Förderung einer gewissen Experimentierkultur einher: „Einmal halt Übernahme von Verantwortung, das ist bei XXX ganz groß geschrieben, also ganz früh viel Verantwortung zu übernehmen und Sachen auszuprobieren, da aber halt auch viel zu lernen, auch Fehler zu machen und da auch raus eine gewisse Fehlerkultur, also Fehler auch zuzulassen und da nicht sofort zu große Probleme zu bekommen, wenn man mal was falsch macht (…).“ (Transkript Nr. 3 (2015), Absatz 4) Hier ist wiederum auch die Fähigkeit des Veränderungsmanagers selbst gefragt, offen mit Fehlern umzugehen und diese einzugestehen, die auch im Interview angesprochen wird (Vgl. Transkript Nr. 3 (2015), Abschnitt 68). Der vertrauensvolle Umgang, bei dem akzeptiert wird, wenn ein Lösungsvorschlag verworfen wird und der somit eine Grundlage für das Vorgehen des Experimentierens bildet, wird auch in einem weiteren Interview genannt (Vgl. Transkript

Nr. 2 (2015), Abschnitt 4). Die Ideensammlung, um überhaupt erst einmal Variationen einführen zu können, die sich dann in Trial-and-Error-Prozessen beweisen müssen, erfolgt im Team. Bei der Lösungsfindung für strategische Zielsetzungen wird dazu die Change Management Methodik herangezogen (Vgl. Transkript Nr. 1 (2015), Abschnitt 68). Es wird auch die Möglichkeit angesprochen, ad hoc ein Teammeeting einzuberufen und bereits bei der Definition möglicher Lösungen zu experimentieren, indem beispielsweise „mit Schnipseln und Papier auf der Zeichnung“ versucht wird, einen Lösungsweg zur Erreichung des Veränderungsziels zu erarbeiten (Vgl. Transkript Nr. 3 (2015), Abschnitt 60).

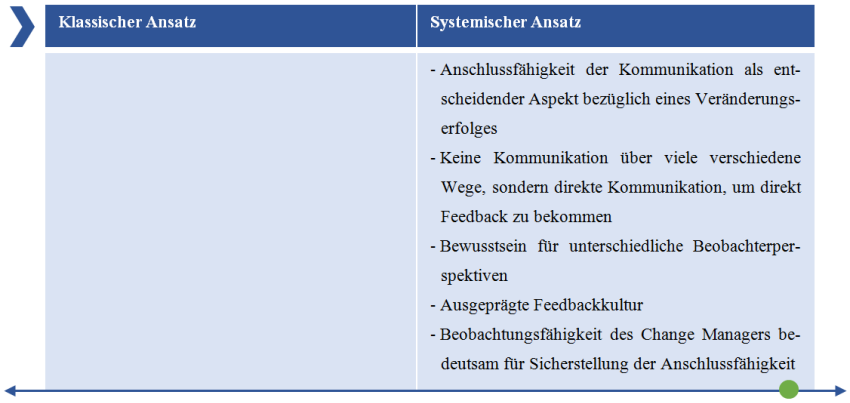


Um Lösungen für die Umsetzung einer Veränderung zu finden, wird auf Analyseergebnisse zurückgegriffen und es erfolgt zudem eine gewisse Planung des Vorgehens im Vorfeld. Dabei wird es jedoch nicht als sinnvoll angesehen, vorgefertigte Lösungskonzepte durch den Veränderungsmanager vorzugeben. Mit einer Übernahme von Verantwortung als Bestandteil der Unternehmensphilosophie gehen eine Experimentier- und Fehlerkultur einher. Lösungen werden daher häufig im Team und durch Experimentieren gefunden. Da der Aspekt des Experimentierens sich in Philosophie und Kultur des Unternehmens niederschlägt, wird die Kategorie als „sehr systemisch“ bewertet.

Kategorie	Klassischer Ansatz	Systemischer Ansatz
Fokus des Kommunikationsverhaltens	Technische Umsetzung der Kommunikation	Anschlussfähigkeit der Kommunikation

Der Fokus des Kommunikationsverhaltens liegt in systemischem Verständnis nicht, wie es in einem klassischen Verständnis oft angenommen wird darauf, die Kommunikation technisch mit einem möglichst umfangreichen Kommunikationskonzept, das verschiedene Kommunikationswege und -medien beinhaltet, umzusetzen. Es ist die Anschlussfähigkeit der Kommunikation insbesondere derer der Veränderungsmanager, welche fokussiert wird. Entscheidend für den Kommunikationserfolg ist damit nicht ein gutes Kommunikationskonzept der Führung, sondern die Reaktion des Kommunikationsempfängers. Wie bereits Abbildung 10 zeigte, ist das Verstehen und Annehmen des inhaltlichen Sinnvorschlags oder eben dessen Ablehnung die erste Selektion der Anschlusskommunikation, die für das Weiterlaufen des Systems verantwortlich ist. Erst indem die Kommunikation weiterläuft, kann der Veränderungsmanager erkennen, ob seine Kommunikation anschlussfähig ist oder nicht. Auch die Interviewten sehen den Aspekt der Anschlusskommunikation als wichtigen Aspekt für das Scheitern oder eben für den Erfolg von Change Management: „Gründe sind immer, dass man gleich am Anfang nicht genug einbindet oder am Anfang nur informiert aber nicht abfragt, was hast du denn jetzt überhaupt verstanden (…)." (Transkript Nr. 3 (2015), Abschnitt 70) Die Vorstellung, dass beispielsweise eine Kommunikation über möglichst verschiedene Wege erfolgen sollte, wird nicht geteilt, sondern die persönliche und direkte Kommunikation präferiert. Bei dieser Präferenz spielt ebenfalls die Anschlusskommunikation eine Rolle. Durch die persönliche Kommunikation wird für den Change Manager die Möglichkeit gegeben, sich ein direktes Feedback einzuholen, so dass das Sinn-Verstehen überprüft werden kann (Vgl. Transkript Nr. 2 (2015), Abschnitt 80). Es reicht für das Weiterlaufen der Kommunikation nicht aus, dass lediglich die Selektion des Verstehens als Mitteilung erfolgt ist, dadurch, dass der Veränderungsmanager eine Mitteilung ausgewählt und etwas präsentiert hat, was er selbst als logisch empfindet. Wenn der oder die Gegenüber diese Mitteilung aufnehmen und so erst einmal Kommunikation zustande kommt, heißt dies aber noch lange nicht, dass sie die Mitteilung ebenfalls als logisch empfinden (Vgl. Transkript Nr.2 (2015), Abschnitt 82; Transkript Nr. 3 (2015), Abschnitt 70). Dies ergibt sich auch durch die unterschiedlichen Realitätskonstruktionen. Da jeder seiner Beobachtung seine eigenen Beobachtungskategorien hinzufügt, entstehen ver-

schiedene Perspektiven. Dies wird ebenfalls in den Interviews angesprochen: „Der Werkleiter hat eine viel höhere Perspektive, sieht den Zusammenhang, okay wir müssen kleinere Losgrößen machen aber unten der Mitarbeiter vor Ort, der sieht nur, ich muss viel häufiger rüsten (…).“ Aus diesem Grund ist es auch wichtig, dass die Führungskraft ihre eigene Realitätseinschätzung in die Kommunikation einbringt und eben auch abfragt, inwieweit diese verstanden wurde (Vgl. Transkript Nr. 2 (2015), Abschnitt 76). Um die Anschlussfähigkeit der Kommunikation überprüfen zu können, wurde im betrachteten Unternehmen eine ausgeprägte Feedbackkultur entwickelt, die sich sowohl innerhalb der gesamten Organisation sowie auch in Workshops und Audits niederschlägt, so dass überprüft wird „wie war das für dich, war das verständlich, ist das bei dir angekommen?“ Hierin wird ein großer Nutzen zur Weiterentwicklung des Change Managements erkannt, der deutlich höher ist als zu der Zeit in der die Feedbackkultur noch nicht so etabliert war (Vgl. Transkript Nr. 2 (2015), Abschnitt 66). Neben direktem Feedback wird für eine gelingende Kommunikation auch wiederum die Beobachtungsfähigkeit durch den Change Manager angesprochen. Behält dieser im Blick, was in der Gruppe oder im Team passiert und ist feinfühlig, kann er die Reaktionen der Kommunikationsempfänger erkennen und so, wenn notwendig, durch weitere Interventionen eingreifen (Vgl. Transkript Nr. 1 (2015), Abschnitt 78).



