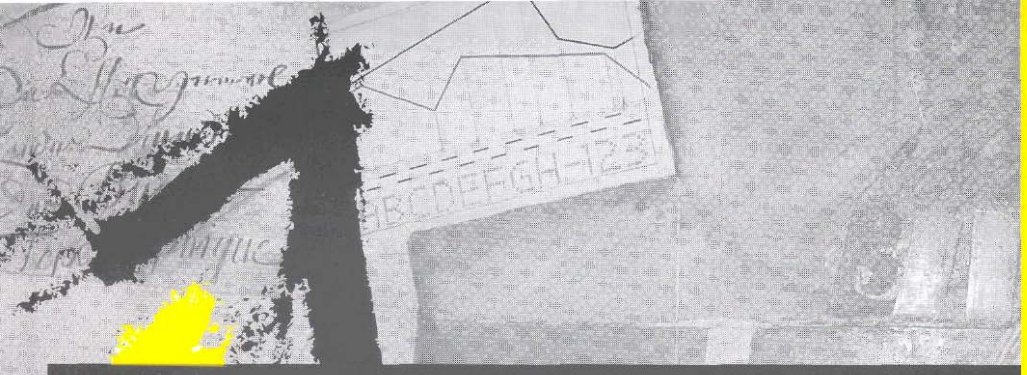


DEUTSCHES FORSCHUNGSINSTITUT FÜR ÖFFENTLICHE VERWALTUNG SPEYER

GERMAN RESEARCH INSTITUTE FOR PUBLIC ADMINISTRATION SPEYER

Dieter Beck/Rudolf Fisch

SUBJEKTIVE THEORIEN VON FÜHRUNGSKRÄFTEN ÜBER DIE GESTALTUNG VON VERÄNDERUNGSPROZESSEN IN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG

SPEYERER FORSCHUNGSBERICHTE 262

Dieter Beck/Rudolf Fisch

Subjektive Theorien von Führungskräften über die Gestaltung von Veränderungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung

Speyerer Forschungsberichte 262

Dieter Beck/Rudolf Fisch

SUBJEKTIVE THEORIEN VON FÜHRUNGSKRÄFTEN ÜBER DIE GESTALTUNG VON VERÄNDERUNGSPROZESSEN IN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG

**DEUTSCHES FORSCHUNGSINSTITUT
FÜR ÖFFENTLICHE VERWALTUNG SPEYER**

2009

Gefördert durch die Bundesrepublik Deutschland

Projektleiter:
Univ.-Prof. Dr. Rudolf Fisch

Projektbearbeiter:
Apl. Prof. Dr. Dieter Beck

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.ddb.de abrufbar.
(Speyerer Forschungsberichte ; 262)
ISBN 978-3-941738-00-3

Herstellung:
**DEUTSCHES FORSCHUNGSINSTITUT
FÜR ÖFFENTLICHE VERWALTUNG SPEYER**

Umschlagentwurf:

© 8/97 TRIFTY ART Grafik Design • 67550 Worms • Hauptstr. 32 • Tel.: 0 62 41/95 15 38

Inhalt

Vorwort 1

1. Veränderungsprozesse in öffentlichen Organisationen – Alltagspsychologische Vorstellungen und wissenschaftliche Erkenntnisse über Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren 5

1.1 Verwaltung im Wandel 5

1.2 Subjektive Theorien über die Gestaltung von Veränderungsprozessen aus der Sicht hochrangiger Entscheidungsträger: Übersicht über Fragestellungen und Vorgehensweisen 7

2. Gesichtspunkte zur Beschreibung und Analyse von Veränderungsprozessen in Organisationen 12

2.1 Ein theoretisches Modell zur Beschreibung und Analyse von Veränderungsprozessen 12

2.1.1 Theoretische Grundannahmen 12

2.1.2 Ein theoretisches Modell zur Beschreibung und Analyse von Veränderungsprozessen 14

2.2 Veränderung in Organisationen als Prozess betrachtet 19

2.2.1 Veränderungen als Mehr-Ebenen-Prozess 19

2.2.2 Veränderungsprozesse als Abfolge funktionaler Phasen .. 21

2.3 Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen – Ergebnisse organisationswissenschaftlicher Untersuchungen 28

3. Theoretische und methodische Grundlagen zur Analyse subjektiver Theorien über die Gestaltung von Veränderungsprozessen 33

3.1 Theoretische Grundlagen 34

3.1.1 Alltagspsychologische Vorstellungen und subjektive Theorien als Forschungsgegenstand der Psychologie 34

3.1.2 Alltagspsychologische Vorstellungen und subjektive Theorien als Gegenstand der Organisationsforschung 36

3.2 Eine Methode zur Erfassung, Abbildung und Analyse subjektiver Veränderungstheorien 39

3.2.1 Vorgehensweise bei der Erfassung und Abbildung subjektiver Veränderungstheorien 39

3.2.2 Change Reflexivity als systematischer Ansatz zur Analyse subjektiver Veränderungstheorien und zur Begleitung von Veränderungsprozessen 48

4. Empirische Untersuchung subjektiver Veränderungstheorien hochrangiger Führungskräfte 50

4.1 Prototypische Analyse subjektiver Veränderungstheorien anhand zweier illustrativer Fallstudien 52

4.1.1 Fallstudie 1: Subjektive Veränderungstheorie eines Entscheidungsträgers aus dem Wissenschaftsmanagement 52

4.1.2 Fallstudie 2: Subjektive Veränderungstheorie eines Entscheidungsträgers aus dem politisch-administrativen Bereich 68

4.1.3 Methodische Zwischenbilanz: Von der Einzelfallstudie subjektiver Veränderungstheorien zu deren Vergleich 77

4.2. Zusammenschau der subjektiven Veränderungstheorien aus dem politisch-administrativen Bereich, dem Wissenschafts-management und der Wirtschaft 82

4.2.1 Politisch-administrativer Bereich 83

4.2.2 Wissenschaftsmanagement 96

4.2.3 Wirtschaft 103

5. Empfehlungen zur Gestaltung von Veränderungsprozessen auf der Grundlage der Befragung 107

5.1 Zusammenschau der allgemeinen Annahmen und Strategien bezüglich der zentralen Faktoren im Veränderungsprozess 107

5.1.1 Zusammenschau „Ziele und Aufgaben der Organisation“. 107

5.1.2 Zusammenschau „Organisationsumwelt“ 109

5.1.3 Zusammenschau „interne Rahmenbedingungen“ 111

5.1.4 Zusammenschau „Organisationsstrukturen“ 113

5.1.5 Zusammenschau „Arbeitsprozesse“ 116

5.1.6 Zusammenschau „Personal“ 117

5.2 Querschnittsthemen bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen 120

5.2.1 Orientierung im Veränderungsprozess anhand eines ideal-typischen funktionalen Phasenschemas – Sicherung des Übergangs von der Planung zur Umsetzung 121

5.2.2 Macht- und Einflussprozesse in Veränderungsvorhaben .. 123

5.2.3 Verschiedene Arten systematischer Wahrnehmungs-unterschieden im Veränderungsprozess 124

5.2.4 Vorstellungen zu einer begleitenden Kommunikations- und Beteiligungsstrategie – Informieren, Überzeugen, Gewinnen und Beteiligen 128

5.2.5 Einbezug des Faktors „Zeit“ in die Planung des Veränderungsprozesses 129

6. Fazit 131

6.1 Change Reflexivity als systematischer Ansatz zur Vorbereitung, Begleitung und Evaluation von Veränderungsvorhaben 131

6.2 Leitfragen zur systematischen Gestaltung von Veränderungsvorhaben 132

7. Zusammenfassung 135

8. Summary: Top-Level Managers’ Mental Models about Change Management and a Theoretical Framework for Change Reflexivity 138

Literatur 141

Anhang: Anschreiben für die Experteninterviews 149

Vorwort

Im Mittelpunkt des Forschungsprojekts, über das hier berichtet wird, steht die Frage nach der erfolgreichen Gestaltung von Veränderungsprozessen in Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung[1]. Bei dem hier gewählten sozial- und organisationspsychologisch orientierten Zugang wird davon ausgegangen, dass bei der Planung und Umsetzung organisationeller Veränderungen den Entscheidungsträgern eine zentrale gestaltende und steuernde Funktion zukommt. Ihre Kognitionen über die Organisation, über deren „Funktionieren" und deren Veränderbarkeit stellen die Grundlage für das veränderungsbezogene Handeln dar. Folgende Fragen standen im Mittelpunkt der empirischen Untersuchung:

- Welche Faktoren bestimmen aus der Sicht hochrangiger Entscheidungsträger Erfolg oder Misserfolg von Veränderungsprozessen?
- Welche praktischen Erfahrungen und welches wissenschaftliche Wissen können genutzt werden, damit sich die Verantwortlichen oder Beteiligten im Veränderungsprozess besser orientieren können und so die Veränderungen gegebenenfalls erfolgreicher werden?

Damit erfüllt das Forschungsvorhaben auch grundlagenwissenschaftliche Aufgaben der Weiterentwicklung von Theorien über Veränderungen von Strukturen und Prozessen in Organisationen.

Das wissenschaftliche Interesse an der Bedeutung und Funktion aufgabenbezogener Vorstellungen und Annahmen von Akteuren geht auf frühe Forschungen in der Sozialpsychologie zurück. In den 1980er Jahren wurden in der kognitiv orientierten Organisationspsychologie entsprechende Konzepte entwickelt. Diese wurden jedoch kaum in empirischen Untersuchungen weiter verfolgt und geprüft. Entsprechend musste hier ein Stück theoretisches und methodisches Neuland betreten werden.

Zur Bestandsaufnahme von empirisch abgesicherten Befunden über förderliche und hinderliche Faktoren der Gestaltung von Veränderungsprozessen wurde als erstes eine Analyse der sozial- und organisationspsychologischen

---

1 Vgl. auch die Projekt-Homepage unter: http://www.foev-speyer.de/organisationsdesign.

Forschungsliteratur (Iwanowski, 2003) durchgeführt. Zum zweiten wurden qualitative Experteninterviews mit hochrangigen Entscheidungsträgern durchgeführt, die selbst Veränderungsprozesse gesteuert hatten. Diese führten zu einer Sammlung, teilweise alltagspsychologischer, sonst fachlich begründeter, erfahrungsgestützter Vorstellungen über die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung.

Diese Vorstellungen werden dann in einem theoretischen Modell zur Beschreibung und Analyse von Veränderungsprozessen verortet. Zur graphischen Veranschaulichung der subjektiven Theorien von Veränderern wird die Methode des Cognitive Mapping herangezogen und weiterentwickelt. Aus dem Abgleich der Vorstellungen hochrangiger Entscheidungsträger mit dem theoretischen Modell ergeben sich sowohl signifikante Hinweise auf Erleichterungen und Erschwernisse bei Veränderungen in staatlichen Einrichtungen mit ihrer jeweiligen Spezifik als auch Hinweise auf Handlungsstrategien und Verhaltensweisen beim praktischen Vorgehen, wenn Veränderungen anstehen.

Das theoretische Modell hilft, geplante und laufende Veränderungsvorhaben im Sinne von Change Reflexivity (Beck, Fisch & Müller, 2008; siehe auch Abschnitt 3.2.2) systematisch zu überdenken und zu evaluieren. Gleichzeitig erlaubt es, sich als Akteur in Veränderungsprozessen besser und rascher zu orientieren und gegebenenfalls steuernd im Sinne der Zielerreichung oder Schadensabwendung einzugreifen.

Im Rahmen des hier berichteten Forschungsprojekts wurde am Deutschen Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung am 15. Juni 2007 ein Kolloquium zum Thema „Veränderungen in Organisationen – eine interdisziplinäre Herausforderung“ durchgeführt. Die Beiträge wurden in einem eigenen Band veröffentlicht (Fisch, Müller & Beck, 2008). Darin finden sich Arbeiten, die sich mit dem aktuellen Stand der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Thema „Veränderungsmanagement“ aus organisationspsychologischer und wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive sowie aus der Perspektive von Politik- und Rechtswissenschaft befassen. Des Weiteren werden in dem Buch verschiedene Methoden vorgestellt, die speziell für Untersuchungen zu Veränderungen in Organisationen entwickelt wurden. Schließlich werden praktische Erfahrungen beim „Managen“ von Veränderungen in Wirtschaft und Verwaltung dargestellt.

Des Weiteren sei auf ein ebenfalls im Projektkontext von Rudolf Fisch und Andrea Müller herausgegebenes Themenheft mit dem Titel „Scheitern

von Projekten in der Organisationsberatung“ in der Zeitschrift „Gruppendynamik und Organisationsberatung“ hingewiesen (Fisch & Müller, 2007).

Wir danken allen unseren Interviewpartnern für ihre freundliche Unterstützung und die Zeit und das Interesse, die sie unserem Projekt entgegengebracht haben. Unser Dank geht an das ehemalige Team des Lehrstuhls für Empirische Sozialwissenschaften, Linda Estelmann, Anke Ladke, Dr. Andrea Müller und Inka Tehranian, sowie an Susanne Iwanowski, Ursula Giesen-Winkler und Burkhard Margies, die alle wichtige Beiträge zum Gelingen dieses Projektes leisteten.

Wir danken auch Frau Ursula Jungkind vom Sekretariat des Deutschen Forschungsinstituts für öffentliche Verwaltung für ihre Unterstützung bei der Erstellung der Endfassung dieses Berichts.

Speyer, im Oktober 2009

Dieter Beck und Rudolf Fisch

1. Veränderungsprozesse in öffentlichen Verwaltungen – Alltagspsychologische Vorstellungen und wissenschaftliche Erkenntnisse über Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren

Veränderungsprozesse finden statt, wo sich Verwaltungen veränderten oder neuen Aufgaben oder besonderen Herausforderungen stellen müssen. Es geht bei den Veränderungen meist darum, die Zukunftsfähigkeit öffentlicher Einrichtungen angesichts knapper Ressourcen und gestiegener Leistungsanforderungen zu sichern. Diese Ausgangslage ist historisch gesehen nicht neu. Die Modernisierung von Organisationen der öffentlichen Verwaltung ist fast so lange aktuell, wie es Verwaltung gibt. Vom Wandel der Gesellschaft und der politischen Verhältnisse ist stets auch die öffentliche Verwaltung betroffen.

1.1 Verwaltung im Wandel

Veränderungsprozesse stehen in Deutschland seit den 1990er Jahren in verstärktem Maße auf der Agenda von Entscheidungsträgern in Politik und Verwaltung. Die finanziellen Spielräume der öffentlichen Hand wurden seither immer enger. Zugleich stiegen die Erwartungen und Ansprüche der Bürgerinnen und Bürger. Besonders aus Sicht der Politik sollte die Qualität der öffentlichen Leistungserbringung gesteigert werden und dies mit weniger Personal. In diesem Erwartungskontext stehen eine Reihe groß angelegter Veränderungsprozesse: Beispiele sind auf kommunaler Ebene die Einführung des Neuen Steuerungsmodells, der Doppik oder einer leistungsbezogenen Bezahlung im Rahmen der Umsetzung des neuen Tarifvertrags im öffentlichen Dienst. In den Bundesländern erfolgen Umstrukturierungen bei den Mittel- und Sonderbehörden. Auf Bundesebene sind zurzeit große Veränderungen im Gange, beispielsweise bei der Deutschen Bahn und im Gesundheitswesen. Weitere Modernisierungsprojekte befassen sich mit der sozialen Sicherung. Schließlich finden auch im Hochschulwesen tief greifende Veränderungen statt, vor allem solche, die mit der Umsetzung des so genannten Bologna-Prozesses und einer neuen Forschungsförderungspolitik verknüpft sind. Neben diesen groß angelegten Veränderungsprozessen finden sich allenthalben Veränderungsprojekte, die es vor Ort in den einzelnen Organisationen durchzuführen gilt.

Alles in allem gilt wohl auch für die öffentliche Verwaltung der Satz, der ursprünglich im Hinblick auf Veränderungen in der Kirchenorganisation formuliert wurde: „Eccelesia reformata semper reformanda“ (vgl. zum Ursprung der Formulierung Knuth, 2004).

Um Verwaltungsorganisationen neu zu orientieren und zukunftsfähig zu machen, ist es derzeit gängige Praxis, vor allem deren Strukturen zu verändern. So werden beispielsweise neue Einheiten eingerichtet, andere, schon bestehende Einheiten neu zugeschnitten; oder es kommt zu Zusammenlegungen von Referaten, Abteilungen oder ganzer Behörden. Eine wichtige Veränderung in der Organisationsstruktur in den Kommunen stellen die mittlerweile fast überall eingeführten Bürgerbüros dar. Hier wurden ressortbezogene Strukturen in den Ämtern aufgelöst und Organisationsformen eingeführt, die auf die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger zugeschnitten sind. Diese können nun, beispielsweise nach einem Zuzug, alle Dienstleistungen aus einer Hand erhalten.

Veränderungsprozesse beziehen sich aber auch auf Arbeitsabläufe. So geht beispielsweise die Umsetzung des Neuen Steuerungsmodells mit einer weitgehenden Delegation von Verantwortung und einem Abbau von Hierarchiestufen einher. Neue Arbeitsabläufe sind einzuführen, wenn es um die Umstellung des öffentlichen Rechnungswesens auf die doppelte Buchführung geht. Im Personalbereich kam es versuchsweise zur Vergabe von Führungsfunktionen auf Zeit. Neue Arten von Beurteilungssystemen waren zu entwickeln, weil die Entlohnung fortan stärker leistungsbezogen erfolgen soll. Darüber hinaus kommt bei der Personalentwicklung über die fachliche Aus- und Weiterbildung hinaus auch der Vermittlung sozialer, methodischer und Selbst-bezogener Kompetenzen eine wichtige Rolle zu, weil neue Aufgaben und Anforderungen erfüllt werden müssen, die so bisher nicht existierten.

Eine Zwischenbilanz dieser vielfältigen Veränderungsprozesse fällt nicht leicht (vgl. zum Beispiel Promberger, Bernhart & Niederkofler, 2006; Bogumil, 2008). Unbestritten sind seit den 1990er Jahren zahlreiche Verbesserungen in Arbeitsabläufen, die sich durch den zunehmenden Einsatz der Informationstechnologien ergeben haben. Auf der anderen Seite kann man von Verwaltungspraktikern auch kritische Kommentare hören, wie beispielsweise:

- Veränderungsprozesse sind häufig schlecht begründet. Sie werden von den Betroffenen nicht nachvollzogen und dann zum Teil auch nicht umgesetzt.

- Angekündigte Veränderungen in der Organisationsstruktur enden nur mit neuen Bezeichnungen der Arbeitseinheiten und neuen Türschildern. Die Aufgaben und Arbeitsprozesse ändern sich nicht.
- Veränderungen setzen nur punktuell an, wo es eigentlich darum ginge, das Ganze zu überdenken und eine grundlegende Veränderung anzustreben.
- Veränderungen werden angestoßen, viel Zeit in Arbeitsgruppen investiert, aber die Umsetzung bleibt dann stecken.
- Es entsteht der Eindruck: Wir haben vieles verändert, aber es hat sich nichts verbessert.

1.2 Subjektive Theorien über die Gestaltung von Veränderungsprozessen aus der Sicht hochrangiger Entscheidungsträger: Übersicht über Fragestellungen und Vorgehensweisen

Im Mittelpunkt des vorliegenden Forschungsberichts stehen die Vorstellungen und subjektiven Theorien hochrangiger Entscheidungsträger über die Gestaltung von Veränderungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung. Dabei wird davon ausgegangen, dass diesen bei der Planung und Umsetzung organisationeller Veränderungen eine zentrale gestaltende und steuernde Funktion zukommt. Ihre Vorstellungen über die Organisation, ihre subjektiven Theorien über deren „Funktionieren“ und deren Veränderbarkeit stellen die Grundlage für das veränderungsbezogene Handeln dar. So stehen folgende Fragen im Mittelpunkt der empirischen Untersuchung:

- Welche Faktoren bestimmen aus der Sicht hochrangiger Entscheidungsträger Erfolg oder Misserfolg von Veränderungsprozessen?
- Welche praktischen Erfahrungen und welches wissenschaftliche Wissen können genutzt werden, damit sich die Verantwortlichen oder Beteiligten im Veränderungsprozess besser orientieren können und so die Veränderungen gegebenenfalls erfolgreicher werden?

Neben der Entwicklung einer kritisch-pragmatischen Vorgehensweise für die Gestaltung von Veränderungsprozessen geht es in dem Forschungsvorhaben auch um grundlagenwissenschaftliche Aufgaben der Weiterentwicklung von Methoden zur Erfassung und Abbildung von Expertenwissen und von Theorien über die Veränderung von Strukturen und Prozessen in Organisationen.

Zur Beantwortung dieser Rahmenfragen wird zunächst wird ein theoretisches Modell zur Beschreibung und Analyse von Veränderungsprozessen vorgestellt. Das Modell geht von feldtheoretischen Überlegungen zum Verhalten in Organisationen aus (zum Beispiel Lewin, 1951; Bales, 1985, 1999) und bezieht organisationswissenschaftliche Untersuchungen zum Organisationsdesign (Galbraith, 2002) mit ein. Das Modell soll helfen, sich systematisch mit kognitiven und Verhaltensaspekten eines Veränderungsprozesses auseinanderzusetzen.

In Anlehnung an das Stern-Modell von Galbraith (2002) werden folgende Faktoren unterschieden, die es bei Veränderungsprozessen zu berücksichtigen gilt: Organisationsziele und -aufgaben, Organisationsumfeld, interne Rahmenbedingungen, Organisationsstrukturen, Organisationsprozesse und Personal. Das Augenmerk wird sowohl auf die einzelnen Faktoren als auch auf die zwischen ihnen bestehenden Bezüge und Wechselwirkungen gelenkt, so wie sie in einem gegebenen Veränderungsprozess tatsächlich vorkommen. So kann eine Veränderung beispielsweise im Umfeld einer Organisation, etwa eine Gesetzesänderung, dazu führen, dass sich zentrale Organisationsziele verändern. Die veränderten Ziele erfordern dann möglicherweise auch andere Organisationsstrukturen und -prozesse. Schließlich gilt es auch, Teile des Personals für die neuen Aufgaben zu qualifizieren oder möglicherweise auch die internen Rahmenbedingungen, wie etwa das Entlohnungssystem oder die Organisationskultur den neuen Herausforderungen anzupassen.

Der zweite theoretische Pfeiler des Projektes befasst sich mit der Analyse der Vorstellungen und subjektiven Theorien von hochrangigen Führungskräften über die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen. Diesem Untersuchungsansatz liegen folgende Annahmen zugrunde:

- Bei der Planung und Umsetzung organisationeller Veränderungen kommt den Entscheidungsträgern, seien es Einzelpersonen in herausgehobenen Führungspositionen oder Entscheidungsgremien, eine wichtige gestaltende und steuernde Funktion zu.
- Vorstellungen über die Organisation und deren Funktionieren beeinflussen in hohem Maße die Ausgestaltung des Veränderungsprozesses und somit auch bis zu einem gewissen Grad deren Erfolg.

Zunächst wird eine Übersicht über einige Forschungstraditionen in der Psychologie gegeben, die sich mit der Funktion alltagspsychologischer Vorstellungen und subjektiver Theorien befassen. Dabei wird deutlich, dass für die

empirische Analyse der hier interessierenden Vorstellungen über die Gestaltung von Veränderungsprozessen ein eigener Weg beschritten werden muss. Beschrieben wird dem entsprechend das spezifische methodische Vorgehen, um die Vorstellungen über die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen zu erfassen und zu analysieren. Grundlage dafür sind qualitative Experteninterviews. Deren Protokolle wurden inhaltsanalytisch unter Rückgriff auf die unten noch zu beschreibenden Modellvorstellungen zur Beschreibung und Analyse von Veränderungsprozessen ausgewertet und graphisch aufbereitet. Die graphische Aufbereitung dient zur verdichteten Abbildung der in den Interviews geäußerten Inhalte und Zusammenhangsannahmen über Veränderungen. Die angenommenen Wirkfaktoren und deren Zusammenhänge untereinander werden als Wirkungsdiagramm dargestellt. Für diese Darstellungsform hat sich der Begriff der „kognitiven Landkarte“ eingebürgert.

Bei der inhaltsanalytischen Auswertung erfolgt zunächst eine Zuordnung einer genannten Vorstellung zu einem der im Modell aufgeführten Faktoren oder deren Wechselwirkungen: In einem zweiten Schritt wird dann unterschieden, ob die Vorstellung eine explizit geäußerte Annahme über Wirkfaktoren oder über bestimmte Maßnahmen bei der Gestaltung des Veränderungsprozesses beinhaltet. Beide Arten von Vorstellungen werden jeweils durch eine kognitive Landkarte graphisch veranschaulicht. Die beiden kognitiven Landkarten bilden zusammen genommen die subjektive Veränderungstheorie des befragten Entscheidungsträgers ab.

Unter anderem wurden folgende Beispiele für Wirkfaktoren (wörtliche Zitate) genannt:

- Ohne die Betroffenen läuft bei Veränderungen nichts.
- Auf das Personal kommt es an: Gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewältigen Aufgaben auch in schlechten Strukturen – aber nicht umgekehrt.
- Die Organisationsziele sollen die Arbeitsprozesse und Organisationsstrukturen bestimmen.
- Veränderungen müssen sich an den Aufgaben orientieren und nicht an Personen.

Beispiele für erfolgreiche Maßnahmen:

- Veränderungen müssen von oben unterstützt werden.
- Zur Diagnose der Ausgangssituation ist auch eine externe Sicht einzuholen.

- Die Betroffenen sollen zu Beteiligten (bei der Umsetzung) gemacht werden.
- Die Unterstützung der mittleren Führungsebene muss für die Umsetzung der Veränderung gewonnen werden.

Um das methodische Vorgehen zu veranschaulichen, folgen zunächst zwei prototypische Analysen der subjektiven Veränderungstheorien von zwei Entscheidungsträgern aus dem politisch-administrativen Bereich und dem Wissenschaftsmanagement. Dabei werden die subjektiven Veränderungstheorien mit dem theoretischen Modell abgeglichen. Daraus werden Antworten auf folgende Fragen abgeleitet:

- Welche inhaltlichen Schwerpunkte werden in der Zusammenschau der Annahmen und Maßnahmen gesetzt? Wo bestehen möglicherweise blinde Flecken, bei denen bestimmte Faktoren des theoretischen Modells nicht beleuchtet werden?
- In welchem Maße sind die erfahrungsgestützten Vorstellungen empirisch-wissenschaftlich begründet?
- Inwieweit ergeben sich Perspektiven für die Forschung, wenn Vorstellungen von und Annahmen über Veränderungen in Organisationen in der Praxis angewandt, jedoch wissenschaftlich noch nicht überprüft und gesichert sind?

Im nächsten Schritt werden die verschiedenen subjektiven Veränderungstheorien der befragten Entscheidungsträger aus den Bereichen politisch-administratives System, Wissenschaftsmanagement und Wirtschaft dargestellt.

Aus der Zusammenschau der Ergebnisse werden in einem eigenen Kapitel Empfehlungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen abgeleitet. Die Aussagen beziehen sich zum einen auf die Faktoren des theoretischen Modells: Ziele und Aufgaben der Organisation, Organisationsumwelt, interne Rahmenbedingungen, Organisationsstruktur, Arbeitsprozesse und Personal. Zum anderen werden Querschnittsthemen vertieft: idealtypische Phasen eines Veränderungsprozesses, die Bedeutung von Macht- und Einflussprozessen, systematisch auftretende Wahrnehmungsunterschiede zwischen beteiligten Akteurgruppen, die Bedeutung einer begleitenden Kommunikationsstrategie sowie der Umgang mit der Zeit bei Veränderungsvorhaben.

Abschließend wird ein Fazit der Anwendung des theoretischen Modells gegeben und für ein systematisches kritisches Begleiten und Überdenken der Vorgehensweise im Veränderungsprozess plädiert. Darüber hinaus wird zur

Orientierung ein Katalog mit Leitfragen für die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen zusammengestellt, welcher auf den zentralen Vorstellungen der Befragten über Wirkfaktoren und Strategien gründet und auch den Forschungsstand mit einbezieht.

2. Gesichtspunkte zur Beschreibung und Analyse von Veränderungsprozessen in Organisationen

Im Folgenden werden drei Zugänge zur Beschreibung und Analyse von Veränderungsprozessen dargestellt, die veränderungswilligen Führungskräften helfen, sich im Vorfeld und im Verlaufe von Veränderungsprozessen besser zu orientieren. Der erste Zugang befasst sich mit einem Modell zentraler Faktoren, die es bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen zu berücksichtigen gilt. Beim zweiten Zugang steht der Prozesscharakter von Veränderungen im Mittelpunkt. Dazu werden in der Literatur verschiedene idealtypische Phasen-Schemata diskutiert, die den zeitlichen Verlauf und mögliche kritische Phasen und Aufgabenschwerpunkte charakterisieren. Als dritter Zugang erfolgt eine Zusammenstellung von Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren für Veränderungsbemühungen, wie sie in neueren organisationswissenschaftlichen Untersuchungen berichtet werden.

2.1 Ein theoretisches Modell zur Beschreibung und Analyse von Veränderungsprozessen

2.1.1 Theoretische Grundannahmen

Das im Folgenden zugrunde gelegte theoretische Modell zur Beschreibung und Analyse von Veränderungsprozessen geht zurück auf Grundannahmen der Feldtheorie sozialer Interaktionsprozesse von Lewin (1947; 1951) und Bales (1950, 1985, 1999) und dem in der Organisationsforschung entwickelten Stern-Modell der Organisationsgestaltung von Galbraith (2002). Der feldtheoretische Ansatz geht davon aus, dass eine jede Organisation in einen weiteren Kontext eingebunden ist und in einem Feld von förderlichen und hinderlichen Kräften agieren und sich behaupten muss. Entsprechend werden Spezifika des Organisationsumfeldes und seiner Kräfte bei Veränderungsprozessen zu berücksichtigen sein.

Das Stern-Modell der Organisationsgestaltung (Galbraith, 2002) wird hier hinzugezogen, weil mit ihm ein empirisch gewonnener Orientierungsrahmen vorliegt, in dem die wichtigsten Faktoren zusammengefasst sind, die es bei Neugestaltung oder Umstrukturierung von Organisationen zu berücksichtigen gilt (vgl. Abbildung 1).

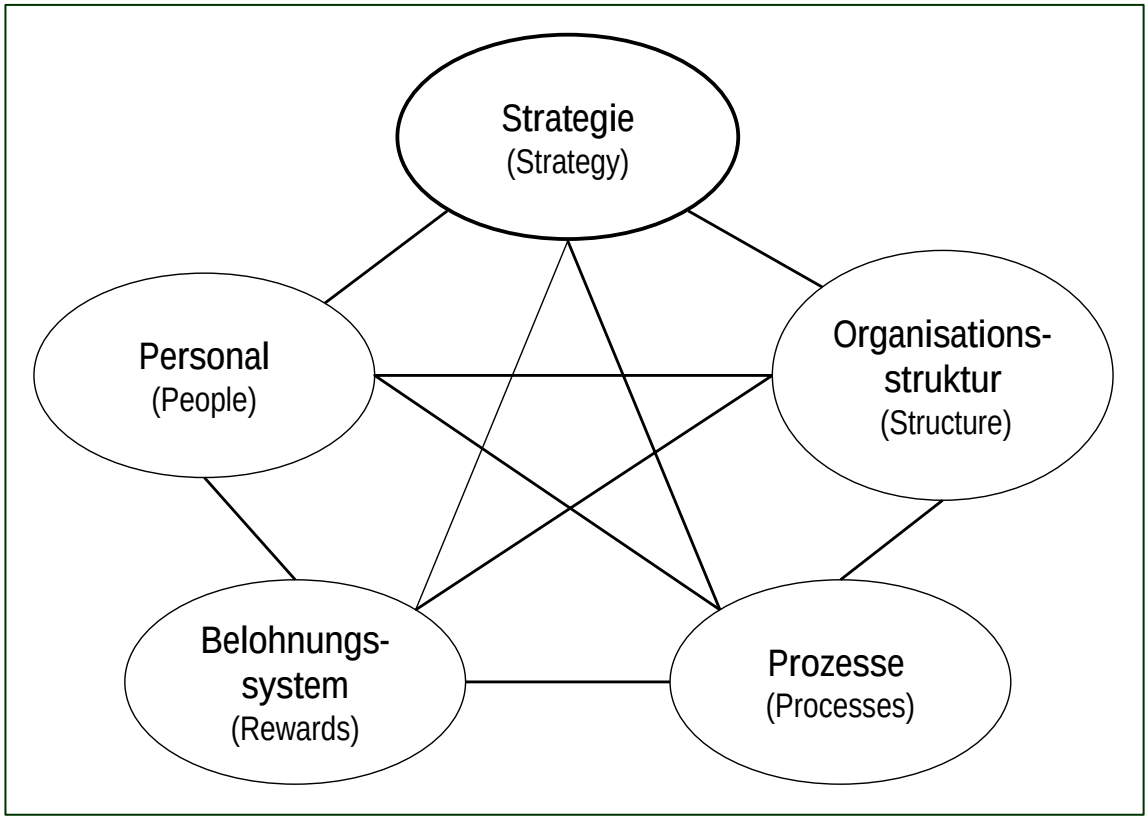


Abbildung 1: Stern-Modell der Organisationsgestaltung nach Galbraith (2002)

Dieses Modell wurde auf der Grundlage von Untersuchungen und Erfahrungen des Autors und seiner Forschergruppe bei der Neu- und Umgestaltung von Organisationen entwickelt.

Im Stern-Modell werden fünf Faktoren unterschieden: Strategie, Organisationsstruktur, Prozesse, Belohnungssystem und Personal. Bei der Organisationsgestaltung sind stets die Wechselbeziehungen zwischen den Aspekten (symbolisiert durch die Linien unter anderem in Sternform in Abbildung 1) zu berücksichtigen[2]. Eine Veränderung an einem Faktor ist stets hinsichtlich seiner Auswirkungen auf die anderen Faktoren zu überprüfen. Die Beziehungen von „Strategie“ und „Zielsetzung“ nehmen eine hervorgehobene Rolle als Ausgangspunkt der Veränderungsüberlegungen ein. So sollten beispielsweise

2 In einem eigenen praxisorientierten Handbuch zur Organisationsgestaltung von Galbraith, Downey und Kates (2002) werden für die Diagnose und Analyse der verschiedenen Faktoren des Modells Instrumente und Methoden zusammengestellt, die eine Führungskraft für eine systematische Begleitung eines Projektes der Organisationsgestaltung einsetzen kann.

die Organisationsstruktur und die -prozesse so verändert werden, dass sie zu einer optimalen Aufgabenerledigung und zur Zielerreichung beitragen. Die einzelnen Gestaltungsschritte sollten hinsichtlich der verschiedenen Faktoren ausbalanciert sein. Beispielsweise muss bei einer Veränderung in den Arbeitsprozessen gegebenenfalls auch das Belohnungssystem darauf abgestimmt werden. Wird etwa Projekt- und Teamarbeit als moderne Arbeitsform propagiert, die Entlohnung jedoch nicht am Teamerfolg, sondern an der Leistung der jeweiligen Einzelperson festgemacht, wäre dies ein Beispiel für eine fehlende Balance. Ähnliches gilt, wenn neue Arbeitsformen und -prozesse eingeführt werden, aber die dafür notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen auf der Personalseite nicht eingeplant werden.

Selten werden Organisationen von Grund auf gestaltet, ehe sie zu arbeiten beginnen. Der häufigere Fall ist wohl, dass bereits bestehende Organisationen verändert werden. Gilt es doch, ausgehend von veränderten Organisationszielen oder -strategien, die passenden Organisationsstrukturen und -prozesse aufzubauen und einzurichten. Die von Galbraith aufgeführten Faktoren und insbesondere die Annahme von Wechselbeziehungen zwischen diesen Faktoren lassen sich dem entsprechend auf die Gestaltung von Veränderungsprozessen in Organisationen im Allgemeinen übertragen.

2.1.2 Ein theoretisches Modell zur Beschreibung und Analyse von Veränderungsprozessen

Das Stern-Modell diente uns als Ausgangspunkt für die Entwicklung eines modifizierten Modells zur systematischen Beschreibung und Analyse subjektiver Theorien über die Gestaltung von Veränderungsprozessen. Das neue Modell unterscheidet sich von dem Stern-Modell geringfügig hinsichtlich der zu berücksichtigenden Faktoren, nämlich: Die Organisationsumwelt wird ihrem Stellenwert entsprechend als eigener Faktor eingeführt. Die Betonung der Belohnungsstruktur im Stern-Modell wird zurückgenommen und ein Faktor „interne Rahmenbedingungen“ eingeführt, zu dem auch die Belohnungsstruktur gerechnet wird. Die einzelnen Faktoren des modifizierten Modells sind in Abbildung 2 graphisch veranschaulicht.

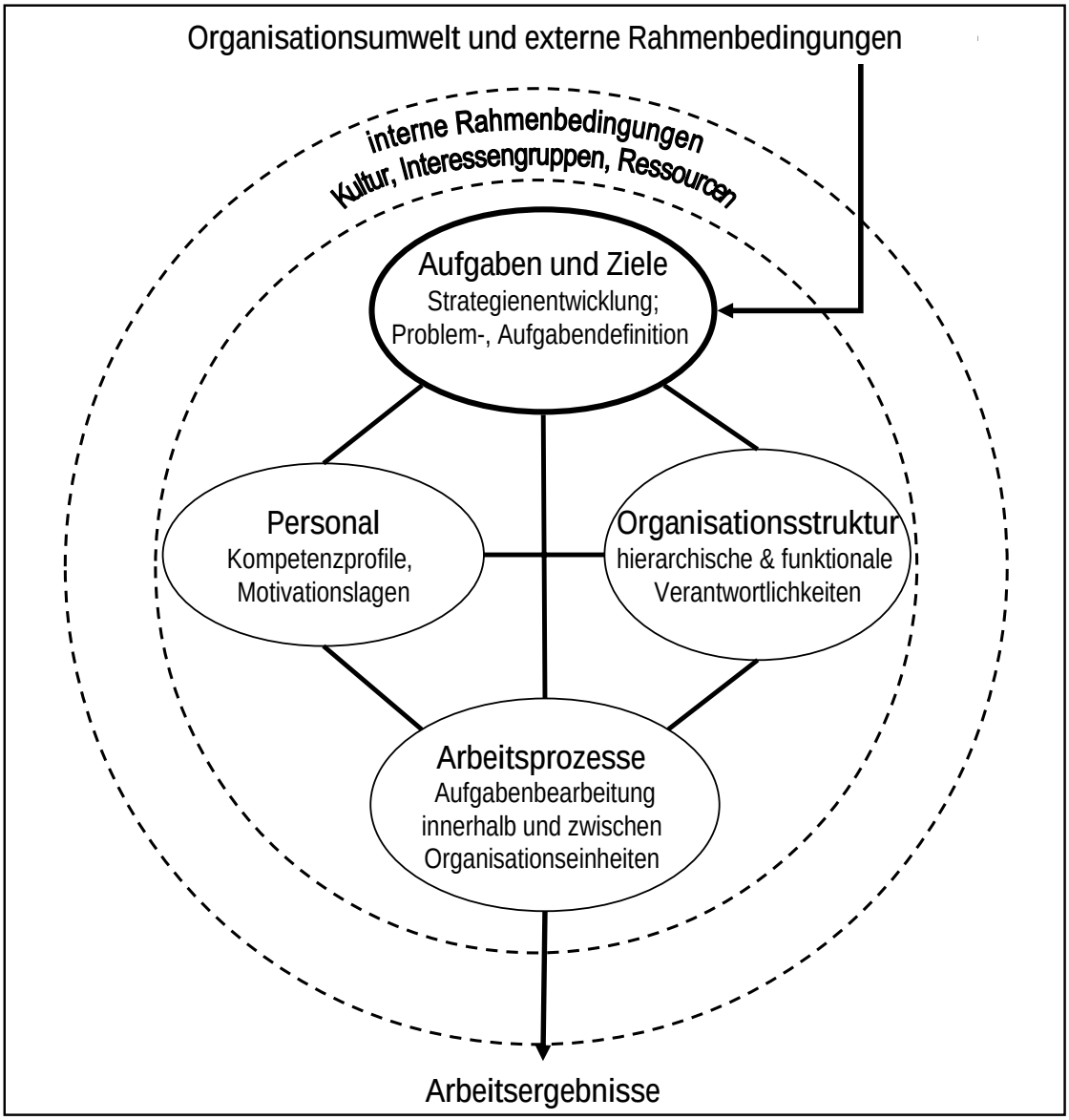


Abbildung 2: Modell zentraler Faktoren zur Beschreibung und Analyse von subjektiven Theorien über Veränderungsprozesse.

Aufgaben und Ziele der Organisation

In Abbildung 2 stehen die Organisationsziele zunächst im Mittelpunkt der Betrachtung: Es geht um die Aufgaben, die eine Organisation erfüllt oder Leistungen die sie erbringt, um so zur Zielerreichung zu kommen. Eng verknüpft damit sind die Strategien zur Zielerreichung. Veränderungsprozesse können direkt die Organisationsziele betreffen, indem beispielsweise neue Aufgaben oder Leistungen nachgefragt oder auch zugewiesen werden.

Allgemeine Ziele können darin bestehen, die Zukunftsfähigkeit einer Organisation zu sichern oder Leistungen in einer hohen Qualität und effizient zu erbringen. In der Regel sollen Veränderungsprozesse dazu beitragen, dass die Aufgaben qualitativ und quantitativ besser erledigt werden. Änderungen in den übergeordneten Organisationszielen führen dann idealer Weise zu entsprechenden Veränderungen bei den anderen Faktoren. Entsprechend sind dann Änderungen etwa in den Organisationsstrukturen oder -prozessen daraufhin zu prüfen, inwieweit sie zu einer besseren Aufgabenerledigung und damit zur übergeordneten Zielerreichung beitragen.

