

Die Wirtschaftspsychologie

Felix C. Brodbeck · Erich Kirchler · Ralph Woschée *Hrsg.*

Simon Werther
Christian Jacobs

Organisations- entwicklung – Freude am Change



Springer

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung und Zielsetzung	1
<i>Simon Werther, Christian Jacobs</i>	
2 Menschenbilder in Unternehmen	5
<i>Simon Werther, Christian Jacobs</i>	
Veränderungsprozesse und Menschenbilder	7
Vier Ansätze zur Erklärung menschlichen Verhaltens	12
Allgemeiner Wertewandel	15
Literatur	19
3 Charakteristika von Organisationen	21
<i>Simon Werther, Christian Jacobs</i>	
Organisationsverständnis	26
Unterschiedliche Organisationsformen	33
Literatur	39
4 Theoretische Grundlagen	41
<i>Simon Werther, Christian Jacobs</i>	
Organisationsentwicklung vs. Change Management	44
Phasenmodelle von Veränderungsprozessen	50
Inhaltliche Theorien zu Veränderungsprozessen	54
Synthese der Theorien	72
Literatur	75
5 Anleitung zum Scheitern	77
<i>Simon Werther, Christian Jacobs</i>	
Die Tabuisierung des Scheiterns	80
Widerstände bei Veränderung	85
Emotionen bei Veränderung	88
Literatur	92
6 Inhalte und Anlässe	93
<i>Simon Werther, Christian Jacobs</i>	
Innovation	94
Führung	99
Gesundheit	106
Internationalität	111
Mergers & Acquisitions	115
Firma ohne Kultur	118
Literatur	122

7 Mobilisierung von Organisationen	125
<i>Simon Werther, Christian Jacobs</i>	
Strategische Mobilisierung	132
Kulturelle Mobilisierung	136
Literatur	138
8 Erfolgsfaktoren der Organisationsentwicklung	139
<i>Simon Werther, Christian Jacobs</i>	
Bedingungen eines erfolgreichen Wandels	140
Einsatz externer Berater	143
Zentrale Erfolgsfaktoren	145
Literatur	150
9 Instrumente für Veränderungsprozesse	151
<i>Simon Werther, Christian Jacobs</i>	
Phase des Auftauens	154
Phase des Veränderens	156
Phase des Einfrierens	160
Weiterführende Literatur	162
10 Ausblick	163
<i>Simon Werther, Christian Jacobs</i>	
Serviceteil	171
Stichwortverzeichnis	172

Und gleichzeitig möchten wir an dieser Stelle noch einmal betonen, dass die Hoheit bei allen Beratungsprojekten immer in den Händen der Organisation bleiben sollte. Ein Berater ist temporär beauftragt, aber er wird die Organisation zu einem bestimmten Zeitpunkt auch wieder verlassen. Insofern sollte der Fokus immer auf der Qualifizierung der Organisation mit allen Angehörigen liegen, damit diese auch nach Beendigung des Beratungsauftrags überlebensfähig bleibt – und im Idealfall ja sogar erfolgreicher und überlebensfähiger ist als vor dem Beratungsauftrag, ansonsten war das Geld schlecht investiert. Aus unserer Sicht sollte die Zielsetzung immer in Richtung des Aufbaus eigener Ressourcen gehen, sofern diese nicht von Anfang an vorhanden sind. Unserer Erfahrung nach lohnt sich der Einsatz eines internen Organisationsberaters ab einer gewissen Unternehmensgröße sehr schnell, insbesondere dann, wenn Organisationsentwicklung aus der Perspektive der strategischen und kulturellen Mobilisierung ein fortlaufender und permanenter Entwicklungsprozess ist und nicht nur ein temporäres Projekt. Natürlich sind mit internen Organisationsentwicklern auch Nachteile verbunden, beispielsweise dass die Außenperspektive verloren geht sowie keine Erfahrungen aus anderen Unternehmen oder Branchen eingebracht werden können, aber genauso kann darüber Kontinuität und Akzeptanz gewonnen werden.