Die Interviewpartner sehen die Anschlussfähigkeit der Kommunikation im Change Management als entscheidend für den Veränderungserfolg an. Daher wird beispielsweise von einem Kommunikationskonzept

und der Nutzung verschiedenen Kommunikationsmedien Abstand genommen und eine schnelle und direkte Kommunikation gefördert. Feedback ist sehr wichtig und es wird als Aufgabe des Veränderungsmanagers gesehen, die Anschlussfähigkeit der eigenen Kommunikation zu fokussieren. Eine Beurteilung dieses Kriteriums als „sehr systemisch" lässt sich damit begründen.

Kategorie	Klassischer Ansatz	Systemischer Ansatz
Verankerung der Veränderung in	Den Köpfen der Mitarbeiter	Den Kommunikationsstrukturen

Die Kommunikation hat unter systemischer Herangehensweise eine besonders hohe Bedeutung, da soziale Systeme in diesem Verständnis Kommunikationssysteme sind. Da diese Systeme demnach durch Kommunikation operieren, sind es Kommunikationen die zu beeinflussen sind, wenn die Operationsweise des Systems geändert werden soll. Dies steht einem klassischen Verständnis gegenüber, welches soziale Systeme als Zusammenschluss von Menschen sieht. Während es daher im Change Management darum geht, die Menschen zu ändern, ist es in systemischem Verständnis die Kommunikation. Um eine Veränderung langfristig etablieren zu können, ist sie nach diesem Verständnis also nicht in den Köpfen der Mitarbeiter zu verankern, sondern in den Kommunikationsstrukturen. In den Interviews wird angedeutet, dass auch die Durchsetzung des Verständnisses für die Veränderung bei den Mitarbeitern wichtig ist, um diese zu verankern (Vgl. Transkript Nr. 1 (2015), Abschnitt 104). Es finden sich jedoch mehr Hinweise darauf, dass sich Veränderungen in den Strukturen des Unternehmens niederschlagen müssen, um langfristig erhalten zu bleiben. Im Rahmen der systemischen Organisationstheorie werden „Spielregeln" angesprochen, durch deren Einführung Strukturen verändert werden können. Ein Regelsystem im betrachteten Unternehmen sind die Zielvereinbarungen. Durch die Einführung neuer Zielvereinbarungen, die die Veränderungsziele enthalten, werden diese in die Organisation integriert. Wie auch in der systemischen Organisationstheorie ist dies daran gebunden, dass die Befolgung wie Nichtbefolgung beobachtet wird und Konsequenzen hat (Vgl. Transkript Nr. 3 (2015), Abschnitt 98). Hierfür wird es auch als hilfreich angesehen, Rollen zu integrieren, die die Etablierung des Changes immer wieder in die Kommunikation einbringen und so für eine

Verankerung der Veränderung sorgen (Vgl. Transkript Nr. 2 (2015), Abschnitt 106). Es ist aber auch Aufgabe der Führungskraft selbst, die Umsetzung der Veränderung ständig zu beobachten und immer wieder kommunikativ einzufordern (Vgl. Transkript Nr. 1 (2015), Abschnitt 102; Transkript Nr. 2 (2015), Abschnitt 104). Durch eine Integration in den Tagesablauf, die Ziele, die Beurteilungen und die tägliche Kultur kann die Veränderung nach Aussage der Interviewten verankert und dann eben auch ein organisationales Lernen angestoßen werden, indem nun Strukturen geschaffen wurden, die die Mitarbeiter befähigen selbstständig auf einen Veränderungsimpuls zu reagieren (Vgl. Transkript Nr. 3 (2015), Abschnitt 98). Letztlich erfolgt die Verankerung durch Kommunikation: „(…) dass tagtäglich oder regelmäßig auch darüber gesprochen wird, dass es Anwendung findet in den täglichen Shoopfloor-Runden, also in der Kommunikation, in den Ziele und das Einbauen in den Tagesablauf hilft halt, dass Sachen dauerhaft, langfristig am Laufen bleiben und auch angewendet werden." (Transkript Nr. 3 (2015), Abschnitt 94) Auch die Change Management Methodik des Unternehmens hat sich unabhängig von bestimmten Personen in den Routinen der Organisation verankert: „(…) aber wir wenden schon in mehreren Projekten und Workshops und schon bei mehreren Themen unabhängig davon, dass dies zentral gesteuert wird, die Methodik an und es wird mehr." (Transkript Nr. 1 (2015), Abschnitt 24)

Klassischer Ansatz	Systemischer Ansatz
- Mitarbeiter müssen „es" verstanden haben	- Verankerung der Veränderungsziele in Zielvereinbarungen - Schaffung von Rollen im System, die die Verankerung begleiten - Integration in den Tagesablauf, die Ziele, die Beurteilungen und die tägliche Kultur - Change Management Methodik als Programm unabhängig von einzelnen Personen - Letztlich Integration der Veränderung in die Kommunikation damit es „am Laufen bleibt"

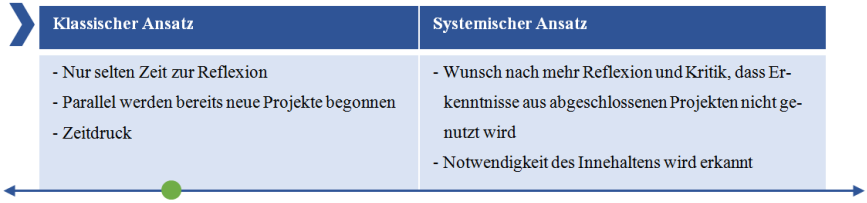
Im Einzelnen ergibt sich aus den Interviews zwar der Eindruck, dass die Befragten davon ausgehen, dass die Veränderung in die Köpfe der Mitarbeiter eingehen muss. Zur langfristigen Etablierung werden jedoch in deutlicherem Umfang eine Verankerung in Strukturen, Rollen und

letztlich eine Veränderung der Kommunikation genannt, so dass dieses Kriterium „eher systemisch“ beurteilt wird.

Kategorie	Klassischer Ansatz	Systemischer Ansatz
Zeitpunkt für das Anstoßen von Folgeprojekten	Vor Abschluss des Veränderungsprojektes	Zunächst Raum zur Reflexion lassen

Wenn ein Veränderungsprojekt abgeschlossen ist, eine Verankerung in den Strukturen der Organisation aber noch nicht stattgefunden hat, stellt sich die Frage, wann der richtige Zeitpunkt zum Anstoßen von Folgeprojekten ist. Während Kotter und Krüger in ihren Ablaufmodellen empfehlen, bereits vor der Verankerung der Veränderung in der Unternehmenskultur, weitere Veränderungen anzustoßen bzw. Folgeprojekte durchzuführen, wird im Solution Cycle die Bedeutung der Reflexion betont. Bevor Folgeprojekte angestoßen werden, wird empfohlen, ein Projekt erst einmal zu reflektieren, um aus dessen Verlauf zu lernen. Es bedarf unter systemischer Herangehensweise Raum zur Reflexion und zum Lernen, um die Fähigkeit der Selbstorganisation zu fördern. Die Interviews machen deutlich, dass sich in der Praxis nur selten Zeit zur Reflexion genommen wird: „Wenn man sagt, ein gewisses Projekt ist in so eine stabile Phase eingelaufen, noch nicht abgeschlossen, dann fahren wir parallel dazu auch schon wieder andere Projekte hoch. Wir können ja gar nicht warten bis ein Projekt abgeschlossen ist, das würde zu lange dauern (…).“ (Transkript Nr. 1 (2015), Abschnitt 94) Die Tatsache, dass parallel bereits Folgeprojekte angestoßen werden, heißt aber nicht, dass eine Reflexion von den Interviewten nicht als wichtig erachtet wird. Es wird von den Befragten selbst bemängelt, dass dieser Aspekt zu wenig Anwendung findet und der Wunsch wird deutlich, hierfür mehr Zeit und Ressourcen zur Verfügung zu haben (Vgl. Transkript Nr. 1 (2015), Abschnitt 96; Transkript Nr. 3 (2015), Abschnitt 88-90). Kritisiert wird beispielsweise auch, dass das Potenzial aus abgeschlossenen Veränderungsmaßnahmen so nicht genutzt werden kann und Erkenntnisse nicht für Maßnahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP-Maßnahmen) genutzt werden können, um Fehler nicht zu wiederholen (Vgl. Transkript Nr. 3 (2015), Abschnitt 88). Die fehlende Sicherung erfolgreicher Vorgehensweisen und die Wiederholung von Fehlern, sind genau die Aspekte, die bereits beim Vergleich der Ansätze an den klassischen Herangehensweisen kritisiert wurden. Eine gewisse Sicherung