Organisationsumwelt und externe Rahmenbedingungen

Die Organisationsumwelt stellt einen weiteren zu berücksichtigenden Faktor einen Veränderungsprozesses dar. Organisationen und deren Ziele werden vielfach auch von außen mitbestimmt. So beeinflussen gesellschaftliche, rechtliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen in hohem Maße die Zielsetzung und Abläufe in einer Organisation. Veränderungen im Organisationsumfeld geben dann auch häufig den Anstoß für Veränderungsprozesse in der Organisation selbst. Dann geht es darum, sich auf neue Aufgaben und Situationen einzustellen oder aber sich als Organisation insgesamt gesehen neu aufzustellen.

Interne Rahmenbedingungen

Interne Rahmenbedingungen bestimmen, neben der Organisationsumwelt, Möglichkeiten und Grenzen für Veränderungsprozesse. Dies sind zum einen die verfügbaren sächlichen und personellen Ressourcen und zum anderen die Art des Belohnungssystems. Stehen intern für einen Veränderungsprozess keine eigenen Ressourcen zur Verfügung, so ist der Erfolg gefährdet. Die personellen Ressourcen einer Organisation, insbesondere die fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen des Personals, stellen eine zentrale Voraussetzung für die Umsetzung von Veränderungen dar.

Neben den verschiedenen Ressourcen werden hier im Unterschied zu dem Stern-Modell auch so genannte weiche Faktoren berücksichtigt und unter die internen Rahmenbedingungen gefasst, zum Beispiel die bestehenden mikropolitischen Macht- und Interessenbeziehungen. So stellt sich für Veränderungsvorhaben unter anderem die Frage nach deren Unterstützung durch

Machtpromotoren (vgl. hierzu Hauschildt & Gemünden, 1999; Hauschildt & Salomo, 2008).

Zu den internen Rahmenbedingung gehört unter anderem die Organisationskultur. Gedacht ist hierbei insbesondere an gemeinsame Wertvorstellungen, Symbole und organisationsspezifische Verhaltensmuster (vgl. z. B. Schein, 1990, 1995; Neubauer, 2003; Fisch & Beck, 2007). Im Zuge einer Veränderung ist zu fragen: Inwieweit passen die geplanten neuen oder bereits modifizierten Organisationsziele zur bisherigen Kultur und zum Selbstverständnis der Organisation? Inwieweit nimmt die Gestaltung des Veränderungsprozesses Rücksicht auf deren bisherige kulturelle Eigenheiten?

Ferner gehören zu den internen Rahmenbedingungen die Qualität der Zusammenarbeit und des Informationsaustauschs, sowie die Historie einer Organisation und ihre Erfahrungen bei vorangegangenen Veränderungsprozessen. Frühere schlechte Erfahrungen erweisen sich in der Regel als eine Hypothek für neue Veränderungsprozesse.

Organisationsstruktur

Mit der Organisationsstruktur werden die Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse geregelt. Je nach Aufgabe und Zielsetzung einer Organisation erscheinen ausdifferenzierte oder flache Hierarchien günstig, andere Organisationen sind besser funktional oder divisional gegliedert. Umbau, Zusammenlegung, Auflösung oder Neuschaffung von Organisationseinheiten und Organisationen sind nahe liegende Ansatzpunkte in Veränderungsprozessen, die sofort einen sichtbaren Erfolg aufzeigen. Im Idealfall gilt der Grundsatz, dass die Form der Funktion folge, und dass demnach sich die richtige Organisationsstruktur aus den Erfordernissen der Organisationsziele ergibt.

Arbeitsprozesse

Die Arbeitsprozesse beziehen sich im Unterschied zur Organisations- oder Aufbaustruktur auf die Ablaufstrukturen. Das Augenmerk liegt hier auf den zentralen Arbeitsprozessen und -abläufen, die innerhalb gegebener Strukturen realisiert werden müssen. Vor dem Hintergrund der Organisationsziele werden Aufgaben und die zur Erledigung notwendige Arbeitsschritte über verschiedene Organisationseinheiten oder gar Organisationen hinweg definiert.

Zu fragen ist: Wie werden Leistungen am besten durch die Zusammenarbeit verschiedener Organisationseinheiten erbracht? Wie sehen die entsprechenden Abläufe und Bearbeitungs- und Kommunikationswege oder Geschäftsprozesse aus? Wie laufen allgemein die Prozesse innerhalb der Organisationsstrukturen und wie viele Schnittstellen zwischen Organisationseinheiten müssen dabei berücksichtigt werden? Auch hier stellt sich, wie bei den Organisationsstrukturen, die Frage, ob die etablierten Organisationsprozesse optimal geeignet sind, die Aufgabenziele zu erreichen. Fragen befassen sich dann mit Aufgabenkritik, der Klärung von Schnittstellen und auch der Vermeidung von Doppelarbeit. Der Ansatz des Business Process Reengineering (Hammer & Champy, 1990) stellt eine Veränderungsstrategie dar, die sich auf die Optimierung der Organisationsprozesse konzentriert.

Personal

Der Faktor „Personal“ bezieht sich im Modell unter anderem auf individuelle Qualifikationen und Einstellungen der Mitarbeiter und Führungskräfte im Hinblick auf Veränderungen. Im Unterschied zu den allgemeinen internen Rahmenbedingungen aus der Perspektive der Organisation geht es hier um individuelle und soziale Aspekte, die das Verhalten der Einzelnen in der Organisation kennzeichnen. Der Faktor „Personal“ bezieht sich ferner auf alle Gesichtspunkte, die sich mit Personalmanagement im Kontext von Veränderungsprozessen ergeben, wie beispielsweise Maßnahmen zur Personalentwicklung, Strategien der Beteiligung und auch der Umgang mit Widerständen gegen den Veränderungsprozess.

Wechselwirkungen und notwendige Balance zwischen den Faktoren

Als eine zentrale Regel für die Gestaltung von Veränderungsprozessen ist festzuhalten: Wird an einem Faktor oder in einem Faktorbereich etwas Wesentliches verändert, müssen zugleich die übrigen Faktoren in den Blick genommen werden. Denn es gilt mögliche Wechselwirkungen zwischen den übrigen Faktoren zu identifizieren. Ändern sich beispielsweise die Organisationsziele, kann dies Folgen für die Strukturen der Organisation haben. Zum Beispiel müssen unter Umständen für neue Aufgaben vorhandene Abteilungen neu zugeschnitten oder neue Abteilungen gegründet oder alte aufgelöst werden. Diese Strukturveränderungen haben dann Auswirkungen auf die Ar-

beitsprozesse. In der Folge entstehen unter Umständen Wirkungen im Funktionsbereich Personal, zum Beispiel weil sich nun die Arbeitsmoral ändert. Dies alles geschieht in einem Wirkungsgeflecht interner Rahmenbedingungen, beispielsweise ob das Veränderungsprojekt überhaupt den Rückhalt der Organisationsleitung und einflussreicher Interessengruppen findet oder nicht.

2.2 Veränderung in Organisationen als Prozess betrachtet

Aus einer Prozessperspektive lassen sich bei einem Veränderungsprozess sowohl verschiedene gleichzeitig wirksame Ebenen als auch verschiedene funktionale Phasen und Abfolgemuster unterscheiden.

2.2.1 Veränderungen als Mehr-Ebenen-Prozess

Veränderungsvorhaben umfassen in der Regel zahlreiche soziale Interaktionen, zum Beispiel, wenn zwei und mehr Personen sich über Inhalte und Vorgehensweisen des zu Verändernden beraten, gegebenenfalls dann gemeinsam entscheiden, ihre Beschlüsse anderen verkünden, mit Betroffenen verhandeln und so fort. Für die wissenschaftliche Befassung mit diesen Sachverhalten ist die Theorie sozialer Interaktion einschlägig. Die Theorie der sozialen Interaktion legt nahe davon auszugehen, dass in der Realität auf verschiedenen Ebenen gleichzeitig einschlägige Prozesse ablaufen. Ein Veränderungsprozess lässt sich daher als mehrstufiges Geschehen konzeptualisieren. Diese Konzeptualisierung wird im Folgenden in Anlehnung an Mehrebenenmodelle der sozialen Interaktion (Beck, 2001; Beck & Fisch, 2005) dargestellt und erläutert. Abbildung 3 veranschaulicht die verschiedenen Ebenen, auf denen umschriebene Prozesse ablaufen.

Zunächst stehen inhaltliche und fachliche Aspekte eines Veränderungsvorhabens im Mittelpunkt. Zu fragen ist beispielsweise: Was ist die am besten geeignete Organisationsstruktur für die neue Aufgabenstellung? Mit welchen Vorgehensweisen, mit welchem Personal und unter Einsatz welcher Software ist dies künftig zu bewerkstelligen? Je nach Art des Vorhabens sind die inhaltlichen Anforderungen sehr umfangreich und unter Umständen als komplex anzusehen.

Obwohl Veränderungen stattfinden, muss in der Regel die laufende Aufgabenbearbeitung in möglichst gleich bleibender Qualität gewährleistet werden. Das heißt, parallel zu den normalen Arbeitsabläufen müssen die Verände-

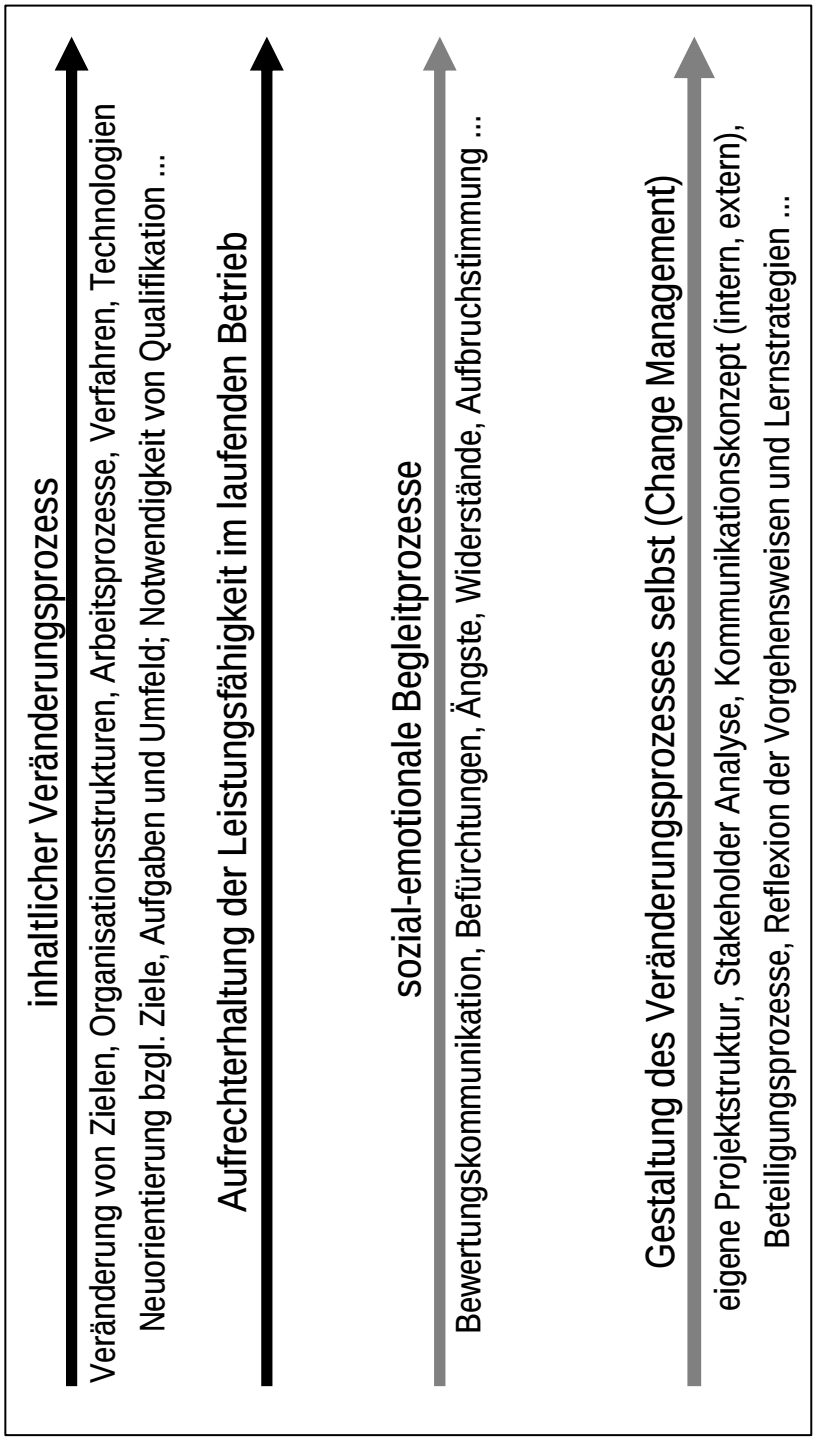


Abbildung 3: Drei Ebenen eines Veränderungsprozesses

rungsmaßnahmen durchgeführt werden. Möglich ist dies nur, wenn besondere Anstrengungen erfolgen. Diese Situation ist in etwa vergleichbar mit Reparaturarbeiten an einer Autobahn: Hier sollte trotz der Reparaturarbeiten und der damit verbundenen Einschränkungen das übliche Verkehrsaufkommen bewältigt werden. Deshalb müssen besondere Vorkehrungen für das Aufrechterhal-

ten des Verkehrsflusses getroffen werden. Aus der Metapher kann abgeleitet werden: Veränderungsprozesse sind meist mit einer vorübergehen Zusatzbelastung für die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie für die Führungskräfte verbunden.

Veränderungsprozesse sind des Weiteren von sozialen und emotionalen Prozessen begleitet. Die Betroffenen tauschen sich untereinander aus. Sie bewerten das Vorhaben. Dabei entstehen zum einen Befürchtungen und Ängste, aus denen heraus sich Widerstände formieren können. Zum anderen können aber auch neue Hoffnungen entstehen, und es kann sich auch eine Aufbruchstimmung verbreiten. Meist jedoch sind Veränderungen eher mit Unsicherheit und Befürchtungen verbunden.

Veränderungsprozesse können überdies ein hohes Maß an Sachkomplexität und Beziehungskomplexität aufweisen. Wie kann unter diesen Umständen die Veränderung so gesteuert werden, dass eine aufgabenangemessene und zugleich zustimmungsfähige Lösung erreicht wird? Hier wird also die Gestaltung des Veränderungsprozesses selbst zum Thema. Dies wird in der Managementliteratur unter dem Begriff des Change Management diskutiert. Hierzu wurden zahlreiche Methoden und Verfahren zur Gestaltung von Veränderungsprozessen entwickelt. Sie umfassen unter anderem die Einführung von Planungsmethoden und die Einrichtung eines professionellen Projektmanagements, sowie Maßnahmen zum Umgang mit Widerständen wie beispielsweise spezifische Kommunikationsstrategien und Beteiligungsverfahren.

Aus interaktionspsychologischer Sicht entspricht nun die eigentliche Gestaltung der Veränderungsprozesse der Einführung einer eigenen Verfahrensebene in die Analyse. Verfahren stehen beispielsweise im Zentrum interaktionspsychologischer Betrachtung, wenn strukturierte Verhandlungen geführt oder Konflikte nach bestimmten Regeln und Vorgehensweisen, wie beispielsweise nach dem Harvard Konzept des sachgerechten Verhandelns, bearbeitet werden (Fisher & Ury, 1981; Ury, Brett & Goldberg, 1991, Fisher & Ertel, 1997; Fisher, Ury & Patton, 1998).

2.2.2 Veränderungsprozesse als Abfolge funktionaler Phasen

Eine zweite Form der Systematisierung von Veränderungsprozessen bezieht sich auf Versuche, Veränderungsprozesse als Ablauf funktionaler Phasen zu konzeptualisieren. Veränderungsprozesse in Organisationen bringen häufig

komplexe Aufgabenstellungen mit sich, denn bei Veränderungen ist in der Regel mit vielen Variablen, die im Blick zu behalten und zu steuern sind, und mit einiger (Eigen)Dynamik zu rechnen. Hohe Variabilität und Dynamik sind wesentliche Merkmale von Komplexität. Da Menschen mit ihren Interessen beteiligt sind, spielt immer auch Beziehungskomplexität eine Rolle.

Idealtypisches Abfolgeschema für die Bearbeitung komplexer Aufgabenstellungen

Für die Bearbeitung komplexer Aufgabenstellungen wurden in verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen eine Reihe von Abfolgeschemata des „guten Vorgehens“ entwickelt (beispielsweise Dewey, 1910; Kepner & Tregoe, 1965; Witte, 1972; Mintzberg, Raisinghani & Théorêt, 1976; Dörner, 1989; Ulrich & Probst, 1990; Vester, 2001; Stempfle & Badke-Schaub, 2002). Im Folgenden wird ein für den Umgang mit komplexen politisch-administrativen Aufgabenstellungen zusammengestelltes Abfolgeschema dargestellt (vgl. Beck 2004; Beck & Fisch, 2005). Abbildung 4 gibt einen Überblick über die funktionalen Phasen und ihre Einbettung in den Kontext des Veränderungsvorhabens, sowie über die oben schon beschriebenen Ebenen der dabei ablaufenden Interaktionsprozesse.

Gleichzeitig vermittelt die Abbildung eine Vorstellung davon, an welchen Stellen Eingriffe möglich sind oder wo unterstützende Verfahren und Methoden für Veränderungen ansetzen können.

In dem idealtypischen Abfolgeschema der Abbildung 4 werden folgende funktionale Phasen unterschieden: Orientierung, Lösungssuche, Alternativenauswahl, Maßnahmenplanung, Umsetzung und retrospektive Bewertung.

Die Phase der Orientierung umfasst die Teilaspekte Problemerkennung, Umfeldanalyse und Fokussierung. Es gilt, das Problem klar zu erkennen und zu umschreiben und dessen Kontext und Rahmenbedingungen näher zu beleuchten. Am Ende sollten die Zielsetzungen eines Veränderungsvorhabens für alle Handelnden festgelegt und die Aufgaben und Verantwortlichkeiten klar definiert sein. Wesentlich ist die Klärung der Frage, mit welcher Zielsetzung und Begründung ein Veränderungsvorhaben angegangen werden soll.

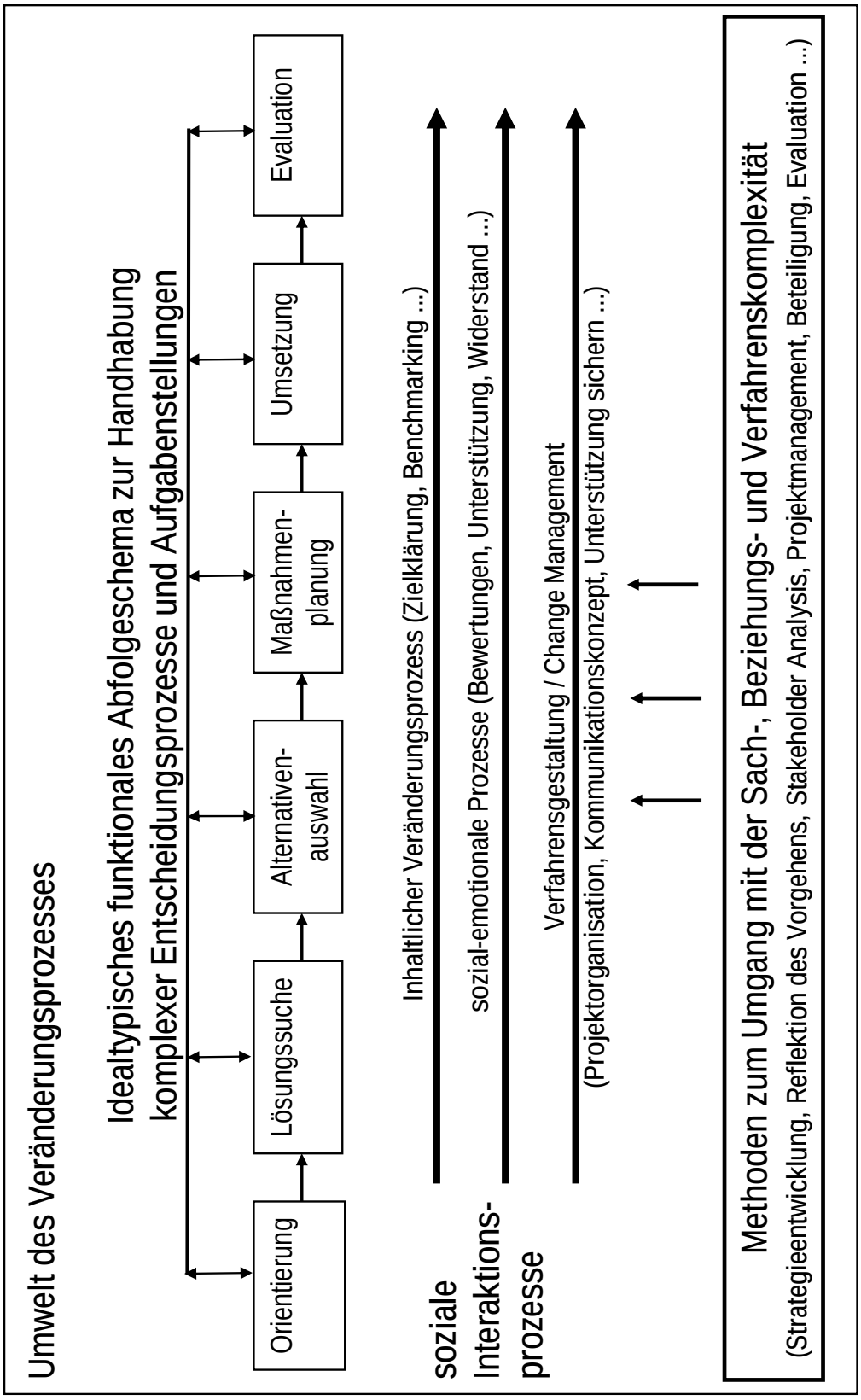


Abbildung 4: Idealtypisches funktionales Abfolgeschema zur Handhabung komplexer Entscheidungslagen und Aufgabenstellungen

Die Lösungssuche ist gegliedert in Alternativenentwicklung und Alternativenbewertung anhand von in der Orientierungsphase entwickelten Kriterien. Bei der Alternativenentwicklung sind oft neuartige, nicht-triviale Lösungen gefragt. Es können aber auch die Kriterien in Frage gestellt werden und sich neue Gewichtungen einstellen. Viele Abfolgeschemata legen Wert auf eine strikte Trennung zwischen Alternativenentwicklung und deren unmittelbarer Bewertung. Dies läuft Denkgewohnheit entgegen, wonach auf einen Vorschlag zumeist spontan mit einer Bewertung reagiert wird. Durch die Trennung der Entwicklung von Lösungsvorschlägen und ihrer Bewertung sollen der Handlungsspielraum und die Lösungsmöglichkeiten erweitert werden.

In der Phase der Alternativenauswahl erfolgt die Festlegung auf den zu beschreitenden Weg der Veränderung.

Danach folgt die Planung konkreter Maßnahmen für die Umsetzung: Was ist konkret zu tun, um die Veränderungen einzuführen und in den „Normalbetrieb“ zu übernehmen? Konkrete Zielsetzungen und Maßnahmen werden abgeleitet. Für diese soll gelten, dass sie spezifisch, messbar, mit den Beteiligten abgestimmt, realistisch und unter Nennung klarer Rahmenbedingungen bezüglich Zeit, Ressourcen und Personal formuliert sein sollten.

Wird im Rahmen des Veränderungsvorhabens Projektmanagement eingesetzt, ist es hilfreich, zwischen den Aspekten Struktur-, Ablauf-, Kosten- und Personalplanung zu unterscheiden. Bei der Strukturplanung werden dann die einzelnen Maßnahmen definiert. Die Ablaufplanung setzt diese in konkrete Zeitangaben um. Darüber hinaus ist zu klären, bis wann welche Kosten zu veranschlagen und welcher Personalaufwand zu leisten sind. Dabei ist zwischen der laufenden Vorhabensteuerung mit der Analyse etwaiger Abweichungen von den Zielen und der sukzessiven Realisierung von Teilzielen zu unterscheiden. Parallel erfolgt eine Kontrolle von Kosten, Termineinhaltung und Qualität.

Im Rahmen der retrospektiven Evaluation geht es darum, die ursprünglich beabsichtigten Wirkungen und Nebenwirkungen der eingeführten Veränderungen anhand von Erfolgskriterien zu analysieren, um gegebenenfalls nach- oder gegenzusteuern.

Die Phasenabfolge folgt der Logik eines idealtypischen Verlaufs. Die einzelnen Phasen können und werden in der Praxis iterativ durchlaufen (vergleiche die empirischen Untersuchungen komplexer Entscheidungsprozesse von Witte, 1972, und Mintzberg et al., 1976). Besonders hervorzuheben ist bei

diesem Abfolgeschema die hohe Bedeutung der Orientierungsphase. Im Hinblick auf Veränderungsvorhaben ist hier das Ob und das Wie der Veränderung zu klären, bevor es dann in die Planung und Umsetzung geht.

Phasen im Veränderungsprozess nach Lewin (1947)

Ein frühes und einfaches Abfolgeschema, das sich speziell auf Veränderungsprozesse bezieht, stammt von dem Sozialpsychologen Kurt Lewin (1947), der als einer der ersten versuchte, soziale Veränderungsprozesse experimentell zu untersuchen. Er unterscheidet die Phasen: Auftauen (Unfreezing) – Verändern (Change) – Einfrieren / Festschreiben (Refreezing). Dieses Abfolgeschema wurde in der Folge in verschiedenen Varianten immer wieder aufgegriffen (vgl. Weick & Quinn, 1999; Burnes, 2004; vgl. auch Greif, Runde & Seeberg, 2004, S. 57f.).

Lewins Metapher der verschiedenen Aggregatzustände betont in der ersten Phase die Bedeutung der Organisationsumwelt und der externen Rahmenbedingungen. Hier gilt es, eine für Veränderungen günstige Gelegenheit erst einmal herzustellen oder vorhandene günstige Bedingungen für eine Veränderung zu nutzen. Die Möglichkeit einer Veränderung ist dann möglicherweise nur in einem kleinen Zeitfenster gegeben. Die letzte Phase betont, dass die einmal erfolgte Veränderung auch in der Folge abgesichert werden muss, damit kein Rückfall in die ursprüngliche Situation geschieht. Jede Phase ist geprägt durch unterschiedliche Kräfteverhältnisse zwischen verändernden und beharrenden Kräften, die einander, wie in einem physikalischen Kraftfeld, gegenüber stehen.

Phasen in erfolgreichen Prozessen der Verwaltungsmodernisierung (nach Denhardt und Denhardt, 1999)

In einer empirischen Untersuchung zur Verwaltungsmodernisierung leiten Denhardt und Denhardt (1999) aus Analysen von erfolgreichen Veränderungsprozessen im kommunalen Bereich folgendes Abfolgeschema ab:

1. Analyse des Organisationsumfeldes und Erfassung des Veränderungsbedarfs
2. Planung der Veränderung hinsichtlich Strategie und Umsetzung
3. Aufbau von Unterstützung für den Veränderungsprozess

4. Umsetzung von bestimmten Veränderungen und Ermutigen einer positiven Haltung zum Wandel
5. Institutionalisierung der Veränderung

Diese Abfolge hat eine hohe Ähnlichkeit mit dem prägnanten Schema von Lewin. Sie betont darüber hinaus jedoch eine gute Vorbereitung und Planung und die Notwendigkeit von interner und externer Unterstützung. Darüber hinaus sehen die Autoren bei der Umsetzung eigene begleitende Maßnahmen im Sinne des Change Managements gegenüber den Beteiligten vor.

Prozessmodell zur Entstehung und Einführung von Innovationen
– Die „Innovation Journey“ des Minnesota Innovation Research Program

Ein differenzierteres Prozessmodell über die Entstehung und Einführung von Innovationen wurde im Rahmen des „Minnesota-Innovation Research Program“ abgeleitet. Die Autoren sprechen bildhaft von einer „Innovation Journey“ (Van de Ven, Polley, Garud & Venkataraman, 1999). Dieses langjährige Forschungsprogramm befasste sich unter anderem in aufwändigen Längsschnittstudien mit dem Verlauf und dem Schicksal verschiedener Innovationen (vgl. auch Van de Ven, Angle & Poole 1989; Van de Ven & Poole, 2004). Die empirischen Studien ergaben, dass einfache Phasenmodelle in der Regel der Dynamik von Veränderungsprozessen nicht gerecht werden. Festzuhalten sind jedoch Prozessabschnitte von Innovationsprozessen, die in den meisten Fallstudien durchlaufen wurden. Die Abschnitte lassen sich dabei drei übergeordneten Phasen zuordnen. King und Anderson, (2002, p. 159) fassen die Ergebnisse wie folgt zusammen (vgl. Übersicht 1).

Jedoch entwickelten sich die untersuchten Innovationsprozesses nicht in einer regelmäßigen Abfolge der Phasen und Abschnitte. Vielmehr kam es immer wieder zu Rückschritten, Vorgriffen, Überlappungen oder dem Auslassen einzelner Abschnitte.

Phasenschemata sind idealtypisch formuliert. In der Praxis wird meist ein iteratives Vorgehen gewählt werden; dennoch gilt es insbesondere auf eine sinnvolle Abfolge zu achten, bei der der anfänglichen Orientierungsphase ein hohes Gewicht beigemessen wird. Denn hier erfolgen wichtige Weichenstellungen für den Gesamtprozess.

Übersicht 1: Phasen und Komponenten von Innovationsprozessen auf der Grundlage des Minnesota Innovation Research Program (nach Anderson & King, 2002, p. 159)

Initiation	
1	Die meisten Innovationen haben eine lange Inkubationszeit, bevor sie entstehen.
2	Interne oder externe „Schocks“ stoßen die Innovation an.
3	Pläne werden entwickelt, um vor allem eine Idee zu „verkaufen“. Sie sind weniger als realistische Entwicklungsszenarien gedacht.
Entwicklung	
4	Die ursprüngliche Idee verbreitet sich.
5	Es kommt häufig zu Rückschlägen und Fehlern.
6	Kriterien für Erfolg und Misserfolg verändern sich im Laufe des Prozesses.
7	Organisationsmitglieder beteiligen sich in hoch fluider Art und Weise an der Innovation.
8	Die obere Führungsebene und Investoren intervenieren im Verlaufe des Prozesses.
9	Beziehungen zu anderen Organisationen entwickeln sich während des Prozesses weiter und prägen dessen Verlauf.
10	Innovationsbeteiligte arbeiten oft mit externen Organisationen zusammen, um eine Infrastruktur für ihre Innovation aufzubauen.
Umsetzung / Beendigung	
11	Während der Innovation werden „das Neue“ und „das Alte“ verbunden und integriert.
12	Der Innovationsprozess endet mit der Umsetzung oder aufgrund eines Mangels an Ressourcen.
13	Bewertungen als Erfolg oder Fehlschlag werden vorgenommen, auch wenn sie häufig fehlgeleitet sind.

2.3 Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen – Ergebnisse organisationswissenschaftlicher Untersuchungen

Weitere Orientierungshilfe ergibt sich aus der Kenntnis von Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren, wie sie im Rahmen empirischer Untersuchungen erfasst wurden.

So werden zunächst die Ergebnisse der Studie „Change Management 2003/2008 – Bedeutung, Strategien, Trends“ der Unternehmensberatung Capgemini (2003) dargestellt. Die Studie wurde in Zusammenarbeit mit dem „Handelsblatt“ in Deutschland, dem „Standard“ in Österreich und der „Handelszeitung“ in der Schweiz durchgeführt. Darin wurden ausgewählte, erfahrene Entscheidungsträger aus 91 bedeutenden Unternehmen verschiedener Branchen befragt. Zwei Drittel der befragten Unternehmen machten einen Umsatz von über einer Milliarde Euro und die Hälfte beschäftigte mehr als 5000 Mitarbeiter (vgl. Capgemini, 2003, S. 8).

Hinsichtlich der von den Befragten genannten Hemmnisse bei der Umsetzung von Veränderungen ergab sich folgendes Bild (vgl. Abbildung 5). Als Hauptprobleme wurden das Fehlen einer gute Vorbereitung und klarer Ziele mit ihrer Verortung in den Organisationszielen, sowie im Fehlen einer systematischen Analyse des Veränderungserfolgs angesehen. Mangelnde Unterstützung durch das Linienmanagement und unzureichende Qualifikation der Beteiligten hatten ein relativ geringes Gewicht.

Die in der Studie ermittelten Erfolgsfaktoren sind in Abbildung 6 zusammengefasst. Fast spiegelbildlich zu den Misserfolgsfaktoren wird der Kommunikation insbesondere über die Zielsetzungen im Rahmen des Veränderungsprozesses ein hoher Stellenwert beigemessen, ebenso der Glaubwürdigkeit und der Unterstützung der Leitungsebene sowie der Berücksichtigung der Interessen- und Machtverhältnisse.

Ein ähnliches Bild zeichnen die Ergebnisse der Untersuchungen von Greif, Runde und Seeberg (2004). Die Datengrundlage bildeten 346 Interviews in 211 Organisationen aus sieben Ländern über Erfahrungen aus etwa 480 Veränderungsprojekten. Übereinstimmend für die verschiedenen Schlüsselpersonen im Veränderungsprozess, Organisationsleitung, Projektleitung, Projektteam, Mitarbeiter und Berater, wurden folgende Dimensionen als Erfolgs- und Missfaktoren herausgearbeitet:

- Commitment/Engagement (stark – fehlend)
- Glaubwürdigkeit (hoch – niedrig)
- Erfahrung und Kompetenz (groß – gering)
- Offenheit für Innovationen – Misstrauen
- Klärung der Ziele – keine Klärung
- aktive Unterstützung – Widerstand

Die wenigen empirischen Untersuchungen über die Gestaltung von Veränderungsprozessen kommen somit zu ähnlichen, recht allgemeinen Erfolgs- und Misserfolgs-Faktoren.

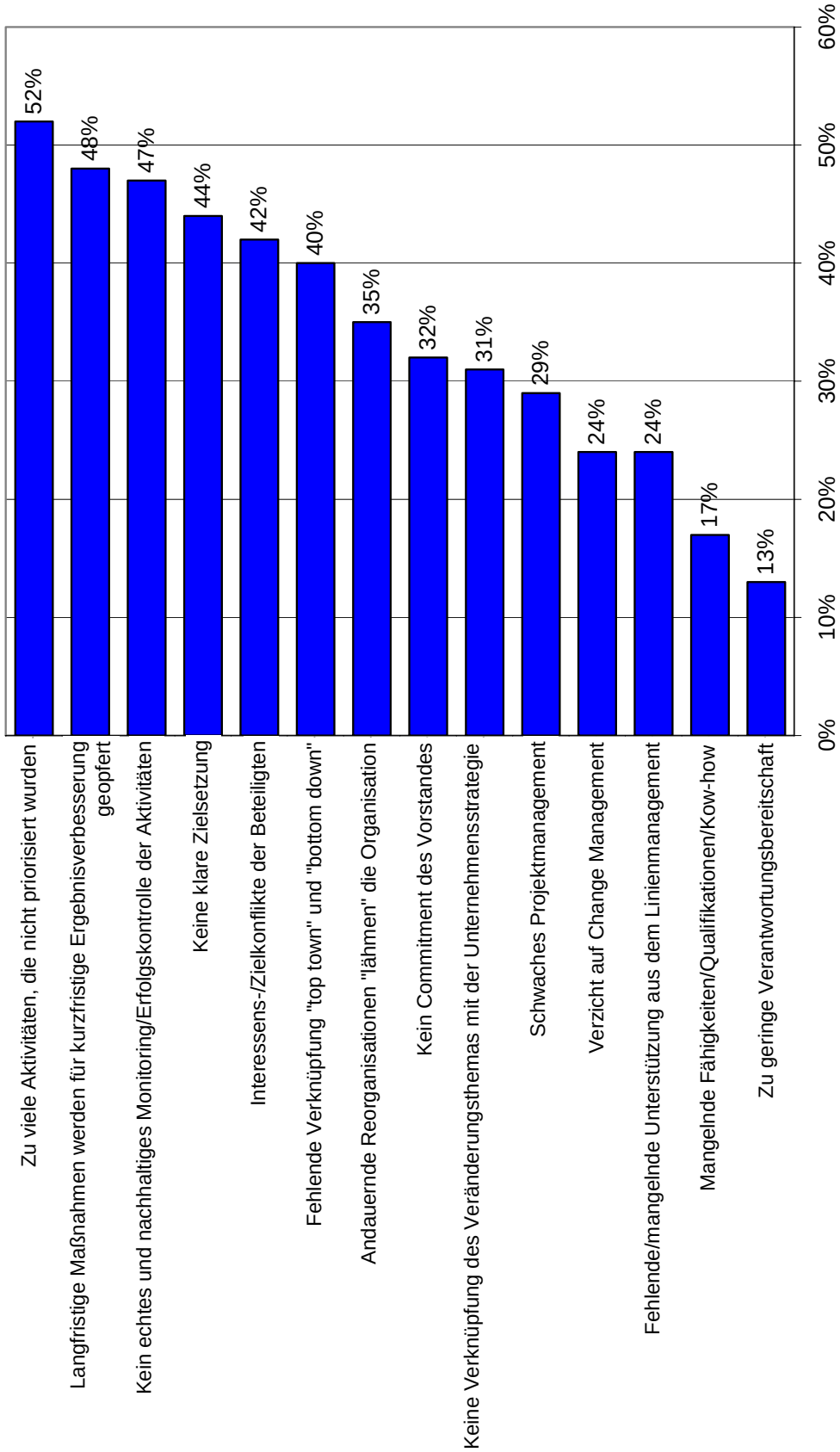


Abbildung 5: Hemmnisse bei der Umsetzung von Veränderungen (nach Capgemini, 2003; Abbildung 38)

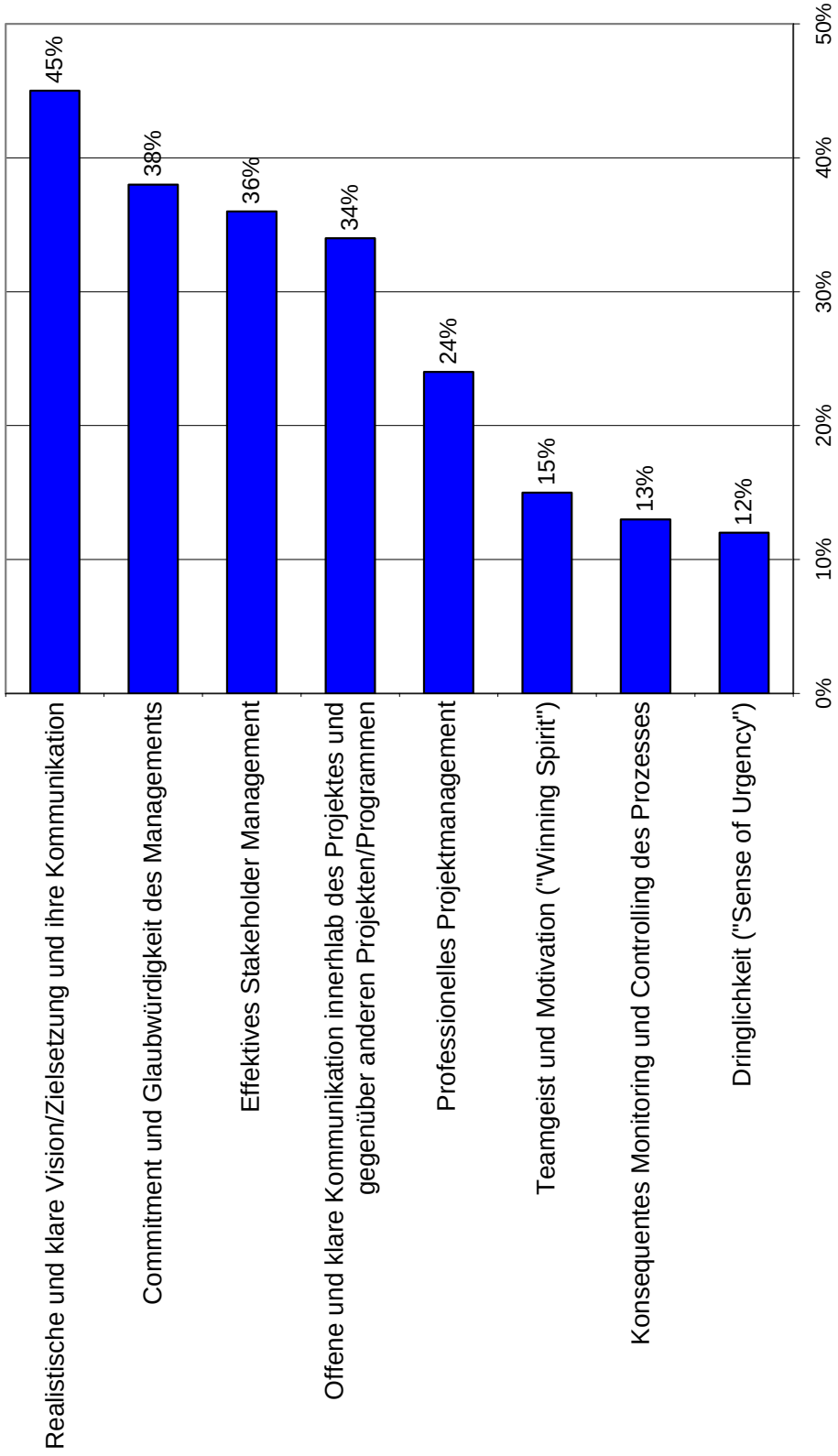


Abbildung 6: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen
(nach Capgemini, 2003; Abbildung 41)

Bezogen auf das oben beschriebene theoretische Modell zur Beschreibung und Analyse von Veränderungsprozessen, sowie die Überlegungen zu einer Prozessbetrachtung konzentrieren sich auf die in den empirischen Studien herausgearbeiteten Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren, insbesondere auf die Faktoren „Aufgaben und Ziele der Organisation“ und „interne Rahmenbedingungen“. In der Studie von Capgemini findet zusätzlich der Faktor „Personal“ Berücksichtigung, wenn die Bedeutung der Kommunikation des Veränderungsvorhabens und der damit verbundenen Ziele hervorgehoben wird.