Für uns können Sozialwissenschaftler durchaus eine Expertenrolle in umfangreichen Veränderungsprozessen einnehmen, da sie Prozesse der Kulturentwicklung kennen. Sie haben nicht primär die Kernkompetenz von Wirtschaftswissenschaftlern oder Ingenieuren, da die Studienausrichtung bei diesen andere Schwerpunkte vorsieht und oftmals eher mechanistische Menschenbilder transportiert. Soziale Systeme und deren Dynamiken kennen Sozialwissenschaftler sehr gut, genauso aber auch das Individuum in seinen Aufgaben der Entwicklung. Wir stehen dem beliebigen Einsatz von Personen unterschiedlichster Disziplinen in großen Unternehmensberatungen aus diesem Grund etwas skeptisch gegenüber, da über das Studium eine maßgebliche Sozialisation erfolgt, die dann auch die spätere Arbeit prägt. Gleichzeitig können Sozialwissenschaftler oftmals sicherlich aus der Perspektive der Projekt- und Finanzplanung von anderen Disziplinen lernen, das darf auch nicht vergessen werden.

Zwischenfazit

Externe Berater kommen in vielen Maßnahmen der Organisationsentwicklung zum Zug. Dabei sollten bereits vor Ihrem Einsatz zahlreiche Aspekte bedacht und berücksichtigt werden, beispielsweise bezüglich Anforderungsprofil, Kompetenzprofil, Kostenrahmen und Zeitfaktor. Darüber hinaus sollte die Zielrichtung auch immer der Aufbau und die Entwicklung eigener Ressourcen sein, da die „lernende Organisation“ ansonsten lediglich eine leere Worthülse ist.

Zentrale Erfolgsfaktoren

Neben diesen wichtigen Aspekten zum Einsatz externer Berater widmen wir uns nun zentralen Erfolgsfaktoren in der Organisationsentwicklung. In [Tab. 8.1](#) haben wir unterschiedliche Varianten von Erfolgsfaktoren zusammengestellt. Dabei muss berücksichtigt werden, dass in der Praxis zahlreiche Erfolgsfaktoren existieren, so dass wir hier lediglich zentrale Aspekte herausgreifen können.

Bei den jeweils acht Erfolgsfaktoren von Kotter und von Doppler und Lauterburg muss beachtet werden, dass diese primär aus der Erfahrung der Autoren heraus formuliert wurden. Kotter hat lange Jahre an der Harvard Business School gelehrt, wohingegen Doppler und Lauterburg als selbstständige Organisationsberater tätig sind. Die zehn Erfolgsfaktoren der