erfolgt durch ein Controlling. Dieses wird anhand einer Checkliste vorgenommen, die die größten und wichtigsten Meilensteine des abgelaufenen Projekts enthält. Es wird dann noch einmal besprochen, was geschafft wurde, was gut gelaufen ist und was vielleicht weniger gut und woran dies gelegen hat. Durch diese Verschriftlichung erfolgt eine gewisse Sicherung erfolgreicher Vorgehensweisen und es kann hieraus gelernt werden (Vgl. Transkript Nr. 2 (2015), Abschnitt 94-98). Ein Lernen erfolgt auch durch die Verankerung der Veränderung in den Kommunikationsstrukturen. Als Beispiel hierfür wird die Einführung der Change Management Methodik gesehen, die durch ihre wiederholte Anwendung immer wieder angepasst wird. Erfolgreiche Vorgehensweisen werden so durch das Eingehen in die Strukturen gesichert. Im Rahmen der Methodik hat sich so etabliert, dass nur noch drei von fünf Fragen genutzt werden (Vgl. Transkript Nr. 1 (2015), Abschnitt 96-98). Eine Stufe vor dem „Lernen“ setzt die Kritik an, dass die Veränderungsmüdigkeit steigt, wenn keine Zeit zur Reflexion gegeben wird, was auch in den Interviews angesprochen wird: „Das eine Projekt ist noch gar nicht abgeschlossen und auch noch nicht komplett erfolgreich gewesen, jetzt kommen schon wieder zwei neue Ideen oder eine Einladung dazu, wie sollen wir das schaffen.“ (Transkript Nr. 3 (2015), Abschnitt 50) Dadurch begründet sich ein Bewusstsein für die Notwendigkeit des Innehaltens. Beim Abschluss größerer Veränderungen oder beim Jahresabschluss wird daher gefeiert, Dank ausgesprochen und reflektiert, was alles geschafft wurde (Vgl. Transkript Nr. 3 (2015), Abschnitt 52). Daneben wird das Instrument der Mitarbeitergespräche zur Reflexion, im Gespräch mit dem Einzelnen, genutzt und es wird angesprochen, dass sich die Einstellung schon verändert, „wenn man sich die Stunde Zeit nimmt“ (Vgl. Transkript Nr. 3 (2015), Abschnitt 54). Die Wichtigkeit der Reflexion wird somit aus verschiedenen Gründen in den Interviews deutlich, wird im Unternehmen jedoch nicht in gewünschtem Umfang umgesetzt.



selten reflektieren. Parallel zu einem Projekt werden bereits Folgeprojekte angeschlossen, da ein sehr hoher Zeitdruck besteht. Der Wunsch nach mehr Reflexion und die Betonung einer Wichtigkeit des Innehaltens wird zwar deutlich, da dieses aber eher selten Anwendung findet, wird das Kriterium als „eher klassisch" beurteilt.

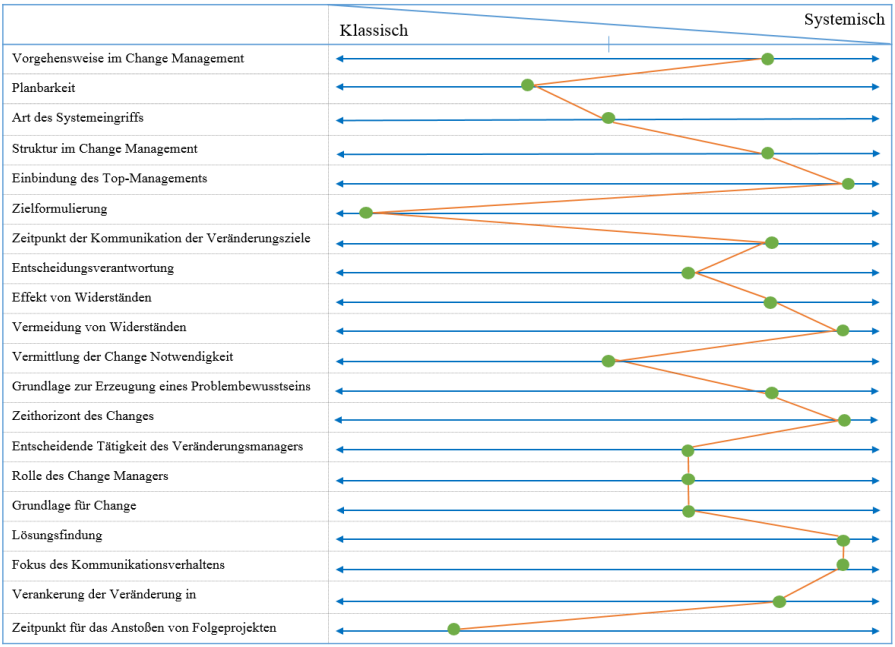
Ergebnis der Analyse der Interviews

Eine zusammenfassende Übersicht bezüglich der Einordnung der Change Management-Praktiken des zur Analyse herangezogenen Unternehmens in das Kontinuum „Klassisch-Systemisch" wird in Abbildung 13 gegeben. Die zusammenfassende Übersicht zeigt, dass sich im Praxisbeispiel sowohl klassische wie auch systemische Elemente identifizieren lassen. Hinsichtlich der Fragestellung dieser Arbeit ist aber interessant, dass bezüglich aller Dimensionen Elemente des „systemischen Typus" identifiziert werden konnten, was aufgrund der spezifischen Auswahl der Interviewpartner nicht unbedingt zu erwarten war.

Aus der Aufarbeitung der Interviews ergab sich der Eindruck, dass die Zielformulierung einem sehr klassischen Verständnis folgt, da diese zu einem großen Teil Top-Down durchgeführt wird. Dies könnte damit zusammenhängen, dass in der Entwicklung von der Organisationsentwicklung zum Change Management die Ausrichtung auf konkrete Ziele im Vorgehen der Veränderungsmanager eine hohe Bedeutung erlangt hat. Um klare Ziele vorzugeben, wird daher mit Inputs des Top-Managements gearbeitet. Je strategischer ein Change Vorhaben ist, desto eher wird auf die Vorstellungen des Top-Managements zurückgegriffen, um die Ziele der Gesamt-Unternehmensstrategie umzusetzen. Hinsichtlich des Anstoßens von Folgeprojekten findet sich eine eher klassische Sichtweise, da eine Reflexion insbesondere durch den hohen Zeitdruck außer Acht gelassen wird. Tendenziell klassisch wird zudem die Möglichkeit der Planbarkeit von Change Projekten durch den Veränderungsmanager gesehen. Hier könnten bereits angesprochene Aspekte eine Rolle spielen, die in der Schwierigkeit liegen, dass Veränderungsmanager anerkennen, Veränderungsprozesse nicht im Vorfeld durchplanen zu können, da dies vielfach ihrem Selbstverständnis in ihrer Rolle als Manager widerspricht. Ähnlich verhält es sich auch mit der Möglichkeit der Steuerung. Viele systemische Elemente finden sich in Kriterien, die im Zusammenhang mit der Kommunikation stehen. Die Anschlussfähigkeit der Kommunikation wird als äußerst entscheidend betrachtet und auch

eine Verankerung der Veränderung in den Kommunikationsstrukturen als wichtig erkannt, um diese langfristig etablieren zu können. Eine Lösungsfindung, die mehr auf Experimentieren als auf Analyse und Planung setzt, nimmt in dem betrachteten Unternehmen ebenfalls einen hohen Stellenwert ein. Eine wichtige Rolle im Change Management des Unternehmens spielt auch die Verantwortungsübergabe und Beteiligung, so dass das Kriterium „Einbindung des Top-Managements“ sehr systemisch beurteilt wird. Zuletzt ist die Förderung eines Flow-Gefühls zur Vermeidung von Widerständen ein sehr systemisches Element, wobei auch der positive Umgang mit Widerständen hierbei zu beachten ist. Change Management wird zudem nicht als Prozess begriffen, der einmalig auftritt und anhand einer Phasenabarbeitung bewältigt werden kann, sondern als absolut dauerhafter Zustand, der den Veränderungsmanager in die Verantwortung nimmt.