Mit diesen verschiedenen Orientierungshilfen kann unter anderem eine erste Abschätzung der Erfolgschancen von Veränderungsvorhaben vorgenommen werden. Wenn beispielsweise absehbar ist, dass für ein Veränderungsvorhaben nur unzureichende Ressourcen zur Verfügung stehen, oder wenn eine geringe Verknüpfung zu den tatsächlichen Organisationszielen besteht, oder nur wenig Unterstützung aus der Organisationsumwelt oder der Organisation selbst zu erwarten ist, dann dürften auch die Erfolgschancen relativ gering sein.

3. Theoretische und methodische Grundlagen zur Analyse subjektiver Theorien über die Gestaltung von Veränderungsprozessen in Organisationen

Bei der Planung und Umsetzung von Veränderungsvorhaben in Organisationen kommt den Entscheidungsträgern, seien es Einzelpersonen in herausgehobenen Führungspositionen oder Entscheidungsgremien, eine wichtige steuernde und gestaltende Funktion zu. Will man Veränderungsprozesse in Organisationen besser beschreiben und verstehen, so stellen die alltagspsychologischen Vorstellungen und, in komplexerer Form, die subjektiven Theorien dieser Entscheidungsträger über die Gestaltung von Veränderungsprozessen eine zentrale Informationsquelle dar.

Diese Vorstellungen geben wichtige Hinweise auf Annahmen, die der Gestaltung eines Veränderungsprozesses durch diese Entscheidungsträger zugrunde liegen. Aus der Befragung erfolgreicher Gestalter von Veränderungsprozessen zu ihren subjektiven Veränderungstheorien lassen sich praktische Hinweise über Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren ableiten, um diese künftig bei Veränderungsvorhaben nutzen zu können. Dies gilt umso mehr für eine Gesamtsicht der verschiedenen Vorstellungen und subjektiven Theorien von Entscheidungsträgern aus recht verschiedenen Bereichen.

Neben diesem praktischen Aspekt geht es in diesem Forschungsvorhaben auch darum zu prüfen, wie umfassend die einzelnen Vorstellungen ausfallen. Sind diese subjektiven Theorien von Entscheidungsträgern differenziert genug, um der Komplexität herausfordernder Veränderungsvorhaben gerecht zu werden oder bestehen „blinde Flecken“ beim Herangehen? Hier hilft ein Abgleich mit den Faktoren des aus wissenschaftlichen Befunden abgeleiteten theoretischen Modells zur Beschreibung und Analyse von Veränderungsprozessen. So kann untersucht werden, in welchem Maße die verschiedenen Faktoren in den Vorstellungen berücksichtigt werden und welche Annahmen über Wechselwirkungen zwischen den Faktoren bestehen. Des Weiteren kann ein Abgleich dieser subjektiven Theorie mit wissenschaftlichen Theorien vorgenommen werden.

Schließlich kann auch der Frage nachgegangen werden, inwieweit wissenschaftliche Erkenntnisse sich in den Annahmen widerspiegeln und auch, inwieweit Annahmen bestehen, deren wissenschaftliche Fundierung noch aus-

steht. Hieraus könnten dann interessante Forschungsperspektiven abgeleitet werden.

Im Folgenden werden die theoretischen Grundlagen der Analyse alltagspsychologischer Vorstellungen und subjektiver Theorien näher erläutert, bevor ein darauf aufbauender methodischer Ansatz zur Erfassung, Abbildung und Analyse solcher Vorstellungen und subjektiven Theorien über die Gestaltung von Veränderungsprozessen dargestellt wird.

3.1 Theoretische Grundlagen[3]

3.1.1 Alltagspsychologische Vorstellungen und subjektive Theorien als Forschungsgegenstand in der Psychologie

Die wissenschaftliche Beschäftigung mit alltagspsychologischen Vorstellungen geht zurück auf Arbeiten zur Psychologie der interpersonalen Beziehungen des Sozialpsychologen Fritz Heider (1958). Dabei geht es beispielsweise um die Bedeutung von Vorstellungen, die von Personen zugrunde gelegt werden, wenn sie das Verhalten anderer Personen einschätzen oder wenn sie versuchen, deren Reaktionen vorherzusagen. Heider spricht von der „Common-Sense-Psychology“ des Alltagsmenschen. Bruner und Tagiuri (1954) prägten in ihrer klassischen Übersicht zur Psychologie der Personwahrnehmung dafür den Begriff der „impliziten Persönlichkeitstheorie“. Demnach folgern Personen im Alltag aus der Kenntnis einer Eigenschaft einer anderen Person, dass diese auch bestimmte andere Eigenschaften hat, obwohl diese in der Situation nicht direkt beobachtbar ist. Zum Beispiel von einer Person, die freundlich ist, wird gleichzeitig angenommen, der sie sich auch rücksichtsvoll verhalten würde. Die griechische Vorstellung „Was schön ist, ist auch gut“ wäre ebenfalls Ausdruck einer impliziten Persönlichkeitstheorie. Ein weiterer Vorläufer der Beschäftigung mit alltagspsychologischen Fragestellungen ist der Persönlichkeitspsychologe George Kelly (1955) mit seiner Theorie der persönlichen Konstrukte (vgl. auch Bannister & Fransella, 1981). Laucken (1974) prägt den Begriff der „naiven Verhaltenstheorie“ und führt die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit alltagspsychologischen Vorstellungen weiter.

---

3 Die Ausführungen in diesem Abschnitt greifen zurück auf eine unveröffentlichte Studie von Iwanowski (2003), in der der Forschungsstand zum Thema subjektive Theorien im Kontext der Organisationspsychologie zusammengestellt wurde.

In den 1980er Jahren erfolgt eine intensivere empirische Erforschung alltagspsychologischer Vorstellungen in der Sozialpsychologie und der Pädagogischen Psychologie. Im Rahmen einer eigenen Forschungstradition – Groeben, Wahl, Schlee und Scheele (1988) sprechen von einem „Forschungsprogramm subjektive Theorien“ – wurden in Deutschland insbesondere alltagspsychologische Vorstellungen von Lehrern über das Schülerverhalten untersucht und auf dieser Grundlage auch Verhaltenstrainings entwickelt (Tennstädt, Krause, Humpert & Dann, 1987; Humpert & Dann, 2001).

Groeben und Scheele (1982, S. 16) definieren eine subjektive Theorie als „ein Aggregat (aktualisierbarer) Kognitionen der Selbst- und Weltsicht mit zumindest impliziter Argumentationsstruktur, die eine (zumindest partielle) Explikation bzw. Rekonstruktion … in Parallelität zur Struktur wissenschaftlicher Theorien erlaubt.“

Subjektiven Theorien werden folgende Funktionen für das Verhalten und Erleben zugeschrieben: Situationsdefinition, Erklärung, Vorhersage, Handlungsempfehlung sowie Handlungssteuerung (vgl. Dann, 1983). Somit kommt subjektiven Theorien sowohl eine handlungsleitende als auch eine im Nachhinein handlungsrechtfertigende Funktion zu. Da subjektive Theorien im Allgemeinen als nicht mehr (selbstkritisch) hinterfragte Grundannahmen dienen, wird - im Unterschied zur wissenschaftlichen Theorie - deren Gültigkeit in der Regel nicht in Frage gestellt. Sie unterliegen üblicherweise keiner systematischen empirischen Prüfung; damit erweisen sie sich als recht änderungsresistent. So können subjektive Theorien – objektiv gesehen – durchaus fehlerbehaftet sein. Ihr Anwender erkennt dies jedoch nicht, insbesondere wenn er beispielsweise Verzerrungen in der sozialen Wahrnehmung unterliegt, die ihm sogar die Annahmen seiner subjektiven Theorie bestätigen.

Zur Untersuchung der Mechanismen und Wirkungen subjektiver Theorien wurden qualitative Methoden zur Erfassung und Darstellung subjektiver Theorien entwickelt, wie etwa die Heidelberger Struktur-Lege-Technik (vgl. Scheele & Groeben, 1984, 1988). Ausgangspunkt sind hier qualitative Interviews zu einem umschriebenen Gegenstandsbereich. In graphischer Form werden zentrale Konzepte und deren Wirkungsbeziehungen untereinander erfasst, auf Karten notiert und deren Beziehungen durch Pfeilverbindungen symbolisiert werden. So entsteht eine Art kognitiver Landkarte. Diese wird dann dem Gesprächspartner vorgelegt und gegebenenfalls abgeändert, bis sie dessen Vorstellungen zu einem Gegenstandsbereich widerspiegeln.

3.1.2 Alltagspsychologische Vorstellungen und subjektive Theorien als Gegenstand der Organisationsforschung

In der Tradition des „Forschungsprogramms subjektive Theorien“ finden sich einige Anknüpfungspunkte zu organisationspsychologischen Fragestellungen. Nicht immer wird, wie unten beschrieben wird, dabei der Begriff der subjektiven Theorie verwandt, aber es handelt sich im Grunde um die gleichen Sachverhalte und Erklärungsansätze.

Frei (1985) bezieht den Begriff der subjektiven Organisationstheorie auf ein System von Annahmen und Wertungen, die Organisationsmitglieder über Wesen und Funktionieren von Organisationen haben. Organisationsmitglieder verfügen demnach über subjektive Theorien zu organisationalen Sachverhalten, anhand derer sie organisationsbezogene Ereignisse in einer bestimmten Form wahrnehmen, erklären und vorhersagen sowie Handlungspläne entwerfen und verwirklichen können. Diese subjektiven Organisationstheorien werden sowohl durch objektiv existierenden Abhängigkeiten und Zwänge als auch durch in geronnener Form vorliegende, normative Referenzpunkte der Organisation (z. B. Managementphilosophie vorherrschende Organisationsform) generiert oder beeinflusst. Weiter nimmt Frei an, dass aus aktuell anerkannten Organisationstheorien ein Wissenstransfer in subjektive Organisationstheorien erfolgt. Jedoch wurde dieser Ansatz empirisch nicht weiterverfolgt.

Sich mit alltagspsychologischen Vorstellungen über Organisationen zu beschäftigen, findet sich als Idee schon bei Simon (1952). Er spricht von „Laientheorien“ und nimmt an, dass Organisationsmitglieder die komplexe soziale Struktur einer Organisation durch ihnen eigene Karten und Theorien vereinfachen.

McGregor (1957) hatte in einem viel zitierten Aufsatz mit dem Titel „The human side of the enterprise“ alltagspsychologische Vorstellungen von Führungskräften über die Motivation ihrer Mitarbeiter beschrieben. Dabei stellt McGregor ein konventionelles Bild der Mitarbeitermotivation, die „Theorie X“, einer moderneren Auffassung, „Theorie Y“, gegenüber. Annahmen der „Theorie X“ sind im Wesentlichen:

- Mitarbeiter sind von Natur aus faul und arbeiten so wenig wie möglich.
- Mitarbeiter fehlt es an eigenen Zielen. Sie vermeiden Verantwortung und ziehen es vor, angeleitet und geführt zu werden.

- Mitarbeiter sträuben sich gegen Veränderungen.

Demgegenüber sieht das Menschenbild in „Theorie Y“ wie folgt aus:

- Mitarbeiter sind von Natur aus nicht passiv, sie sind fähig zu Selbstkontrolle und Eigenverantwortung.
- Arbeit ist etwas Natürliches und mit Freude verbunden.
- Mitarbeiter sträuben sich nicht gegen Veränderungen und sind bereit, die Organisationsziele zu verfolgen.
- Mitarbeiter suchen und akzeptieren Verantwortung.

Wenn Führungskräfte den alltagspsychologischen Vorstellungen der „Theorie X“ folgen, besteht die Gefahr einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung: Wer Mitarbeiter entsprechend dieser Annahmen führt, wird auch dieses Verhalten verstärken. McGregor plädiert für das Menschenbild der „Theorie Y“. Die Führungsaufgaben beziehen sich dabei weniger auf die Mitarbeiterkontrolle und deren Motivation als auf eine entsprechenden Gestaltung der Arbeitsbedingungen durch Führungsinstrumente wie Delegation, Zielvereinbarung und des Job Enlargement.

In den 1980er Jahren entwickelte sich in der amerikanischen Organisationspsychologie eine eigene Forschungsrichtung, die die Kognitionen der Organisationsmitglieder in den Mittelpunkt stellten. Weick (1979) schreibt Vorstellungen über Organisationen eine orientierende Funktion zu (vgl. auch Bougon, Weick & Binkhorst, 1977, mit einer Fallstudie über die Vorstellungen in einem Orchester). Pondy und Mitroff (1979) weisen auf die Bedeutsamkeit von Organisationsregeln hin, die zumeist in den Köpfen der Organisationsmitglieder vorkommen, die aber auch in Papierform vorliegen und Resultate früherer Verhandlungsprozesse über die organisationale Ordnung darstellen. Die Untersuchungen von Nystrom und Starbuck (1984) können als Vorreiter von Untersuchungen über Auswirkungen von Kultur, Symbolen und Glaubensgrundsätzen (beliefs) auf Struktur, Leistungsfähigkeit sowie Arbeitsprozesse von Organisationen angesehen werden. Downey und Brief (1983; Brief & Downey, 1986) formulierten Ansätze zur Analyse impliziter Organisationstheorien, die jedoch in der Folge nicht in empirischen Untersuchungen weitergeführt wurden.

Auch in der Allgemeinen Psychologie erfolgt in dieser Zeit eine intensive Beschäftigung mit Kognitionen und ihre Bedeutung für das Handeln, so etwa die Arbeiten von Gentner und Stevens (1983) zu „mentalen Modellen“. Ein

mentales Modell ist die kognitive Repräsentation eines externen Systems, welches auch die darin bestehenden Ursache-Wirkungs-Beziehungen umfasst. Untersuchungen über mentale Modelle befassten sich vor allem mit subjektiven Vorstellungen über das Funktionieren von technischen Vorgängen und deren Konsequenzen für das Verhalten. Diese Forschungsrichtung befasst sich unter anderem auch mit der Funktion intersubjektiv geteilter mentaler Modelle, etwa in Arbeitsgruppen (vgl. für eine Übersicht Tschan & Semmer, 2001).

Insgesamt jedoch befassen sich seit den 1980er Jahren nur vereinzelt empirische Arbeiten mit der Bedeutung subjektiver Theorien über und für das Verhalten in Organisationen. Weber (1991) gibt eine Zwischenbilanz über subjektive Organisationstheorien. Er geht davon aus, dass Entscheidungen und Handlungen von Organisationsmitgliedern direkt durch subjektive Organisationstheorien beeinflusst werden. Die Weitergabe von subjektiv-theoretischen, organisationsbezogenen Überzeugungen an andere Organisationsmitglieder führe dann zu einem hohen Maß an Unterstützung für die Organisation. Baitsch (1993) formuliert das Konzept „lokale Theorie“ für die Anwendung geteilter subjektiver Theorien in einer Organisation oder einem Organisationsbereich. Manchen-Spörri (2000) befasst sich mit Alltagstheorien über Führung aus der Sicht weiblicher und männlicher Führungskräfte. Schilling (2001) führt unter dem Titel „Wovon sprechen Führungskräfte, wenn sie über Führung sprechen?“ eine empirische Analyse subjektiver Führungstheorien durch.

Neuere Untersuchungen von Greif, Runde und Seeberg (2004) befassen sich mit Sichtweisen über den Erfolg und Misserfolg von Veränderungsprozessen in Organisationen. Die Autoren messen subjektiven Veränderungstheorien einen wichtigen Stellenwert im Rahmen der Analyse und Beratung von Veränderungsprozessen zu. Dabei geben sie folgende Definition: „Subjektive Veränderungstheorien sind bewusste Abbilder und explizite Aussagen von Personen über organisationale Veränderungen, einschließlich ihrer Annahmen über subjektive Ursachen (insbesondere Erfolgsfaktoren und Maßnahmen) und Folgen (insbesondere Erfolgs- und Misserfolgsmerkmale)“ (S. 134). Es wurde eine eigene Methode zur Ermittlung der subjektiven Veränderungstheorien, der „Change Explorer“ entwickelt (Greif 2008).

Bei unserer eigenen Untersuchung von Vorstellungen und subjektiven Theorien über die Gestaltung von Veränderungsprozessen wird methodisch an

die oben beschriebenen Traditionen der Erforschung subjektiver Theorien und die Ansätze der kognitiven Organisationspsychologie angeknüpft.

3.2 Eine Methode zur Erfassung, Abbildung und Analyse subjektiver Veränderungstheorien

Es wird nun eine Methode beschrieben, wie individuelle Vorstellungen und subjektive Theorien über die Gestaltung von Veränderungsprozessen mit dem Ziel des Umbaus von Organisationen – kurz: subjektive Veränderungstheorien – erfasst, dargestellt und in der Folge analysiert und über Personen und Organisationen hinweg vergleichbar gemacht werden können.

3.2.1 Vorgehensweise bei der Erfassung und Abbildung subjektiver Veränderungstheorien

Ausgangspunkt sind Interviews mit hochrangigen Führungskräften. Nach einer Vorabklärung der Gesprächsbereitschaft erhielten die prospektiven Interviewpartner ein Anschreiben mit folgenden Leitfragen zur Gesprächsvorbereitung.

- Welcher Art waren große Veränderungsprojekte, die Sie in den letzten fünf Jahren mitgestaltet haben?
- Was würden Sie einer Kollegin oder einem Kollegen raten, worauf zu achten ist, wenn sie in verantwortlicher Funktion ein großes Veränderungsprojekt in Angriff nehmen müssen?
  - Welches sind aufgrund Ihrer Erfahrungen die zentralen Einflussfaktoren, die es bei Veränderungsprojekten zu berücksichtigen gilt?
  - Auf welche Rahmenbedingungen kommt es an?
  - Welche Akteure und Akteurgruppen gilt es zu berücksichtigen?
  - Auf welche Zusammenhänge zwischen Faktoren gilt es unbedingt zu achten?
  - Welche Grundsätze über geeignete Organisationsstrukturen und -prozesse haben sich für Sie als sinnvoll herausgestellt?
  - Welche Erfahrungen haben Sie bei der Gestaltung der begleitenden Prozesse bei Veränderungsvorhaben gewonnen? Unter begleitenden

Prozessen werden dabei solche verstanden, die wie Widerstände als Begleiterscheinungen und Nebenwirkungen der inhaltlichen Veränderungen auftreten.

Zur weiteren Einordnung wurde eine Kurzbeschreibung des Forschungsprojektes beigelegt.

Im Gespräch berichteten die Partner meistens über verschiedene von ihnen durchgeführte Veränderungsprojekte, um dann an einem besonders herausfordernden und erfolgreichen Projekt die ihnen wichtigen Faktoren zu erläutern. Als Methode zur Erfassung der subjektiven Theorien der Zielgruppe kamen die im „Forschungsprogramm Subjektive Theorien“ oder die aus der Moderationstechnik bekannten Karten-basierten Verfahren nicht in Frage. Die Gesprächspartner zogen eine natürliche Gesprächssituation vor, die unbelastet von technischen Aspekten des Beschreibens von Karten erfolgt. Die Vertraulichkeit der Gesprächssituation wurde in dieser Studie als wichtiger angesehen als eine vereinfachte technische Erfassung der Gesprächsinhalte. So schieden auch grundsätzlich Tonbandaufzeichnungen aus. Die Aussagen wurden möglichst wörtlich mitprotokolliert. Im Durchschnitt dauerten die Gespräche etwa 90 Minuten.

Inhaltsanalytische Auswertung der Aussagen nach den Faktoren des theoretischen Modells

Die systematische Aufbereitung der Vorstellungen und Annahmen geschieht auf der Grundlage der handschriftlichen Gesprächsprotokolle. Dabei erfolgt in einer ersten Stufe eine Sortierung der Aussagen entsprechend den Gesichtspunkten des theoretischen Modells zur Analyse von Veränderungsprozessen. Diese Faktoren werden im Folgenden noch einmal kurz zusammengefasst.

- Aufgaben und Ziele der Organisation
  Unter diesen zentralen Aspekt fallen alle Aussagen über Organisationsziele oder umschriebene Aufgaben. Diese werden je nach Organisation intern oder auch in hohem Maße von der Organisationsumwelt mit bestimmt. Gleichzeitig dienen die Ziele als Ausgangspunkt für die Gestaltung der anderen Aspekte des Veränderungsprozesses.
- Organisationsumwelt
  Sie umfasst die externen Einflüsse und Rahmenbedingungen – zum Beispiel allgemeinwirtschaftlicher, rechtlicher oder gesellschaftlicher Art –,

welche die Zielsetzung der Organisation mit beeinflussen und auch Veränderungsprozesse mit verursachen.

- Interne Rahmenbedingungen
  Sie beziehen sich auf Faktoren, die es organisationsintern zu berücksichtigen gilt, wenn man Veränderungsprozesse angehen will. Dies sind unter anderem die bestehende Organisationskultur, zum Beispiel hinsichtlich der Qualität der Zusammenarbeit oder der Innovationsbereitschaft, die gegebenen Entlohnungs- und Belohnungsmuster oder die bestehenden mikropolitischen Macht- und Einflussverhältnisse. Des Weiteren fallen darunter die gegebene Infrastruktur und die vorhandenen sächlichen und personellen Ressourcen.
- Organisationsstruktur (Aufbauorganisation)
  Diese Aspekte befassen sich mit den richtigen Strukturen, etwa hinsichtlich der Entscheidungsbefugnisse und der Verantwortungsbereiche, mit deren Hilfe, im Sinne von „die Struktur folge der Funktion“, die Organisationsziele erreicht werden sollen.
- Arbeitsprozesse und Ablauforganisation
  Dabei geht es vor dem Hintergrund der Aufgaben und Ziele der Organisation um die notwendigen Arbeitsschritt zu deren effizienter Bearbeitung über verschiedene Organisationseinheiten oder gar Organisationen hinweg. Kritische Fragen befassen sich mit beispielsweise Aufgabenkritik, der Klärung von Schnittstellen und auch der Vermeidung von Doppelarbeit.
- Personal
  bezieht sich auf alle Gesichtspunkte, die sich mit Personalaspekten und Personalmanagement im Kontext von Veränderungsprozessen ergeben. Personalaspekte sind im Grunde schwer von den Vorstellungen über die Gestaltung von Veränderungsprozessen zu trennen. Denn oft geht darum, das Personal für die Veränderungen zu gewinnen und auch gegebenenfalls zu qualifizieren, damit es in die Lage versetzt wird, mit dem Neuen umzugehen.
- Vorstellungen über die Gestaltung eines umschriebenen Veränderungsprozesses sind als ein Querschnittsthema anzusehen: Alle Faktoren müssen bei der Umsetzung von Veränderungen in den Blick genommen und aufeinander bezogen werden.

Die Aussagen der Interviewpartner werden inhaltsanalytisch aufbereitet und dabei den oben genannten Faktoren zugeordnet. Dies erfolgte durch den Erst-

autor und eine Expertin für inhaltsanalytische Verfahren[4]. Dabei ergab sich eine hohe prozentuale Übereinstimmung von 96 %. Der um die Zufallsübereinstimmungen korrigierte Kennwert Kappa ergab einen Wert von .85, der ebenfalls als sehr gut zu bewerten ist. Die Übereinstimmung der Zuordnung von Aussagen zu den Vorstellungen über die Gestaltung von Veränderungsprozessen wurde getrennt berechnet. Auch hier finden sich sehr gute Übereinstimmungen von 98 % mit einem Kennwert Kappa von .93.

Zusammenfassende Darstellung der Vorstellungen in Form einer Mind Map

Die inhaltsanalytisch systematisierten Aussagen werden in einer Mind Map zusammenfassend bildlich dargestellt. Abbildung 7 veranschaulicht die so aufbereiteten Vorstellungen einer Führungskraft aus dem Bereich des Wissenschaftsmanagements über ihr Vorgehen bei einer größeren Veränderung.

Die Mind Map liest sich im Uhrzeigersinn. Ausgangspunkt bilden die Organisationsumwelt, die Organisationsziele und die internen Rahmenbedingungen. Vor deren Hintergrund werden dann die Organisationsstrukturen, Arbeitsprozesse und der Faktor Personal dargestellt. Ein weiterer Hauptzweig kann für spezifische Aussagen angelegt werden, wie beispielsweise für Angaben zu einem konkreten Veränderungsprojekt.

Die verschiedenen Vorstellungen werden dann entsprechend ihrer inhaltsanalytischen Zuordnung als Unterzweige den Hauptzweigen angefügt. So lässt sich eine erste Übersicht über die Vorstellungen zur Gestaltung von Veränderungsprozessen erstellen.

In diesem Beispiel zeigt sich, dass unterschiedlich viele Vorstellungen in den einzelnen Kategorien genannt werden: So bestehen relativ klare Zielvorstellungen angesichts der sich verändernden Organisationsumwelt. Es finden sich ausführliche Vorstellungen hinsichtlich der zu berücksichtigenden internen Rahmenbedingungen, der Personalaspekte und zu Strategien der Gestaltung des Prozesses selbst.

---

4 Unser besonderer Dank geht an Frau Dr. Andrea Müller, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften Winterthur, und ehemalige wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Empirische Sozialwissenschaften der DHV Speyer, für die Gegenkodierung der Aussagen.

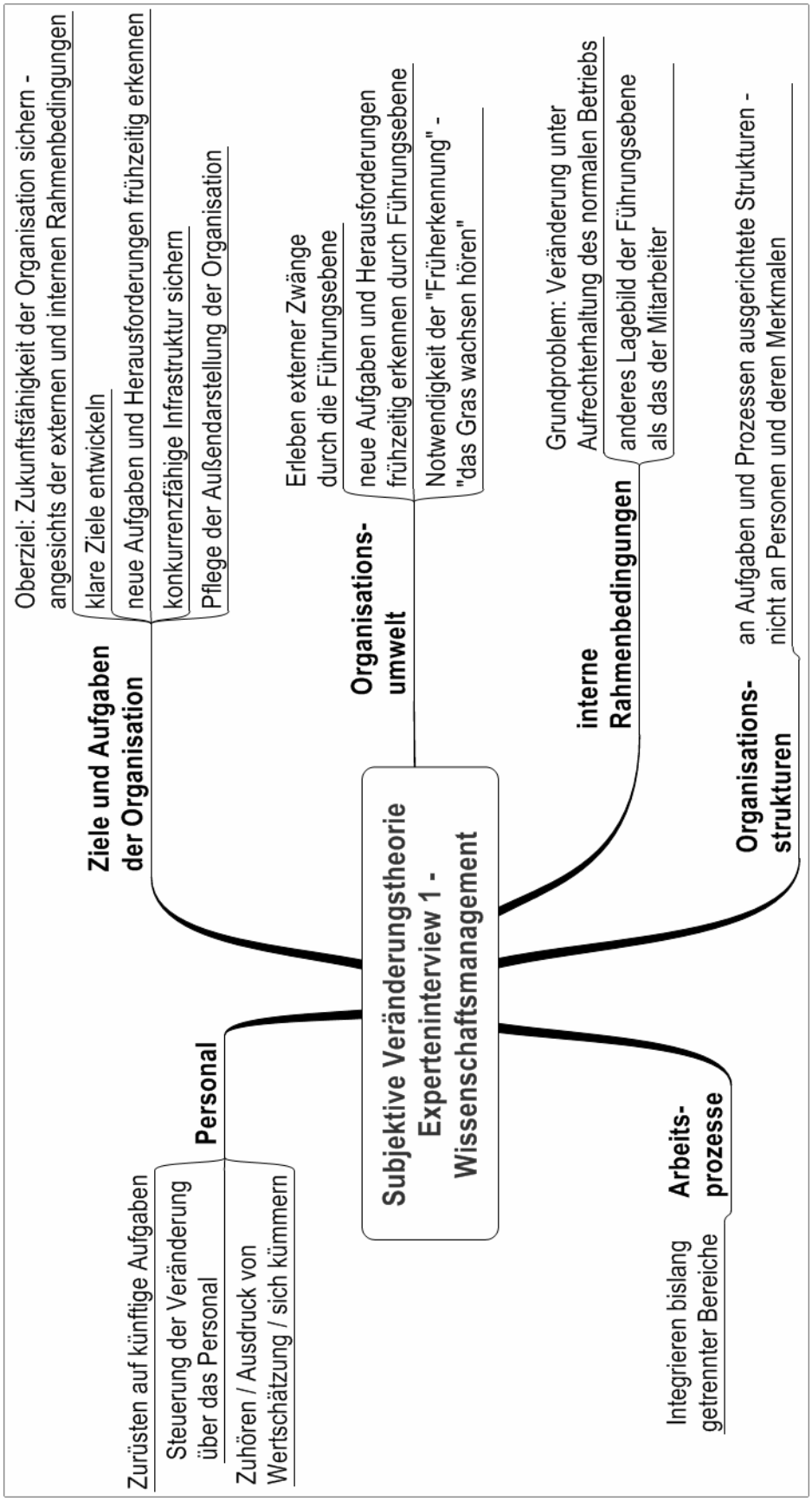


Abbildung 7: Systematisierung der Vorstellungen einer Führungskraft über die Gestaltung von Veränderungsprozessen mit Hilfe einer Mind Map

Vergleichsweise wenig Vorstellungen werden hinsichtlich der Bedeutung der Organisationsstrukturen und Organisationsprozesse geäußert.

Eine Mind Map erlaubt eine Deskription der Vorstellungen einer Person. Das ist ein erster und notwendiger Schritt für eine empirische Analyse. Eine Mind Map vermag jedoch keine (subjektiven) Annahmen über Zusammenhänge zwischen Vorstellungen innerhalb und zwischen den Faktoren des theoretischen Modells abzubilden.

Veranschaulichung einer subjektiven Veränderungstheorie in der Form einer kognitiven Landkarte

In einer zweiten Stufe werden die Vorstellungen auf implizite und explizite Zusammenhangsannahmen hin analysiert. Dabei wird die in den Politikwissenschaften (Axelrod, 1976; Wrightson, 1976) und im Kontext des Operations Research entwickelte Technik des Cognitive Mapping (Eden, 1988; Eden & Ackermann, 1998) eingesetzt. Die Technik liefert im Ergebnis so genannte „kognitive Landkarten“. Mit ihrer Hilfe lassen sich Vorstellungen und Zusammenhänge zwischen ihnen als Wirkungsdiagramme veranschaulichen.

Wie eine kognitive Landkarte aufgebaut ist und wie sie zu lesen ist, wird im Folgenden am Beispiel der kognitiven Landkarte einer Führungspersönlichkeit aus dem Wissenschaftsmanagement aufgezeigt (vgl. Abbildung 8). In ihr sind alle Zusammenhänge eingetragen, die zwischen den verschiedenen Faktoren des theoretischen Modells angenommen werden. Zunächst geht es nur um den formalen Aufbau. Auf inhaltliche Details der subjektiven Veränderungstheorie dieser Person wird dann im nächsten Kapitel eingegangen.

Im oberen Bereich der kognitiven Landkarte sind als zentraler Ausgangspunkt das Organisationsziel und das Veränderungsziel lokalisiert. Davon rechts wird der Aspekt der Organisationsumwelt dargestellt als potentielle Einflussgröße auf die Organisationsziele, aber auch als Größe, auf die bei der Zielverfolgung zurückgegriffen werden kann, oder die es selbst zu beeinflussen gilt. Im Uhrzeigersinn folgen dann die Vorstellungen über die internen Rahmenbedingungen, die Vorstellungen über die Aufbau- und Ablauforganisation (Organisationsstrukturen und Arbeitsprozesse) und schließlich die Vorstellungen über Personalaspekte mit allen Annahmen, die sich mit Beteiligung, Qualifizierung und den Umgang mit Widerständen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern befassen.

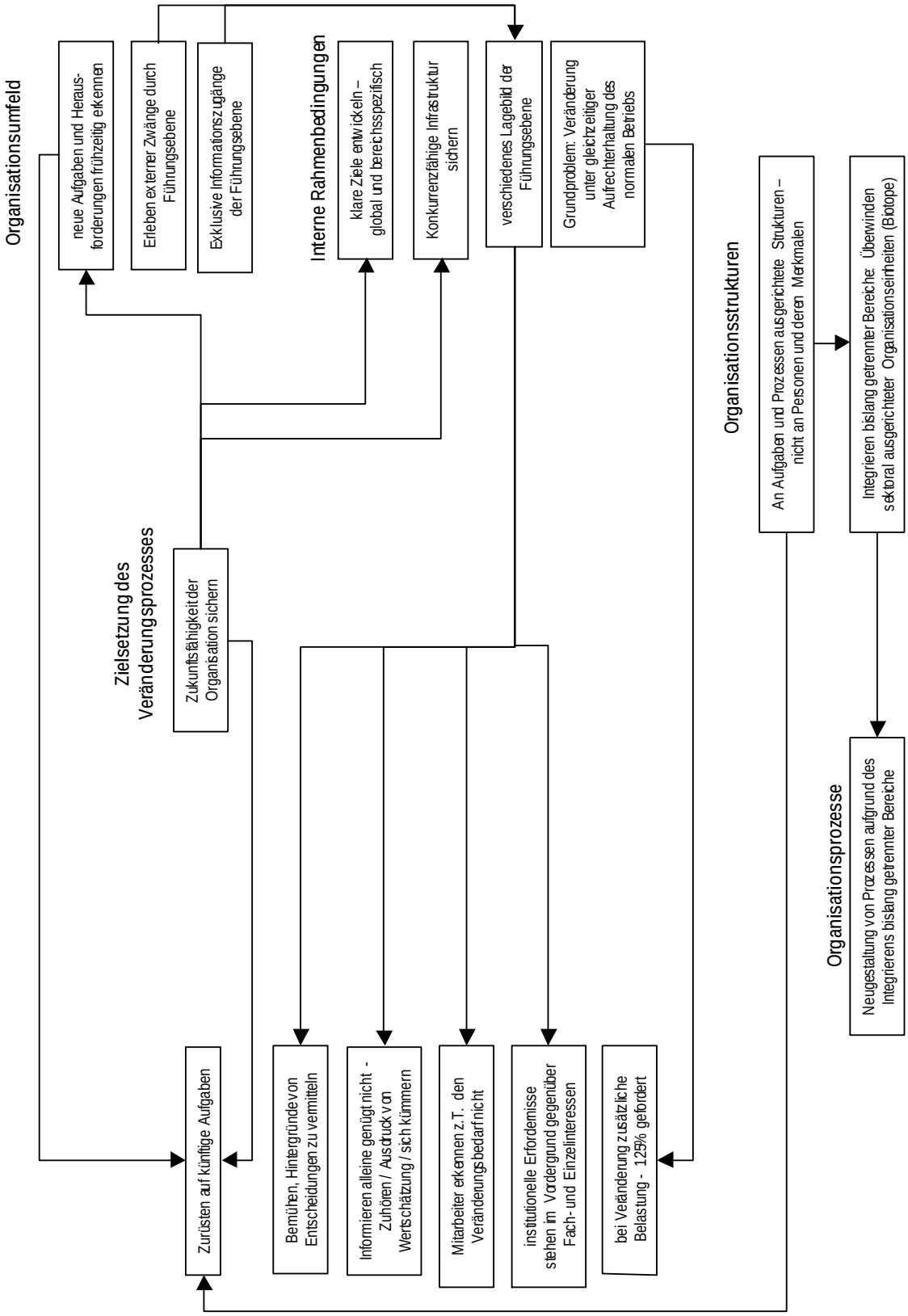


Abbildung 8: Veranschaulichung einer subjektiven Veränderungstheorie in Form einer kognitiven Landkarte

Dabei wurden die im Experteninterview erfassten Aussagen den jeweiligen Faktoren des theoretischen Modells zugeordnet und in kleinen Textfeldern in die kognitive Landkarte eingetragen. Dies geschieht analog zu den Kartentechniken, wie sie für die Darstellung komplexer Zusammenhänge, beispielsweise im Rahmen der Moderationstechnik, üblich sind. Die Pfeile zwischen den Textfeldern symbolisieren die Wirkungsannahmen, wie sie implizit oder explizit im Interview angegeben wurden.

So wird hier beispielsweise eine Wirkung externer Zwänge aus der Organisationsumwelt auf die Aufgaben und Organisationsziele beschrieben. Die internen Rahmenbedingungen wiederum wirken sich in verschiedener Weise auf den Faktor „Personal“ aus.

Analyse der kognitiven Landkarte vor dem Hintergrund des theoretischen Modells

Ausgangspunkt der inhaltlichen Analyse ist, nach den theoretischen Grundlagen, die Betrachtung der Organisationsaufgaben und -ziele. Von diesen ausgehend wird zunächst nach externen Wirkfaktoren aus der Organisationsumwelt gefragt. Im zweiten Schritt geht es dann um die Auswirkungen der Veränderungsziele auf die anderen Faktoren des Modells. An dritter Stelle steht die Analyse möglicher Wirkungen zwischen den verschiedenen Faktoren.

Will man die Analyse weiter vertiefen, so besteht die Möglichkeit, partielle kognitiver Landkarten für die einzelnen Faktoren des theoretischen Modells zu erstellen. Dabei können einem Faktor zugeordnete Vorstellungen zunächst in ihren Beziehungen zueinander abgebildet werden. So findet sich bei der oben genannten Führungspersönlichkeit beispielsweise die Vorstellung, dass hinsichtlich der Organisationsumwelt, „Früherkennung“ und „das Gras wachsen hören“ eine wichtige Strategie zur Sicherung des Organisationsziels „Zukunftsfähigkeit der Organisation sichern“ darstellen. Diese wird dann näher umschrieben durch weitere Vorstellungen, die diese Früherkennung ermöglichen, wie die „systematische Beobachtung vergleichbarer Organisationen“, die „Auswertung von Trends“ und das „Nutzen exklusiver Informationszugänge“. In einem weiteren Schritt lassen sich dann Querbeziehungen zu anderen Faktoren darstellen und in die partielle kognitive Landkarte einzeichnen. So besteht beispielsweise eine Verbindung zwischen dem Ziel „Sichern der Zukunftsfähigkeit der Organisation“ und dem Heranziehen der Organisationsumwelt für die „Früherkennung“.

In der Folge wird bei den erfassten alltagspsychologischen Vorstellungen über Veränderungsprozesse unterschieden zwischen Annahmen über Wirkfaktoren auf der einen Seite und erfolgreichen Strategien und Maßnahmen auf der anderen. Diese Unterscheidung spiegelt auch schwerpunktmäßig die zentralen Phasen der Vorbereitung und der Umsetzung eines Veränderungsvorhabens wider. Für beide Arten von Vorstellungen wird eine eigene kognitive Landkarte erstellt, die zusammen die jeweilige subjektive Veränderungstheorie abbilden.

Hinsichtlich der weiteren Analyse und der Evaluation individueller alltagspsychologischer Vorstellungen über Veränderungsprozesse wird das theoretische Modell als Vergleichsmaßstab herangezogen werden. Leitfragen hierfür sind:

- Welchen Stellenwert nehmen die verschiedenen Faktoren in der jeweiligen subjektiven Veränderungstheorie ein? Lassen sich Schwerpunkte bei bestimmten Faktoren ausmachen, über die zahlreiche Vorstellungen bestehen und andere, die als „blinde Flecken“ nicht berücksichtigt werden?
- Welche Art von Zusammenhang wird zwischen einzelnen Faktoren gesehen? In welche Richtung gehen die Wirkungsannahmen? Wird beispielsweise die Organisationsumwelt als externer Einflussfaktor oder als zu ein beeinflussender Faktor gesehen?
- In welchem Maße werden Wirkungsbeziehungen zwischen den verschiedenen Faktoren wahrgenommen? Eine stark vernetzte kognitive Landkarte spricht eher für eine in sich geschlossene subjektive Veränderungstheorie, während viele unverbundene Vorstellungen einen Indikator für eine noch zu integrierende subjektive Theorie darstellen.

Ein erster Blick auf die obige subjektive Veränderungstheorie weist auf eine recht umfassende Sicht hin, bei der die allgemeine Zielsetzung mit verschiedenen Faktoren des Veränderungsprozesses verknüpft wird. Schwerpunkte liegen auf der Analyse zahlreicher interner Rahmenbedingungen und auf dem Faktor „Personal“. Vergleichsweise wenig Vorstellungen werden hinsichtlich der Rolle und Funktion der Organisationsstrukturen und der Arbeitsprozesse geäußert. Auch finden sich keine Wirkungen von Personalaspekten auf andere Gesichtspunkte.

3.2.2 Change Reflexivity als systematischer Ansatz zur Analyse subjektiver Veränderungstheorien und zur Begleitung von Veränderungsprozessen

Das oben beschriebene Vorgehen erlaubt eine systematische Beschreibung und Analyse von subjektiven Veränderungstheorien und eine individuelle Rückmeldung darüber an die jeweilige Person. Zusammen mit den Gesichtspunkten zur Beschreibung und Analyse von Veränderungsprozessen besteht somit die Möglichkeit, die eigenen alltagspsychologischen Vorstellungen sowie geplante, laufende und abgeschlossene Veränderungsvorhaben einer selbstkritischen Prüfung zu unterziehen und gegebenenfalls Anregungen für Ergänzungen und Optimierungen abzuleiten.

In Analogie zu dem von West (1996) in die Organisationspsychologie eingeführten Begriff der „Team Reflexivity“ wird im Folgenden der Begriff der „Change Reflexivity“ vorgeschlagen (vgl. auch Beck, Fisch & Müller, 2008). Dabei steht „Team Reflexivity“ für ein systematisches Innehalten und Überdenken von Herangehensweisen in effektiven Arbeitsgruppen. Bei „Change Reflexivity“ geht es um das Initiieren eines systematischen Reflektionsprozesses über die eigenen alltagspsychologischen Vorstellungen zur Gestaltung von Veränderungsprozessen vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Analyseansätze und/oder die kritische Reflektion des Vorgehens in einem konkreten Veränderungsprozess.

Change Reflexivity kann allein oder im Gespräch mit sachkundigen Anderen erfolgen. So kann das eigene Lagebild in Bezug auf die oben genannten Faktoren überprüft werden oder auch eine Beratung über das strategische Vorgehen erfolgen. Change Reflexivity eignet sich dabei sowohl als Instrument des Coaching von Entscheidungsträgern als auch für die Reflektion in Steuerungsgruppen von Veränderungsvorhaben.

Im Hinblick auf die wissenschaftliche Analyse von Veränderungsprozessen kann Change Reflexivity auch neue Forschungsfragen aufdecken. So könnten sich bestimmte alltagspsychologische Vorstellungen etwa über bestimmte Maßnahmen zur Gestaltung von Veränderungsprozessen in der Praxis als erfolgreich erwiesen haben, denen aber bislang keine systematische empirische Forschung zugrunde liegt.