 **Tab. 8.1** (Miss-) Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen

8 Erfolgsfaktoren nach Kotter [3] <ul style="list-style-type: none"> – Gefühl der Dringlichkeit erzeugen – Koalition der Führung etablieren – Vision und Strategie entwickeln – Vision kommunizieren – Mitarbeiter zur Umsetzung befähigen – Kurzfristige Erfolge garantieren und sichtbar machen – Veränderung vorantreiben und nie nachlassen – Verankerung der Veränderung in der Unternehmenskultur 	8 Grundsätze nach Doppler und Lauterburg [2] <ul style="list-style-type: none"> – Zielorientiertes Management – Keine Maßnahme ohne Diagnose – Ganzheitliches Denken und Handeln – Beteiligung der Betroffenen – Hilfe zur Selbsthilfe – Prozessorientierte Steuerung – Sorgfältige Auswahl der Schlüsselpersonen – Lebendige Kommunikation
12 Erfolgsfaktoren nach Gerhardt und Frey [4] <ul style="list-style-type: none"> – Umfassende Symptombeschreibung und Diagnose – Vision/Ziele definieren – Gemeinsames Problembewusstsein – Führungskoalition/Befürworter – Kommunikation – Zeitmanagement – Projektorganisation und Verantwortlichkeit – Hilfe zur Selbsthilfe, Qualifikation und Ressourcen – Schnelle Erfolge – Flexibilität im Prozess – Monitoring/Controlling des Prozesses – Verankerung der Veränderung 	10 Erfolgsfaktoren nach Capgemini Consulting [5] <ul style="list-style-type: none"> – Veränderungsvision definieren und vermitteln – Situation verstehen und Veränderungsstrategie definieren – Führungskräfte-Commitment und -Engagement sicherstellen – Stakeholder mobilisieren und aktiv beteiligen – Widerstände erkennen und ernst nehmen – Organisation und Prozesse an neuen Anforderungen ausrichten – Erfolge kommunizieren und verankern – Kultur weiterentwickeln – Qualifizierung und Entwicklung durchführen – Veränderungsfortschritt kontinuierlich messen
9 Erfolgsfaktoren der Deutschen Gesellschaft für Personalführung [6] <ul style="list-style-type: none"> – Projektmanagement – Umsetzung/Prozessgestaltung – Mitarbeiter und Motivation – Einbindung und Zusammenarbeit – Kommunikation – Führung und Management – Promotoren – Rolle HR – Professioneller externer Berater 	4 Erfolgsfaktoren von IFOK [7] <ul style="list-style-type: none"> – Leadership klären – Rollen der Akteure im Vorfeld bestimmen – Change ist Dialog – Interdisziplinarität und Verstetigung

Capgemini-Studie wurden empirisch in Form einer Befragung von Unternehmensvertretern erarbeitet. In den 12 Erfolgsfaktoren von Gerhardt und Frey sind die Ergebnisse verschiedener Studien integriert und zusammengefasst. Wir möchten deshalb fokussiert auf diese 12 Aspekte eingehen, bevor wir uns einem Vergleich mit anderen Erfolgsfaktoren widmen.

1. *Umfassende Symptombeschreibung und Diagnose:* Damit ist eine umfassende Diagnose der Ist-Situation gemeint, bei der neben strukturellen Faktoren auch kulturelle Aspekte berücksichtigt werden sollten. Insbesondere die Merkmale der Unternehmenskultur, das heißt Symbole, Werte und Normen und zugrunde liegende Annahmen, verdienen hier besondere Aufmerksamkeit [8]. Dabei ist eine Einbeziehung aller Betroffenen von großer Bedeutung, um ein möglichst umfassendes und aussagekräftiges Bild der Ist-Situation zu erhalten. Denkbar sind hier in großen Organisationen neben Survey-Feedbackverfahren wie Mitarbeiterbefragungen selbstverständlich auch vielfältige Großgruppenmethoden.