Abbildung 14: Anwendung des Differenzierungsschemas anhand eines Praxisbeispiels



Quelle: Eigene Darstellung

Wie Abbildung 13 zeigt, kann das in dieser Ausarbeitung aufgestellte Differenzierungsschema verwendet werden, um das in einem Unternehmen herangezogene Verständnis im Change Management näher zu betrachten. Unternehmen können sich hierdurch selbst reflektieren und eventuell Grenzen ihres Vorgehens erkennen.

8 Zusammenfassung: Implikationen für die Veränderungsmanager der Zukunft

Selbst wenn von einem reinen Schwarz-Weiß-Denken abzusehen ist, können systemische Überlegungen angesichts der heutigen Situation von Organisationen wertvolle Hinweise für Veränderungsmanager liefern, wo klassische Ansätze an ihre Grenzen stoßen, wie anhand der kritischen Betrachtung der klassischen Ansätze und der Gegenüberstellung systemischer Überlegungen, dargestellt wurde. Die wichtigsten Implikationen für die Veränderungsmanager der Zukunft werden nun noch einmal zusammengestellt. Interessante Anregungen, die sich aus den Interviews ergeben haben, fließen hier mit ein. Die folgenden Implikationen werden auf Grundlage dieser Arbeit für die Veränderungsmanager der Zukunft abgeleitet:

- Flexibilität im Vorgehen gewährleisten und keinen starren Ablauf einfordern
- Sensibilisierung der Veränderungsmanager für „weiche“ Themen schaffen
- Stärkere Bewusstmachung der Nichtplanbarkeit, um mit evolutionären Prozessen umgehen zu können / Verabschiedung von einer vollständigen Planbarkeit des Veränderungsverlaufes im Vorfeld
- Umgang damit erlernen, wenn etwas nicht wie geplant läuft / Akzeptanz für Fehler fördern
- Einsicht, dass Veränderungen die nicht „retentionsfähig“ sind, aufzugeben sind
- Durch gezielte kommunikative Intervention verborgene Stimmungen aufdecken eventuell unter Hinzuziehung neutraler Personen / Tiefenstrukturen durch systemische Intervention aufdecken

- Konstruktiven Charakter der eigenen Realitätseinschätzung und der Realitätseinschätzung anderer bewusstmachen und Begrenztheit der eigenen Beobachterperspektive anerkennen
- Beobachtungskompetenz des Veränderungsmanagers stärken
- Open Space im Change Management schaffen: direkte Kommunikation fördern und Hierarchiegrenzen zeitweise auflösen
- Offenheit auch im Kommunikationssystem und damit im sozialen System etablieren
- Förderung der Abgabe und der Übernahme von Verantwortung
- Durchsetzungsfähigkeit auch des mittleren bzw. unteren Managements durch entsprechende Kommunikationsstrukturen im sozialen System begünstigen, indem der persönliche Kontakt zwischen verschiedenen Hierarchieebenen gefördert sowie ein vertrauensvoller Umgang geschaffen wird
- Einbezug verschiedener Beobachter, um blinde Flecken der Führungskraft bzw. der Führungskoalition aufzudecken; hierzu beispielsweise die Vision der Führungsebene zur Diskussion stellen und sich vom eigenen Idealbild befreien bzw. dies mit Abstand betrachten
- Veränderungsimpulse aller Ebenen ernst nehmen und alle Mitarbeiter ernst nehmen
- Umfassende Information ohne Geheimhaltung, um Widerstände zu vermeiden und die Beobachtung der Beteiligten möglichst frühzeitig auf eine Problematik auszurichten
- Intendierte Einflussnahme durch Fokussierung der Aufmerksamkeit als das Managen von Beobachtungen
- Störung des Systems durch Variationen
- Schaffung von Informations- und Kommunikationsplattformen im sozialen System, um die Beobachtungen entsprechend des Changes zu forcieren und dies in die Kommunikation einzubringen / Kontexte zur Fokussierung von Aufmerksamkeit und Förderung der Kommunikation gestalten (Change Plattform)
- Entscheidungsprämissen auf Basis eines Common Grounds erarbeiten lassen, um verschiedene Beobachterperspektiven zu nutzen und den Spielraum für die Mehrzahl von Entscheidungen für den Veränderungsmanager einzuschränken

- Bestrebung Widerstände aktiv zu nutzen, da diese dem sozialen System oft Zugang zur besonderer Kompetenz und Urteilsfähigkeit zur Verfügung stellen
- Aktive Äußerung von Widerständen fördern, um diese für das soziale System nutzbar zu machen
- Begeisterung für den Wandel entwickeln und diese in die Kommunikation einbringen
- Eine Wandlungsbereitschaft durch „Flow“ schaffen, statt durch Druck
- Förderung der Selbsterkenntnis einer Veränderungsnotwendigkeit durch gemeinsame Diagnose
- Beobachtung und Kommunikation zur Erzeugung eines Problembewusstseins nutzen, indem durch das Managen von Beobachtungen auf die Problematik ausgerichtet wird und weitere Beobachterperspektiven hinzugezogen werden
- Beobachtung aller Beteiligten selbst fördern, um das Unsicherheitspotenzial der Kommunikation zu verringern, welches daraus resultiert, dass der Veränderungsmanager lediglich seine Beobachtungen kommuniziert und diese wiederum auf seinen eigenen Beobachtungskategorien basieren
- Change als fortlaufenden Zyklus begreifen
- Change Management Kompetenzen sowie auch erfolgreiche Vorgehensweisen als Entscheidungsprämissen in der Struktur des sozialen Systems verankern
- Einnahme der Rolle eines „change enablers“
- Raum zum „Experimentieren“ schaffen
- „Experimentieren“ fördern, Fehler zulassen und diese zum Lernen nutzen
- Ideensammlung durch Austausch und kreative Prozesse fördern
- Anschlussfähigkeit der eigenen Kommunikation fokussieren
- Sinn-Verstehen durch direktes Einholen von Feedback überprüfen
- Feedbackkultur im Kommunikationssystem verankern
- Nicht die Menschen verändern wollen, sondern die Interaktion unter ihnen
- Neue „Spielregeln“ einführen, deren Befolgung wie Nichtbefolgung Konsequenzen hat, um Strukturen aufzubrechen

- Umsetzung der Veränderung ständig beobachten und durch Kommunikation einfordern
- Integration der Veränderung in die tägliche formale wie direkte Kommunikation, um diese langfristig zu erhalten
- Trotz der Menge an Veränderungsprojekten Raum zur Reflexion und somit zum Lernen zulassen, um die Fähigkeit der Selbstorganisation zu fördern
- Zeit zum Innehalten einräumen, um das Erreichte zu würdigen und „Flow" bei den Beteiligten zu schaffen, um Veränderungsmüdigkeit und letztlich Widerständen vorzubeugen
- Sicherung erfolgreicher Vorgehensweisen aus abgeschlossenen Veränderungsmaßnahmen
- Austausch mit anderen Veränderungsmanagern, um die eigene Realitätskonstruktion zu erweitern