Schließlich führt das hier gewählte Vorgehen der Erfassung, Abbildung und Reflektion subjektiver Veränderungstheorien hochrangiger Entscheidungsträger zu einer umfassenden Sammlung von zunächst einzelnen in der Praxis bewährten Konzepten, Strategien und Maßnahmen, die in einer Zu-

sammenschau wichtige Hinweise für die Gestaltung künftiger Veränderungsprozesse geben können.

4. Empirische Untersuchung subjektiver Veränderungstheorien hochrangiger Führungskräfte

Der als Pilotstudie angelegten Untersuchung der subjektiven Veränderungstheorien hochrangiger Entscheidungsträger liegen zwölf Experteninterviews zugrunde. Entsprechend wurde Wert gelegt auf systematische Einzelfallanalysen der alltagspsychologischen Vorstellungen von Expertinnen und Experten mit einem breiten Erfahrungshintergrund in der Gestaltung von Veränderungsprozessen (vgl. Übersicht 2).

Übersicht 2: Aufstellung der Experten

Politisch-administrativer Bereich
Abteilungsleiter in einem Bundesministerium
Referatsleiter in einem Bundesministerium
Zwei Abteilungsleiter in einem Landesministerium
Fachbereichsleiterin in einer Kommune
Politikberater
Wissenschaftsmanagement
Zwei Mitglieder aus Hochschulleitungen
Zwei Mitglieder aus Vorständen außeruniversitärer Forschungseinrichtungen
Wirtschaft
Leiterin Human Resource Management eines großen Dienstleistungsunternehmens
Geschäftsführer eines Beratungsunternehmens mit Spezialisierung auf Change Prozesse

Die Auswahl der Gesprächspartner konzentrierte sich auf hochrangige Entscheidungsträger, die zum Zeitpunkt der Befragung zum einen an der Schnittstelle von Verwaltung und Politik in der Kommunal-, Landes- und Bundesverwaltung tätig waren, und zum anderen auf solche, die an der Spitze von Wissenschaftsorganisationen stehen. In diesen Feldern sind derzeit Veränderungsprozesse von großer Tragweite im Gange. Beispiele solcher Veränderungsprozesse sind etwa die Umsetzung des so genannten Neuen Steue-

rungsmodells und die Herstellung von mehr Bürgernähe in den Kommunen, Modernisierungsvorhaben in den Landes- und Bundesverwaltungen mit Veränderungen in Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufen, ebenso die Orientierung von Wissenschaftseinrichtungen auf mehr Wettbewerb und eine stärkere internationale Ausrichtung. Von den Experten aus der Wirtschaft befasste sich eine mit massiven Umstrukturierungsprozessen und deren Konsequenzen auf der Personalseite. Bei dem zweiten Experten handelt es sich um einen Organisationsberater mit sozialwissenschaftlichem Hintergrund, der zahlreiche große Veränderungsprojekte in verschiedenen Bereichen der Wirtschaft, insbesondere im Dienstleistungssektor, initiiert und begleitet hat.

Die Verschiedenheit der Tätigkeitsbereiche diente auch dazu, zu prüfen, ob Ähnlichkeiten innerhalb und Unterschiede zwischen den jeweiligen subjektiven Theorien mit Hilfe der eingesetzten Verfahren erfasst werden können. Quantitative Aspekte hinsichtlich der Anzahl erhobener und ausgewerteter subjektiver Veränderungstheorien wurden vor diesem Fragenhintergrund zurückgestellt.

Im Folgenden werden zunächst in prototypischen Analysen zwei verschiedene subjektive Veränderungstheorien von Führungskräften aus dem Wissenschaftsmanagement und dem politisch-administrativen Bereich dargestellt und die Anwendbarkeit des oben beschriebenen Instrumentariums aufgezeigt. Es folgt ein Abschnitt, in dem ausgehend von weiteren Einzelfallstudien, Besonderheiten sowie allgemeinen Aussagen aus den subjektiven Veränderungstheorien der Entscheidungsträger für die verschiedenen Untersuchungsbereiche abgeleitet werden. Abschließend folgt eine integrative Zusammenschau der zentralen alltagspsychologischen Vorstellungen, wie sie sich über alle Befragten ergeben haben. Diese wird verknüpft mit einem modifizierten Abfolgeschema eines idealtypischen Veränderungsprozesses und den zentralen in Veränderungsprozessen relevanten Faktoren.

Auf der Grundlage dieser kumulativen Auswertung der verschiedenen subjektiven Veränderungstheorien wird erwartet, dass schon bei dieser Stichprobe ein recht umfassendes Spektrum von Vorstellungen zur erfolgreichen Gestaltung von Veränderungsprozessen entsteht. So wird angenommen, dass sich sowohl eine Reihe geteilter Annahmen über kritische Erfolgsfaktoren als auch anregende individuelle Schwerpunktsetzungen ergeben, die in der Zusammenschau eine umfassenden Sicht und Diagnose von Veränderungsprozessen erlauben und eine Vielzahl von Ansatzpunkten für eine erfolgreiche Gestaltung liefern.

4.1 Prototypische Analysen subjektiver Veränderungstheorien anhand zweier illustrativer Fallstudien

In diesem Abschnitt werden prototypisch die subjektiven Veränderungstheorien zweier hochrangiger Entscheidungsträger aus dem Wissenschaftsmanagement und dem politisch-administrativen Bereich dargestellt und analysiert. Dabei wird zum einen im Detail auf deren differenzierte alltagspsychologischen Vorstellungen eingegangen und zum anderen aufgezeigt, wie das oben beschriebene analytische Verfahren im Einzelfall angewandt werden kann, und welche vertieften Einsichten in die Vorstellungswelt von Veränderern damit möglich werden.

4.1.1 Fallstudie 1: Subjektive Veränderungstheorie eines Entscheidungsträgers aus dem Wissenschaftsmanagement

Die Situation des ersten Entscheidungsträgers ist geprägt durch die auf europäischer Ebene angestoßenen Veränderungen des Hochschulwesens durch den Bologna-Prozess. Mit diesen neuen Anforderungen sowie mit einem immer härter werdenden Wettbewerb bei der Einwerbung von Mitteln für die Forschung stehen die Wissenschaftseinrichtungen allgemein vor vielfältigen Herausforderungen, die auch entsprechende Steuerungsmechanismen und organisatorische Anpassungen oder grundlegende Veränderungen erfordern.

Abbildung 9 gibt zunächst einen Überblick über die Annahmen des Entscheidungsträgers über Wirkfaktoren bei Veränderungsprozessen. Die kognitive Landkarte mit den Vorstellungen über damit verbundene erfolgreiche Strategien und Maßnahmen folgt dann weiter unten in Abbildung 10.

Analyse der kognitiven Landkarte zentraler Wirkfaktoren im Veränderungsprozess

Im Mittelpunkt der subjektiven Veränderungstheorie steht für den Entscheidungsträger das Ziel, die „Zukunftsfähigkeit der Organisation sichern“. Diese Notwendigkeit ergibt sich aus dem Erleben „externer Zwänge“ aus der Organisationsumwelt. Die Organisationsleitung erlebt sich somit selbst als Gegenstand externer Einflüsse.

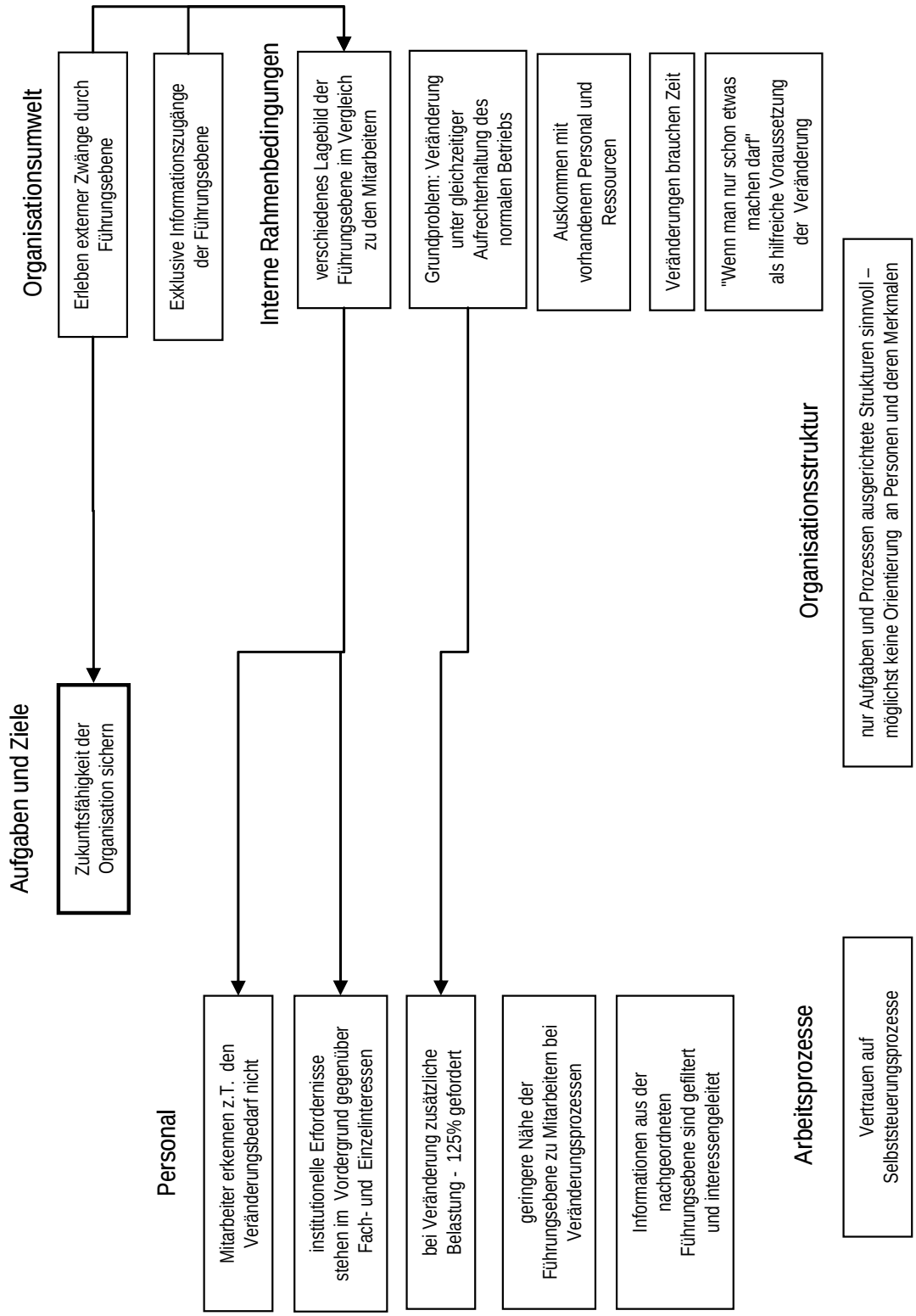


Abbildung 9: Beispiel der subjektiven Theorie eines Entscheidungsträgers aus einer Wissenschaftseinrichtung: Zentrale Wirkfaktoren bei Veränderungsprozessen

Ein Bezug zwischen Organisationsumwelt und internen Rahmenbedingungen wird unter anderem darin gesehen, dass die Führungsebene über exklusive Informationszugänge in der Organisationsumwelt verfügt. Da Mitarbeiter und Führungskräfte der zweiten Ebene im Allgemeinen nicht über die gleichen Zugänge verfügen, werden sie naturgemäß ein anderes Lagebild von der Situation der Organisation aufbauen als die Leitungsebene. Dies wiederum führt dazu, dass vor allem Mitarbeiter den von der Leitungsebene wahrgenommenen Veränderungsbedarf nicht unbedingt (ein-)sehen oder als wichtig erachten. Des weiteren besteht ein systembedingter Unterschied zwischen der Interessenlage der Leitungsebene und der der Führungskräfte: Während erstere im Prinzip sich am Wohl der Gesamtorganisation zu orientieren haben, denken nachgeordnete Führungskräfte, wiederum systembedingt, eher partikular, wobei für sie die Interessen der eigenen Abteilung im Mittelpunkt stehen.

Des Weiteren gehört zu den internen Rahmenbedingungen, dass in der Regel die Veränderungen unter gleichzeitigem Aufrechterhalten des normalen Betriebs eingeführt werden müssen. Dies bedingt quasi automatisch eine Zusatzbelastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Wirkung in Richtung Faktor „Personal“). Weitere Aspekte, die sich auf die internen Rahmenbedingungen für die Veränderung beziehen, sind: Die Notwendigkeit mit dem vorhandenen Personal und den gegebenen Ressourcen zurecht zu kommen, das Wissen darum, dass für Veränderungen einiges an Zeit benötigt wird sowie die Erfahrung, dass es für den Erfolg der Bemühungen schon viel Wert ist, wenn man etwas machen darf ohne behindert zu werden.

Hinsichtlich des Faktors „Personal“ wird in den Interviews darauf aufmerksam gemacht, dass die Führungsebene aufgrund der eigenen Belastungen und der Außenkontakte zunächst im Veränderungsprozess eine größere Distanz zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hat. Auch ist davon auszugehen, dass die intern der Leitungsebene zur Verfügung gestellten oder an sie herangetragenen Informationen häufig gefiltert und interessengeleitet sind.

Auffallend in den Interviews ist die isolierte Betrachtung der Faktoren „Organisationsstruktur“ und „Arbeitsprozesse“. Hier werden nur allgemeine Annahmen genannt, wie die Regel, dass man die Strukturen an den Aufgaben und Prozessen ausrichten sollte und nicht an den gegebenen Personen. Was hier als reine Lehre genannt wird, erweist sich in der Praxis häufig als schwierig. Denn bei der Beschreibung der internen Rahmenbedingungen wird davon

ausgegangen, dass die Veränderungen mit dem vorhandenen Personal zu leisten sind.

Hinsichtlich der Gestaltung der Organisationsprozesse besteht die Annahme, dass es die kundigen Mitarbeiter selbst richten und man hier als Leitungsebene nicht zwingend reglementierend eingreifen muss.

Alles in allem zeichnet diese erste Analyse eine umfassende subjektive Veränderungstheorie mit einer Vielzahl von Gesichtspunkten, die in die Überlegungen zur Gestaltung von Veränderungsprozessen eingehen. Alle Faktoren des theoretischen Bezugssystems sind berücksichtigt. Die externen und internen Rahmenbedingungen werden dabei als besonders einflussreich wahrgenommen – eine Sichtweise, die für die Betroffenen eines Veränderungsprozesses möglicherweise überraschend ist. Denn seitens der Mitarbeiterschaft wird in der Regel die Leitungsebene als Verursacher der Veränderungen wahrgenommen.

Was ist nun aus Sicht dieses Entscheidungsträgers zu tun, um die Veränderungen erfolgreich durchzuführen? Hierzu sind die Gesichtspunkte in der kognitiven Landkarte in Abbildung 10 zusammengestellt.

Kognitive Landkarte der Wirkungsannahmen über Strategien und Maßnahmen der Umsetzung von Veränderungen

Ausgehend von der Zielsetzung „Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Organisation“ werden vielfältige strategische Ansatzpunkte zur Umsetzung beschrieben, die die Faktoren „Organisationsumwelt“, „interne Rahmenbedingungen“, „Organisationsstruktur“ und „Personal“ berücksichtigen. Lediglich der Faktor „Arbeitsprozesse“ wird nur mittelbar über die Organisationsstruktur beeinflusst.

Dabei gilt es, schon im Vorfeld einer Veränderung im Sinne eines Frühwarnsystems, „das Gras wachsen zu hören“, die Organisationsumwelt systematisch zu beobachten und zu analysieren, um daraus die „neuen Aufgaben und Herausforderungen frühzeitig zu erkennen“.

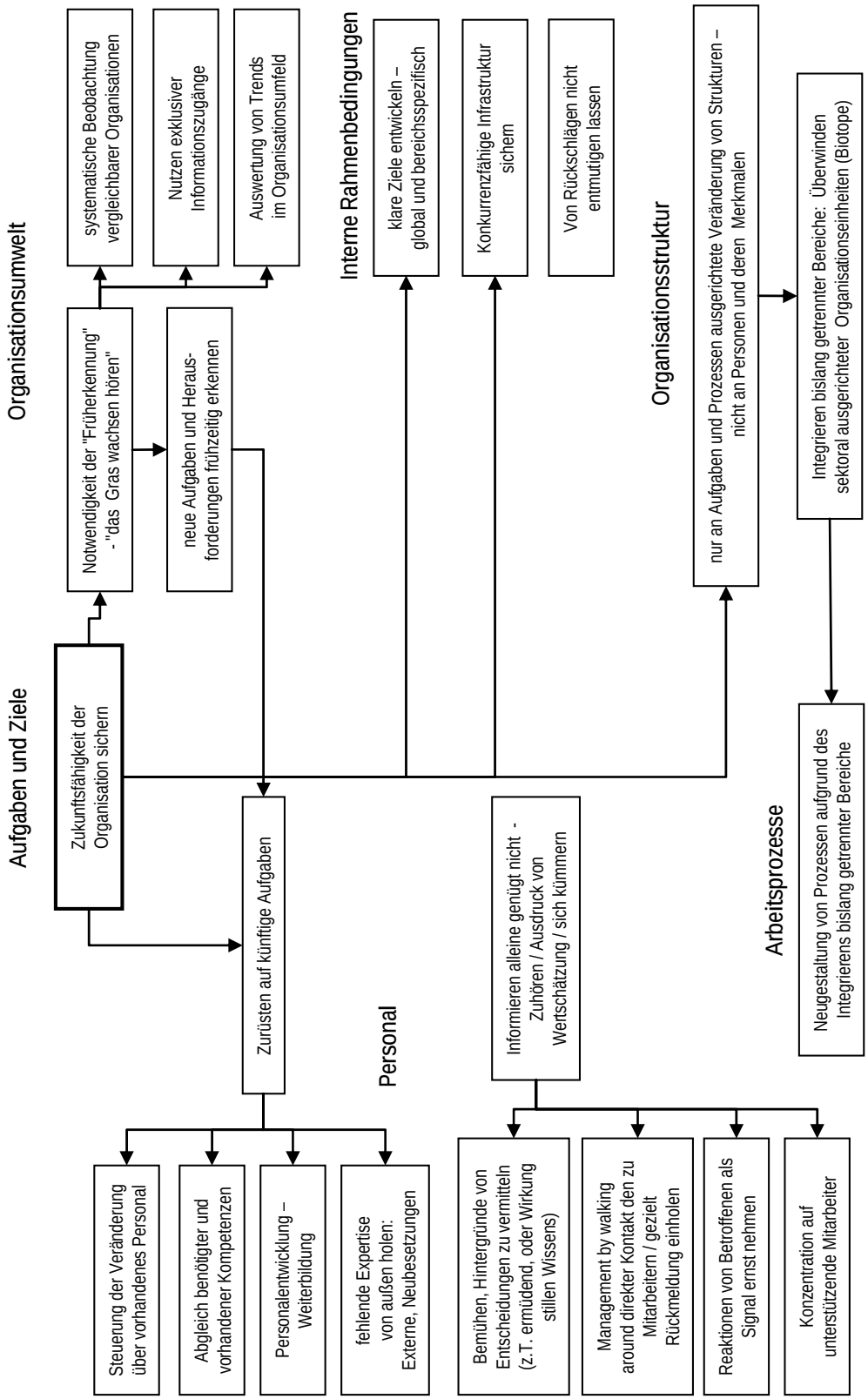


Abbildung 10: Subjektive Theorie eines Entscheidungsträgers aus einer Wissenschaftseinrichtung: Wirkungsannahmen über Strategien und Maßnahmen zur Umsetzung von Veränderungen

Weitere Strategien und Maßnahmen richten sich auf die internen Rahmenbedingungen. Hier sind „klare Ziele zu entwickeln – global und bereichsspezifisch“.

Es ist aber auch eine „konkurrenzfähige Infrastruktur zu sichern“, um ansprechende Leistungen erbringen zu können. Beim Faktor „Personal“ geht es um das „Zurüsten für künftige Aufgaben“. Eine isoliert stehende Maxime, die sich aus der oben beschriebenen Gegebenheit einer unterschiedlichen Lageeinschätzung von Leitungsebene und Mitarbeitern ableitet, lautet dass „Informieren alleine nicht ausreicht“. Hier ist „Management by walking around“, also der direkte Kontakt zu allen Ebenen der Mitarbeiter gefragt, sowie das Ernst nehmen von Widerständen.

Im Folgenden wird für diese subjektive Veränderungstheorie der Auflösungsgrad der Analyse erweitert, in dem für jeden einzelnen Faktor des theoretischen Modells die alltagspsychologischen Vorstellungen als kognitive Landkarte dargestellt werden (vgl. Abbildungen 11-16). Unterschieden wird darin zum einen nach Wirkfaktoren und zum anderen nach Strategien und Maßnahmen. Dabei werden sowohl die Zusammenhänge in den Vorstellungen zu dem jeweiligen Faktor abgebildet als auch die wahrgenommenen Zusammenhänge zu den anderen Faktoren des Modells. Letztere werden in den Abbildungen durch gestrichelte Verbindungslinien veranschaulicht.

Detaildarstellung der Vorstellungen über Veränderungsprozesse in Form kognitiver Landkarten

Vorstellungen und Zusammenhangsannahmen über die Zielsetzung der Organisation sind in Abbildung 11 zusammengefasst. Die zentrale Zielsetzung „Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Organisation“ wird gleichzeitig in ihren Konsequenzen für die Analyse der Organisationsumwelt, für die internen Rahmenbedingungen und für den Faktor „Personal“ wahrgenommen. Aus der Zielsetzung „Sicherung der Zukunftsfähigkeit“ ergibt sich im Hinblick auf die Organisationsumwelt die Strategie, „neue Aufgaben und Herausforderungen frühzeitig zu erkennen“.

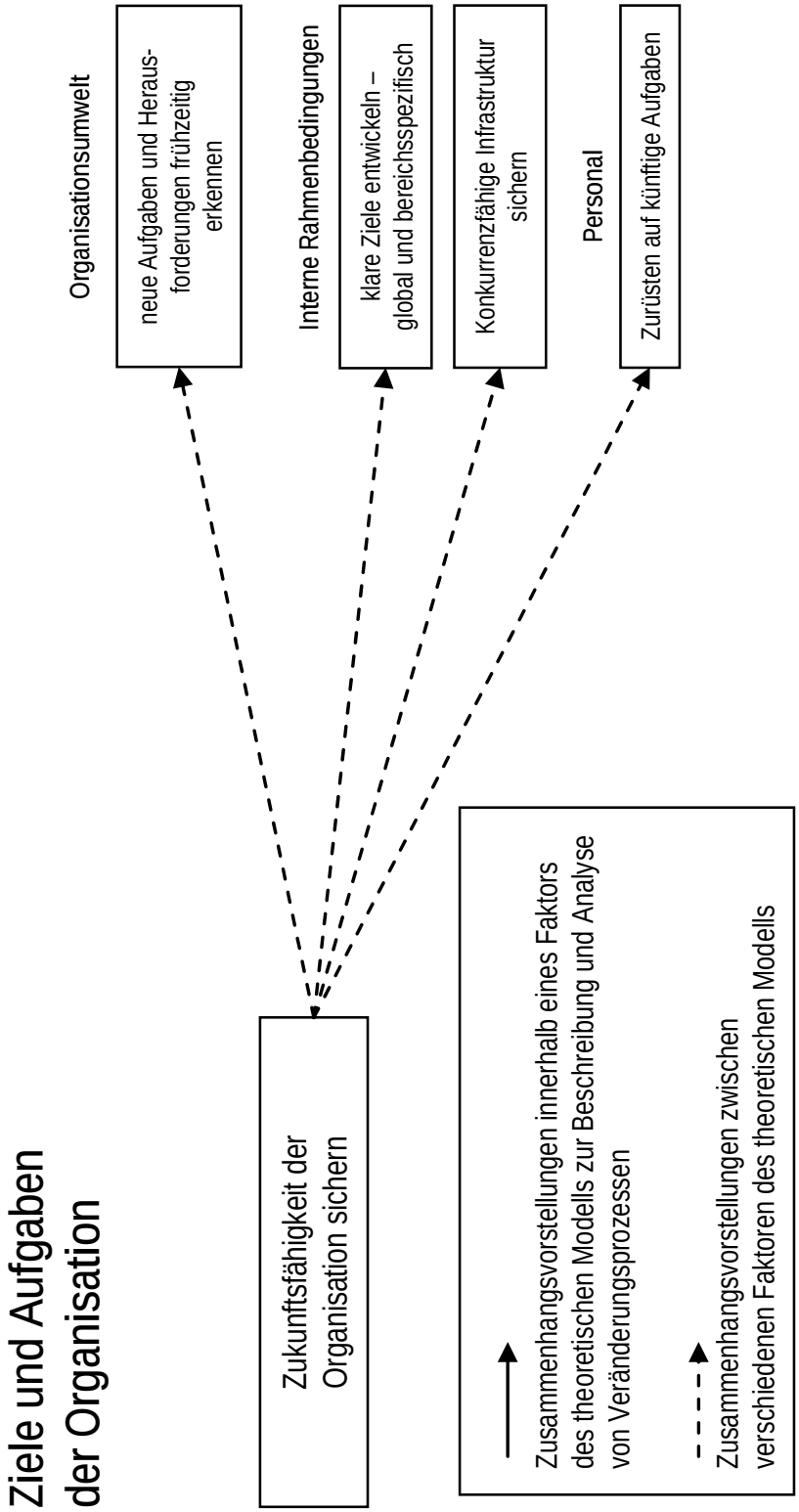


Abbildung 11: Vorstellungen zum Faktor „Aufgaben und Ziele und Aufgaben der Organisation

Dies geschieht über eine „Früherkennung“, bei der es gilt, „das Gras wachsen zu hören“ und möglichst viele Informationen aus dem Organisationsumfeld aufzunehmen, die für die Zukunftsfähigkeit relevant sind. Dabei werden systematisch Informationen aus Vergleichen mit anderen Organisationen herangezogen, exklusive Informationszugänge der Leitungsebene genutzt, sowie Trends in der Organisationsumwelt ausgewertet. Insgesamt betont diese Führungskraft eine proaktive Haltung gegenüber der Organisationsumwelt für die Vorbereitung und Begleitung eines Veränderungsprozesses. Hinsichtlich der internen Rahmenbedingungen sind dem entsprechend klare Ziele zu formulieren. Daraus wird eine Strategie der Sicherung einer konkurrenzfähigen Infrastruktur abgeleitet und verfolgt. Insgesamt steht die Zielsetzung in Zusammenhang mit verschiedenen Aspekten des Veränderungsprozesses. Dazu werden auch entsprechende Annahmen über geeignete Handlungsstrategien formuliert. Annahmen über die Zielsetzung selbst werden nicht weiter differenziert.

Die Bedeutung der Organisationsumwelt, wie sie durch die Führungskraft erlebt wird, ist in Abbildung 12 veranschaulicht. Dabei wird die besondere Situation der Führungsebene hervorgehoben. Zum einen erlebt sie am deutlichsten die externen Zwänge, denen sich die Organisation ausgesetzt sieht; zum anderen verfügt sie auch über exklusive Informationszugänge in der Umwelt der Organisation. Beides führt dazu, dass die Führungsebene über ein anderes Lagebild als die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügt. Die systematische Auswertung von Informationen aus der Umwelt wird dabei auch als wichtige Quelle angesehen, die Zukunftsfähigkeit der Organisation zu sichern.

Die Vorstellungen über die internen Rahmenbedingungen der gegebenen Organisation sind in Abbildung 13 zusammengefasst. Vier Annahmen und drei Vorstellungen über die Gestaltung des Veränderungsprozesses bestehen parallel zueinander. Sie werden jedoch bis auf drei Ausnahmen im Zusammenhang mit den Faktoren Personal, Organisationsumwelt und Ziele und Aufgaben der Organisation gesehen. Die zentrale Vorstellung hinsichtlich der internen Rahmenbedingungen betrifft das „verschiedene Lagebild der Führungsebene“. Dieses ergibt sich unter anderem aus dem Erleben externer Zwänge und exklusiven Informationszugängen aus der Organisationsumwelt. Diese Vorstellung wirkt sich aber auch auf die Gestaltung des Veränderungsprozesses gegenüber dem Personal aus. So wird davon ausgegangen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Veränderungsbedarf zum Teil nicht erkennen oder erkennen können.

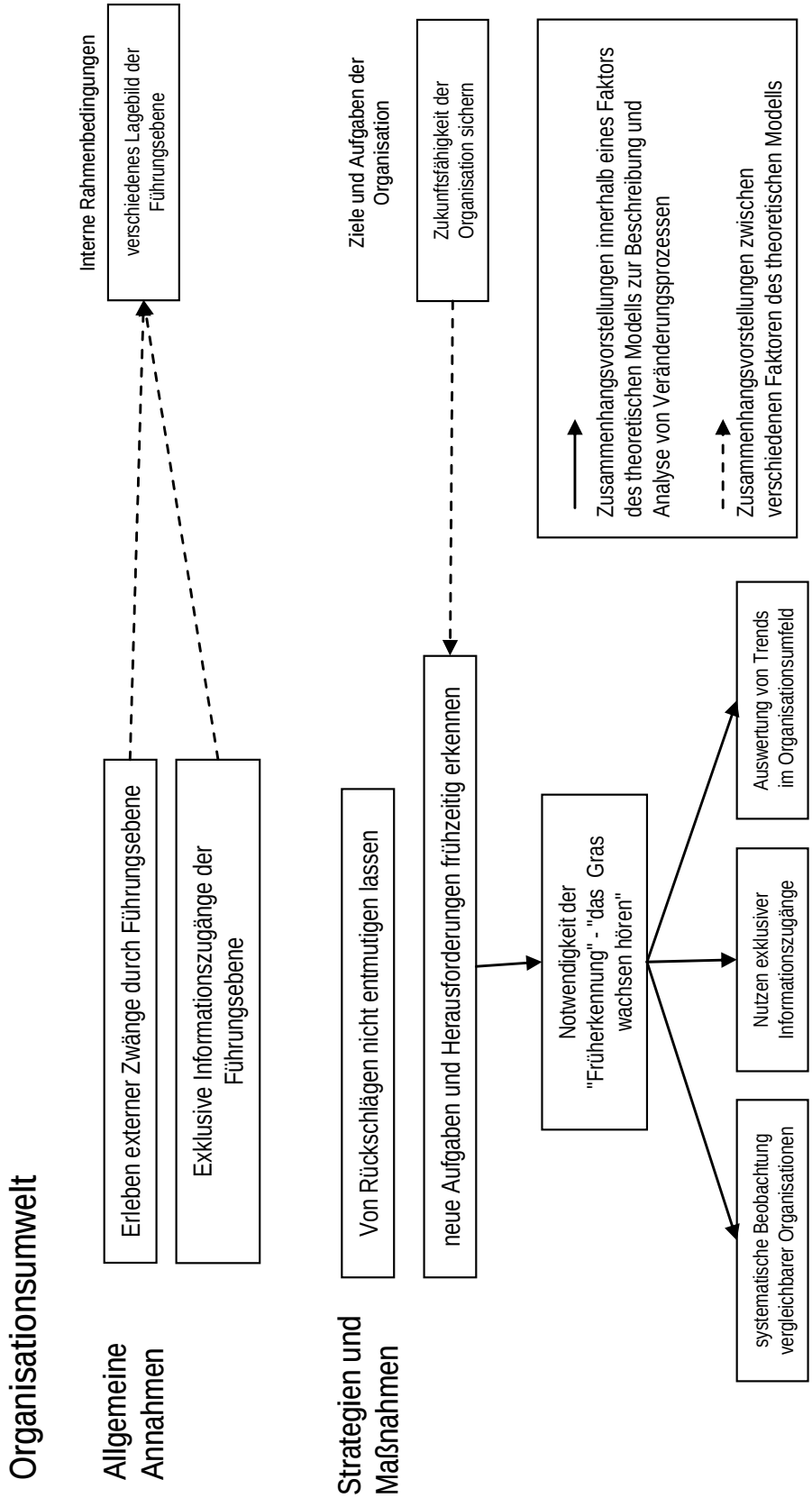


Abbildung 12: Allgemeine Annahmen und Strategien und Maßnahmen beim Faktor „Organisationsumwelt“

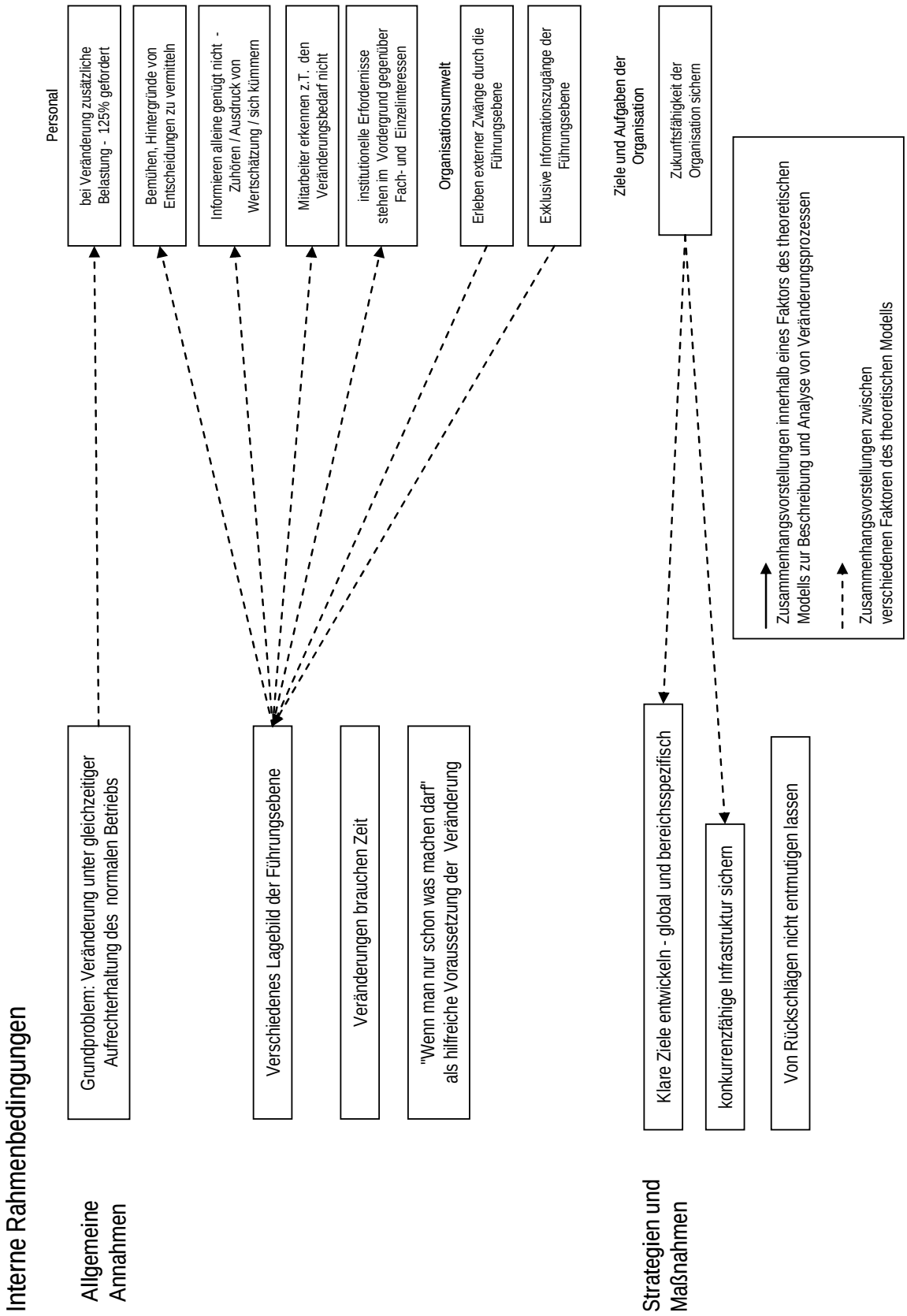


Abbildung 13: Vorstellungen über die internen Rahmenbedingungen

Auch stehen institutionelle Erfordernisse in der Sicht der Führungsebene im Vordergrund gegenüber Fach- und Einzelinteressen. Insgesamt werden daher zwei Kommunikationsstrategien gegenüber dem Personal als wichtig angesehen: „Hintergründe von Entscheidungen vermitteln“ und „Informieren alleine genügt nicht“. Entsprechend gilt es, durch Verhaltensweisen wie Zuhören, den Ausdruck von Wertschätzung und insgesamt ein sich Kümmern, die Informationsunterschiede und die verschiedene Lageeinschätzung der Führungsebene den nachgeordneten Führungskräften und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu vermitteln.

Eine weitere interne Rahmenbedingung wird darin gesehen, dass die Veränderung bei gleichzeitigem Aufrechterhalten des normalen Betriebs zu bewerkstelligen ist und diese Notwendigkeit bei den Beschäftigten zu einer erheblichen Mehrbelastung führt. Darüber hinaus wird für einen bewussten Umgang mit dem Faktor Zeit plädiert: „Veränderungen brauchen Zeit“. Im Hinblick auf mögliche Widerstände wird die Minimalanforderung gestellt: „Wenn man schon nur etwas machen darf, ist das schon eine hilfreiche Voraussetzung der Veränderung“.

Um die zentrale Zielsetzung des Veränderungsprozesses, die Zukunftsfähigkeit der Organisation zu sichern, zu erreichen, gilt es, klare Ziele zu entwickeln und eine konkurrenzfähige Infrastruktur zu sichern. Allgemein besteht die Haltung, sich von Rückschlägen bei Veränderungsbemühungen nicht entmutigen zu lassen.

Die Vorstellungen über Organisationsstrukturen und -prozesse sind in Abbildung 14 dargelegt. Im Mittelpunkt steht der Grundsatz, dass sich Veränderungen in der Organisationsstruktur im Sinne von „Die Struktur folge der Funktion“ an den Aufgaben und Prozessen zu orientieren habe und nicht an Personen und deren Merkmalen. Auf der Personalseite wird dies mit dem Zurüsten auf künftige Aufgaben in Verbindung gebracht. Als Umsetzungsstrategie wird das Integrieren bislang getrennter Bereiche und die Überwindung sektoral ausgerichteter Organisationseinheiten angesehen. Diese Strategien werden mit der besonderen Situation und mit zu verändernden Charakteristika der bisherigen Organisation begründet. Die Pflege von isolierten „Biotopen“ in der Organisation soll dabei überwunden werden. Zum Beispiel soll als konkrete Maßnahme in einem Aufgabenbereich ein Mitarbeiterpool eingerichtet werden, bei dem sich alle wechselseitig vertreten können.

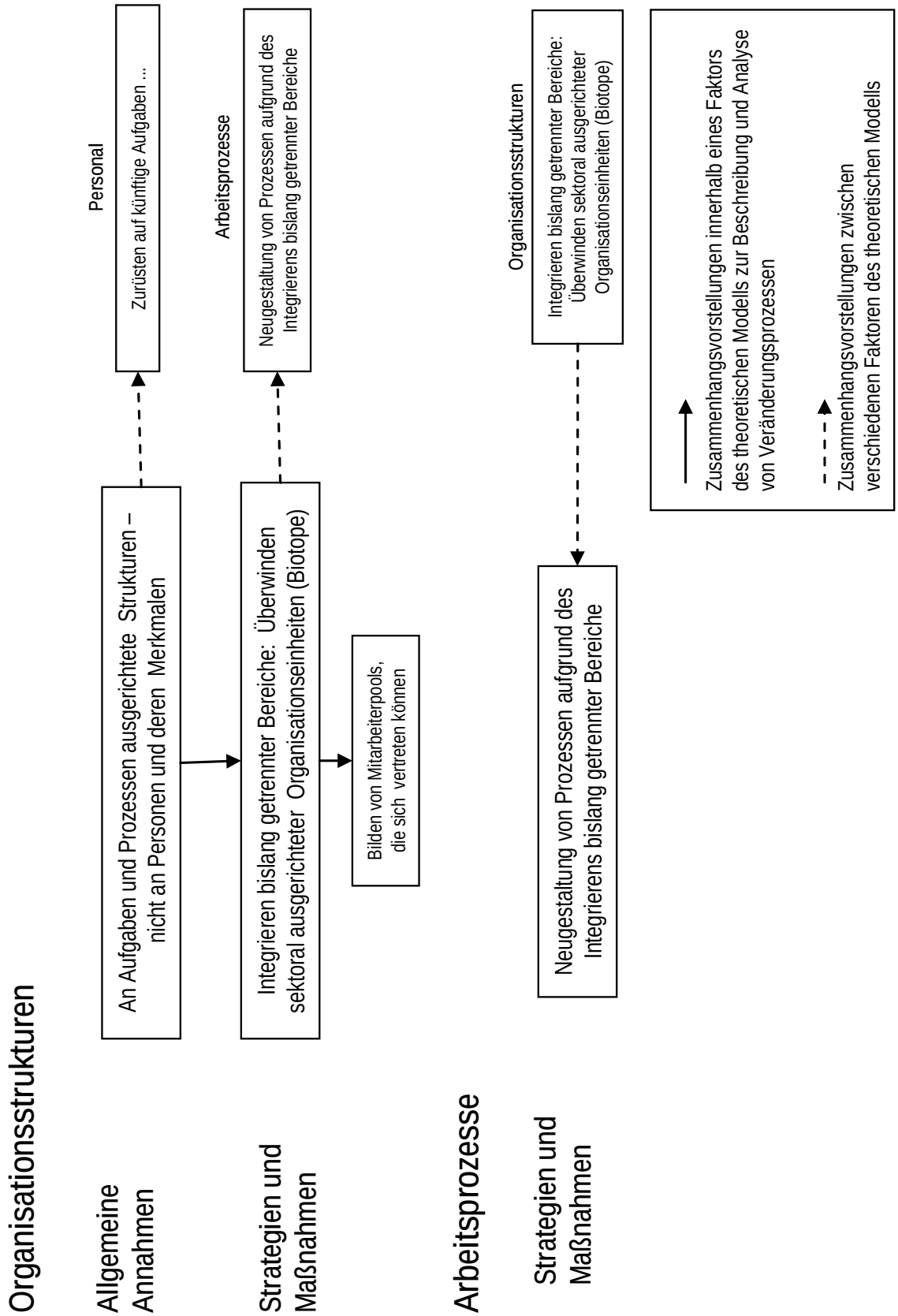


Abbildung 14: Allgemeine Annahmen und Strategien und Maßnahmen in Bezug auf die Faktoren Organisationsstrukturen und Arbeitsprozesse

Das Integrieren bislang getrennter Bereiche führt dann dazu, dass umschriebene Organisationsprozesse neu zu gestalten sind. Insgesamt äußerte die Führungskraft, im Vergleich zu den anderen Faktoren, wenige Vorstellungen über die Organisationsstrukturen und Arbeitsprozesse im Kontext von Veränderungen.