2. *Vision und Ziele definieren:* Eine Vision und daraus abgeleitete Ziele geben die Reiserichtung vor und skizzieren damit eine Darstellung der Zukunft, wie sie eintreten soll. Die Vision muss verständlich sein und alle Stakeholder ansprechen. Dabei spielen insbesondere auch emotionale Komponenten eine Rolle, da Visionen, wenn diese einbezogen werden, eher zur Veränderung motivieren [9]. Die Vision muss dabei für alle Stakeholder attraktiv und erstrebenswert sein, ansonsten müssen, sofern einzelne Stakeholder nicht mitziehen, die entsprechenden Konsequenzen daraus gezogen werden, was zu einer Trennung von diesen Stakeholdern führen kann.
3. *Gemeinsames Problembewusstsein:* Für alle Mitarbeiter und für alle Stakeholder muss sich aus den ersten beiden Aspekten ein Problembewusstsein herauskristallisieren. Dieses Problembewusstsein muss von allen geteilt sein, und es muss von allen verstanden werden, was das Problem ist. Die Verdeutlichung der Dringlichkeit und der Notwendigkeit der Veränderung spielt hier eine zentrale Rolle, so dass gleichzeitig die Kommunikation – genau wie bei dem Erfolgsfaktor der Vision – professionell fortlaufend erfolgen muss. Folglich muss das gemeinsame Problembewusstsein für die Betroffenen mit einem erkennbaren Sinn hinsichtlich des zu Erreichenden einhergehen [10]. Die Kombination aus gemeinsamem Problembewusstsein und wahrgenommenem Sinn ermöglicht erst die Verabschiedung alter Strukturen, Muster und Rituale und damit den Neubeginn.
4. *Führungskoalition und Treiber:* Für jeden Veränderungsprozess ist eine umfassende und breite Unterstützung durch Befürworter und Treiber notwendig. Wir sind auf die Frage der Unterstützung bereits in ► [Kap. 5](#) in Bezug auf Visionäre und Missionare sowie aktive Gläubige zu sprechen gekommen [11]. Das Commitment der Unternehmensleitung ist dabei eine erste notwendige Voraussetzung, wobei im weiteren Verlauf genauso das Commitment der Führungskräfte erfolgsentscheidend ist. Letztlich müssen alle zentralen Stakeholder von Unternehmensführung bis hin zum Betriebsrat und gegebenenfalls vorhandenen Investoren an einem Strang ziehen und hinter dem Veränderungsprozess stehen.
5. *Kommunikation:* Eine gelingende und lebendige Kommunikation ist über den gesamten Veränderungsprozess hinweg ein zentraler Erfolgsfaktor. Dabei muss beispielsweise die sprachliche Verständlichkeit im Mittelpunkt stehen, um die Klarheit der Vision und der Ziele auch auf der Ebene der Kommunikation auf allen Kanälen in das Unternehmen zu tragen [12]. Somit muss die interne Kommunikation allen professionellen Anforderungen an Kommunikation genügen, um auf gedruckten, digitalen und zwischenmenschlichen Kanälen den gesamten Veränderungsprozess verständlich und erlebbar zu machen. Hilfreich sind dabei Comics, Filme und Visualisierungen, sofern diese zentrale Elemente der Strategie und der Kultur auf den Punkt bringen können. Ein Beispiel für eine professionelle Visualisierung in einem Veränderungsprozess ist in ■ [Abb. 8.2](#) dargestellt.
6. *Zeitmanagement:* Veränderungsprozesse im Allgemeinen und insbesondere eine Kulturentwicklung können nicht von einem Tag auf den anderen wirksam werden. Gerade für die Etablierung der veränderten Rollen, Muster, Prozesse etc. braucht es einen realistischen zeitlichen Rahmen, wie auch in vielen Szenarien in diesem Buch deutlich wird. Dieser Zeitfaktor spielt eine essenzielle Rolle in Veränderungsprozessen, so dass er keinesfalls vernachlässigt werden darf – bei aller Dringlichkeit, die im organisationalen Alltag nicht gelegnet werden kann [13].
7. *Projektorganisation und Verantwortlichkeit:* Das Projektmanagement ist gerade bei großen Veränderungsprozessen ein zentraler Erfolgsfaktor. Dabei ist mit Projektmanagement explizit auch die angemessene Berücksichtigung unterschiedlicher Stakeholder gemeint. Darüber hinaus geht es nicht lediglich um die „technische“ Perspektive des Projektmanagements,



Abb. 8.2 Professionelle Visualisierung für die Kommunikation einer Vision in einem Veränderungsprozess bei der Wealth Management Capital Holding GmbH [Urheberrecht bei Wealth Management Capital Holding GmbH]

sondern genauso um psychologische Aspekte [14]. Projektmanagement ist sicherlich einer der Aspekte, an denen ein Veränderungsprozess aus organisatorischer Perspektive scheitern kann, beispielsweise aufgrund einer zu kurzfristigen Kostenplanung.