9 Kritische Betrachtung

Die in dieser Arbeit betrachteten Modelle des klassischen Ansatzes von Kotter und Krüger bilden lediglich eine beispielhafte Auswahl vieler verschiedener Vorgehensweisen, die für das Change Management entwickelt wurden. Durch die Auswahl dieser Modelle als Repräsentanten des „klassischen" Ansatzes, ergab sich für diese Arbeit eine eigenständige Definition dieser Denkrichtung und Herangehensweise. Bestimmte Merkmale wurden unter der Bezeichnung „klassischer Ansatz" verallgemeinert, können damit jedoch keinen Anspruch auf die Begründung eines allgemeingültigen „klassischen Ansatzes" erheben, der sich durch diese Aspekte begründet. Ebenso verhält es sich mit der Definition des systemischen Ansatzes und dem Solution Cycle als entsprechendem Vorgehensmodell. Aus diesem Grund ist auch nicht immer eine klare Abgrenzung zwischen den verschiedenen Ansätzen möglich und Vorgehensweisen können nicht nur schwarz oder weiß gesehen werden. Wie sich auch durch die Heranziehung des Praxisbeispiels zeigt, sind die einzelnen Ansätze nicht immer trennscharf und es ergibt sich eine Kombination von Elementen des klassischen Ansatzes mit solchen des Systemischen. Auch die klassischen Ansätze entwickeln sich weiter und hinterfragen ihr eigenes Vorgehen angesichts der heutigen Situation von Organisationen kritisch, wie es zum Beispiel hinsichtlich

des Acht-Stufen-Modells von Kotter angesprochen wurde. Bedenklich bleibt hierbei, dass andere Autoren oder auch Praktiker Modelle in ihrer ursprünglichen Form aufgreifen und als Erfolgsgarant für das Change Management sehen. Einschränkend ist zudem anzumerken, dass die in dieser Arbeit vorgenommene Typisierung letztlich auf speziellen Unterscheidungskategorien basiert, welche durch bestimmte Modelle sowie aus der Literatur herausgearbeitete Elemente gebildet wurden. So wie jede einzelne Beobachtung auf individuellen Unterscheidungskategorien beruht, sind auch die der Beobachtung in dieser Arbeit zugrundeliegenden Unterscheidungskategorien ein individuelles Konstrukt und ergeben sich letztlich aus der Perspektive der Verfasserin.

Die Implikationen für die Veränderungsmanager der Zukunft leiten sich aus den Grenzen der klassischen Ansätze ab und geben Empfehlungen aus einer systemischen Perspektive der Beobachtung. Inwieweit diese in der Praxis umsetzbar sind, kann hier nicht beantwortet werden. Da insbesondere die Systemtheorie sehr komplex und das komplette Theoriegebilde wahrscheinlich nicht allen Praktikern zugänglich ist, wäre zudem ein stärkeres Bewusstsein für die systemische Herangehensweise, die teilweise unbewusst praktiziert wird, zu entwickeln und ein entsprechendes Hintergrundverständnis zu fördern. Die Erprobung des Differenzierungsschemas durch die Anwendung auf ein konkretes Unternehmen beruht letztlich auf einer Zuordnung durch Fremdbeobachtung. Die Zuordnung auf dem Kontinuum „Klassisch-Systemisch“ ergibt sich ebenfalls als Einschätzung der Verfasserin. Inwieweit diese Einschätzung beispielsweise mit der Selbstbeobachtung der Interviewpartner einhergeht, wird hier nicht beantwortet.

Bezüglich der Implikationen für die Veränderungsmanager bleibt kritisch anzumerken, dass Unternehmen in der Praxis nicht immer die Möglichkeit haben einer Veränderungsnotwendigkeit mit einem umfassenden Change Management zu begegnen. So kann eine Situation bestehen, in welcher der Druck so groß ist, dass eine andere Art und Weise der Transformation notwendig ist, da sich die Organisation bereits in einer Liquiditätskrise befindet (Vgl. Kasper (2007), S. 33). Ist Veränderung aufgrund einer akuten Krise notwendig, verlagern sich die Aufgaben des Veränderungsmanagers. Wenn die Sicherstellung der Liquidität das oberste Prinzip ist, rückt Kontrolle wieder stärker in den Fokus und

der Veränderungsmanager hat keine Möglichkeit in dieser Situation lediglich als Gestalter zu fungieren, da er sich hier einer anderen Realität gegenübersieht (Vgl. Reith/Wimmer (2014), S. 149). Auch das hier zur Illustration herangezogene Unternehmen ist wirtschaftlich gut aufgestellt und hat daher eher die Möglichkeit umfangreiche Strukturen für ein Change Management zu schaffen. Natürlich ist zu empfehlen, Veränderungen bereits vorzunehmen, bevor Krisen auftreten. Dennoch ist zu beachten, dass einzelne Implikationen nicht für jegliche Art von Veränderung in Organisationen in dieser Form umsetzbar sind und nicht jedes Vorgehen mit jeder Ausgangslage konform ist. Neben der Auswahl des Change Management Ansatzes ist auch die Beachtung der situativen Kontextfaktoren eines Change Vorhabens ein wichtiger Erfolgsfaktor (Vgl. Reiß (2011), S. 192). Da keine Transformation der anderen gleicht (Vgl. Claßen (2013), S. 291), kann kein Garantieversprechen dahingehend gegeben werden, dass Veränderungsprojekte erfolgreich verlaufen werden, wenn bestimmte Empfehlungen berücksichtigt werden. Nichtsdestotrotz widerspricht die Beachtung eines situativen Vorgehens nicht der anhand der Forschungsfragen dieser Arbeit ermittelten Einschätzung, dass ein Überdenken eines klassischen Verständnisses von Organisationen und damit eben auch von Change Management in Organisationen als sinnvoll angesehen wird.

10 Fazit und Ausblick

Wir sind Zeugen eines weltweit beobachtbaren, gesamtgesellschaftlichen Veränderungsprozesses. Organisationen als Teilsysteme der Gesellschaft sind damit ebenfalls ständigen Veränderungsnotwendigkeiten ausgesetzt. Durch die partielle Offenheit sozialer Systeme können Veränderungen in der Unternehmensumwelt die Existenzbedingungen des sozialen Systems stören oder gar zerstören. Jedes Unternehmen als soziales System, ist daher unmittelbar vom gesamtgesellschaftlichen Veränderungsprozess betroffen. Change Management ist daher zu einer entscheidenden, vielleicht sogar zu der entscheidenden Aufgabe für die Überlebensfähigkeit von Organisationen geworden. Jedoch ist es auch das Change Management selbst, was sich aufgrund der in Umwelt und Organisationen anzutreffenden Realität wandeln muss. Problemlö-

sungsroutinen und Vorgehensmodelle eines klassischen Change Managements können dem Komplexitätsniveau heutiger Organisationen, eingebettet in sich zum Teil dramatisch ändernde gesellschaftliche Rahmenbedingungen nicht mehr gerecht werden. Diese Masterarbeit ging daher der Auffassung nach, dass die Herangehensweise an Veränderungen zu überdenken ist, um den Erfolg von Change Vorhaben wahrscheinlicher werden zu lassen als das Scheitern, wie es derzeit in der unternehmerischen Praxis den Anschein hat.

Diese Masterarbeit widmete sich daher den Fragen, inwieweit klassische Ansätze eines Veränderungsmanagements an ihre Grenzen stoßen und welche Ansätze systemische Überlegungen demgegenüber für die Veränderungsmanager der Zukunft geben können. Durch die Aufarbeitung der Systemtheorie und damit der Darstellung der Funktionsweise sozialer Systeme wurde aufgezeigt, dass Organisationen nicht so funktionieren, wie es in klassischen Change Management Ansätzen oft zugrunde gelegt wird. Besonders kritische Aspekte klassischer Vorstellungsweisen wurden beispielhaft anhand der Change Management Modelle nach Kotter und Krüger herausgearbeitet. Der Solution Cycle als systemisches Modell wurde den beiden zuvor genannten gegenübergestellt, um so eine Einführung dahingehend zu geben, wie durch systemische Vorgehensweisen Grenzen der klassischen Modelle überwunden werden können. Aus diesen Gegenüberstellungen ergab sich ein zusammenfassender Vergleich der beiden betrachteten Vorgehensweisen, woraus sich Vergleichskriterien ableiten ließen. Diese Kriterien wurden als Dimensionen in einer typisierenden Strukturierung zur Aufarbeitung von Interviewmaterial verwendet, um die vergleichende Analyse durch eine praktische Beschreibung und Erprobung eines Differenzierungsschemas zu erweitern. Die vergleichende Analyse konnte durch das Heranziehen des Differenzierungsschemas zur Einordnung von Change Managementpraktiken in das Kontinuum „Klassisch-Systemisch“, anhand eines Praxisfalls einer praktischen Illustration unterzogen werden. Die Einordnung erfolgte zum einen anhand illustrierender Interviewinhalte, die in Orientierung an dem Differenzierungsschema aus den Interviews abgeleitet wurden. Zum anderen wurde eine weitergehende Verdichtung durch eine zusammenfassende Darstellung und abschließende Beurteilung der Inhalte des Fallbeispiels, im Hinblick auf die Differenzierungsdimensionen, vorgenommen. Hierdurch wurde deutlich, dass das in die-

ser Arbeit entwickelte Differenzierungsschema zur Einordnung des Verständnisses von Change Management und der entsprechenden Herangehensweise verwendet werden kann. Die Auswertung ergab, dass sich in dem in dieser Ausarbeitung betrachteten Unternehmen keine rein klassische Vorgehensweise findet. Bezüglich aller Dimensionen ließen sich auch systemische Elemente identifizieren, die bei einigen Kategorien stärker ausgeprägt waren als bei anderen.