Annahmen und Gestaltungsstrategien bei Veränderungen im Zusammenhang mit dem Faktor „Personal“ sind in der kognitiven Landkarte in Abbildung 15 zusammengestellt. Dies ist der differenzierteste Teil dieser subjektiven Veränderungstheorie mit einer Vielzahl von Annahmen und Vorstellungen über Strategien und Maßnahmen, die untereinander und zu anderen Faktoren in Beziehung gesehen werden.

Zunächst wird wahrgenommen, dass sich aus dem Problem der Vereinbarkeit von Veränderung und dem Aufrechterhalten des normalen Betriebs eine zusätzliche Belastung auf Seiten des Personals ergibt, wobei diese Zusatzbelastung von einem Teil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abgelehnt werden könnte. Insgesamt wird davon ausgegangen, dass die Führungsebene angesichts der eigenen Belastungen in Veränderungsprozessen eine geringere Nähe zu den Mitarbeitern aufweist. Hinzu kommt auch die Einschätzung, dass die nachgeordnete Führungsebene die Spitze nur gefiltert und interessengeleitet informiert. So ergibt sich die Vorstellung, dass bei Veränderungsprozessen und den gegebenen Bedingungen das Informieren alleine nicht ausreicht. Entsprechend soll zum einen von Seiten der Führungsebene über Hintergründe von Entscheidungen informiert werden, zum anderen sollte auch der direkte Kontakt zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Sinne eines „Management by walking around“ gepflegt werden. Erfahrungen mit der Vermittlung von Hintergrundinformationen zeigen, dass sich Mitarbeiter in ihrem Interesse daran stark unterscheiden. Auch kann es dazu kommen, dass nachgeordnete Führungskräfte Entscheidungen mittragen sollen, die sie selbst aus ihrem Zuständigkeitsbereich heraus nicht befürworten würden.

Schließlich wird auch bisweilen eine gewisse Ermüdung der Führungsebene gesehen, Hintergründe zu erläutern. Hinzu kommt, dass man aufgrund intensiver Beschäftigung manche Gründe so nicht für Erklärungen parat hat. Beim „Management by walking around“ können gezielt Rückmeldungen eingeholt werden. Auf diese Weise kann man sich auch direkter kümmern und gegebenenfalls Bedenken ausräumen.

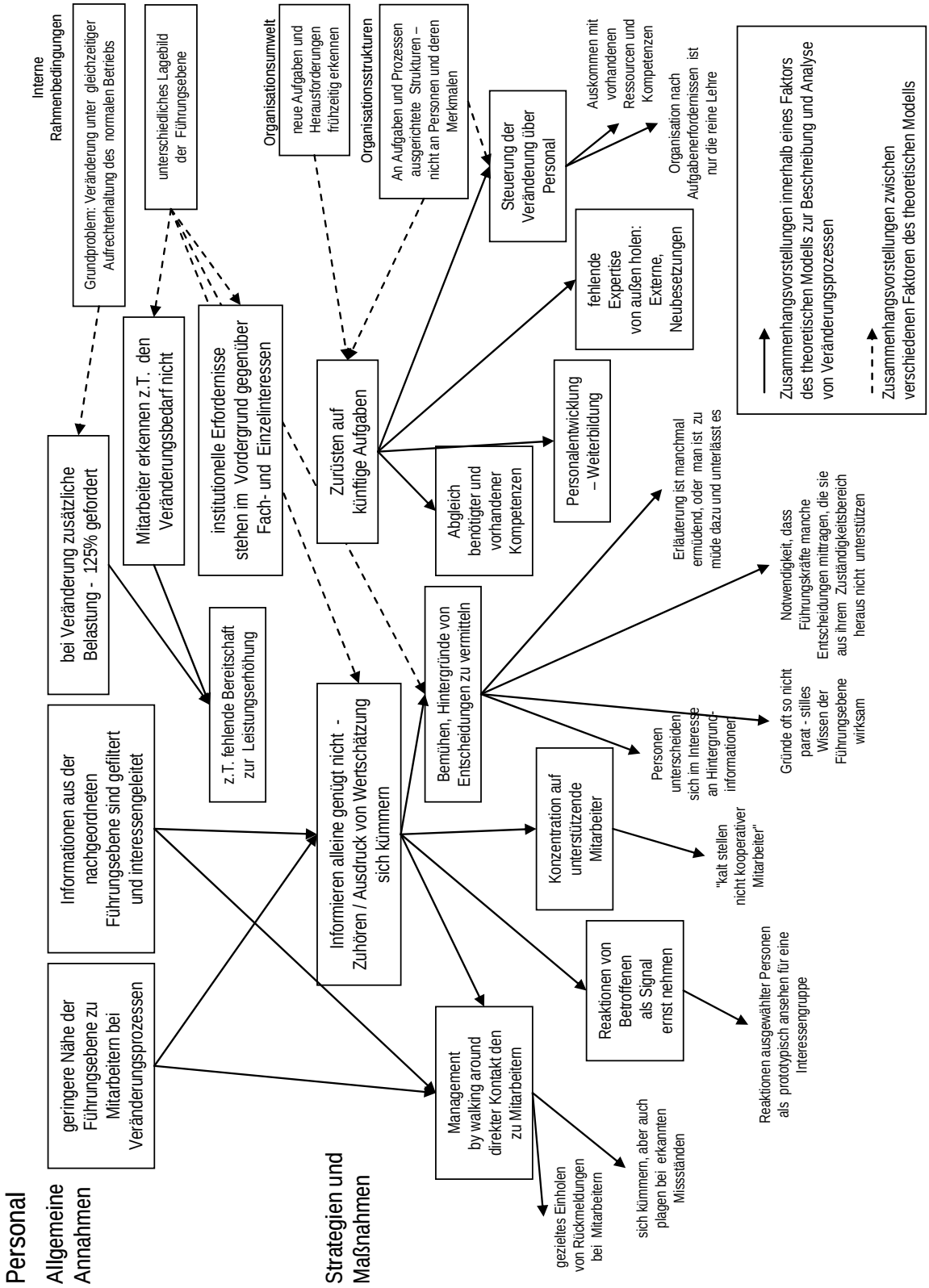


Abbildung 15: Allgemeine Annahmen und Strategien und Maßnahmen in Bezug auf den Faktor „Personal“

Die Gespräche mit den Mitarbeitern konzentrieren sich in der Regel auf die unterstützenden Mitarbeiter, während nicht kooperative eher weniger Zuspruch finden oder in Einzelfällen „kalt gestellt werden“. Andererseits werden negative Reaktionen von Betroffenen nicht ignoriert, sondern als wichtige Signale angesehen, die es sehr ernst zu nehmen gilt, insbesondere wenn die betreffende Person prototypisch für eine Interessengruppe (re)agiert.

Neben den Kommunikationsstrategien wird eine Strategie des fachlichen Zurüstens auf künftige Aufgaben verfolgt. Diese Notwendigkeit ergibt sich sowohl aus den Anforderungen der Organisationsumwelt als auch daraus, dass neue Organisationsstrukturen sich weniger an Personen, denn an den Aufgaben und Prozessen orientieren sollten. Bei letzterem zeigen sich Inkonsistenzen in der subjektiven Theorie, wenn davon ausgegangen wird, dass Veränderungen nur über das Personal zu steuern sind und letztlich Organisation nach Aufgabenerfordernissen nur die reine Lehre darstellt, die so nicht immer realisiert werden kann. So gilt es beim Zurüsten auf neue Aufgaben, einen Abgleich zwischen benötigten und vorhandenen Kompetenzen vorzunehmen, damit gegebenenfalls Personalentwicklungsmaßnahmen erfolgen, oder externer Sachverstand hinzugenommen wird und schließlich im Falle von Personalwechsel bedarfsgerechte Neubesetzungen erfolgen.

Zwischenbilanz der Fallstudie und Reflektion der subjektiven Veränderungstheorie

Die Analysen der kognitiven Landkarten dieses Entscheidungsträgers weisen auf eine recht umfassende subjektive Veränderungstheorie hin mit zahlreichen Annahmen über Wirkfaktoren und Vorstellungen über die erfolgreiche Umsetzung. So seien abschließend die wichtigsten Merkmale zusammengefasst:

- Die am häufigsten genannten Vorstellungen beziehen sich auf die Aspekte des Personals und die internen Rahmenbedingungen.
- Der Entscheidungsträger betont die Bedeutung der externen Einflüsse auf die Organisation und versucht diese möglichst systematisch zu erfassen, um das Ziel der Erhaltung der Zukunftsfähigkeit der Organisation zu erreichen.
- Es wird als spezifische Führungsaufgabe gesehen, vor dem Hintergrund der Zielsetzung, die Zukunftsfähigkeit der Organisation zu sichern, die

Organisationsumwelt im Blick zu behalten, sich abzeichnende neue Anforderungen zu erkennen und dann auch in die Personalarbeit umzusetzen.

- Aus der Analyse der Organisationsumwelt ergibt sich demnach eine spezifische Lageeinschätzung durch die Führungsebene, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wahrscheinlich so nicht haben dürften.
- Angesichts dieses Bewusstseins wird Wert auf die Vermittlung von Hintergrundinformationen und einen direkten Kontakt zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gelegt.
- Der Faktor Personal wird vor allem als eine zu beeinflussende Größe angesehen. Rückwirkungen auf andere Faktoren des Veränderungsprozesses werden nicht gesehen.
- Schließlich wird davon ausgegangen, dass ohne Ansehen von Personen neue Aufgaben im Sinne von „die Struktur folge der Funktion“ zu neuen Organisationsstrukturen und Arbeitsprozessen führen sollten, doch dies in der gegebenen Organisation jedoch in Idealform kaum realisierbar erscheint.

Im Sinne der Change Reflexivity erscheinen vor dem Hintergrund des zugrunde liegenden theoretischen Modells folgende Punkte für eine individuelle Rückmeldung an den Entscheidungsträger von Interesse:

- Die Zielsetzung des Veränderungsprozesses und die ihr zugrunde liegende zentralen Umsetzungsstrategien selbst werden nicht unmittelbar in Bezug zum Faktor „Personal“ gesehen. Vielmehr scheinen die Erläuterungen der Hintergründe eher bei einzelnen Entscheidungen anzusetzen, anstatt dass sie im Kontext der Gesamtzielsetzung und der zentralen Strategien erklärt werden.
- Die Annahme einer verschiedenen Lageeinschätzung kann auch zur Unterschätzung der Bedeutung exklusiver Informationen führen, die die nachgeordneten Führungskräfte ihrerseits aus eigenen Umfeldanalysen ableiten können. Möglicherweise werden so „außenpolitische Faktoren“ gegenüber intern vorhandenem Fachwissen überschätzt. Hier ist zu diskutieren, wie die verschiedenen exklusiven Informationszugänge zusammen berücksichtigt und für den Veränderungsprozess fruchtbar gemacht werden können.
- Im Vergleich zu den anderen Aspekten finden sich wenige Annahmen über Organisationsstrukturen und Arbeitsprozesse. Hier ergab eine Nachdiskussion mit dem Gesprächspartner, dass dieser sehr stark auf Selbstorganisati-

onskräfte setzt und demnach bewusst keine Strukturvorgaben machen wollte.

- Des Weiteren besteht hinsichtlich der Organisationsstruktur die idealtypische Annahme, dass diese an den Zielen und Aufgaben und nicht an Personen und spezifischen Interessenkonstellationen angepasst sein sollten. Dies steht im Widerspruch zu den internen Rahmenbedingungen, nach denen die Veränderung mit dem gegebenen Personal zu leisten ist. Es bleibt offen, wie hier der Anspruch umgesetzt werden kann.
- Ein Schwerpunkt der subjektiven Veränderungstheorie betrifft den Personalfaktor. Hier bestehen differenzierte Vorstellungen, wie insbesondere informiert und erklärt werden sollte. Auffallend ist, dass hierbei nur Einflussbeziehungen in Richtung Personal wahrgenommen werden. Es finden sich keine Annahmen, über Rückwirkungen des Faktors „Personal“ auf andere Faktoren des Veränderungsprozesses. Hier wird möglicherweise diese Eigendynamik für den Veränderungsprozess unterschätzt.
- Konkrete Maßnahmen, mit deren Hilfe das Veränderungsziel umgesetzt werden muss, bleiben im Unklaren. Da sie nicht explizit sind, dürften sie auch im Rahmen der Kommunikationsstrategie nicht zur Verfügung stehen. Das Informieren über Hintergründe zur Notwendigkeit der Veränderung genügt dann nicht. Es sollte dann auch der Weg zur Umsetzung mit seinen Anstrengungen und Unwägbarkeiten als auch mit seinen Chancen kommuniziert werden.

4.1.2 Illustrative Fallstudie 2: Subjektive Veränderungstheorie aus dem politisch-administrativen Bereich

Analog zum obigen Vorgehen wird im Folgenden die subjektive Veränderungstheorie eines zweiten Entscheidungsträgers beschrieben und analysiert. Die betreffende Person war in leitender Funktion in einer Ministerialverwaltung tätig und verfügte über langjährige Erfahrungen aus Prozessen der Verwaltungsmodernisierung.

Die Vorstellungen hinsichtlich der Wirkfaktoren in Veränderungsprozessen sind in Abbildung 16 zusammengefasst, diejenigen über die erfolgreiche Strategien und Maßnahmen bei der Umsetzung in Abbildung 17.

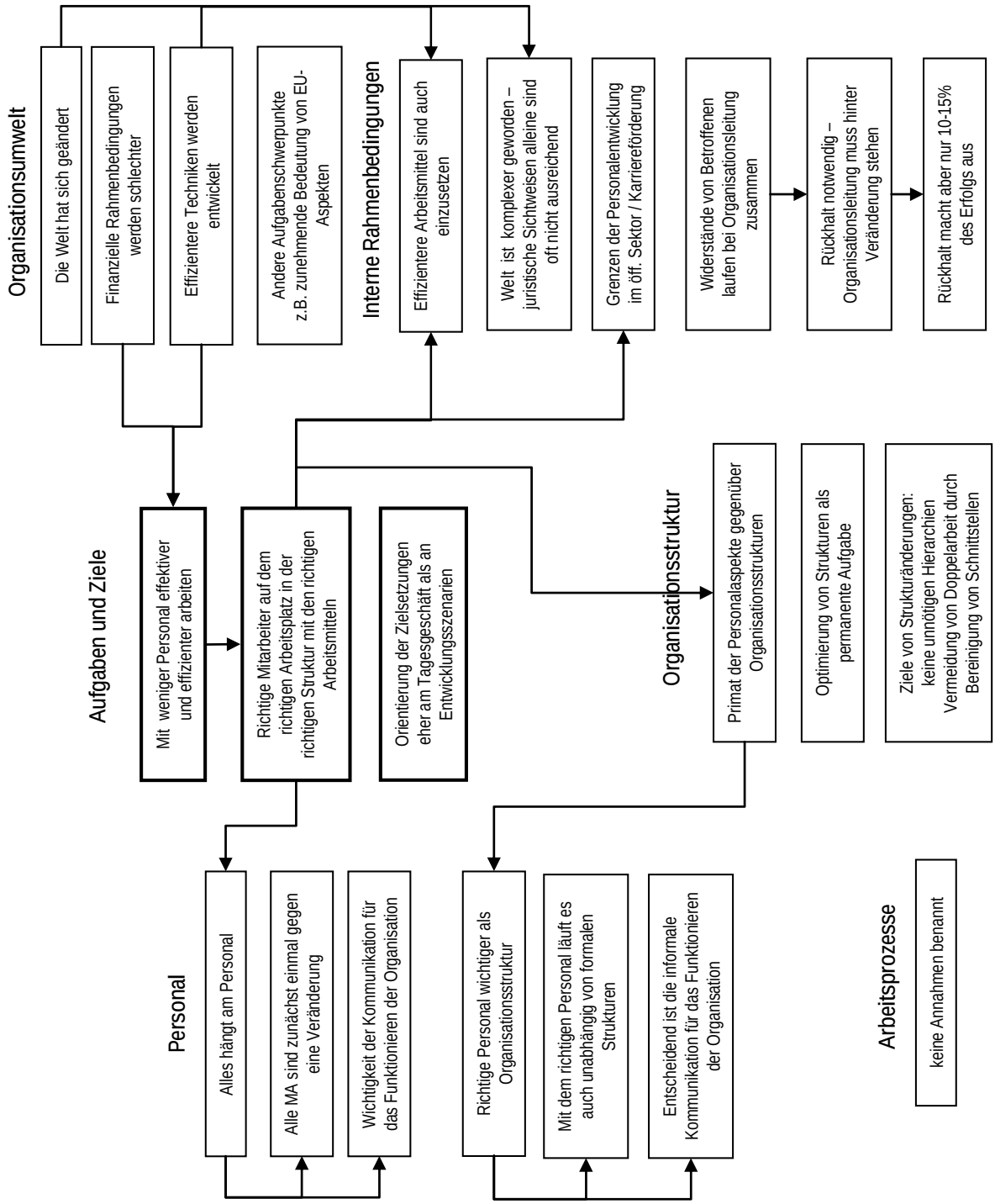


Abbildung 16: Subjektive Theorie eines Entscheidungsträgers aus dem politisch-administrativen Bereich: Zentrale Wirkfaktoren bei Veränderungsprozessen

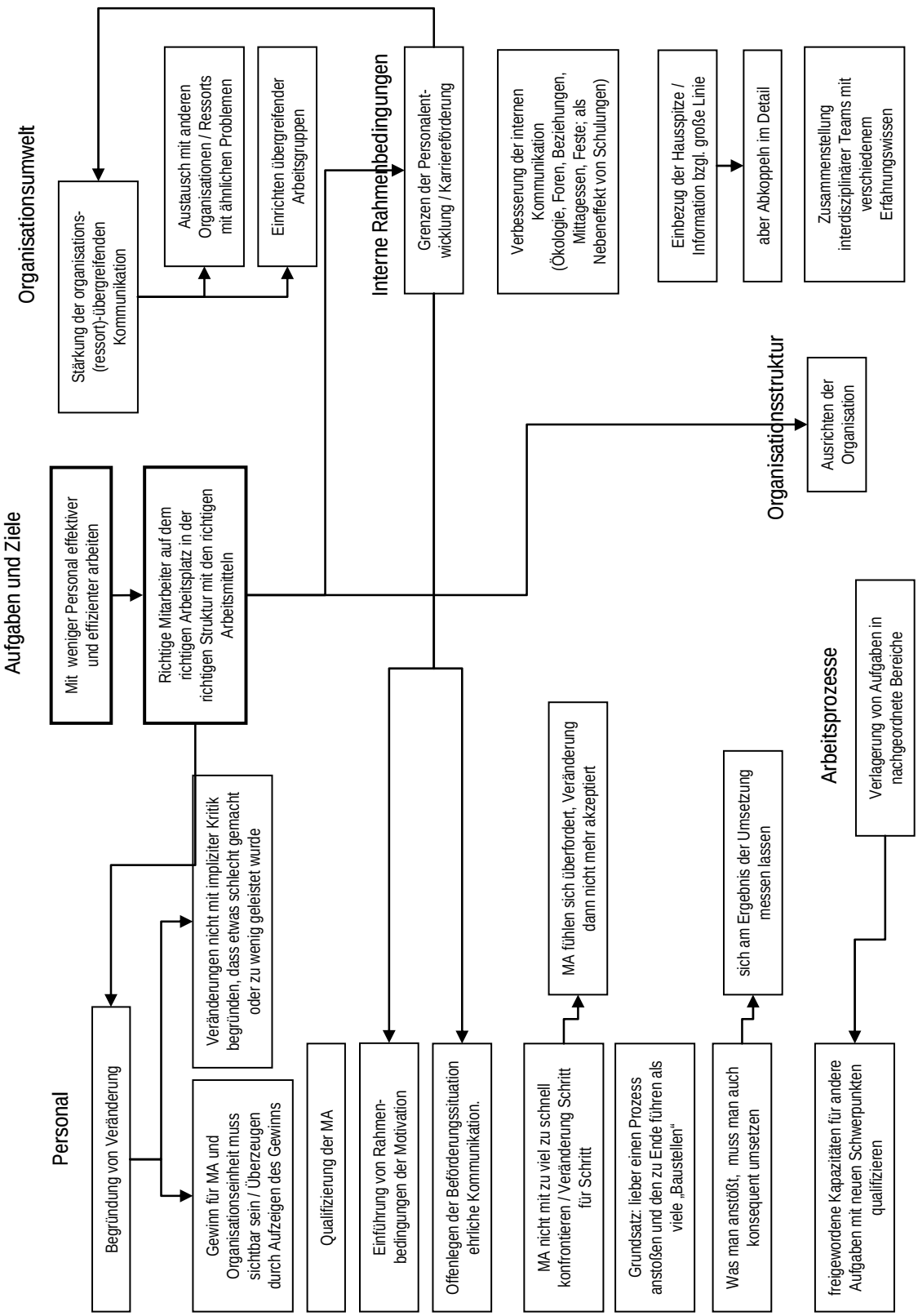


Abbildung 17: Subjektive Theorie eines Entscheidungsträgers aus dem politisch-administrativen Bereich: Wirkungsannahmen über Strategien und Maßnahmen zur Umsetzung von Veränderungen

Im Mittelpunkt der Veränderung steht das allgemeine Ziel, „mit weniger Personal effektiver und effizienter zu arbeiten“. Zentral ist dabei die Vorstellung, dass „die richtigen Mitarbeiter auf dem richtigen Arbeitsplatz in der richtigen Struktur mit den richtigen Arbeitsmitteln“ arbeiten.

Hinsichtlich der allgemeinen Wirkungszusammenhänge geht die Führungskraft von folgenden Annahmen aus: Die Zielsetzung ist durch die Organisationsumwelt geprägt. Zum einen wird diese als zunehmend komplex wahrgenommen bei gleichzeitig schlechter werdenden finanziellen Rahmenbedingungen. Einige Chancen ergeben sich aus der Entwicklung effizienterer Techniken, die es einzusetzen gilt.

Die Auswirkungen der Zielsetzung werden in einer umfassenden Sichtweise sowohl hinsichtlich der internen Rahmenbedingungen (Grenzen der Personalentwicklung, Einsetzen effizienterer Arbeitsmittel, Notwendigkeit des Rückhalts durch die Organisationsspitze), der Organisationsstruktur (Primat des Personals gegenüber den Strukturen) als auch hinsichtlich des Personalfaktors („Alles hängt am Personal“) gesehen. Lediglich auf die Bedeutung der Zielsetzung für die Organisationsprozesse wird nicht explizit verwiesen.

Bei den Vorstellungen über geeignete Strategien und Maßnahmen zur Gestaltung des Veränderungsprozesses ergibt sich ebenfalls ein sehr differenziertes Bild. Die Zielsetzung wirkt sich dabei auf die internen Rahmenbedingungen, die Organisationsstruktur und das Personal aus:

Bei der Umsetzung der Veränderung wird beim Faktor „Personal“ Wert darauf gelegt, die Gründe für die Veränderung und auch des möglichen Nutzens für die jeweiligen Betroffenen und deren Organisationseinheit zu vermitteln. Weitere Annahmen betreffen die zeitliche Gestaltung des Veränderungsprozesses und die Konsequenz der Umsetzung. Schließlich wird auch die Qualifizierung der Mitarbeiter als eine wichtige Strategie angesehen.

Ein zentrales Konzept bei den internen Rahmenbedingungen stellen die in der Organisation gegebenen Grenzen der Personalentwicklung dar, aus denen sich wiederum verschiedene Strategien und Maßnahmen ableiten. Diese beziehen sich auf den Faktor „Personal“ (Einführung von Rahmenbedingungen der Motivation, ehrliche Offenlegen der Beförderungssituation) als auch auf die Organisationsumwelt (Stärkung der ressortübergreifenden Zusammenarbeit). Neben der Verbesserung der internen Kommunikation wird für den Erfolg einer Veränderung auch die Rückendeckung und Unterstützung der Or-

ganisationsleitung angesehen. Diese ist auch entsprechend zu informieren und vorzubereiten.

Hinsichtlich der Organisationsstruktur gilt es, die Organisation entsprechend den Zielsetzungen auszurichten. Bei den Arbeitsprozessen hilft eine Verlagerung von Aufgaben in nachgeordnete Bereiche, um freigewordene Kapazitäten im personellen Bereich zu nutzen.

Die kognitiven Landkarten in den Abbildungen 18 bis 24 umfassen Detaildarstellungen der Vorstellungen über die einzelnen Faktoren des theoretischen Modells.

Vorstellungen für die verschiedenen Faktoren des Veränderungsprozesses in Form kognitiver Landkarten

Die detaillierten Darstellung der Vorstellungen über Ziele und Aufgaben der Organisation (vgl. Abbildung 18) betont den Grundsatz, Veränderungen konsequent voran zu treiben und sich auf zentrale Maßnahmen zu konzentrieren, anstatt zu viele „Baustellen“ anzufangen, die man nicht abschließen kann. Alles in allem zeigt diese kognitive Landkarte wiederum eine recht umfassende Sicht auf mit den vielfältigen Konsequenzen eines Veränderungsprozesses auf die verschiedenen Faktoren des theoretischen Modells.

Hinsichtlich des Faktors „Organisationsumwelt“ (vgl. Abbildung 19) wird im Rahmen der Strategien und Maßnahmen die Bedeutung der ressortübergreifenden Kommunikation weiter herausgearbeitet und Wege zu deren Umsetzung aufgezeigt. Bei den internen Rahmenbedingungen (vgl. Abbildung 20) wird die Thematik der Machtverhältnisse vertieft. Die Rolle der Hausspitze und der Umgang mit dieser werden als ein zentraler Faktor im Veränderungsprozess herausgestellt. Auch wird der Einfluss der Organisationsumwelt auf die internen Rahmenbedingungen deutlich. Vergleichsweise wenige Vorstellungen finden sich zum Faktor „Organisationsstruktur“ (vgl. Abbildung 21). Dies hängt möglicherweise damit zusammen, dass deren Optimierung ohnehin als Daueraufgabe angesehen wird. Alles in allem wird dem Personal eine größere Bedeutung beigemessen als der Struktur.

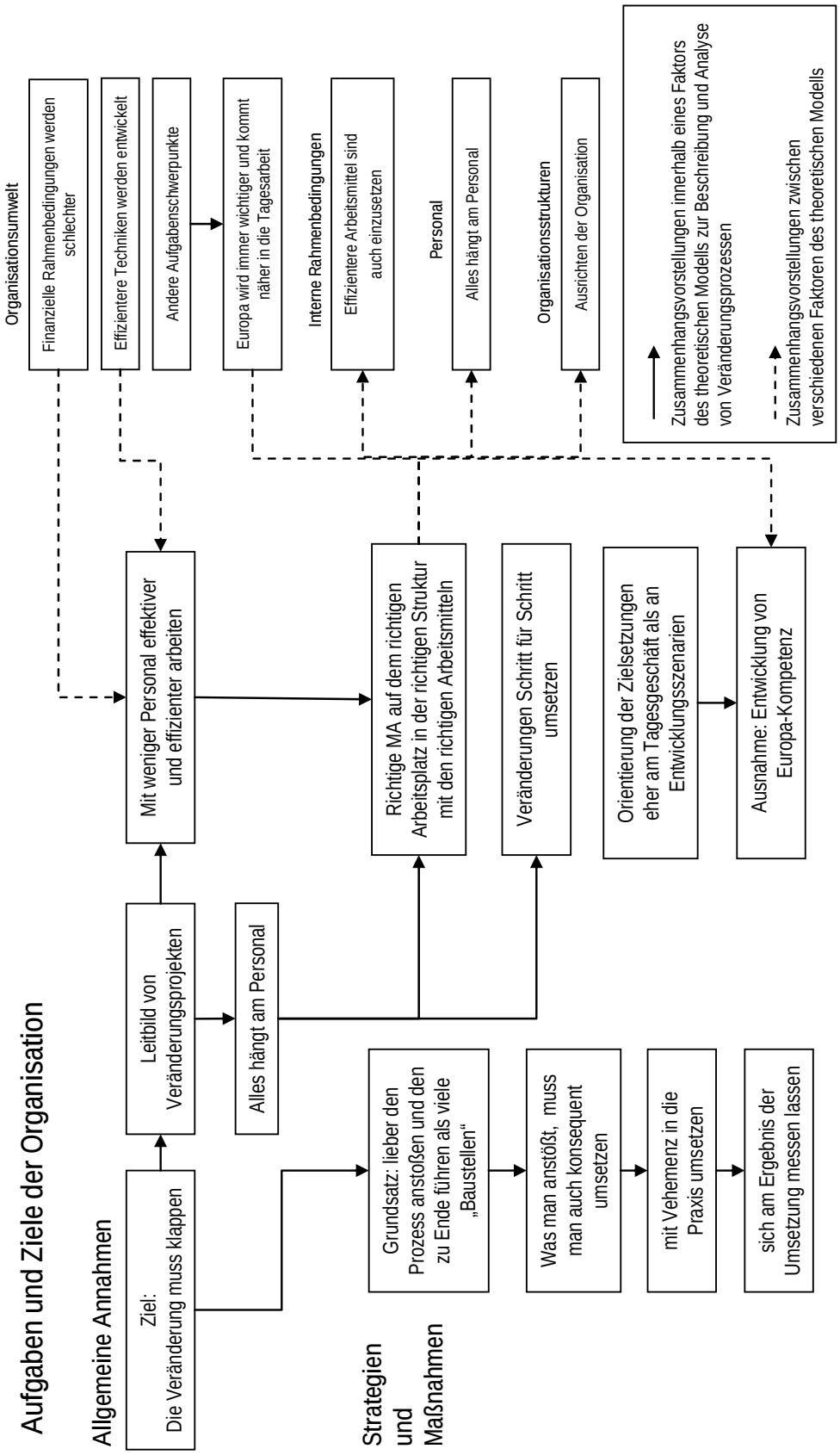


Abbildung 18: Allgemeine Annahmen und Strategien und Maßnahmen in Bezug auf den Faktor „Ziele und Aufgaben der Organisation“

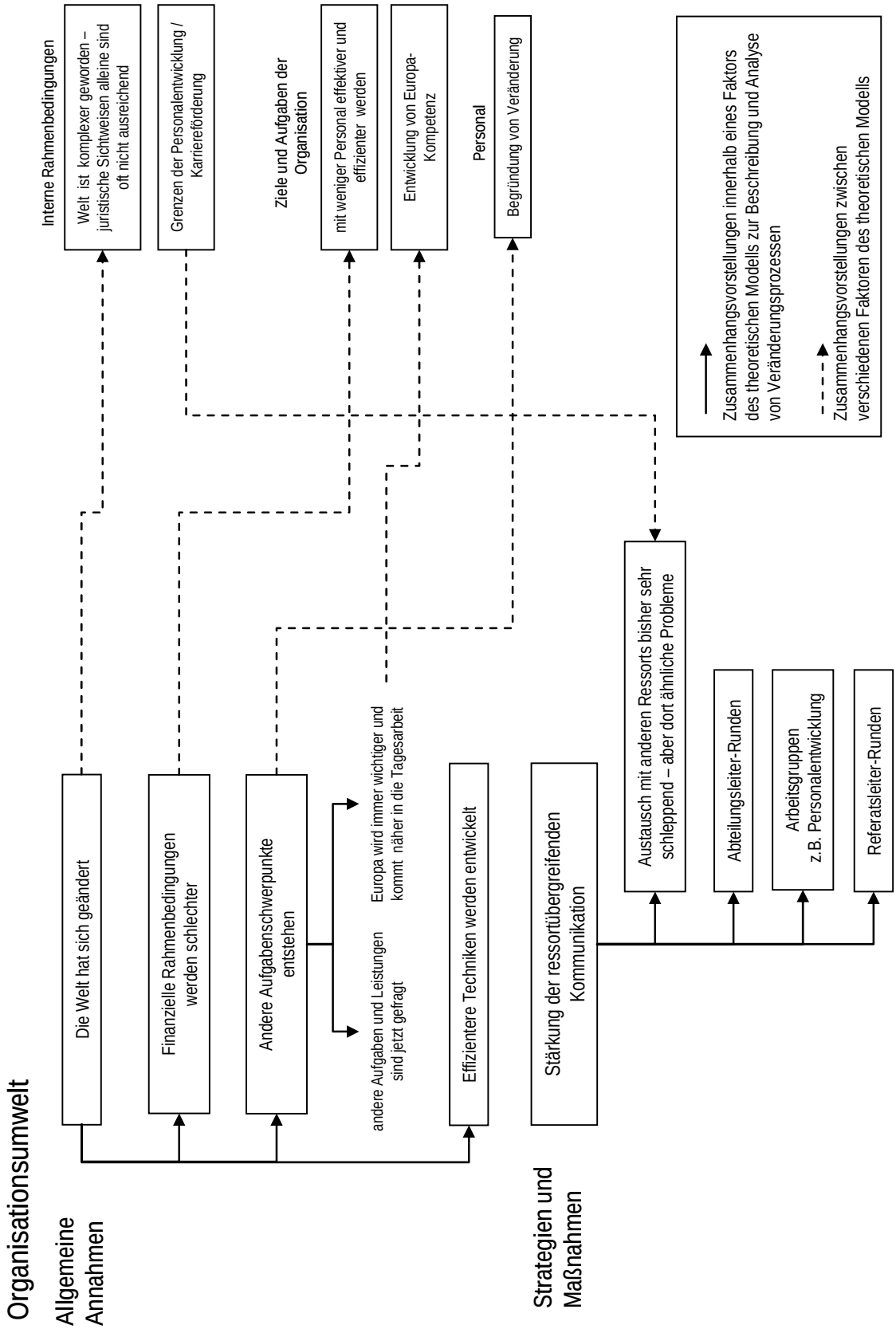


Abbildung 19: Allgemeine Annahmen und Strategien und Maßnahmen in Bezug auf den Faktor „Organisationsumwelt“

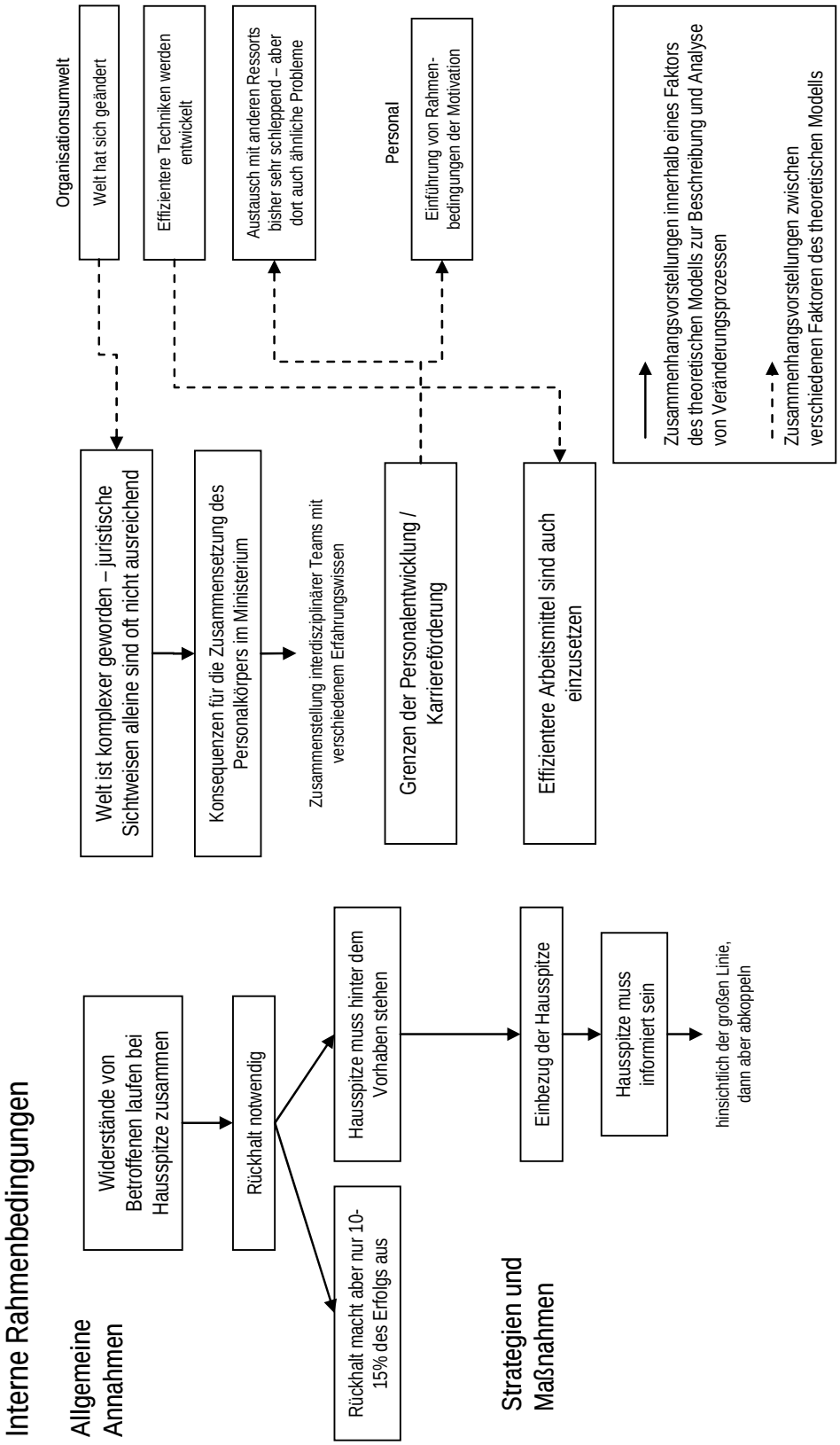


Abbildung 20: Allgemeine Annahmen und Strategien und Maßnahmen in Bezug auf den Faktor „interne Rahmenbedingungen“

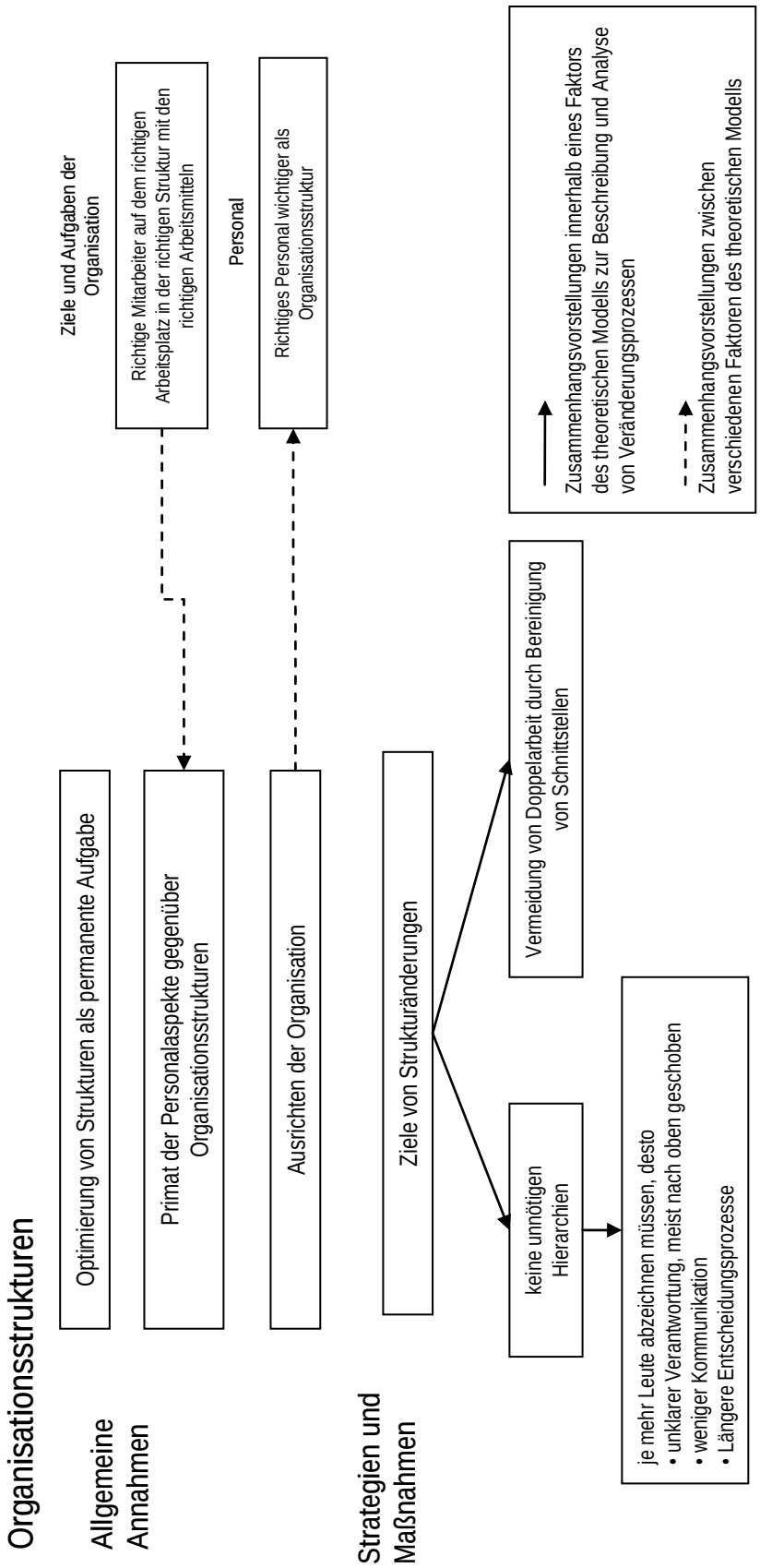


Abbildung 21: Allgemeine Annahmen und Strategien und Maßnahmen in Bezug auf den Faktor „Organisationsstrukturen“

Am wenigsten detailliert sind die Vorstellungen hinsichtlich der Arbeitsprozesse (vgl. Abbildung 22). Hier wird nur die Verlagerung von Arbeitsprozessen aus der Ministerialebene auf nachgeordnete Behörden angesprochen. Diese kann dann dazu genutzt werden, Kapazitäten für wichtigere Aufgaben frei zu bekommen, um strategischen Aufgaben besser gerecht zu werden.