8. *Hilfe zur Selbsthilfe, Qualifikation und Ressourcen:* Die Selbstorganisation aller Angehörigen der Organisation und damit der Organisation selbst aus der Perspektive einer lernenden Organisation muss die Zielsetzung jedes Veränderungsprozesses sein. Dabei geht es um den aktiven Umgang mit Veränderung aus der Organisation heraus [15]. Weitergedacht bedeutet das allerdings auch, dass die Qualifikationen der Mitarbeiter mit den Anforderungen aktueller und zukünftiger Veränderungen übereinstimmen müssen und dass die notwendigen Ressourcen für den Veränderungsprozess zur Verfügung stehen müssen. Das klingt zwar trivial, ist aber nicht immer von Anfang an gegeben, oder die Ressourcenquelle versiegt im Laufe des Prozesses.
9. *Schnelle Erfolge und Motivation:* Schnelle Erfolge sind gerade am Anfang von Veränderungsprozessen für die Motivation von zentraler Bedeutung, da damit auch Kritiker und Skeptiker überzeugt werden können. Dies bedeutet allerdings, dass schnelle Erfolge von vornherein mit eingeplant werden müssen. Gleichzeitig muss – in Kombination mit dem Erfolgsfaktor „Kommunikation“ – eine konsequente Berichterstattung diesbezüglich erfolgen. Bei dieser Berichterstattung spielen visuelle Aspekte eine zentrale Rolle, da Emotionen und auch Informationen auf dieser Basis besser transportiert werden können [16].
10. *Flexibilität im Prozess:* Planung im Sinne eines professionellen Projektmanagements ist zwar wichtig, doch gleichzeitig darf das keine starren Prozesse mit sich bringen. Möglicherweise ändern sich externe Rahmenbedingungen oder auch interne Anforderungen. Dies kann zu

einer Gratwanderung zwischen Flexibilität und Zielorientierung führen, da die Zielrichtung nicht monatlich verändert werden kann. Es muss also sowohl die Langfristigkeit gewährleistet als auch Spontaneität möglich sein, was sicherlich eine große Herausforderung darstellt [4].

11. *Monitoring und Controlling*: Eine ständige Begleitung und Sicherung des Veränderungsprozesses ist unabdingbar. Dabei können beispielsweise Mitarbeiterbefragungen, Zeit- und Projektpläne, Kennzahlen, Interviews, der Einsatz von Change-Mentoren und Paten, Reporting, Team- und/oder Führungskräftebesprechungen, die Etablierung von Change-Teams oder Change-Agents und viele andere Instrumente und Methoden hilfreich sein [6]. Ein systemischer Sicherungsprozess ist von Bedeutung, der idealerweise sowohl auf quantitativer Ebene (z. B. Kennzahlen und Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen) als auch auf qualitativer Ebene (z. B. Interviews oder Besprechungen) erfolgt.
12. *Verankerung der Veränderung*: Die Verankerung der Veränderung spielt insofern eine sehr große Rolle, weil eine Veränderung auch dann langfristig scheitern kann, wenn alle anderen Erfolgsfaktoren erfüllt sind. Dabei geht es letztlich auch um die grundsätzliche Zielrichtung des Veränderungsprozesses, sofern die Etablierung einer Veränderungskultur und einer echten lernenden Organisation langfristig verankert werden muss, dabei in sich bereits wieder neue Veränderungen ermöglicht [17]. Unserer Erfahrung nach ist dieser Erfolgsfaktor auch deshalb von so großer Bedeutung, weil oftmals am Anfang von Veränderungen Enthusiasmus und Optimismus spürbar sind und dementsprechend auch Ressourcen und Aktivitäten auf Veränderung ausgerichtet werden. Nach ersten Erfolgen und positiven Entwicklungen sinkt die Aufmerksamkeit und Fokussierung und der Veränderungsprozess gerät irgendwann in Vergessenheit, obwohl er gerade erst angefangen hat.