Neben den Zielen in der vergleichenden Analyse Kriterien herauszuarbeiten, die zu einer Betrachtung der verschiedenen Herangehensweisen im Change Management herangezogen werden können und das auf dieser Grundlage entwickelte Differenzierungsschema in der Praxis zu erproben, war es eine weitere Zielsetzung aus systemischer Perspektive Implikationen für die Veränderungsmanager der Zukunft abzuleiten, da diese letztlich die Verantwortung für die Bewältigung des Wandels innehaben. Diese Implikationen wurden auf Basis der Vergleichenden Analyse unter Einbezug von Anregungen, die sich aus der differenzierten Betrachtung des Vergleiches durch die Interviews ergeben haben, in Kapitel 8 zusammenfassend dargestellt. Es wurde deutlich, dass Change Managern eine große Verantwortung für die erfolgreiche Durchführung von Veränderungsprojekten zukommt, ihnen aber auch eine Vielzahl an Gestaltungsmöglichkeiten offensteht. Wichtig ist, dass Veränderungsmanager selbst diese Möglichkeiten nutzen und nicht die komplette Verantwortung an Berater abgeben, wie es vielfach beobachtet wird. Ein Berater kann als Beobachter zweiter Ordnung fungieren und so insbesondere durch die Expertise der systemischen Beratung Strukturen aufdecken, die ein unternehmensinterner Beobachter nicht erkennen kann. Der Berater ist dabei aber kein Bestandteil des sozialen Systems, so dass die Verantwortung in diesem eine Change Prozess durchzuführen, letztlich in der Hand eines internen Veränderungsmanagers bleibt.

Die entscheidende Bedeutung des Veränderungsmanagers für ein erfolgreiches Change Management wird damit verdeutlicht. Wie die systemische Organisationstheorie darstellt, ist der Fokus der erfolgreichen Führung im Change Management durch sozial und in der Kommunikation entstandene Aspekte begründet. Es ist letztlich Kommunikation, die die Grundlage für die Autopoiesis bildet und durch welche eine Abgrenzung gegenüber der Umwelt erfolgt, so dass diese entscheidend dafür

ist, dass ein soziales System überhaupt existiert. Nur durch Kommunikation können daher auch Veränderungen bewältigt und das soziale System damit aufrechterhalten werden. Auch die in dieser Arbeit identifizierten Implikationen beziehen sich daher zu einem großen Teil auf die Aspekte von Beobachtung und Kommunikation. Sie betreffen die Gestaltung entsprechender Kontexte, die Kommunikationsstrukturen und -abläufe und letztlich die Kommunikation des Veränderungsmanagers. Hinsichtlich des sozialen Handelns durch den Veränderungsmanager bleibt der Ansatz im Fokus, dass Mitarbeiter nicht gestoßen oder gezogen werden, sondern sich von selbst bewegen, wenn sich ein echtes eigenes Interesse herausbildet. Wie das chinesische Sprichwort, mit dem diese Arbeit überschrieben wurde, besagt, wächst ein Grashalm ebenso nicht schneller, wenn man daran zieht. Genauso sind es auch nicht solche Kommunikationsstrukturen, die auf Druck oder Anweisung beruhen, sondern solche die Beobachtung und Kommunikation aller Beteiligten erst einmal wahrscheinlicher werden lassen, die eine Integration von notwendigen Veränderungen eher zulassen. Selbst wenn Kommunikation vielfach als entscheidender Aspekt bezüglich des Erfolges von Change Management beschrieben wird, ergibt sich durch die systemische Betrachtungsweise ein ganz besonderes Verständnis. Bereits das Bewusstsein, dass Kommunikation zunächst einmal unwahrscheinlich ist, macht deutlich, welche Bedeutung eine gelingende Kommunikation hat. Aus dem Verständnis der Neueren Systemtheorie können also spezielle und zukunftsfähige Implikationen abgeleitet werden.

Da die Erprobung des Differenzierungsschemas in dieser Arbeit auf einer Fremdbeobachtung basiert, wäre es über diese Arbeit hinausgehend, interessant zu überprüfen, inwieweit diese mit der Selbstbeobachtung der Veränderungsmanager selbst übereinstimmt. Um die Kategorien weiter auszudifferenzieren und die Vergleichende Analyse hinsichtlich von Aspekten aus der Praxis zu ergänzen, wäre zudem die Erprobung des Differenzierungsschemas in weiteren Unternehmen sinnvoll. Hierdurch könnte auch der konkrete Nutzen einer solchen Einschätzung für die unternehmerische Praxis ermittelt werden. Zudem könnte der Umsetzung und Umsetzbarkeit systemischer Ansätze in der Praxis sowie der Erarbeitung von Handlungsempfehlungen für Veränderungsmanager in weitere Untersuchungen eingehen, um die hier gewonnen Erkenntnisse zu ergänzen und weiterzuführen. Ein weiterer interessanter Aspekt bezüglich einer Weiterführung dieser Arbeit, wäre der Einbezug

der Perspektive der Change „Umsetzer“ zusätzlich zu der der Change Manager. Die Frage, wie ein von den Veränderungsmanagern praktizierter Ansatz tatsächlich bei den Mitarbeitern ankommt, die die Veränderung umsetzen müssen, kann zwar zum Teil durch das Feedback, das Aufkommen von Widerständen und weitere Aspekte beantwortet werden, könnte jedoch durch Einbezug der Mitarbeiterperspektive selbst konkreter ausgearbeitet werden. Zusammenfassend ist anzumerken, dass der Lücke zwischen Theorie und Praxis im Change Management, einer weiteren Fokussierung bedarf. Eine konkrete Überprüfung der Anwendbarkeit systemischer Überlegungen für das Change Management in der Praxis, kann zu einem stärken praktischen Bezug führen und die Bedeutung dieser Herangehensweise erhöhen. Veränderungsmanagern können so für die heutige Tätigkeit sowie für eine sich voraussichtlich weiter komplizierende Zukunft wichtige Hinweise für die Gestaltung ihres Change Managements erhalten.

Literaturverzeichnis

Appelbaum, Steven H./Habashy, Sally/Malo, Jean-Luc/Shafiq, Hisham (2012): Back to the future revisiting Kotter's 1996 change model, in: Journal of Management Development, Vol. 31, Iss. 8, S. 764-782.

Argyris, Chris/Schön, Donald A. (1978): Organisational learning: A theory of action perspective, Addison Wesley Longman Publishing Co, Reading, Massachusetts.

Argyris, Chris/Schön, Donald A. (1999): Die lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis, Klett-Cotta, Stuttgart.

Ashkenas, Ron (2013): Was sich ändern muss, http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/a-898305.html, abgerufen am 04.08.2015.

Baecker, Dirk (2003): Organisation und Management, Suhrkamp, Frankfurt am Main.

Baecker, Dirk (2011): Organisation und Störung, Suhrkamp, Frankfurt am Main.

Baumgartner, Irene/Häfele, Walter/Schwarz, Manfred/Sohm, Kuno (2000): OE-Prozesse. Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung, 6. Auflage, Haupt, Bern/Stuttgart/Wien.

Bateson, Greogory (1985): Ökologie des Geistes: Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven, Suhrkamp, Frankfurt am Main.

Berger, Peter L./Luckmann, Thomas (1966): The Social Construction of Reality: A treatise on the sociology of knowledge, Anchor Books, New York, NY.

Berghaus, Margot (2011): Luhmann leicht gemacht, 3. Auflage, Böhlau UTB, Köln/Weimar/Wien.