Am differenziertesten sind – wie schon bei dem Entscheidungsträger aus dem Wissenschaftsmanagement – die Vorstellungen über den Umgang mit dem Personal (siehe Abbildungen 23 und 24). Dabei nimmt die Begründung des Veränderungsprozesses einen zentralen Stellenwert ein. Hier werden zahlreiche Hinweise gegeben, wie dies bewerkstelligt werden kann und was es auch zu vermeiden gibt.

Gesichtspunkte der Change Reflexivity

Für die Reflektion dieser umfassenden subjektiven Veränderungstheorie vor dem Hintergrund des theoretischen Modells ergeben sich einige wenige Anregungen:

- Welche weiteren Vorstellungen bestehen hinsichtlich der Faktoren „Organisationsstruktur“ und „Arbeitsprozesse“ angesichts der Ziele des Veränderungsprozesses? Diese Faktoren sind im Vergleich zu den anderen weniger ausdifferenziert.
- Des Weiteren stellt sich die Frage, wie diese komplexe Sicht auf den Veränderungsprozess anderen Beteiligten und Betroffenen vermittelt werden kann, so dass diese die Strategien und Maßnahmen der Führungskraft verstehen können und diese umsetzen. Hierfür stellt die Vorstellung, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für den Veränderungsprozess gewonnen und dass ihnen der Nutzen und die Vorteile aufgezeigt werden müssen, eine wichtige Voraussetzung dar.

4.1.3 Methodische Zwischenbilanz: Von der Einzelfallstudie subjektiver Veränderungstheorien zu deren Vergleich

Die obige Vorgehensweise bei der Erfassung, der Inhaltsanalyse und der Darstellung mit Hilfe kognitiver Landkarten erlaubt einen fundierten Einblick in die subjektive Veränderungstheorien hochrangiger Entscheidungsträger.

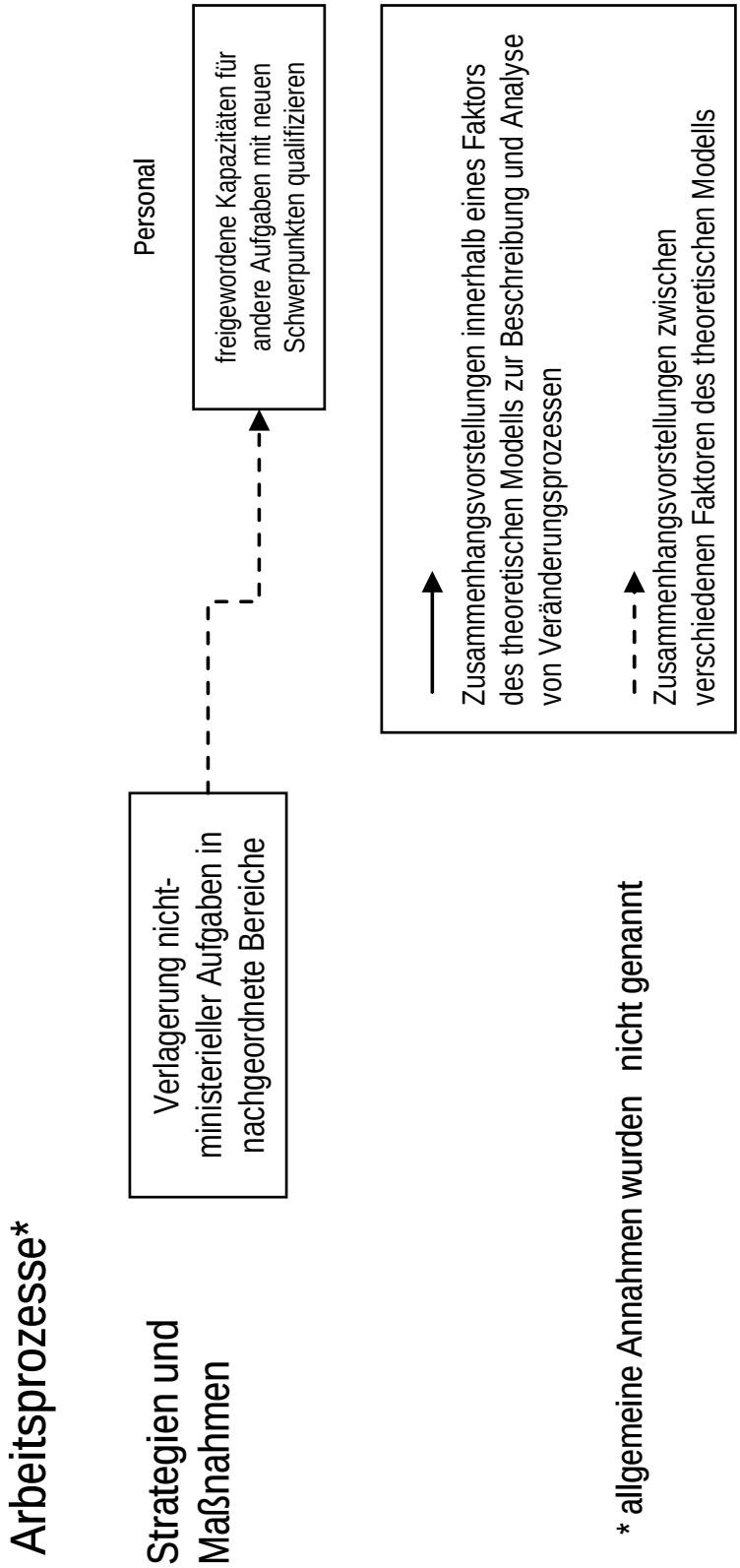


Abbildung 22: Allgemeine Annahmen und Strategien und Maßnahmen in Bezug auf den Faktor „Arbeitsprozesse“

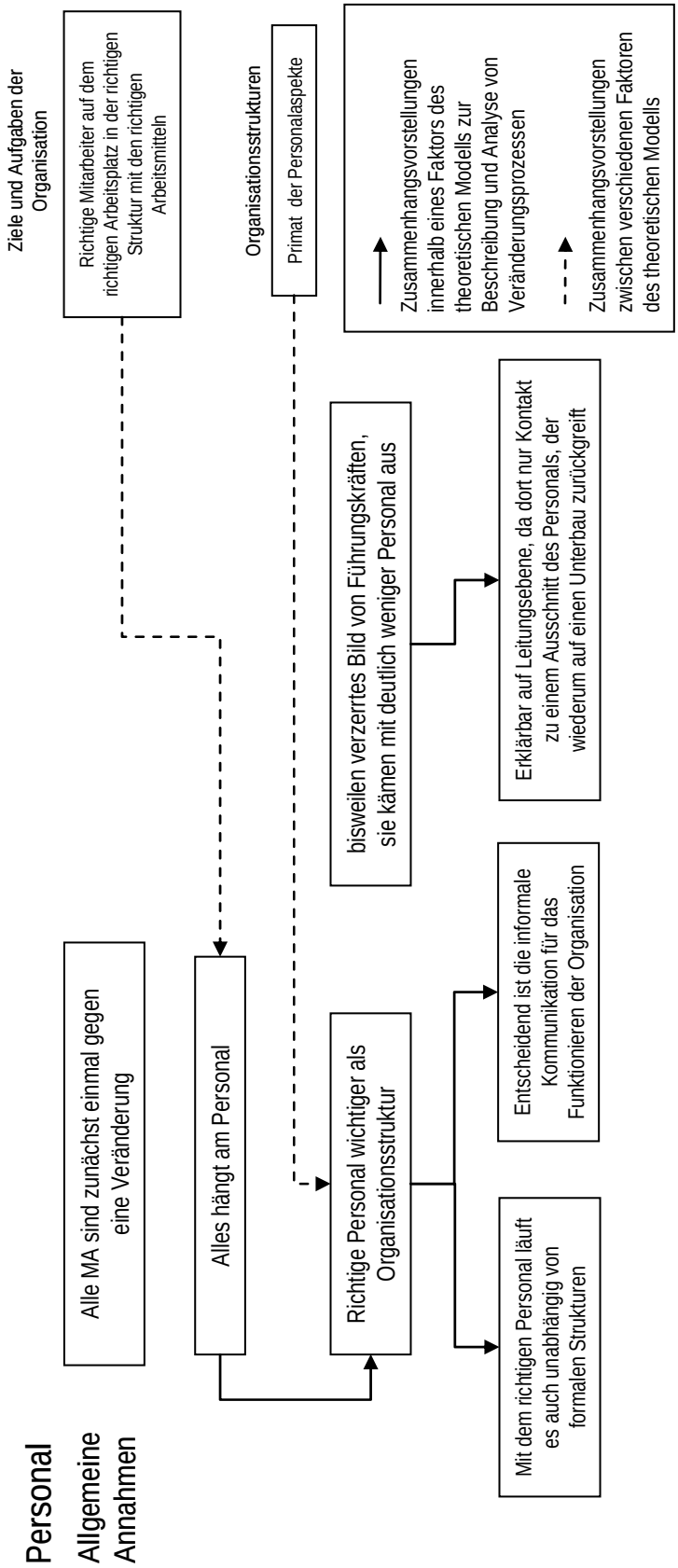


Abbildung 23: Allgemeine Annahmen in Bezug auf den Faktor „Personal“

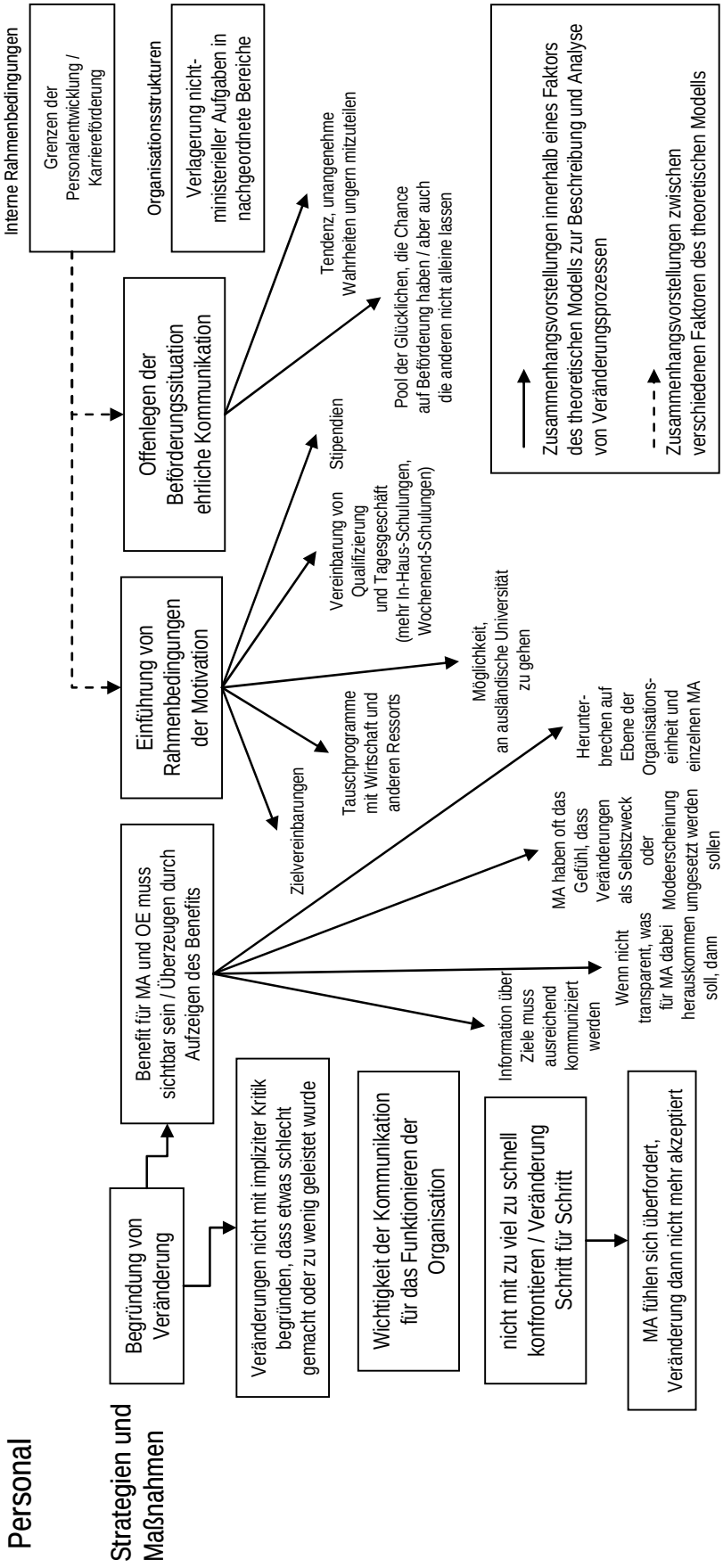


Abbildung 24: Strategien und Maßnahmen in Bezug auf den Faktor „Personal“

Aus der Kenntnis der Annahmen lassen sich zum einen Verhaltensweisen besser verstehen, aber auch Ansatzpunkte für eine Überprüfung der subjektiven Annahmen im Abgleich mit wissenschaftlich belegten Annahmen ableiten.

Die dabei angewandten Methoden und Darstellungsformen erlauben es, sowohl eine individuelle und am Wortlaut der Vorstellungen orientierte Analyse als auch eine allgemein vergleichende Beschreibung und Analyse verschiedener subjektiver Veränderungstheorien vorzunehmen.

Beide subjektiven Veränderungstheorien können als elaboriert und umfassend angesehen werden. Ihnen ist gemeinsam, dass die Führungskräfte bei Veränderungsprozessen der Organisationsumwelt einen starken Einfluss zuschreiben. Beide beziehen diese bei ihren Strategien und Maßnahmen wieder mit ein, wenn auch auf verschiedene Weise: Während die erste Führungskraft die Organisationsumwelt als Informationsquelle systematisch nutzt, geht es der zweiten darum, die Kommunikation und Zusammenarbeit zu stärken.

Beide Veränderungstheorien sehen im Personal einen zentralen Faktor Dabei differenzieren die subjektiven Veränderungstheorien an unterschiedlichen Stellen: Die Führungskraft aus dem Wissenschaftsmanagement betont das Zurüsten der Mitarbeiter auf neue Aufgaben und das Informationsverhalten im Sinne eines „Managements by walking around“ und des Erklärens. Die zweite Führungskraft zeigt auf, wie sie die Mitarbeiter für die Veränderung gewinnen will und wie sie auch den Faktor Zeit bei einem schrittweisen Vorgehen bewusst einbezieht.

Hinsichtlich der internen Rahmenbedingungen betont die erste Führungskraft den Erhalt einer konkurrenzfähigen Infrastruktur, während die zweite die Grenzen der Personalentwicklung und ihre Folgen sowie Fragen des Rückhaltes durch die übergeordnete Ebene thematisiert.

Organisationsstruktur und Arbeitsprozess werden in beiden subjektiven Veränderungstheorien angesichts der Vielzahl von Vorstellungen vergleichsweise nachgeordnet behandelt.

Dieser erste Vergleich zeigt auf, dass in Bezug auf die Faktoren des theoretischen Modells auch elaborierte einzelne subjektive Veränderungstheorien nicht alle Faktoren gleichermaßen stark in den Blick nehmen. Entsprechend kann ein systematischer Abgleich der Vorstellungen mit allen Faktoren im Sinne der Change Reflexivity hilfreich sein, das jeweilige Lagebild zu klären und zu konturieren.

Der Vergleich zeigt ferner auf, dass eine kumulative Analyse der Vorstellungen lohnt, da dadurch das Spektrum an Gesichtspunkten, die bei Veränderungsprozessen beachtet werden können, und die Anzahl der möglichen Strategien und Maßnahmen erweitert werden. Insofern wird die kumulative Analyse der subjektiven Veränderungen in den folgenden Abschnitten fortgesetzt.

4.2 Zusammenschau der subjektiven Veränderungstheorien aus dem politisch-administrativen Bereich, dem Wissenschaftsmanagement und der Wirtschaft

Die beiden oben dargestellten subjektiven Veränderungstheorien sind beispielhaft für die Vorstellungen der befragten Entscheidungsträger. Alle verfügen über ein recht differenziertes Bild von den Wirkfaktoren und möglichen Umsetzungsstrategien: Jedoch lieferte keiner der zwölf Interviewpartner eine kognitive Landkarte, die der Kernaussage des theoretischen Modells in Gänze entsprach. Eine Auseinandersetzung mit allen Faktoren im Sinne von Change Reflexivity (vgl. Abschnitt 3.2.2) erweitert somit die Perspektiven für die Gestaltung von Veränderungsprozessen.

Im nächsten Schritt geht es um die Auswertung der subjektiven Veränderungstheorien der übrigen im Rahmen dieser Pilotstudie befragten Entscheidungsträger aus dem politisch-administrativen Bereich, dem Wissenschaftsmanagement und der freien Wirtschaft. Jede subjektive Veränderungstheorie wird dabei in Form einer kognitiven Landkarte veranschaulicht. Wie bei den vorangegangenen prototypischen Analysen werden jeweils zwei kognitive Landkarten vorgestellt, eine mit den allgemeinen Annahmen und eine mit den Vorstellungen über Strategien und Maßnahmen. Bei einigen subjektiven Veränderungstheorien, die kompakter ausfallen, wird auf diese Unterscheidung verzichtet und alle Annahmen und Strategien in einer kognitiven Landkarte veranschaulicht.

Die folgende Darstellung der subjektiven Veränderungstheorien gliedert sich nach den drei Bereichen. Dabei werden zunächst die Schwerpunkte der einzelnen Veränderungstheorien hinsichtlich ihrer Annahmen und Strategien beschrieben. Soweit möglich folgt dann eine zusammenfassende Analyse von Ähnlichkeiten und Unterschiede innerhalb der Bereiche. Da die Einzelfallstudien dieser Pilotuntersuchung vermutlich keine Repräsentativität für die jeweiligen Bereiche beanspruchen können, sind die vergleichenden Aussagen im Sinne heuristischer Hypothesen und als Tendenzaussagen zu verstehen.

4.2.1 Politisch-administrativer Bereich

Allen subjektiven Veränderungstheorien der Entscheidungsträger aus dem politisch-administrativen Bereich ist eine starke Einbindung in Prozesse der Verwaltungsmodernisierung gemeinsam (zu den verschiedenen Aspekten der Verwaltungsmodernisierung vgl. Blanke, von Bandemer, Nullmeier & Wewer, 2005; Böhret, 2008; Bogumil, 2008). Dabei sind die Funktionen der befragten Führungskräfte nahe bei den politischen Entscheidungsträgern angesiedelt.

Subjektive Veränderungstheorie von Entscheidungsträger B

Die subjektive Veränderungstheorie des Entscheidungsträgers B aus dem politisch-administrativen Bereich ist in den Abbildungen 25 und 26 dargestellt.

Die Veränderungstheorie ist zunächst geprägt durch die Annahme, dass die politisch Verantwortlichen, wenn sie sich mit Verwaltungsmodernisierung befassen, ein hohes Interesse an der Darstellung von Erfolgserlebnissen haben. So hat diese subjektive Veränderungstheorie eine sehr differenzierte Sicht auf den Faktor „Organisationsumwelt“. Dabei steht die gleichzeitige Erwartung von unbürokratischem Handeln und der Gewährleistung eines hohen Maßes an Rechtmäßigkeit im Mittelpunkt.

Im Umkehrschluss gilt, dass wenn aus der Verwaltung heraus ein Veränderungsprojekt als wichtig angesehen wird, dass es gelingen muss, die Aufmerksamkeit der politisch Verantwortlichen im Sinne von Machtpromotoren zu gewinnen. Dann aber muss das Vorhaben im richtigen Zeitfenster angesiedelt sein und in einem umgrenzten Zeitraum Erfolgserlebnisse hervorbringen, die dann veröffentlicht werden können.

Einen hohen Stellenwert nimmt in dieser subjektiven Veränderungstheorie – im Unterschied zu den bislang betrachteten – der Faktor „Organisationsstrukturen“ ein. Demnach wird der Schaffung entsprechender Organisationsstrukturen im Hinblick auf etwaige Verhaltensänderungen auf Seiten des Personals ein größerer Stellenwert zugemessen als Überzeugungsstrategien. Darüber hinaus finden sich strategische Überlegungen zur Gestaltung von Veränderungsprozessen und der Notwendigkeit, diese durch den Aufbau entsprechender Organisationsstrukturen und Institutionen abzusichern.

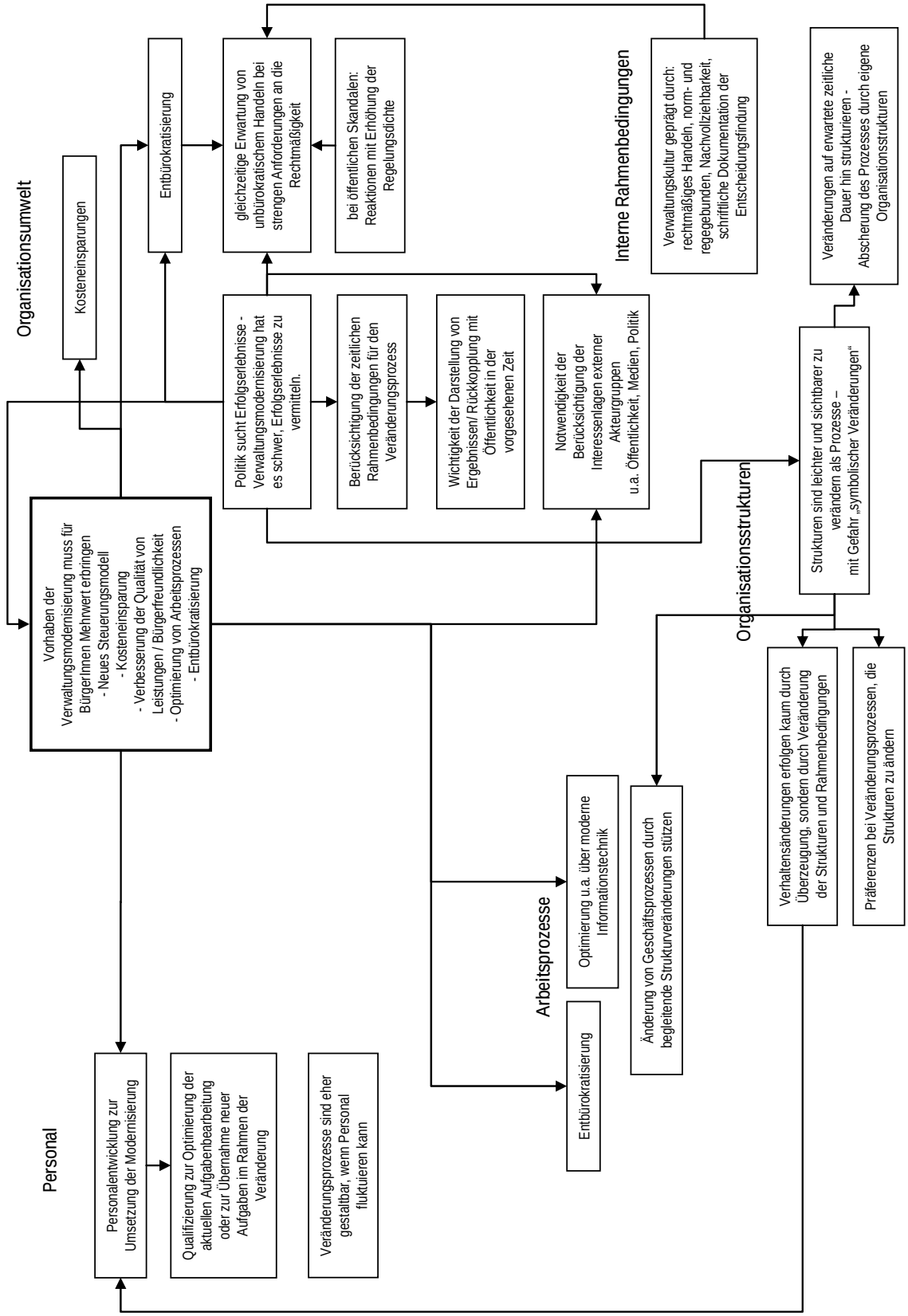


Abbildung 25: Subjektive Veränderungstheorie des Entscheidungsträgers B aus dem politisch-administrativen Bereich: Annahmen über Wirkfaktoren im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung

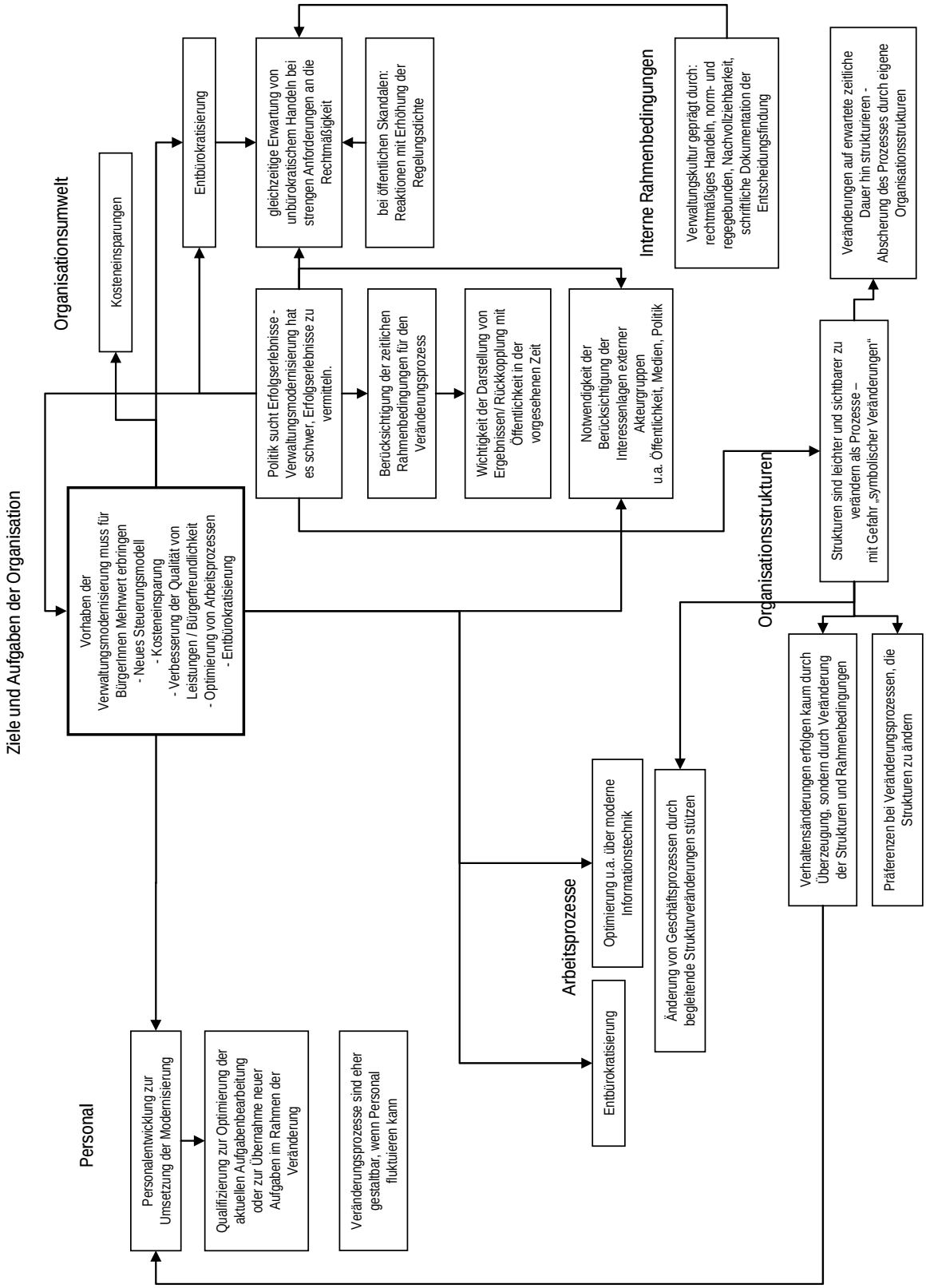


Abbildung 26: Subjektive Veränderungstheorie des Entscheidungsträgers B aus dem politisch-administrativen Bereich: Wirkungsannahmen über Strategien und Maßnahmen im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung

Die Annahmen über Strategien und Maßnahmen machen auch deutlich, warum es interessant ist, im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung Veränderungen vor allem an Organisationsstrukturen vorzunehmen. Beispiele hierfür sind die Verringerung der Zahl von Ministerien, deren Umbenennung, die Einrichtung neuer Abteilungen oder Referate, das Zusammenlegen von Behörden, die Neugliederung von Organisationen und Umwandlungen etwa von Verwaltungseinheiten in Eigenbetriebe, GmbH, Anstalten des öffentlichen Rechts bis hin zur Privatisierung. Bei Strukturänderungen können Veränderungen rasch durchgeführt, leicht sichtbar gemacht und kommuniziert werden – auch wenn diese bisweilen nur symbolische Handlungen darstellen.

Subjektive Veränderungstheorie von Entscheidungsträger C

Ausgangspunkt der allgemeinen Annahmen in der subjektiven Veränderungstheorie des Entscheidungsträgers C aus dem politisch-administrativen Bereich (vgl. Abbildung 27) ist das Ziel der Kostenersparnis durch Veränderungs- und Modernisierungsprozesse. Dabei stehen bei den allgemeinen Annahmen Wechselwirkungen zwischen Organisationsumwelt, internen Rahmenbedingungen und Aspekten der Organisationsstruktur im Mittelpunkt. Es wird aufgezeigt, dass bei öffentlichen Problemen die politische Führung stets in der Verantwortung steht, so dass diese die Kontrolle über Veränderungsprozesse behalten muss. Dies steht dann im Gegensatz zu strukturellen Veränderungen in Richtung von mehr Delegation von Verantwortung, wie es im Rahmen des Neuen Steuerungsmodells vertreten wird (vgl. zum Beispiel Röber, 2005).

Hinsichtlich der Strategien und Maßnahmen (vgl. Abbildung 28) wird auf eine eigene Organisationsstruktur zur Begleitung des Veränderungsprozesses abgehoben.

Ferner wird eine Lernstrategie empfohlen, die nicht nur auf eigenen Fehlern und Erfahrungen basiert. Es wird vorgeschlagen, systematisch Erfahrungen aus der Organisationsumwelt auszuwerten, etwa bei anderen Organisationen mit gleichen Aufgabenstellungen und Funktionen.

Hinsichtlich der Umsetzung wird die Strategie verfolgt, alle Beteiligten einschließlich der Kritiker ins Boot zu holen mit dem Ziel, dass die Mitarbeiter die Veränderung dann selbst tragen.

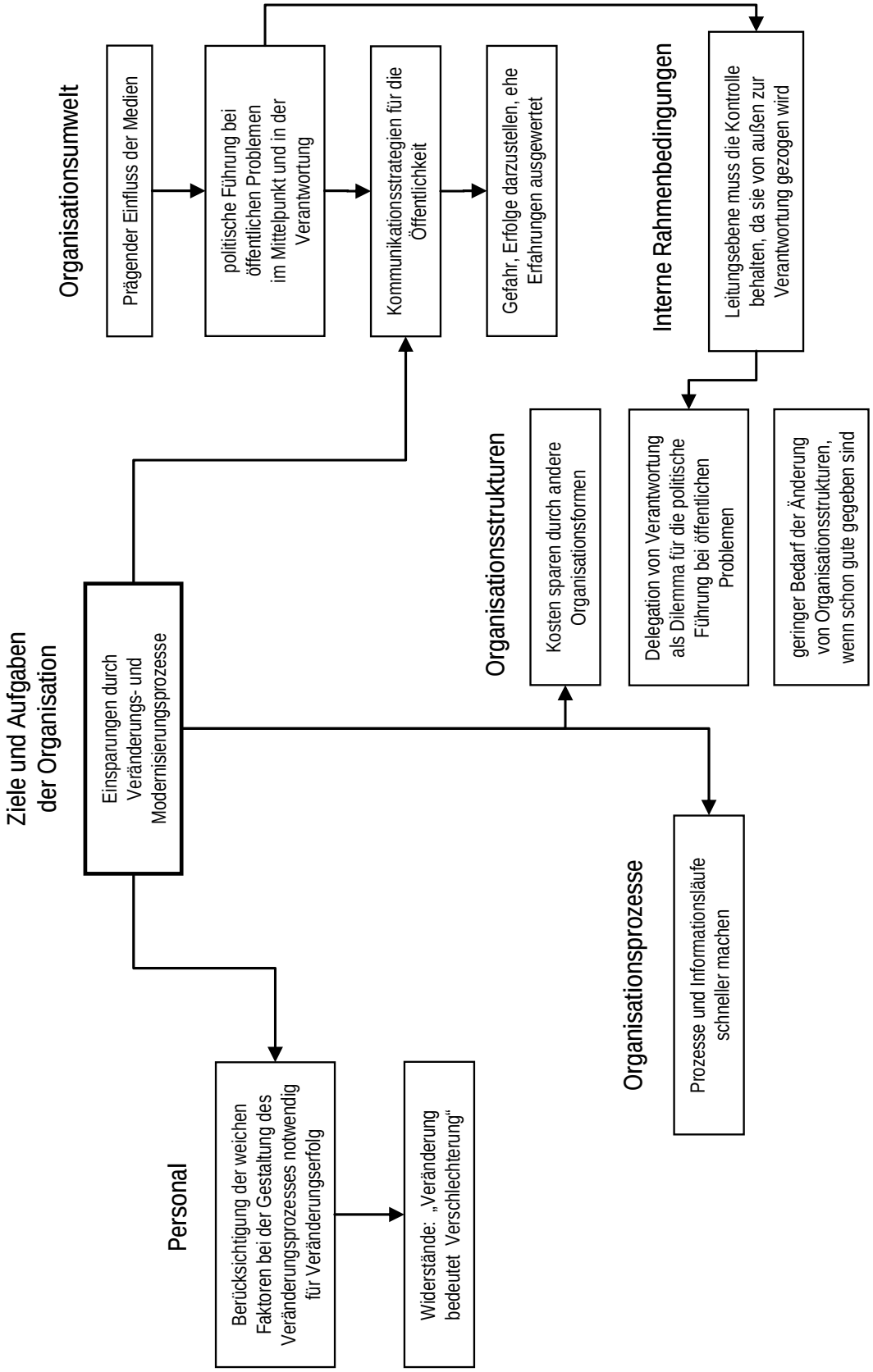


Abbildung 27: Subjektive Veränderungstheorie des Entscheidungsträgers C aus dem politisch-administrativen Bereich: Annahmen über Wirkfaktoren im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung

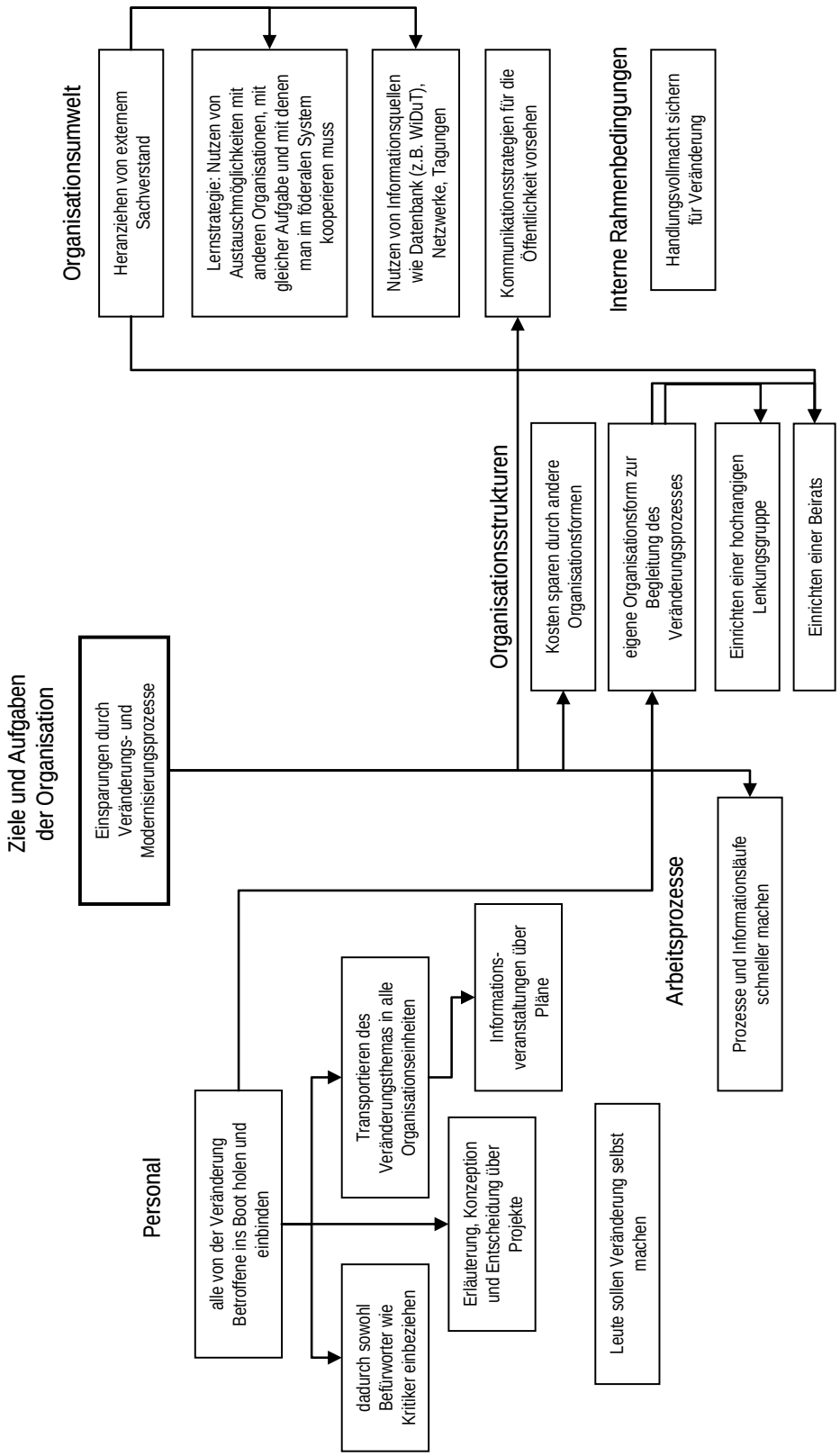


Abbildung 28: Subjektive Veränderungstheorie des Entscheidungsträgers C aus dem politisch-administrativen Bereich: Wirkungsannahmen über Strategien und Maßnahmen im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung

Subjektive Veränderungstheorie von Entscheidungsträger D

Entscheidungsträger D (vgl. Abbildungen 29 und 30) betont zunächst die Vorgabe von Veränderungen durch die Organisationsumwelt oder die Politik, so dass deren Umsetzung im Mittelpunkt der subjektiven Veränderungstheorie steht. Über vorgegebene Ziele ist demnach nicht mehr zu diskutieren. Im Hinblick auf die Organisationsumwelt wird vor allem die Politik als zu berücksichtigender Einflussfaktor gesehen, deren Vertreter es aus Verwaltungssicht mit entsprechendem „Fingerspitzengefühl“ zu behandeln gilt. Hinsichtlich der Organisationsstrukturen wird die Meinung vertreten, dass zentralisierte Stellen effektiver zum Wohl der Gesamtorganisation handeln können als nach Autarkie strebende Organisationseinheiten. Als wichtige interne Rahmenbedingung wird die Unterstützung durch die Organisationsspitze angesehen. Dem Personal wird ein zentraler Stellenwert im Veränderungsprozess zugeschrieben: Zum einen tragen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Hauptlast und zum anderen „arbeiten sie an der Front“ und haben das beste Wissen, wie Veränderungen umgesetzt werden können. Entsprechend sollen in der Folge einer systematischen Überzeugungsarbeit die konkreten Lösungen durch die Mitarbeiter mit erarbeitet werden. Ein spezielles Thema dieser Veränderungstheorie ist der Umgang mit Bedenkenträgern sowohl in der Leitungsebene als auch bei den Mitarbeitern.

Bei den folgenden subjektiven Veränderungstheorien der Entscheidungsträger E und F sind die allgemeinen Annahmen und die Strategieüberlegungen so eng miteinander verknüpft, dass auf eine getrennte Darstellung in zwei kognitiven Landkarten verzichtet wird.