Mit einer Berücksichtigung dieser 12 Erfolgsfaktoren ist bereits sehr viel erreicht, und dennoch werden in jedem Veränderungsprozess individuelle Herausforderungen warten. Wir sind jedoch davon überzeugt, dass mit einer positiven und kreativen Grundhaltung der Organisationsentwickler auch die Prozesse der Organisationsentwicklung positiv und kreativ gestaltet werden können.

Zusammenfassung

In diesem Kapitel haben wir uns mit zahlreichen Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen beschäftigt. Dabei existieren zahlreiche Klassifikationen von Erfolgsfaktoren, die sich jedoch in vielen Fällen auf einen gemeinsamen Nenner „herunterbrechen“ lassen: umfassende Diagnose, Vision und Ziele definieren, gemeinsames Problembewusstsein, Führungskoalition und Befürworter, Kommunikation, Zeitmanagement, Projektorganisation und Verantwortlichkeit, Hilfe zur Selbsthilfe sowie Qualifikation und Ressourcen, schnelle Erfolge, Flexibilität im Prozess, Monitoring und Controlling sowie Verankerung der Veränderung. Diese Erfolgsfaktoren stellen eine Basis für die Konzeption und Planung von Prozessen der Organisationsentwicklung dar, und dennoch wird bei jedem Veränderungsprozess unsere Kreativität und unsere Flexibilität neu herausgefordert. Aus diesem Grund möchten wir im nächsten Kapitel Werkzeuge vorstellen, mit deren Hilfe man unterschiedlichsten Herausforderungen kreativ und innovativ begegnen kann.

Literatur

- 1 Braden G (2007) Im Einklang mit der göttlichen Matrix. Wie wir mit Allem verbunden sind. Koha, Burgrain
- 2 Doppler K, Lauterburg C (2008) Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten. Campus, Frankfurt a. M.
- 3 Kotter JP (1996) Leading change. Harvard Business School Press, Boston
- 4 Gerhardt M, Frey D (2006) Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen. OrganisationsEntwicklung 4:48–59
- 5 Capgemini Consulting (2012). Digitale Revolution: Ist Change Management mutig genug für die Zukunft? Capgemini Deutschland, München (im Internet: http://www.de.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/change_management_studie_2012_0.pdf, Zugriff 13.6.2014).
- 6 Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2010) Change Management – Veränderungsprozesse aus der Sicht des Personalmanagements. Deutsche Gesellschaft für Personalführung, Düsseldorf
- 7 IFOK (2010) Erfolgsfaktor Change Communication – zwischen Wunsch und Wirklichkeit. IFOK, Bensheim
- 8 Schein EH (1985) Organizational culture and leadership. Jossey-Bass, San Francisco
- 9 Kehr HM (2008) Für Veränderungen motivieren mit Kopf, Bauch und Hand. OrganisationsEntwicklung 3:23–30
- 10 Schulz-Hardt S, Frey D (1997) Das Sinnprinzip: Ein Standbein des homo psychologicus. In: Mandl H (Hrsg) Bericht über den 40. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in München 1996. Hogrefe, Göttingen
- 11 Vahs D (2009) Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- 12 Lutz B (2011) Die Sprache im Change Management. OrganisationsEntwicklung 4:65–69
- 13 Kotter JP (2009) Das Prinzip Dringlichkeit. Campus, Frankfurt a. M.
- 14 Wastian M, Braumandl I, von Rosenstiel L (2011) Angewandte Psychologie für das Projektmanagement. Springer, Heidelberg
- 15 Königswieser R, Hillebrand M (2008) Einführung in die systemische Organisationsberatung. Carl-Auer, Heidelberg
- 16 Riedrich T, Voigt B (2011) Veränderungen durch visuelle Kommunikation wirksam initiieren. OrganisationsEntwicklung 3:72–80
- 17 Ellebracht H, Lenz G, Osterhold G (2009) Systemische Organisations- und Unternehmensberatung. Gabler, Wiesbaden