Bergmann, Gustav/Daub, Jürgen (2006): Systemisches Innovations- und Kompetenzmanagement: Grundlagen – Prozesse – Perspektiven, Gabler, Wiesbaden.

Bergmann, Gustav/Daub, Jürgen (2012): Das menschliche Maß. Entwurf einer Mitweltökonomie, oekonom, München.

Bergmann, Gustav (2014): Die Kunst des Gelingens. Wege zum Vitalen Unternehmen – Ein Lernbuch, 3. Auflage, Verlag Wissenschaft & Praxis, Sternenfels.

Beyer, Jürgen (2005): Pfadabhängigkeit ist nicht gleich Pfadabhängigkeit! – Wider den impliziten Konservatismus eines gängigen Konzepts, in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 34, Heft 1, S. 5-21.

Bohn, Ursula/Crummenerl, Claudia/Graeber, Felizitas (2015): Superkräfte oder Superteam? Wie Führungskräfte ihre Welt wirklich verändern können, in: Capgemini Consulting (Hrsg.): Change Management Studie 2015.

Brunsson, Nils (2009): Mythos Change Management, in: Hegele-Raih, Cornelia: Harvard Business manager: http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-621442.html, abgerufen am 31.08.2015.

Buchanan, David (1993): Review of 'a strategy of change: concepts and controversies in the management of change', in: Journal of Management Studies, Vol. 30, S. 684-686.

Czikszentmihalyi, Mihaly (1997): Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life, Basic Books, New York.

Claßen, Martin/Alex, Björn/Arnold, Stefanie (2003): Change Management 2003: Bedeutung, Strategien, Trends, in: Capgemini Consulting (Hrsg.): Change Management Studie, Berlin.

Claßen, Martin (2013): Change Management aktiv gestalten. Personalmanager und Führungskräfte als Architekten des Wandels, 2. Auflage, Luchterhand Verlag, Köln.

Doppler, Klaus/Fuhrmann, Hellmuth/Lebbe-Waschke, Birgitt/Voigt, Bernd (2014): Unternehmenswandel gegen Widerstände. Change Management mit den Menschen, 3. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt am Main.

Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph (2014): Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten, 13. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt am Main.

Drucker, Peter F. (1998): Management's New Paradigms, Forbes, Oct. 5, 1998, S. 152–177.

Eilers, Silke/Möckel, Kathrin/Rump, Jutta/Schabel, Frank (2015): HR-Report 2014/2015: Schwerpunkt Führung - Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag von Hays für Deutschland, Österreich und die Schweiz.

Foerster, Heinz von (1985): Das Konstruieren einer Wirklichkeit, in: Watzlawick, Paul (Hrsg.): Die erfundene Wirklichkeit: Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus, 3. Auflage, Piper, München/Zürich, S. 39-61.

Freimuth, Joachim/Barth, Thomas (2011): 30 Jahre Organisationsentwicklung: Theorie und Praxis vs. Theorie oder Praxis, in: OrganisationsEntwicklung Nr. 4 2011.

Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und Qualitative Inhaltsanalyse, 4. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Graetz, Fiona (2000): Strategic change leadership, in: Management Decision, Vol. 38 No. 8, S. 550–562.

Graetz, Fiona/Smith, Aaron C.T. (2010): Managing Organizational Change: A Philosophies of Change Approach, in: Journal of Change Management, Vol. 10, No. 2, S. 135-154.

Greif, Siegfrid/Runde, Bernd/Seeberg, Ilka (2004): Erfolge und Misserfolge beim Change Management, Hogrefe, Göttingen.

Hamel, Gary/Zanini, Michele (2014): Build a change platform, not a change program, in: McKinsey & Company: Insights & Publications, October 2014.

Hammer, Michael/Champy, James (1993): Reengineering the Corporation, Harper Business, New York.

Hegele-Raih, Cornelia (2004): Was ist Leadership? in: Harvard Business Manager, 4/2004: http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-620896.html, abgerufen am 31.08.2015.

Kasper, Helmut (2007). Turn Around und Fusion im Change Management, in: Bundeskanzleramt Österreich (Hrsg.): Turn Around in Wirtschaft und Verwaltung. Reichenauer Führungsforum 2005/2006, Dialog Wirtschaft und Verwaltung, Wien, S. 31-42.

Kasper, Helmut/Müller, Barbara (2010): Analyse von Veränderungsprozessen, in: Mayrhofer, Wolfgang/Meyer, Michael/Titscher, Stefan (Hrsg.): Praxis der Organisationsanalyse. Anwendungsfelder und Methoden, facultas wuv, Wien, S. 182-206.

Kneer, Georg/Nassehi, Armin (2000): Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme, 4. Auflage, Wilhelm Fink GmbH & Co. Verlags-KG, Paderborn.

Königswieser, Roswita/Exner, Alexander (2008): Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager, 9. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Königswieser, Roswita/Hillebrand, Martin (2015): Einführung in die systemische Organisationsberatung, 8. Auflage, Carl-Auer-Systeme, Heidelberg.

Kostka, Claudia/Mönch, Annette (2009): Change Management: 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen, 4. Auflage, Carl Hanser Verlag, München.

Kotter, John P. (1996): Leading Change, Harvard Business Press, Boston.

Kotter, John P. (1990): A Force for Change: How Leadership Differs from Management, The Free Press, New York.

Kotter, John P. (2001): What Leaders Really Do, in: Harvard Business Review, Vol. 79, Issue 11, S. 85-96.

Kotter, John P. (2011): Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern, Vahlen, München.

Kotter, John P./Langen, Ralf (2014): Die Kraft des Netzwerks - Change Management für eine beschleunigte Welt: Ein Gespräch mit John Kotter, in: OrganisationsEntwicklung Nr. 3 2014.

Krüger, Wilfried (2002): Strategische Erneuerung: Programme, Prozesse und Probleme, in: Krüger, Wilfried: Excellence in Change - Wege zur strategischen Erneuerung, 2. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 35-96.

Krüger, Wilfried (2014a): Strategische Erneuerung: Probleme und Prozesse, in: Krüger, Wilfried/Bach, Norbert: Excellence in Change - Wege zur strategischen Erneuerung, 5. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 33-60.

Krüger, Wilfried (2014b): Das 3W-Modell: Bezugsrahmen für das Wandlungsmanagement, in: Krüger, Wilfried/Bach, Norbert: Excellence in Change - Wege zur strategischen Erneuerung, 5. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 1-32.

Kühl, Stefan (2015): Das Regenmacher-Phänomen: Widersprüche im Konzept der lernenden Organisation, 2. Auflage, Campus, Frankfurt am Main.

Lamnek, Siegfried (2005): Qualitative Sozialforschung, 4. Auflage, Beltz Verlag, Weinheim/Basel.

Lauer, Thomas (2014): Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren, 2. Auflage, Springer Gabler, Heidelberg.

Lewin, Kurt (1947): Frontiers in group dynamics, in: Human Relations, Vol. 1, S. 5-41.

Lewin, Kurt (1958): Group decision and social change, in: Maccoby, Eleanor E./Newcomb, Theodore M./Hartley, Eugene L. (Hrsg.): Readings in social psychology, 3. Auflage, New York, S. 197-211.

Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie, Suhrkamp, Frankfurt a. M.

Luhmann, Niklas (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft, Suhrkamp, Frankfurt a. M.

Luhmann, Niklas (2011): Organisation und Entscheidung, 3. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Lunenburg, Fred C. (2010): Managing change: The role of the change agent, in: International Journal of Management, Business, and Administration, Vol. 13, No. 1, S. 121-142.

Maturana, Humberto R. und Varela, Francisco J. (1987): Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens, Scherz, Bern/München/Wien.

Mayer, Horst Otto (2013): Interview und schriftliche Befragung. Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung, 6. Auflage, Oldenbourg Verlag, München.

Mayring, Philipp (2002): Einführung in die Qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken, 5. Auflage, Beltz, Weinheim/Basel.

Mayring, Philipp. (*2008*): Neuere Entwicklungen in der qualitativen Forschung und der qualitativen Inhaltsanalyse, in: Mayring, Philipp/Gläser-Zikuda, Michaela (Hrsg.): Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse, 2. Auflage, Beltz, Weinheim/Basel.

Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 11. Auflage, Beltz, Weinheim/Basel.