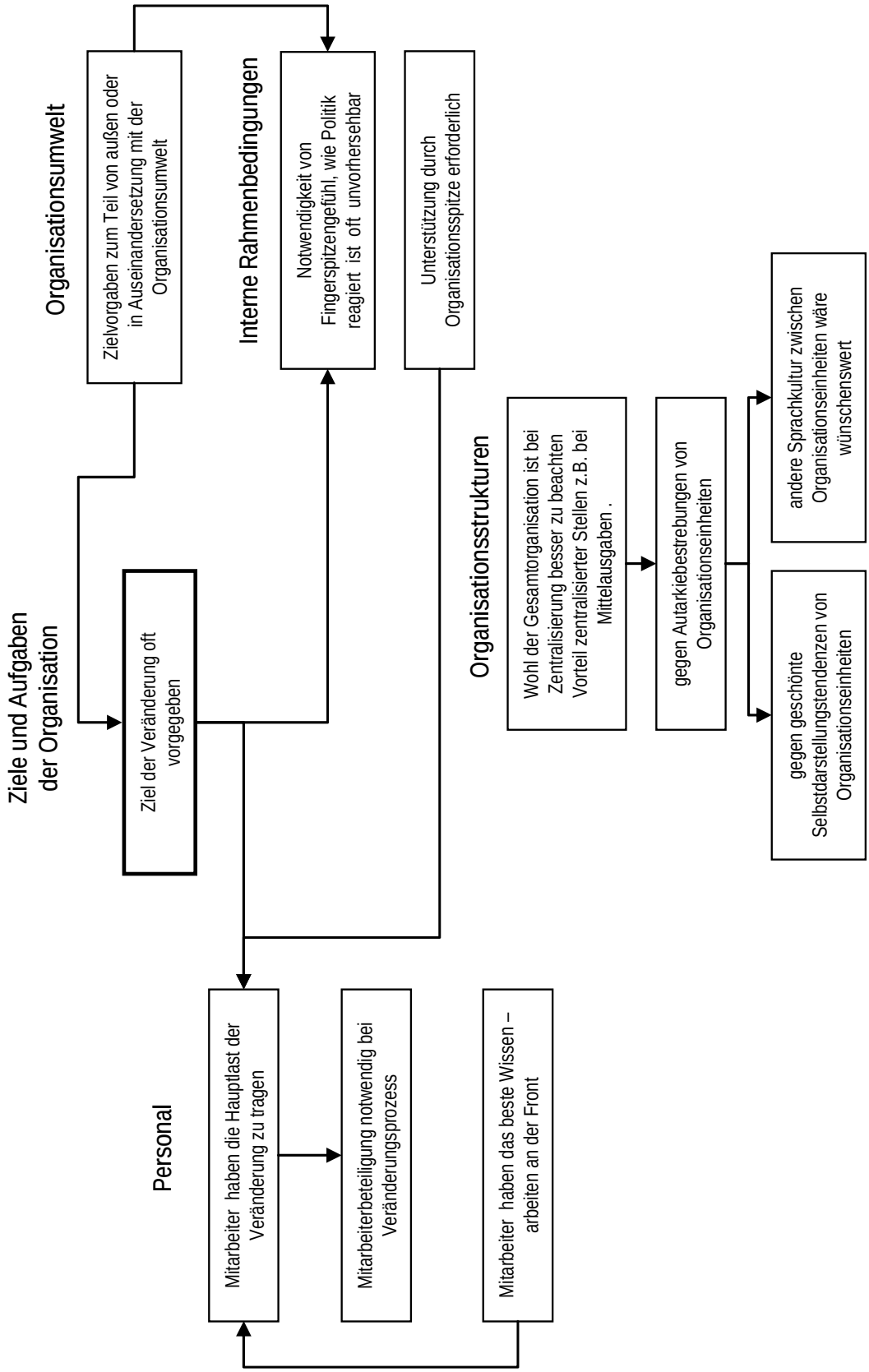


Abbildung 29: Subjektive Veränderungstheorie des Entscheidungsträgers D aus dem politisch-administrativen Bereich: Annahmen über Wirkfaktoren im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung

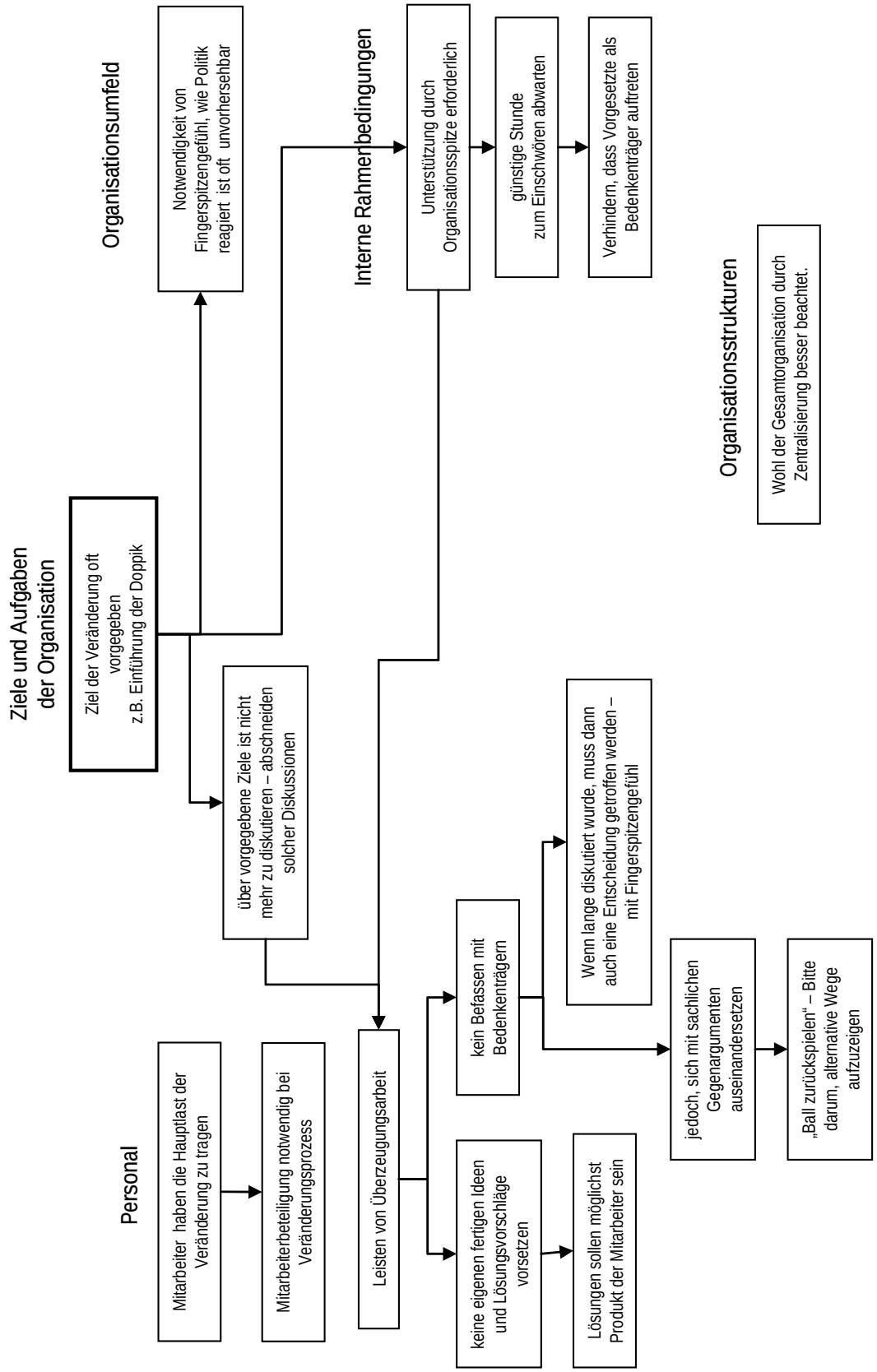


Abbildung 30: Subjektive Veränderungstheorie des Entscheidungsträgers D aus dem politisch-administrativen Bereich: Wirkungsannahmen über Strategien und Maßnahmen im Rahmen der Verwaltungs-modernisierung

Subjektive Veränderungstheorie von Entscheidungsträger E

Entscheidungsträger E (vgl. Abbildung 31) geht ebenfalls von einem durch die Organisationsumwelt vorgegebenen Veränderungsvorhaben aus. Der Schwerpunkt dieser subjektiven Veränderungstheorie liegt in den Wechselwirkungen von internen Rahmenbedingungen und Organisationsstrukturen. Dabei wird der Vorteil einer eigens für das Vorhaben eingerichteten Arbeitsgruppe dargelegt und gleichzeitig werden die Konfliktlinien zur klassischen Linienorganisation aufgezeigt. Entsprechend wichtig wird die Rückendeckung der Organisationsleitung für die Arbeitsgruppe angesehen. Der Vorteil der Querschnittsfunktion und der interessenfreien Information der Organisationsleitung durch die Arbeitsgruppe wird gestützt durch eine hohe multidisziplinäre Kompetenz der Leitungsfunktion und der Mitwirkenden der Arbeitsgruppe.

Subjektive Veränderungstheorie von Entscheidungsträger F

Entscheidungsträger F (vgl. Abbildung 32) geht von einem Veränderungsprozess aus, der durch externe Beratung unterstützt wird. Dabei stehen die Wechselwirkungen zwischen internen Rahmenbedingungen und dem Faktor „Personal“ im Mittelpunkt. Eine zentrale Annahme betrifft das Beziehungsgefüge zwischen den Organisationsleitung, den an Veränderungen interessierten Führungskräften und Mitarbeitern in der Organisation und dem externen Berater. Nur wenn das Beziehungsgefüge insgesamt funktioniert, sind die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Veränderungsprozess gewährleistet. Die zweite zentrale Annahme bezieht sich auf das Auftreten von Widerständen und die Sicherung einer entsprechenden Gegenmacht, um Veränderungen auch durchsetzen zu können. Wie schon in den anderen subjektiven Veränderungstheorien wird eine eigene den Veränderungsprozess begleitende Organisationsstruktur als wichtig angesehen. Dabei wird ein Führungs-Tandem vorgeschlagen, bestehend aus dem externen Berater und einer internen Führungskraft, die die Organisation kennt und insbesondere Entscheidungen unmittelbar in die Organisation weitergeben kann.

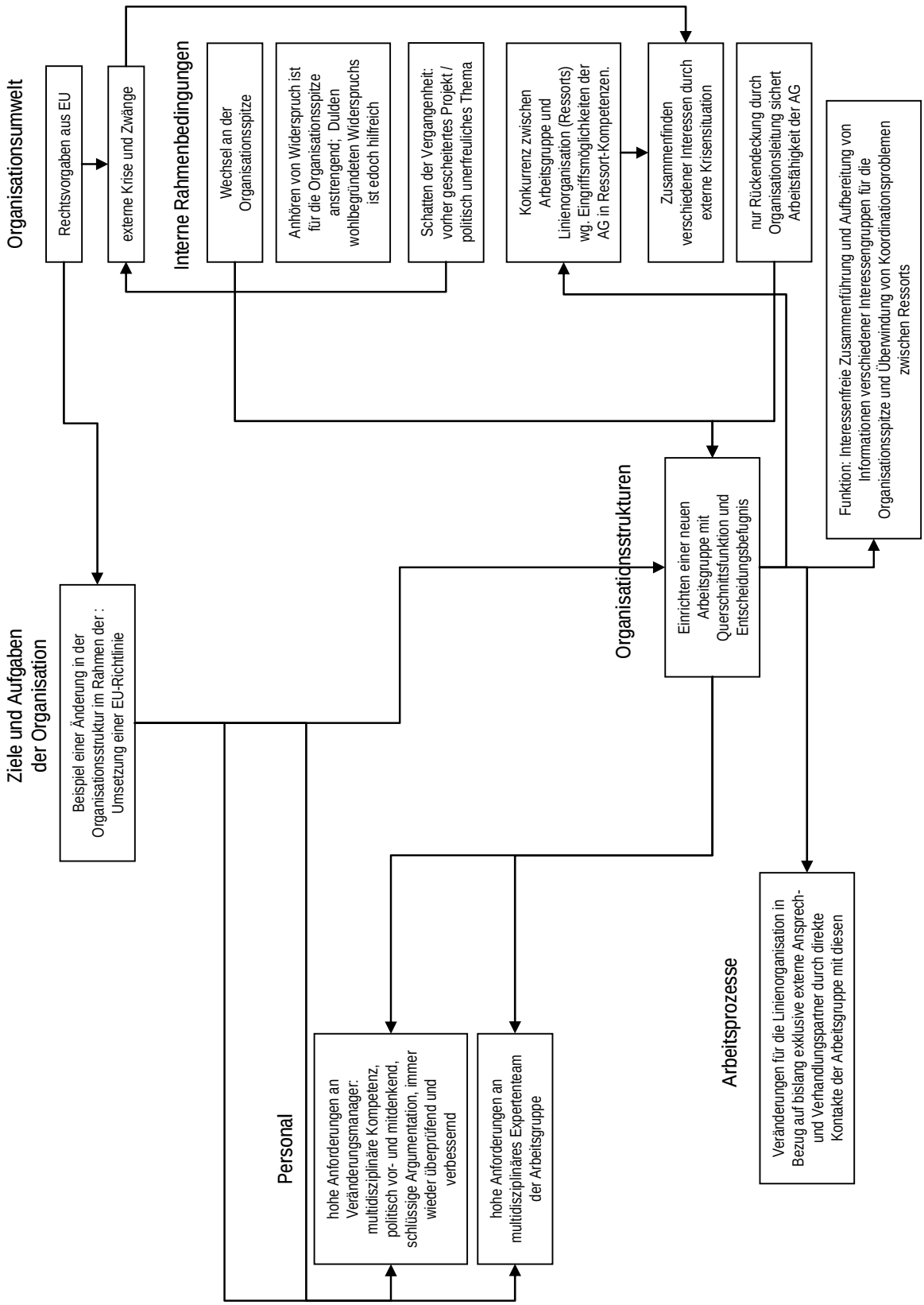


Abbildung 31: Subjektive Veränderungstheorie des Entscheidungsträgers E aus dem politisch-administrativen Bereich

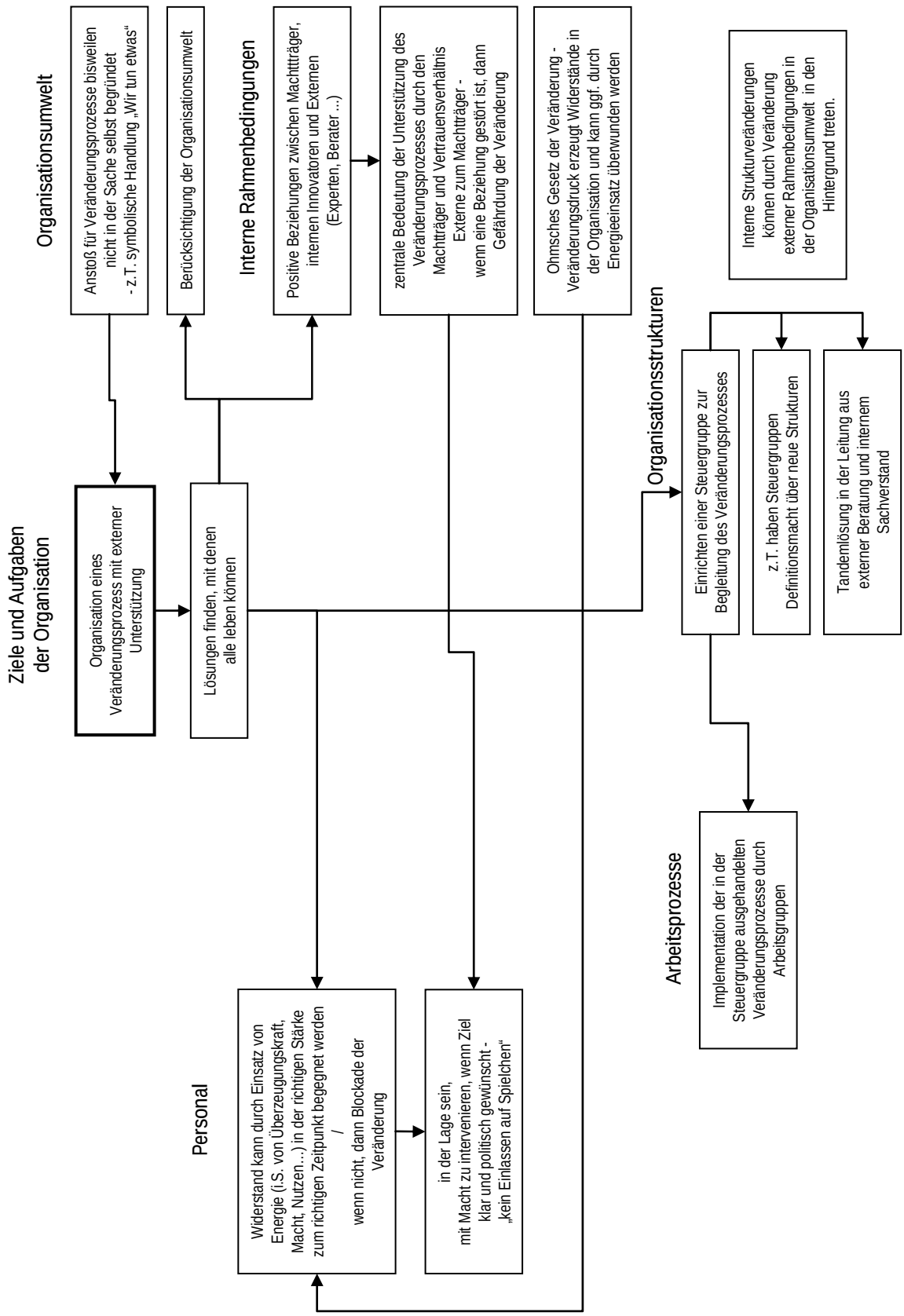


Abbildung 32: Subjektive Veränderungstheorie des Entscheidungsträgers F aus dem politisch-administrativen Bereich

Zusammenschau der subjektiven Veränderungstheorien aus dem politisch-administrativen Bereich

In der Zusammenschau der verschiedenen subjektiven Veränderungstheorien aus dem politisch-administrativen Bereich lassen sich folgende gemeinsamen Punkte festhalten.

- Ausgangspunkt von Veränderungsvorhaben sind zumeist externe Einflüsse aus der Organisationsumwelt. Verwaltungsmodernisierung soll insbesondere zu Kosteneinsparungen und einer höheren Effektivität der Leistungserbringung beitragen. Bei Veränderungsprozessen, die öffentlichkeitswirksam sind, wurde großen Wert auf den Faktor „Organisationsumwelt“ gelegt. Hier gilt es, durch entsprechende Öffentlichkeitsarbeit, schnelle Erfolge zu kommunizieren. Auch wurde deutlich, dass Veränderungsprozesse, die mit politischen Entscheidungsträgern in Verbindung gebracht werden (können), von diesen auch mitgesteuert werden.
  Die Organisationsumwelt wird andererseits auch als wichtige Lernquelle angesehen. Dies gilt sowohl für das Nutzen von Erfahrungswissen vergleichbarer Organisation als auch für den Einbezug einer externen Sicht auf die Ausgangslage und die Gestaltung des Veränderungsprozesses durch neutrale außen stehende Experten.
- Zu den zentralen internen Rahmenbedingungen gehört die Unterstützung durch die Organisationsleitung. Diese Unterstützung durch einen oder mehrere Machtpromotoren wird durchgängig als zentrale Bedingung genannt.
- Im Hinblick auf den Faktor „Organisationsstruktur“ wurde durchgängig auf die Notwendigkeit eigener Organisationsstrukturen hingewiesen, die den Veränderungsprozess begleiten und steuern.
- Am wenigsten Vorstellungen bestehen bei allen Veränderungstheorien in Bezug auf den Faktor „Arbeitsprozesse.“ Dies hängt möglicherweise damit zusammen, dass diese erst in der Umsetzungsphase von Bedeutung werden, wenn es um Detailfragen geht. So stellt sich die Frage, ob hier nicht ein blinder Fleck in den subjektiven Veränderungstheorien besteht. Ist doch das Scheitern des Veränderungsvorhabens zu befürchten, wenn es nicht gelingt, die Veränderungen in den Arbeitsprozessen zu verankern.
- Allen subjektiven Veränderungstheorien ist schließlich ein hoher Stellenwert des Faktors „Personal“ gemeinsam. Dieser wird als ein Schlüssel für

den Erfolg insbesondere bei der Umsetzung der Veränderung angesehen. In Erwartung von Widerständen wird durchgängig eine entsprechende Kommunikationsstrategie empfohlen, bei der das Vorhaben begründet wird und bei der über die Entwicklung des Veränderungsprozesses informiert wird. Dabei wird auch empfohlen, Kritiker von vorneherein in den Prozess einzubeziehen.
In den Vorstellungen wird auch deutlich, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als die Experten für die Umsetzung und als wesentliche Träger der Veränderung einbezogen werden müssen, soll diese gelingen.

4.2.2 Wissenschaftsmanagement

Die befragten Entscheidungsträger aus dem Wissenschaftsmanagement standen mit ihren jeweiligen Organisationen unter einem hohen Veränderungsdruck. Derzeit ändern sich im Hochschulbereich unter anderem durch den Bologna-Prozess die Rahmenbedingungen des Studiums und auch der Studienorganisation. Der Wettbewerb um Studierende und hochqualifizierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler verschärft sich. Die einzelnen Hochschulen versuchen sich durch entsprechende Profilbildung in Lehre und Forschung und durch interne Organisationsveränderungen dafür zu rüsten. Hinzu kommt, dass die zur Verfügung stehenden Finanzmittel sehr knapp sind.

Die außeruniversitären Forschungseinrichtungen sehen sich ebenfalls einem verschärften Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Das Einwerben von Drittmitteln, eine hohe Attraktivität für Spitzenforscher, internationale Kooperationen und effiziente Organisationsstrukturen im Wissenschaftsmanagement werden zu wichtigen Wettbewerbsfaktoren. Entsprechend kommt der Gestaltung von Forschungskooperationen und einem stärker wirtschaftlichen Denken eine zunehmende Bedeutung zu. Hier sind auch Veränderungen in der Kultur von Wissenschaftsorganisationen im Gange, von einzelnen Lehrstuhlinhabern mit einer relativ hohen Autonomie bis hin zu Forschungskooperationen mit entsprechenden Abstimmungszwängen.

Subjektive Veränderungstheorie von Entscheidungsträger B

Die subjektive Veränderungstheorie von Entscheidungsträger B aus dem Wissenschaftsmanagement ist in den Abbildungen 33 und 34 zusammengefasst.
Bei der Zielsetzung wird neben der bekannten Kostenreduzierung auch auf Möglichkeiten der Änderung von Aufgabenfeldern und der Erschließung neuer Aufgaben abgehoben. Als wichtiger Erfolgsfaktor wird der systematische Einbezug einer neutralen Außensicht als Gegenpol zur internen Betriebsblindheit angesehen. Als interne Rahmenbedingung wird wiederum die Unterstützung durch die Organisationsleitung als wichtiger Erfolgsfaktor genannt. Dabei ist auch zu beachten, dass der Veränderungsprozess nicht in Kompetenzen und Belange von Machtpromotoren eingreift. Im Hinblick auf die Organisationsstruktur wird die These vertreten, dass es weniger auf die Strukturen als auf das Personal ankommt. Gutes Personal kommt auch in schlechten Strukturen zurecht – aber nicht umgekehrt. Auch wird darauf hingewiesen, dass Hindernisse in Organisationsstrukturen durch Fachbruderschaften überwunden werden. Die Arbeitsprozesse sind den neuen Anforderungen anzupassen und allgemein gilt es durch die Veränderungen, Rationalisierungspotentiale zu nutzen und unter anderem Doppelarbeit zu vermeiden Was das Personal angeht, so wird auch hier den Kommunikations- und Überzeugungsstrategien eine wichtige Rolle zugeschrieben. Des Weiteren wird aber auch auf eine kluge Personalpolitik hingewiesen. Diese bezieht sich zum einen auf die Führungskräfte, die man mit der Konzeption und Umsetzung der Veränderung betraut als auch auf die Wahl der Mitarbeiter – soweit dies möglich ist – die dann später die Veränderung tragen und leben sollen.

Subjektive Veränderungstheorie von Entscheidungsträger C

Entscheidungsträger C aus dem Wissenschaftsmanagement (vgl. Abbildung 35) betont zunächst die Veränderungen in der Organisationsumwelt von Wissenschaftseinrichtungen, auf die man sich einstellen muss. So wird künftig der Außendarstellung ein höheres Gewicht beigemessen, ob man es wünscht oder nicht. Die subjektive Veränderungstheorie betont im Kern die Wechselwirkungen zwischen diesen Anforderungen, den gegebenen internen Rahmenbedingungen und den Organisationsstrukturen. Dabei wird die Notwendigkeit einer Kulturveränderung in den Wissenschaftseinrichtungen gesehen, die von einer eher an Arbeitseinheiten orientierten fragmentierten Arbeitsweise hin zu einer Zusammenarbeit in größeren Forschungseinheiten geht. Dies bleibt dann nicht

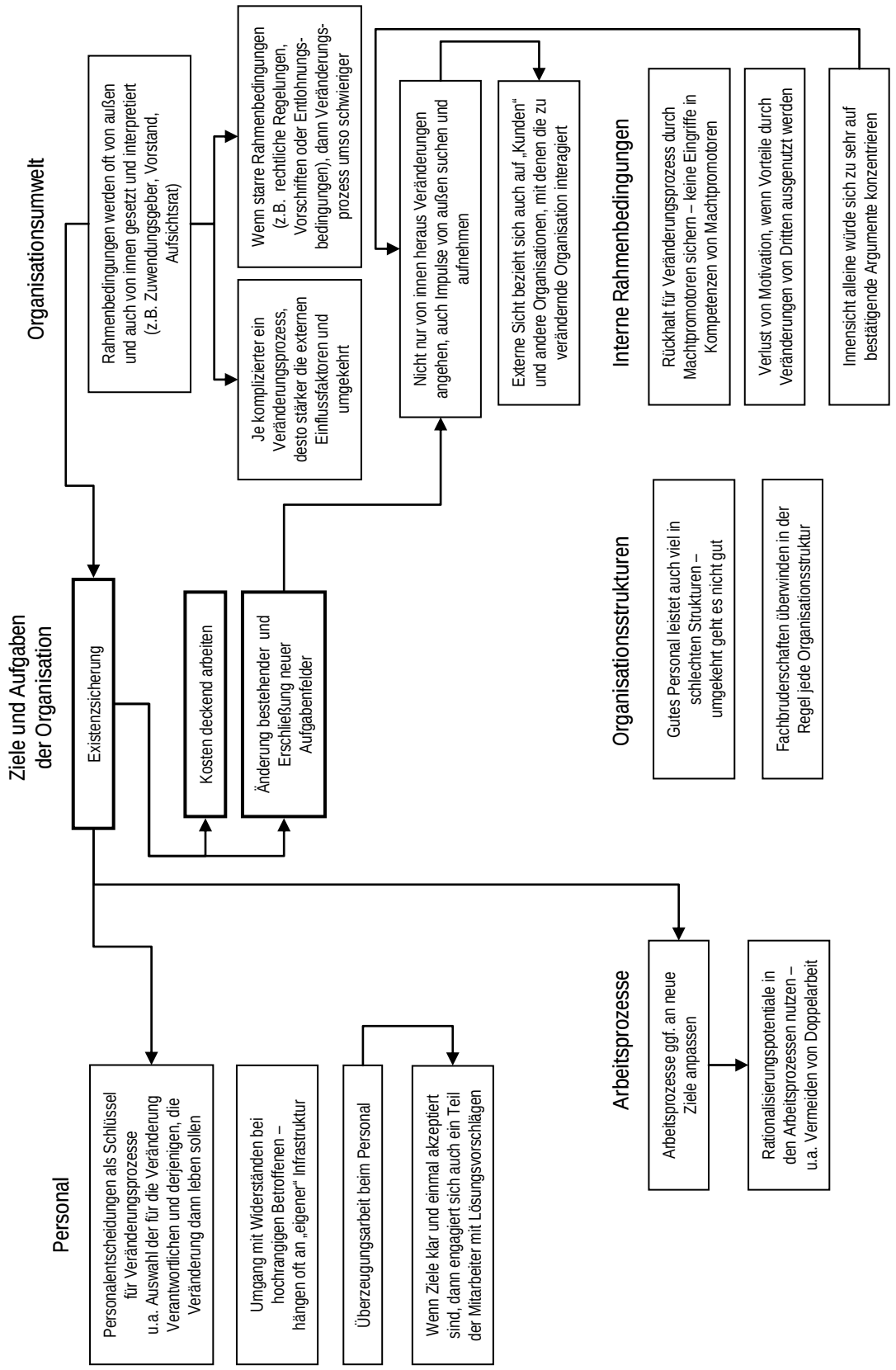


Abbildung 33: Subjektive Veränderungstheorie des Entscheidungsträgers B aus dem Wissenschaftsmanagement: Annahmen über Wirkfaktoren im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung

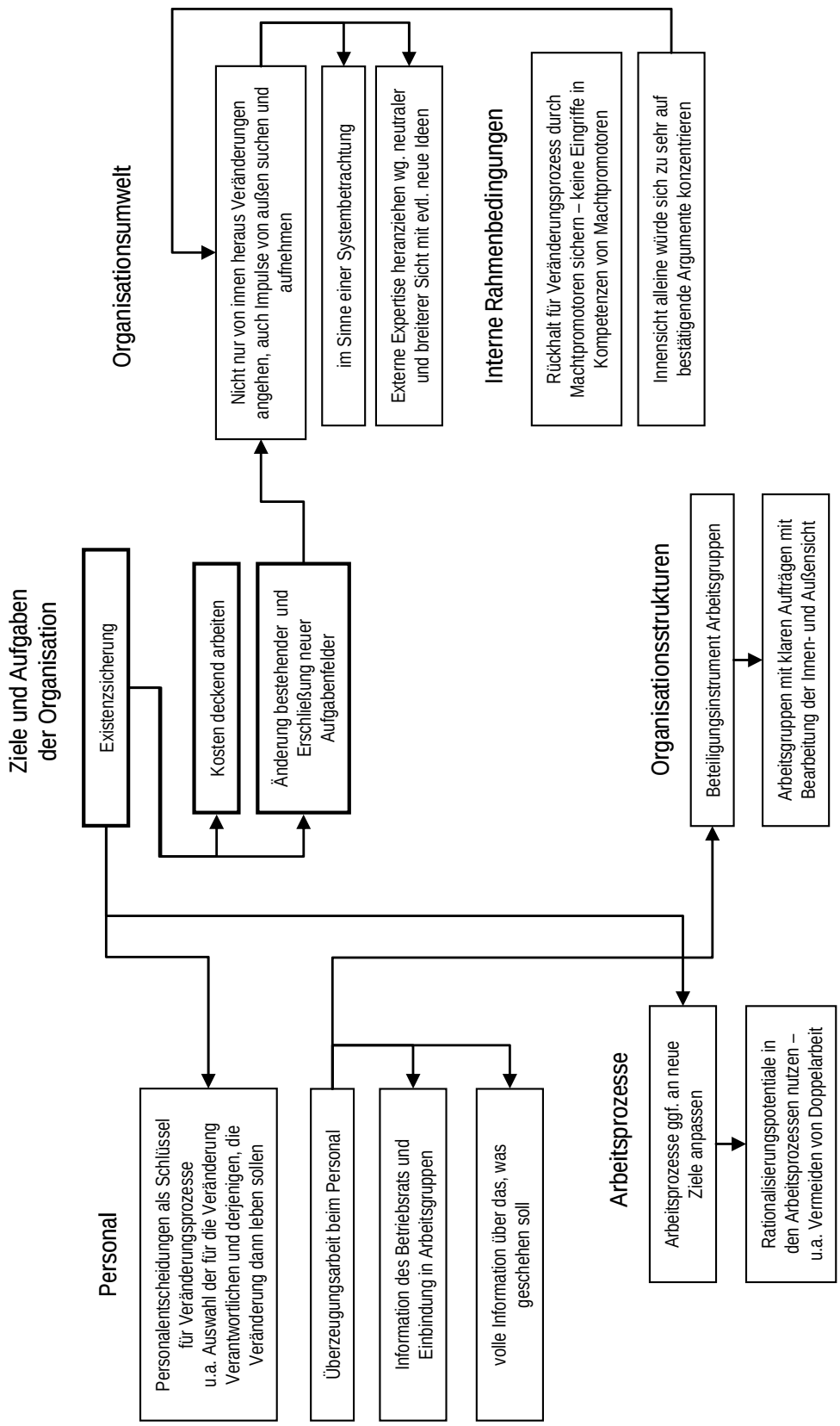


Abbildung 34: Subjektive Veränderungstheorie des Entscheidungsträgers B aus dem Wissenschaftsmanagement: Wirkungsannahmen über Strategien und Maßnahmen

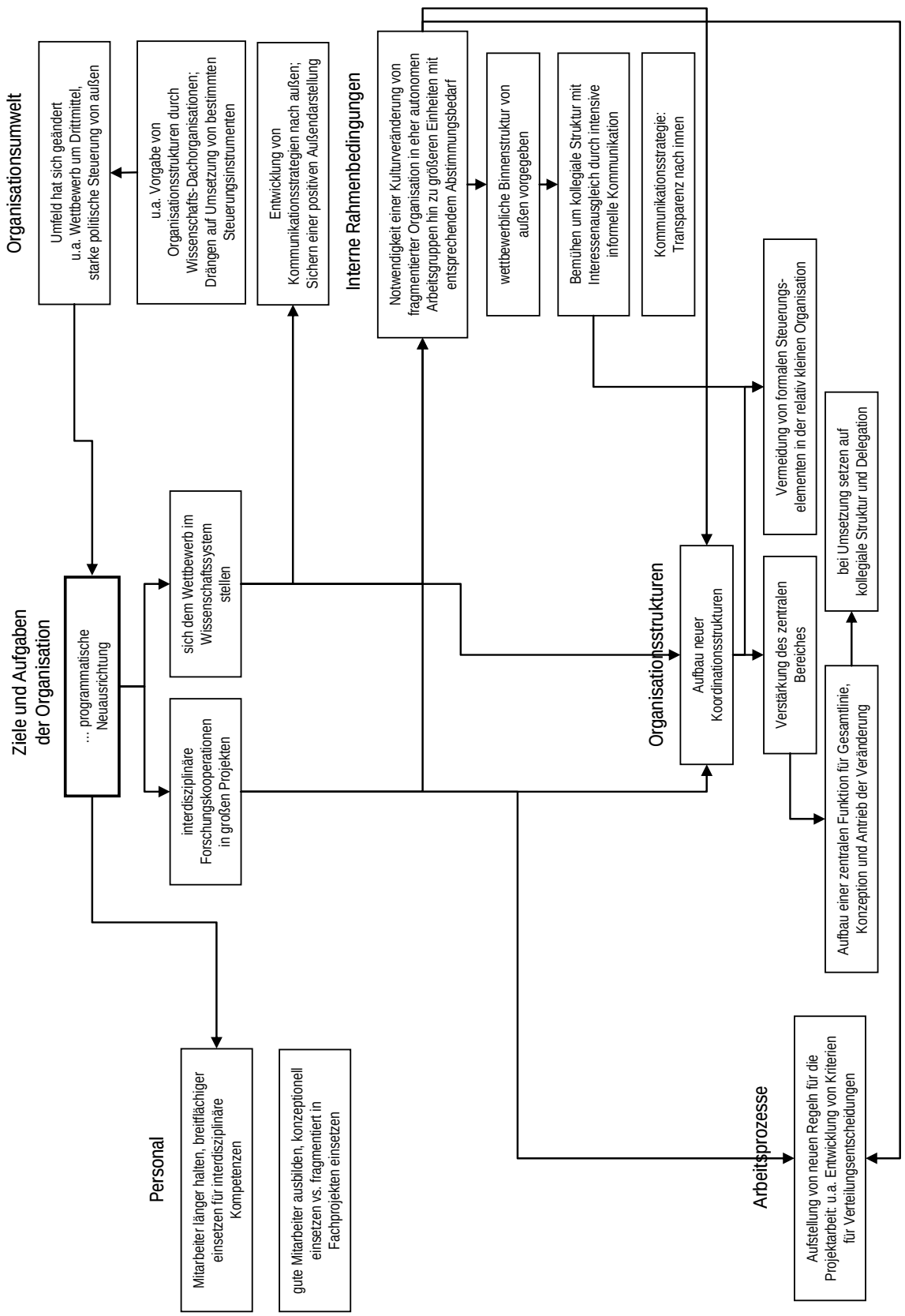


Abbildung 35: Subjektive Veränderungstheorie des Entscheidungsträgers C aus dem Wissenschaftsmanagement: Annahmen über Wirkfaktoren sowie Strategien und Maßnahmen in einem Veränderungsprozess

ohne Konsequenzen für die Organisationsstruktur der Einrichtung: Sie muss die Koordinationsstrukturen ausbauen und einen zentralen Bereich, der auch Wissenschaftsverwaltung umfasst stärken.
Im Hinblick auf den Faktor „Personal“ geht es hier weniger darum, diese Veränderungen zu gewinnen. Hier wird eine Personalpolitik angestrebt, die Mitarbeiter länger halten möchte und in deren interdisziplinäre Kompetenz investiert, um diese dann entsprechend den Anforderungen in interdisziplinären Forschungskooperationen breiter einsetzen zu können. Schließlich wird bei allem Wettbewerb, wie er von außen an die Institutionen herangetragen wird, darauf Wert gelegt, dass kollegiale Strukturen mit einem intensiven informalen Interessenausgleich erhalten bleiben.

Subjektive Veränderungstheorie von Entscheidungsträger D

Entscheidungsträger D legt seiner subjektiven Veränderungstheorie (vgl. Abbildung 36) ein konkretes Veränderungsvorhaben zugrunde. Es geht um die Umsetzung rechtlicher Vorgaben sowie um eine Verbesserung der Kundenorientierung, die über eine höhere Transparenz der Zuständigkeiten nach außen realisiert werden soll. Bei der Veränderung der Organisationsstruktur geht es zum Teil um das Festschreiben schon gelebter Strukturen. Einen breiten Raum nimmt in dieser Veränderungstheorie der Faktor „Personal“ ein. Auch hier wird davon ausgegangen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am besten wissen, was auf welche Weisen zu verändern ist. Dennoch wird ein an den rechtlichen Rahmenbedingungen orientiertes, stufenweises Vorgehen bei der Umstrukturierung beschrieben. Dabei wird sowohl auf die begleitenden Kommunikationsprozesse als auch auf verschiedene Beteiligungsformen verwiesen. Da der Beteiligungsprozess sich nur auf die mittlere Führungsebene bezieht, sind die letztlich betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur mittelbar einbezogen.

An diesem Beispiel wird die zentrale Rolle der mittleren Führungsebene als Transmissionsriemen für die Veränderung deutlich. So stellt sich die Frage, wie von den für einen Veränderungsprozess Verantwortlichen sichergestellt werden kann, dass die Informationen, die sich bei der Beteiligung der mittleren Führungsebene ergeben, auch entsprechend an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weitergegeben werden.

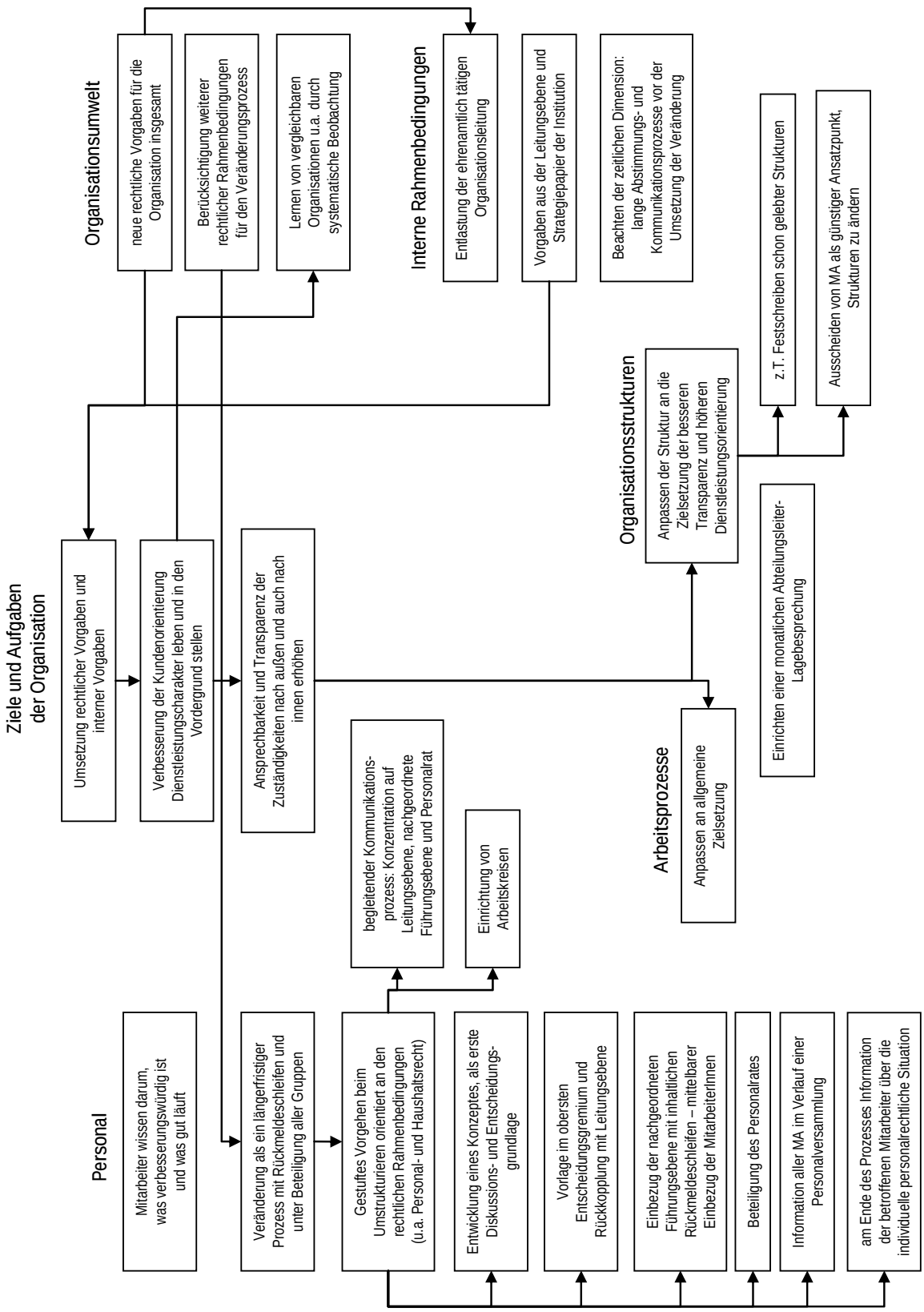


Abbildung 36: Subjektive Veränderungstheorie des Entscheidungsträgers D aus dem Wissenschaftsmanagement: Annahmen über Wirkfaktoren sowie Strategien und Maßnahmen in einem Veränderungsprozess

Zusammenschau der subjektiven Veränderungstheorien aus dem Bereich Wissenschaftsmanagement

Alles in allem weisen die subjektiven Veränderungstheorien der Entscheidungsträger aus dem Wissenschaftsmanagement keine gravierenden Unterschiede zu denen ihrer Kolleginnen und Kollegen aus dem politisch-administrativen Bereich auf. Der Schwerpunkt der hier erhobenen subjektiven Veränderungstheorien bezog sich auf organisatorische Veränderungen in den jeweiligen Wissenschaftseinrichtungen. Hier spielte die systematische Hereinnahme externen Expertenwissens bei der Lageeinschätzung eine wichtige Rolle, ebenso wie Vorstellungen zum Faktor „Personal“. Stark wurden auch externe Zwänge aus der Organisationsumwelt empfunden, auf die es durch entsprechende Veränderungsprozesse zu reagieren gilt.