Mayntz, Renate (2002): Zur Theoriefähigkeit makro-sozialer Analysen, in: Mayntz, Renate (Hrsg.): Akteure – Mechanismen – Modelle. Zur Theoriefähigkeit makro-sozialer Analysen, Campus, Frankfurt am Main/New York/Köln, S. 7-43.

Morgan, Gareth (1997): Images of Organisation, 2. Auflage, Sage Publications, Newbury Park, London.

Müller, Barbara (2012): Veränderung leicht gemacht?! Zur kritischen Reflexion von Veränderungsprozessen und -maßnahmen, in: Rosenstiel, Lutz von/Hornstein, Elisabeth von/Augustin, Siegfried (Hrsg.): Change Management Praxisfälle. Veränderungsschwerpunkte Organisation, Team, Individuum, Springer, Heidelberg, S. 125-139.

Mutaree GmbH (2013): Mutaree-Change-Barometer 3. Veränderungsprozesse und ihre Einflussfaktoren, in: http://www.mutaree.com/downloads/mutaree_change_barometer_3_-_ergebnisse_ einflussfaktoren_auf_veraenderungsprozesse_final.pdf, abgerufen am 10.09.2015.

Osterhold, Gisela (2002): Veränderungsmanagement: Wege zum langfristigen Unternehmenserfolg, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden.

O.V. (o. J): URL: http://www.maxqda.de/produkte/maxqda/, abgerufen am 23.09.2015.

Petersen, Dominik (2012): Change-Projektmanagement: Ein systemtheoretisch fundiertes Verfahren, in: Projektmanagement aktuell, Vol. 23, No. 5, S. 31-36.

Pinnow, Daniel F. (2014): Change Management durch systemische Führung: Warum Change Management in der Führungskraft beginnt, in: Rosenberger, Bernhard (Hrsg.): Modernes Personalmanagement: Strategisch – operativ – systemisch, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 163-169.

Pollack, Julien/Pollack, Rachel (2015): Using Kotter's Eight Stage Process to Manage an Organisational Change Program: Presentation and Practice, in: Systemic Practice and Action Research, Vol. 28, S. 51-66.

Radatz, Sonja (2009): Veränderung verändern: Das relationale Veränderungsmanagement, Verlag systemisches Management, Wien.

Reiß, Michael (2011): Erfolgsorientiertes Change Management: Excellence und Resilience als Leitbilder für Change Management-Ansätze, in: Eggers, Bernd/Ahler, Friedel/Eichenberg, Timm (Hrsg.): Integrierte Unternehmungsführung: Festschrift zum 65. Geburtstag von Prof. Dr. Claus Steinle, Gabler, Hannover, S. 191-201.

Reith, Frank von der/Lohmer, Mauritius (2012): Ergebnisse der aktuellen Change Management Studie der osb international, in: http://www.osb-i.com//de/news/ergebnisse-der-aktuellen-change-management-studie-der-osb-international, abgerufen am 20.08.2015.

Reith, Frank von der/Wimmer, Rudolf (2014): Organisationsentwicklung und Change-Management, in: Wimmer, Rudolf/Meissner, Jens O./Wolf, Patricia (Hrsg.) Praktische Organisationswissenschaft. Lehrbuch für Studium und Beruf, 2. Auflage, Carl-Auer Verlag, Heidelberg, S. 139-166.

Reuter, Robert (2015): Lean Change Management – mit kleinen Schritten den Wandel herbeiführen, in: GENIOS WirtschaftsWissenschaften Nr. 4 2015.

Rosenstiel, Lutz von/Molt, Walter/Rüttinger, Bruno (2005): Organisationspsychologie, 9. Auflage, Kohlhammer, Stuttgart.

Saka, Ayse (2003): Internal change agents' view of the management of change problem, in: Journal of Organizational Change Management, Vol. 16, Issue 5, S. 480-496.

Schabel, Frank (2015): Mehr als Change Management, in: Personalmagazin 07/15, S. 36-37.

Schlippe, Arist von/ Schweitzer, Jochen (2010): Systemische Interventionen, 2. Auflage, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.

Schmid, Bernd (2012): OE oder Changemanagement? in: http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/component/option,com_docman/task,doc_view/gid,1900/, abgerufen am 04.08.2015.

Schmidt, Michael (2011): Wir brauchen keinen Change Manager, in: Personal Nr. 7, S. 40.

Schmidt, Siegfried J. (2012): Selbst-Bewusstsein durch Selbst-Beobachtung: Überlegungen zur kreativen Selbstorientierung von Unternehmen in Veränderungsprozessen, in: OrganisationsEntwicklung Nr. 4 2012, S. 64-69.

Schreyögg, Georg (2008): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 5. Auflage, Gabler, Wiesbaden.

Schumacher, Thomas/Rüegg-Stürm, Johannes (2012): Die neuere Systemtheorie in der Managementwissenschaft, in: Rüegg-Stürm, Johannes/Bieger, Thomas (Hrsg.): Unternehmerisches Management. Herausforderungen und Perspektiven, Haupt, Bern, S. 3-6.

Schwemmle, Markus (2014): Organisationsentwicklung heute, in: Schmid, Bernd (Hrsg.): Systemische Organisationsentwicklung. Change und Organisationskultur gemeinsam gestalten, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Simon, Fritz B. (2009): Einführung in die systemische Organisationstheorie, 2. Auflage, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg.

Simon, Fritz B. (2013): Gemeinsam sind wir blöd!? Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg.

Streich, Richard K. (2013): Change Prozessmanagement - Führungskräfte als Change Manager, in: Streich, Richard K. (Hrsg.): Fit for Leadership - Entwicklungsfelder zur Führungspersönlichkeit, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 14-51.

Tiffert, Alexander (2013): Everything changes - systemische Ansätze für das Change Management, in: Binckebanck, Lars/Hölter, Ann-Kristin/Tiffert, Alexander (Hrsg.): Führung von Vertriebsorganisationen, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 381-401.

Todnem, Rune (2005): Organisational Change Management: A Critical Review, in: Journal of Change Management, Vol. 5, No. 4, S. 369-380.

Tomaschek, Nino (2009): Systemisches Coaching. Ein zielorientierter Beratungsansatz, 2. Auflage, facultas.wuv, Wien.

Trebesch, Karsten/Minx, Eckard (2011): Die Zukunft des Change Management, in: OrganisationsEntwicklung 4/2011, S. 21-23.

Vahs, Dietmar/Leiser, Wolf (2007): Change Management in schwierigen Zeiten: Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen, 2. Auflage, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.

Vahs, Dietmar/Weiand, Achim (2013): Workbook Change Management: Methoden und Techniken, 2. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Watzlawick, Paul/ Beavin, Janet H./Jackson, Don D. (1969): Menschliche Kommunikation, Huber, Bern/Stuttgart/Wien.

Weick, Karl E. (1985): Der Prozeß des Organisierens, Suhrkamp, Frankfurt am Main.

Willke, Helmut (2005): Systemtheorie II: Interventionstheorie, 4. Auflage, Lucius & Lucius, Stuttgart.

Wimmer, Rudolf (2009): Kraftakt radikaler Umbau. Change Management zur Krisenbewältigung, in OrganisationsEntwicklung Nr. 3 2009, S. 4-11.

Wimmer, Rudolf (2011): Die Zukunft des Change Management, in: OrganisationsEntwicklung Nr. 4 2011, S. 16-20.

Wimmer, Rudolf (2012a): Die neuere Systemtheorie und ihre Implikationen für das Verständnis von Organisation, Führung und Management, in: Rüegg-Stürm, Johannes/Bieger, Thomas (Hrsg.): Unternehmerisches Management. Herausforderungen und Perspektiven, Haupt, Bern, S. 7-65.

Wimmer, Rudolf (2012b): Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis, 2. Auflage, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg.

Wimmer, Rudolf (2013): „Dritter Modus der Beratung“: Warum die Haltung mehr als nur Halt bietet, in: Claßen, Martin: Change Management aktiv gestalten – Personalmanager und Führungskräfte als Architekten des Wandels, 2. Auflage, Luchterhand, Köln, S. 106-110.

Zimmermann, Christoph/Muhler, Bernhard (2010): Ressourcen der systemischen Organisationsentwicklung: Lösungsorientierte Ansätze in der Praxis, Carl-Auer Verlag, Heidelberg.