4.2.3 Wirtschaft

Es konnten zwei Entscheidungsträger mit großen Erfahrungen in der Gestaltung von Veränderungsprozessen aus der Wirtschaft befragt werden. Entscheidungsträger A war an einem umfangreichen Umstrukturierungsprozess bei einem großen Dienstleistungsunternehmen beteiligt und Entscheidungsträger B ist seit über 25 Jahren als Berater bei der Planung und Umsetzung von Veränderungsprozessen bei großen Dienstleistungsunternehmen tätig.

Subjektive Veränderungstheorie von Entscheidungsträger A

Die subjektive Veränderungstheorie von Entscheidungsträger A (vgl. Abbildung 37) betont die Wichtigkeit klarer Ziele des Veränderungsprozesses für die Verantwortlichen. Die Organisationsumwelt und die internen Rahmenbedingungen werden im Unterschied zu den oben beschriebenen Bereichen als ausgesprochen bedrohlich erlebt. Dies ist zum einen die ständige Bedrohung durch Personalabbau aufgrund wirtschaftlicher Zwänge und zum anderen eine ständige interne Konkurrenz zwischen Organisationseinheiten. Letzteres führt zu Strategien des aktiven Selbstmarketing von Organisationseinheiten, um ihren jeweiligen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu dokumentieren.

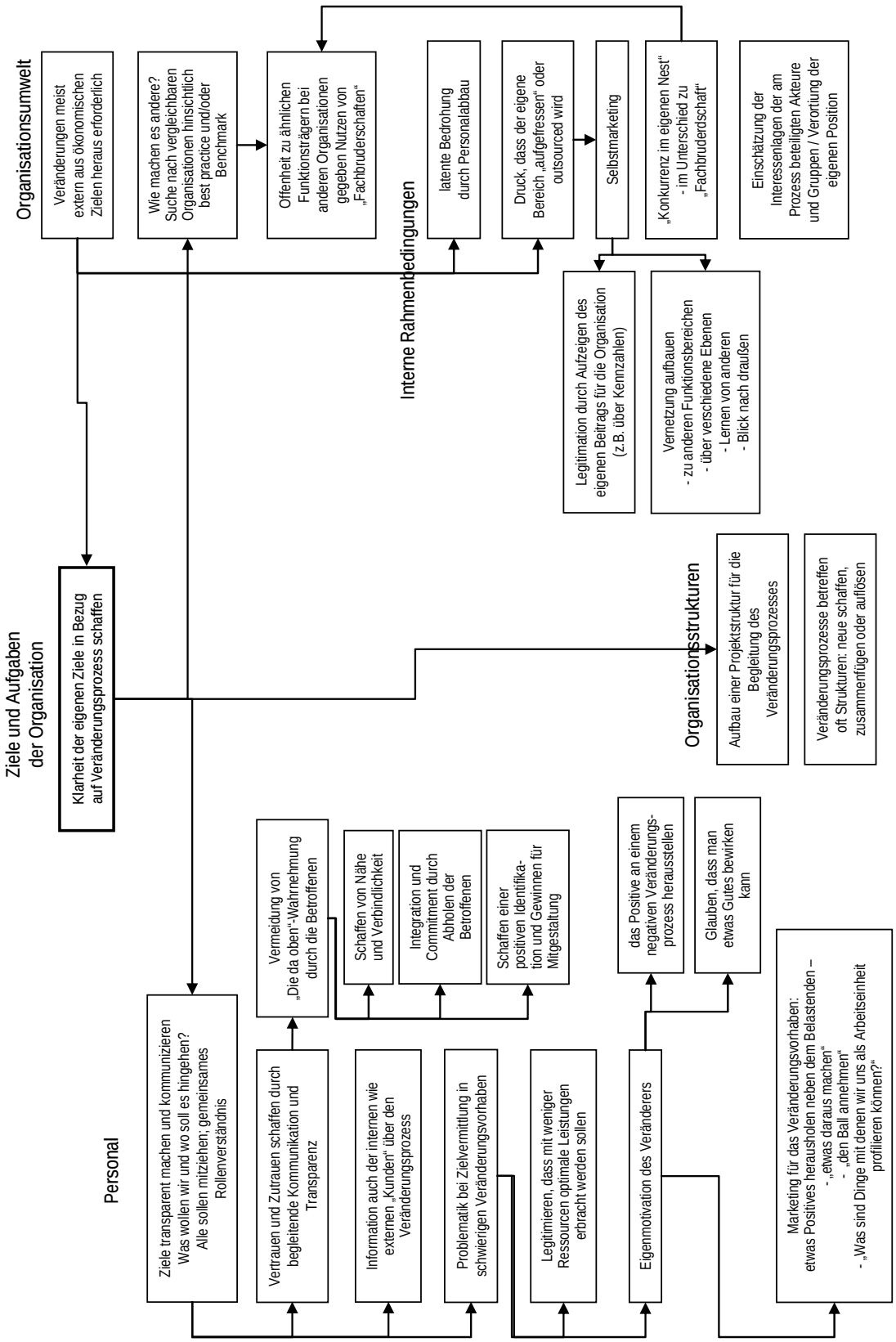


Abbildung 37: Subjektive Veränderungstheorie des Entscheidungsträgers A aus der Wirtschaft: Annahmen über Wirkfaktoren sowie Strategien und Maßnahmen in einem Veränderungsprozess

Fachbruderschaften kommt in dieser Situation eine wichtige Rolle, zu wenn man sich extern und in geschütztem Umfeld mit Kolleginnen und Kollegen austauschen kann. Die Analyse der Interessenlagen von am Veränderungsprozess beteiligten Akteuren und Akteurgruppen wird als wichtiges Instrument zur Orientierung angesichts der internen Rahmenbedingungen angesehen. Im Hinblick auf den Faktor „Organisationsstruktur“ wird auf die Bedeutung einer eigenen Projektstruktur für die Begleitung und Durchführung des Veränderungsvorhabens betont. Wie bei den Theorien der anderen Interviewpartner kommt dem Faktor „Personal“ und einer entsprechenden Kommunikationsstrategie eine wichtige Rolle zu. Interessant ist hier die Strategie, dass sich die Verantwortlichen selbst motivieren, bevor sie versuchen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das Veränderungsvorhaben zu gewinnen.

Subjektive Veränderungstheorie von Entscheidungsträger B

Abbildung 38 gibt die subjektive Veränderungstheorie eines erfahrenen Beraters wieder. Im Mittelpunkt steht zunächst eine intensive Zielklärung, was mit dem Veränderungsprozess erreicht werden soll. Dabei werden alle Faktoren des theoretischen Modells berücksichtigt. Bei der Umsetzung wird ein differenziertes, stufenweises Vorgehen vorgeschlagen, das analog einem Hausbau verstanden werden kann. Von besonderer Bedeutung ist der gezielte Umgang mit dem Faktor Zeit. So wird ein bewusster Tempowechsel vorgeschlagen: ausgiebig Zeit für eine sorgfältige Vorbereitung und dann eine schnelle Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen; gefolgt von einem Zeitabschnitt, in dem das Neue erprobt und erste Erfahrungen damit gesammelt werden können. Insgesamt spielt das Organisieren von Lernerfahrungen für die Betroffenen eine wichtige Rolle, so auch bei der Einführung von Pilotprojekten für umgrenzte Bereiche und für einen festgelegten Zeitraum. Dabei können Erfahrungen gesammelt werden, die dann bei der Ausdehnung des Vorhabens genutzt werden können. Im Hinblick auf die Organisationsstruktur wird diese zum einen bei der Zielklärung untersucht; zum anderen wird auch hier die Einrichtung einer eigenen Struktur zur Begleitung des Veränderungsprozesses empfohlen. Parallel zum Veränderungsprozess und den Arbeitsprozessen wird ein geschützter Raum zum Erfahrungsaustausch über die Arbeitsweise unter und mit den Betroffenen geschaffen.

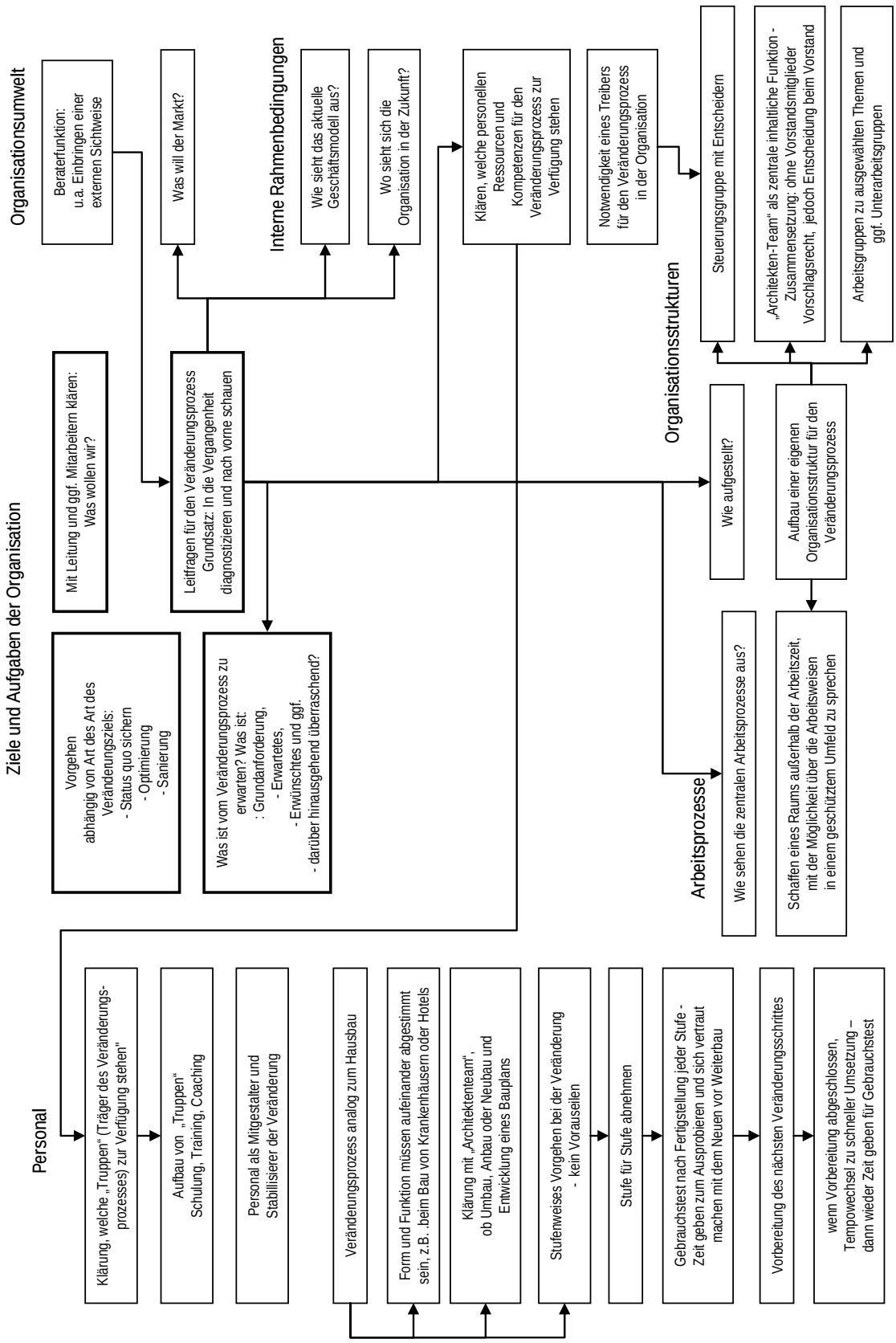


Abbildung 38: Subjektive Veränderungstheorie des Entscheidungsträgers B aus der Wirtschaft: Annahmen über Wirkfaktoren sowie Strategien und Maßnahmen in einem Veränderungsprozess

5. Empfehlungen zur Gestaltung von Veränderungsprozessen auf der Grundlage der Befragungen

Im Folgenden wird auf der Grundlage der subjektiven Veränderungstheorien aller zwölf befragten Entscheidungsträger eine Zusammenschau der wichtigsten Vorstellungen über die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen gegeben. Dabei stellen – kritisch betrachtet - die einzelnen Vorstellungen und Strategien für sich genommen keinen großen Erkenntniszuwachs dar. Jedem, der mit Veränderungsprozessen zu tun hat, ist geläufig, dass es zu Widerständen kommen kann oder dass Strukturen und Prozesse sich idealerweise an den Zielen und Aufgaben ausrichten sollten. Wie bei der Anwendung des theoretischen Modells führt aber die Zusammenschau der verschiedenen Faktoren zu einem Erkenntnisgewinn. Eine umfassende subjektive Veränderungstheorie, die alle sechs Faktoren des theoretischen Modells jeweils gleichgewichtig berücksichtigt, konnte bei keinem Entscheidungsträger rekonstruiert werden.

5.1 Zusammenschau der allgemeinen Annahmen und Strategien bezüglich der Einflussfaktoren im Veränderungsprozess

Im Folgenden werden für jeden der sechs Faktoren des theoretischen Modells die verschiedenen Wirkfaktoren und die als erfolgreich angesehenen Strategien und Maßnahmen in einer Übersicht gegenüber gestellt und kommentiert.

5.1.1 Zusammenschau „Ziele und Aufgaben der Organisation“

Übersicht 3 fasst die Annahmen über zu berücksichtigende Wirkfaktoren und Strategien und Maßnahmen in Bezug auf den Faktor „Ziele und Aufgaben der Organisation“ zusammen.

Insgesamt ergeben sich vor dem Hintergrund von Organisationszielen und -aufgaben über die untersuchten Bereiche hinweg ähnliche Ziele für die Veränderung. Es geht allgemein um die Sicherung der Zukunftsfähigkeit. Diese wird angestrebt über Einsparungen und Effizienzgewinne, inhaltliche Umori-

entierung oder Neuausrichtung oder über die Verbesserung der Kundenorientierung.

Übersicht 3: Vorstellungen über zu berücksichtigende Wirkfaktoren und Strategien und Maßnahmen in Bezug auf den Faktor „Ziele und Aufgaben der Organisation“

Wirkfaktoren	Strategien und Maßnahmen
Zukunftsfähigkeit der Organisation sichern; Änderung bestehender und Erschließung neuer Aufgabenfelder; programmatische Neuausrichtung; Verbesserung der Kundenorientierung; Einsparungen durch Veränderungs- und Modernisierungsprozesse; effektiver und effizienter arbeiten; Prozesse und Informationsläufe schneller machen; richtige Mitarbeiter auf dem richtigen Arbeitsplatz in der richtigen Struktur mit den richtigen Arbeitsmitteln.	*Analyse der Ausgangslage und Zielklärung* Analyse der Ausgangssituation; Klärung geänderter oder neuer Ziele der Organisation; Begründung der Veränderungsziele; klären, ob propagierte Veränderungen einen Beitrags zu bestehenden Organisationszielen leisten können. *Planung* Planung des Veränderungsprozesses unter Berücksichtigung der Auswirkungen auf alle Faktoren; Planung der Begleitung des Einführungs- und Umsetzungsprozesses; Planung der Evaluation der Veränderung. *Klärung der Ressourcen* Klärung der zur Verfügung stehenden Ressourcen unter anderem an Finanzen und Personal; Klärung der Zuständigkeiten/Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitwirkenden; Konkurrenzfähige Infrastruktur sichern als Strategie zur Zukunftsfähigkeit.

5.1.2 Zusammenschau „Organisationsumwelt“

Übersicht 4 befasst sich mit den Einflüssen der Organisationsumwelt bei Veränderungsvorhaben, sowie mit den Möglichkeiten, wie die Organisationsumwelt für Veränderungen genutzt werden kann.

Übersicht 4: Vorstellungen über zu berücksichtigende Wirkfaktoren und Strategien und Maßnahmen in Bezug auf den Faktor „Organisationsumwelt“

Wirkfaktoren	Strategien und Maßnahmen
Erlebte externe Zwänge und Einflüsse aus der Organisationsumwelt Neue Ziele und Aufgaben werden oft von außen herangetragen, andere verlieren gegebenenfalls an Bedeutung; Mitglieder der Leitungsebene sind selbst Getriebene und müssen auf externe Zwänge und Einflüsse reagieren und Änderungen umsetzen; Ursachen sind zum Beispiel Verschlechterung der finanzielle Rahmenbedingungen oder Änderungen rechtlicher Rahmenbedingungen; externer Anstoß zu Veränderung bisweilen nicht in der Sache begründet, sondern symbolisches Handeln - „Wir tun etwas“; Bei politisch brisanten Veränderungen auch Einfluss der Öffentlichkeit und der Medien berücksichtigen. *Unterschiedliche Informationszugänge in die Organisationsumwelt* Im Vergleich zu den Mitarbeitern verfügt die Leitungsebene über exklusive Informationszugänge in die Organisationsumwelt, insbesondere zu den die Organisation mitsteuernden externen Institutionen und Akteuren;	*Beobachtung und Analyse der Organisationsumwelt als Präventionsstrategie* Frühwarnsystem („das Gras wachsen hören“) orientiert an Indikatoren der Organisationsumwelt; dadurch Erkennen neuer Aufgaben und Herausforderungen, um frühzeitig zu reagieren. *Lernen von der Organisationsumwelt* Systematischer Erfahrungsaustausch mit vergleichbaren Organisationen und Lernen von anderen (Benchmarking, good practice); zum Beispiel Berücksichtigung effizienterer Techniken und Instrumente, die in der Organisationsumwelt entwickelt werden; Kombination von Innen- und Außensicht für die Gestaltung des Veränderungsprozesses: nicht nur von innen heraus sondern auch Impulse von außen suchen und aufnehmen; Heranziehen von externem Sachverstand; Absicherung gegenüber Betriebsblindheit; Konfrontation von Innen- und Außensicht; Stärkung der ressortübergreifenden Kommunikation und Zusammenarbeit in der näheren Umwelt.

Übersicht 4 (Fortsetzung): Vorstellungen über zu berücksichtigende Wirkfaktoren und Strategien und Maßnahmen in Bezug auf den Faktor „Organisationsumwelt“

Wirkfaktoren	Strategien und Maßnahmen
Mittlere Führungsebene und Mitarbeiter verfügen ihrerseits auch über eigene Informationszugänge in die Organisationsumwelt, etwa auf der Fachebene (siehe auch Übersicht 5 „Interne Rahmenbedingungen“).	*Aktive Beeinflussung der Organisationsumwelt* Stakeholder Management und Entwicklung von Kommunikationsstrategien zum Beispiel gegenüber Medien; schnell Erfolge kommunizieren.

Die Organisationsumwelt wird hier als ein sehr starker Einflussfaktor und Treiber von Veränderungsprozessen angesehen. Hochrangige Entscheider in einer Organisation können dabei selbst zu Getriebenen werden, wenn entsprechend starke Einflüsse aus der Umwelt bestehen. Das dem so sein kann, ist für die nachgeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ungewohnt.

Ist ein Veränderungsvorhaben öffentlichkeitswirksam, gilt es auch eigene Strategien und Maßnahmen zum Umgang mit der Umwelt vorzusehen. Hier gehören aktive Information und Werben, sowie der Bericht über schnelle Erfolge zu wichtigen Instrumenten der Gestaltung von Veränderungsprozessen. Allgemein gesehen ist ein systematisches Stakeholder Management in der Organisationsumwelt immer hilfreich, um die Existenz von Organisationen oder deren Ansehen nach außen abzusichern.

Darüber hinaus wird die Organisationsumwelt aber auch als wichtige Informationsquelle für die Sicherung der Zukunftsfähigkeit und die Gestaltung des Veränderungsprozesses angesehen. Dabei geht es um die Organisationsumwelt als Informationsquelle zur Früherkennung bevorstehender Veränderungen als auch als Ausgangsort für Lernerfahrungen. Letztere beziehen sich zum einen auf den Erfahrungsaustausch mit vergleichbaren Organisationen. Zum anderen wird von mehreren Entscheidungsträgern empfohlen, neben der internen auch externe Sichtweisen einzuholen und einzubeziehen. Dies kann sich sowohl auf Fachwissen inhaltlicher Art beziehen als auch auf eine externe Begleitung des Veränderungsprozesses.

5.1.3 Zusammenschau „interne Rahmenbedingungen“

Hinsichtlich des Faktors „interne Rahmenbedingungen“ genannte Wirkfaktoren und Strategien und Maßnahmen sind in Übersicht 5 zusammengestellt.

Unter den vielfältigen Aspekten der internen Rahmenbedingungen, die einen Veränderungsprozess beeinflussen, seien zwei Punkte hervorgehoben: Je mehr die Veränderung gegen die bisherige Organisationskultur steht, umso schwieriger wird die Umsetzung und umso mehr Fingerspitzengefühl und Geduld sind erforderlich (vgl. für weitergehende Ausführungen Fisch & Beck, 2007).

Als eine der zentralen Voraussetzungen für das Gelingen eines Veränderungsvorhabens wird von den meisten Befragten die Sicherung einer entsprechende Machtbasis und Handlungsvollmacht sowie die Unterstützung durch die Organisationsleitung genannt. Ist dies nicht gegeben, so stehen die Chancen schlecht insbesondere bei Projekten, in denen Interessenunterschiede aufeinander stoßen. Als entsprechend wichtig wird eine systematische Stakeholder-Analyse insbesondere in der Vorbereitungsphase angesehen.

Übersicht 5: Vorstellungen über zu berücksichtigende Wirkfaktoren und Strategien und Maßnahmen in Bezug auf den Faktor „interne Rahmenbedingungen“

Wirkfaktoren	Strategien und Maßnahmen
Allgemeine Annahmen Veränderung muss unter Aufrechterhaltung des normalen Betriebs erfolgen; Auskommen mit vorhandenen Ressourcen finanzieller und insbesondere personeller Art; Enge Grenzen der Personalentwicklung und Karriereförderung; In der Vergangenheit gescheiterte Veränderungsprojekte wirken bei neuen als „Schatten der Vergangenheit“ nach; Veränderung kann die Organisationskultur betreffen und schwer umgesetzt werden;	*Sicherung der Handlungsbasis* Unterstützung von Machtpromotoren suchen und gewinnen (extern: in Organisationsumwelt, intern: Leitungsebene, Mitarbeiter); Handlungsvollmacht sichern. *Stakeholder Analyse* Berücksichtigung organisationsinterner Interessengruppen; Einschätzung der beteiligten Akteure und Gruppen hinsichtlich Interessenlage und Machtverhältnissen.

Übersicht 5 (Fortsetzung): Vorstellungen über zu berücksichtigende Wirkfaktoren und Strategien und Maßnahmen in Bezug auf den Faktor „interne Rahmenbedingungen“

Wirkfaktoren	Strategien und Maßnahmen
zum Teil Angst vor Auflösung der eigenen Organisation(seinheit) in Folge der Veränderungen. *Macht und Durchsetzung* Ohne Unterstützung von Machtpromotoren (extern aus der Organisationsumwelt; intern durch Leitungsebene) ist Erfolg gefährdet; Notwendigkeit von Treibern in der Organisation, die den Prozess eigenständig voran bringen wollen und umsetzen können. *Informationsunterschiede* Im Vergleich zu den Mitarbeitern verfügt die Leitungsebene über exklusive Informationszugänge in der Organisationsumwelt, insbesondere zu den die Organisation mitsteuernden externen Institutionen und Akteuren. Dadurch ergibt sich eine andere Lageeinschätzung durch die Leitungsebene; Mittlere Führungsebene und Mitarbeiter verfügen ihrerseits über eigene Informationszugänge in die Organisationsumwelt. *Interessenunterschiede* Institutionelle Erfordernisse können gegen Bereichs- und Abteilungsinteressen stehen; Notwendigkeit von „Fingerspitzengefühl“, wie Akteure reagieren ist oft unvorhersehbar; Demotivation, wenn Einsatz von Rationalisierungsgewinnen nicht für eigene produktive Zwecke eingesetzt werden;	*Behutsame Veränderungen hinsichtlich Organisationskultur* Zeit geben für Ausprobieren und Gewöhnung; Hilfreich, „wenn man nur schon etwas machen darf“. *Berücksichtigung verschiedener Zeitaspekte* Günstiges Zeitfenster für Start nutzen; schnell sichtbare Veränderungen stärken Motivation der Beteiligten. *Weitere Strategien und Maßnahmen* Delegation von Verantwortung, wie im neuen Steuerungsmodell vorgeschlagen; ist bei politisch brisanten Veränderungen problematisch, da die politische Ebene die Kontrolle des Prozesses behalten will, da sie von außen zur Verantwortung gezogen werden kann; *Weitere Strategien und Maßnahmen* Selbstmarketing als Überlebensstrategie: wichtige Aufgaben an sich ziehen; sich innerhalb und außerhalb der Organisation vernetzen und für die Organisation unentbehrlich machen.

Übersicht 5 (Fortsetzung): Vorstellungen über zu berücksichtigende Wirkfaktoren und Strategien und Maßnahmen in Bezug auf den Faktor „interne Rahmenbedingungen“

Wirkfaktoren	Strategien und Maßnahmen
Zum Teil erlebte existentielle Konkurrenz zwischen Organisationseinheiten. Demgegenüber steht Fachbruderschaft zum Austausch mit Kollegen anderer Organisationen. *Faktor Zeit im Veränderungsprozess* Veränderungsprozesse brauchen Zeit und Geduld; mit Rückschlägen ist immer zu rechnen.	

Im weiteren Verlauf sind die Interessenlagen der beteiligten Akteure und Gruppen weiterhin im Blick zu halten und die eigenen Strategien daran auszurichten.

Die Delegation von Verantwortung, wie im neuen Steuerungsmodell vorgeschlagen, ist bei politisch brisanten Veränderungen problematisch: Die politische Ebene will die Kontrolle des Prozesses behalten, da sie von außen zur Verantwortung gezogen werden kann.

Auf die Problematik der unterschiedlichen Informationsstände von Leitungsebene, mittlerer Führungsebene und Mitarbeiter wird im nächsten Abschnitt noch ausführlicher eingegangen, wenn – als Querschnittsthema über die vorliegende Zusammenschau hinaus – verschiedene Formen systematischer Wahrnehmungsunterschiede in Veränderungsprozessen diskutiert werden. Dort wird auch der Umgang mit dem Faktor „Zeit“ als weiteres Querschnittsthema vertieft.

5.1.4 Zusammenschau „Organisationsstrukturen“

Die Vorstellungen in Bezug auf die Rolle der Organisationsstrukturen und der Aufbauorganisation bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen sind in Übersicht 6 zusammengefasst. Dabei ist zu unterscheiden zwischen Änderun-

gen an der Organisationsstruktur als Gegenstand des Veränderungsprozesses und der Schaffung einer eigenen Organisationsstruktur zur Begleitung des Veränderungsvorhabens. Letzteres wird von vielen Entscheidungsträgern als Erfolgsfaktor insbesondere bei umfangreicheren Projekten genannt.

Übersicht 6: Vorstellungen über zu berücksichtigende Wirkfaktoren und Strategien und Maßnahmen in Bezug auf den Faktor „Organisationsstruktur“

Wirkfaktoren	Strategien und Maßnahmen
Ausrichten der Organisation; permanente Aufgabe, Strukturen zu optimieren; Veränderungsprozesse setzen oft an Organisationsstrukturen an, da sich diese leichter als Prozesse ändern lassen und die Änderung schnell sichtbar gemacht werden kann; Geänderte (strukturelle) Rahmenbedingungen führen eher zu Verhaltensänderungen als Überzeugungsarbeit und Appelle; Idealvorstellung: Organisationsstrukturen orientieren sich an Zielen und Aufgaben und werden nicht „um Personen herum gebaut“; Primat der Personalaspekte gegenüber Organisationsstrukturen: Gutes Personal leistet auch viel in schlechten Strukturen – umgekehrt viel weniger; Integrieren bislang getrennter Bereiche erfordert das Überwinden sektoral ausgerichteter Organisationseinheiten (Biotope). In der Praxis setzen viele Veränderungen an der Organisationsstruktur an. Diese sind leichter beeinflussbar als die anderen Aspekte und die Veränderung ist sofort sichtbar. Ohne die Berücksichtigung der Balance zu den anderen Aspekten laufen sie jedoch ins Leere.	Bei längerfristigen Veränderungsprozessen Aufbau einer eigenen handlungsfähigen Organisationsstruktur, um die anfallenden Prozesse der Problemlösung für die inhaltlichen Veränderungen sowie für die Koordination und Information in der Prozessbegleitung abzuwickeln (zum Beispiel Einrichtung einer eigenen Projektgruppe zur Informationsintegration, Einrichtung einer Lenkungsgruppe, Einrichtung eines Beirates); Einrichtung von Arbeitsgruppen als Beteiligungsinstrument; Vermeiden von Konkurrenz zwischen Lenkungsgruppe und Linienorganisation; Einrichtung (Bereichs-, Abteilungs- oder Ressort-)übergreifender Gesprächsrunden zum Erfahrungsaustausch; Freigewordene Kapazitäten für andere Aufgaben mit neuen Schwerpunkten qualifizieren. Betreiben von Schwerpunktprojekten als Modellprojekte in der Zentralorganisation über einen gewissen Zeitraum und danach Abgabe in die zuständigen Bereiche; Abbau unnötiger Hierarchiestufen;

Fortsetzung Übersicht 6: Vorstellungen über zu berücksichtigende Wirkfaktoren und Strategien und Maßnahmen in Bezug auf den Faktor „Organisationsstruktur“

Wirkfaktoren	Strategien und Maßnahmen
Zum Teil Definitionsmacht für neue Strukturen durch die Steuerungsgruppe – Veränderungsprojekt als günstiges Zeitfenster auch für Strukturveränderungen; Informationsaustausch aufgrund von Fachbruderschaften überwindet in der Regel Vorgaben einer Organisationsstruktur; Strukturveränderungen sind zum Teil Anpassungen an schon gelebte Strukturen; Ausscheiden von Mitarbeitern als günstige Gelegenheit für Strukturveränderungen.	Das Wohl der Gesamtorganisation ist bei Zentralisierung eher gewährleistet: Stärkung zentraler Organisationseinheiten gegenüber Autonomiebestrebungen von Abteilungen und Bereichen; Vermeidung formaler neuer Steuerungselemente, um Selbstbeschäftigung in der Organisation zu vermeiden; Schaffen von Raum außerhalb des Veränderungsprozesses für Austausch zwischen den Beteiligten in einem geschützten Umfeld.

Änderungen an der Organisationsstruktur stellen eine häufig anzutreffende Veränderungsstrategie dar. Diese sind leichter umzusetzen als Änderungen in Arbeitsprozessen oder gar im Verhalten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Zudem sind sie leicht sichtbar zu machen und gut nach außen zu vermitteln. Inwieweit Änderungen an den Organisationsstrukturen dann auch die Arbeitsprozesse verbessern und beispielsweise Doppelarbeit verhindern und Schnittstellenprobleme abbauen, ist dann im Einzelfall zu prüfen.

Mehrfach wurde die Annahme geäußert, dass es weniger auf die Organisationsstrukturen ankomme als auf gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Letztere würden auch in schlechten Strukturen gute Arbeit leisten. Umgekehrt sei dies nicht zu erwarten.

Des Weiteren wird bei Veränderungen von Organisationsstrukturen eine Diskrepanz zwischen Idealvorstellung und den gegebenen personellen Rahmenbedingungen deutlich. So besteht auf der einen Seite die Idealvorstellung des Organisationsdesigns einer an den Zielen und Aufgaben der Organisation ausgerichteten Optimierung von Arbeitsprozessen und Organisationsstrukturen. Dem steht die praktische Erfahrung gegenüber, dass bisweilen bei gegebenem Personal die Realisierung dieses Gedankens nur schwer möglich ist.

So finden sich in der Praxis immer wieder Veränderungen der Organisationsstruktur, die „um Personen herum gebaut“ wurden.

Neben der schon genannten eigenen Organisationsstruktur für die Begleitung und Koordination des Veränderungsprozesses selbst werden weitere unterstützende Strukturen genannt, wie die Einrichtung von Projekt- oder Arbeitsgruppen als Beteiligungsinstrument bei der Planung und Umsetzung, sowie das Schaffen einer „informalen Struktur“, bei der es neben der Arbeit in einem geschützten Raum möglich wird, sich über den Veränderungsprozess auszutauschen.

5.1.5 Zusammenschau „Arbeitsprozesse“

Angesichts des in den 1990er Jahren populären Ansatz des „Business Process Reengineeing“ (zum Beispiel Hammer & Champy, 1995) fällt auf, dass in dieser Untersuchung nur wenige Annahmen und Strategien zum Faktor „Arbeitsprozesse“ genannt wurden (vgl. Übersicht 7).

Übersicht 7: Vorstellungen über zu berücksichtigende Wirkfaktoren und Strategien und Maßnahmen in Bezug auf den Faktor „Arbeitsprozesse“.

Wirkfaktoren	Strategien und Maßnahmen
Anpassen an allgemeine Zielsetzung; zum Beispiel Neugestaltung von Prozessen aufgrund des Integrierens bislang getrennter Bereiche; Mitarbeiter haben das beste Wissen über die Arbeitsprozesse – arbeiten an der Front; Kosten sparen durch andere Arbeitsprozesse und Rationalisierungspotentiale nutzen; Prozesse und Informationsläufe schneller machen; Bereinigung von Schnittstellen und Vermeidung von Doppelarbeit.	Nutzen effizienterer Arbeitsmittel, sobald verfügbar, im Sinne der Sicherung einer konkurrenzfähigen Infrastruktur; Vertrauen auf Selbstorganisationsprozesse der Mitarbeiter und bewusster Verzicht auf Vorgaben; Gegebenenfalls Verlagerung von Arbeitsprozessen in nachgeordnete Bereiche, wenn die eigentlichen Aufgaben nicht mehr erfüllt werden können.

Dabei werden das Potential zur Kosteneinsparung und der Zeitgewinn durch optimierte Arbeitsprozesse durchaus gesehen und auch auf die Bedeutung von Arbeitsmitteln hingewiesen. Jedoch finden sich kaum Anhaltspunkte über konkrete Strategien und Maßnahmen der Veränderung von Arbeitsprozessen – abgesehen von einem bewussten Verzicht auf Steuerung, wenn auf die Selbstorganisationsprozesse durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesetzt wird.

Dem steht die zentrale Bedeutung der Veränderung von Arbeitsprozessen, insbesondere bei der Umsetzung von Veränderungen, gegenüber. Diese können die Arbeitsprozesse selbst zum Gegenstand haben. Aufgrund von Veränderungen bei anderen Faktoren, insbesondere in den Organisationsstrukturen, sind dann auch die Arbeitsprozesse anzupassen.

Hier kommt möglicherweise zum Tragen, dass die befragten Entscheidungsträger aufgrund ihrer Position weniger mit den Einzelheiten der Umsetzung befasst waren und so die im Detail liegenden Aspekte eines Veränderungsprozesses weniger im Blick hatten. Hier wäre die Zusammenstellung der subjektiven Veränderungstheorien um diejenigen der mittleren Führungsebene als „Transmissionsriemen der Veränderung“ zu ergänzen.

5.1.6 Zusammenschau „Personal“

Von allen Teilnehmern an dieser Studie wurde dem Faktor „Personal“ eine besondere Bedeutung beigemessen. Die vielfältigen Vorstellungen über Wirkfaktoren und Strategien sind in Übersicht 8 zusammengetragen.

Bei den Wirkfaktoren wird durchgängig davon ausgegangen, dass der Erfolg der Veränderung nur unter Einbezug der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesichert werden kann. Aus den verschiedenen Vorstellungen ergibt sich, dass es auch systematische Perspektivenunterschiede zwischen der Leitungsebene, der mittleren Führungsebene und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gibt, die den einzelnen Gruppen nicht unbedingt bewusst sind, die es aber zu berücksichtigen gilt. Des Weiteren gehen alle Befragten von einer hohen Bedeutung der Kommunikation in den verschiedenen Phasen des Veränderungsprozesses aus.

Angesichts dieser Grundannahmen werden verschiedene Strategien und Maßnahmen genannt, die Beteiligten zu informieren, zu überzeugen und für die Mitwirkung bei der Umsetzung der Veränderungen zu gewinnen. Dabei

spielt der Umgang mit den zu erwartenden Widerständen eine zentrale Rolle. Gleichzeitig wird auch dem Personalmanagement ein hohes Gewicht beigemessen, um unter anderem die erforderlichen Qualifikationen sicher zu stellen.

Übersicht 8: Vorstellungen über zu berücksichtigende Wirkfaktoren und Strategien und Maßnahmen in Bezug auf den Faktor „Personal“.

Wirkfaktoren	Strategien und Maßnahmen
Allgemeine Annahmen Ohne die Mitarbeiter geht nichts; alles hängt am Personal; Personalfaktor wichtiger als Organisationsstrukturen (siehe oben Übersicht 6); Personalentscheidungen als Schlüssel für Veränderungsprozesse unter anderem hohe Anforderungen an Mitglieder der Steuerungsgruppe in der Regel multidisziplinäre Kompetenz zum Teil Notwendigkeit, politisch mit und voraus denkend handeln zu können; Bei Veränderungsvorhaben ist von vorneherein mit Widerständen zu rechnen; Mitarbeiterbeteiligung bei der Umsetzung und weniger bei Planung; mittlere Führungsebene und Mitarbeiter tragen Hauptlast und zusätzliche Belastungen durch Veränderungsprozess; wenn Ziele klar und akzeptiert, dann auch Mitwirkung der Mitarbeiter an Lösung. *Perspektivenunterschiede* Mitarbeiter erkennen zum Teil Veränderungsbedarf nicht, unter anderem aufgrund unterschiedlicher Informationszugänge und Lageeinschätzungen im Vergleich zur Leitungsebene.	*Steuerung der Veränderung über Personalmanagement* Systematisches Zurüsten auf künftige Aufgaben / Personalentwicklung und -qualifi-zierung; Ergänzen fehlender Kompetenzen bei Neubesetzungen; gezielte Wahl von Verantwortlichen für die Veränderung; Einführung motivierender Rahmenbedingungen zum Beispiel über Zielvereinbarungen, attraktive Qualifizierungsmaßnahmen; ehrliche Kommunikation, zum Beispiel Offenlegen wenn schlechte Beförderungssituation. *Umgang mit Widerständen* Ernst nehmen; Reaktionen von Betroffenen / Interessenvertretern als Signal auswerten; über vorgegebene Ziele ist nicht mehr zu diskutieren; Alle von der Veränderung Betroffene ins Boot holen und einbinden; Leute sollen Veränderung selbst machen;

Übersicht 8 (Fortsetzung): Vorstellungen über zu berücksichtigende Wirkfaktoren und Strategien und Maßnahmen in Bezug auf den Faktor „Personal“.

Wirkfaktoren	Strategien und Maßnahmen
Gleichzeitig gilt: Mitarbeiter „an der Front“ haben das beste Wissen; wissen, was gut läuft und was verbesserungswürdig ist; Institutionelle Erfordernisse stehen bei Leitungsebene im Vordergrund gegenüber Fach- und Einzelinteressen. *Bedeutung der Kommunikation* Wichtigkeit einer systematischen Kommunikation über den Veränderungsprozess; auf jeden Fall findet informale Kommunikation statt mit Gerüchtebildung, Austausch von Bewertungen der Veränderung, gegebenenfalls wechselseitige Verstärkung von Ängsten, auf die es zu reagieren gilt.	Gewinnen der mittleren Führungsebene und der Mitarbeiter insbesondere für die Umsetzung von Veränderungen; Einrichtung von Arbeitsgruppen als Beteiligungsinstrument. *Informieren, überzeugen und gewinnen* Informieren alleine genügt nicht: auch Zuhören, Wertschätzung zeigen, sich kümmern; Ziele transparent machen und kommunizieren; Hintergründe und Begründung für Veränderungs-Entscheidungen vermitteln *.Informieren, überzeugen und gewinnen* Systematische Information und Überzeugungsarbeit gegenüber den Mitarbeitern sowohl während der Planung als auch bei der Umsetzung; „Management by walking around“ - direkten Kontakt zu den Mitarbeitern halten; Veränderung nicht mit impliziter Kritik der Vergangenheit begründen; das Positive an der Veränderung darstellen: Aufzeigen des Gewinns und der positiven (Neben-)Wirkungen der Veränderung für die jeweilige Organisationseinheit und den einzelnen Mitarbeiter. *Umgang mit Bedenkenträgern* Ernst nehmen, aber dann auch Entscheidungen treffen; „Ball zurückspielen und um alternative Vorschläge bitten“;

Übersicht 8 (Fortsetzung): Vorstellungen über zu berücksichtigende Wirkfaktoren und Strategien und Maßnahmen in Bezug auf den Faktor „Personal“.

Wirkfaktoren	Strategien und Maßnahmen
	richtigen Zeitpunkt bei Vorgesetzten erkennen und nutzen, damit sie nicht als Bedenkenträger auftreten. *Faktor Zeit berücksichtigen und nutzen* Vermeiden der Überforderung der Betroffenen, stufenweises Vorgehen; nicht zu viele Baustellen gleichzeitig; Einführen von Pilotprojekten auf Zeit und in begrenztem Rahmen; Tempowechsel von schneller Umsetzung auf Zeit geben für Gebrauchstest und Sammlung von Erfahrungen; Lösungen für Umsetzung durch Mitarbeiter – nicht als Vorgabe durch Führungskräfte; Vermeiden von Eingriffen in Kompetenzen von Machtträgern.

Schließlich beziehen sich auch zahlreiche Überlegungen darauf, wie unter bewusster Nutzung des Faktors Zeit, Veränderungen vermittelt werden können.

5.2 Querschnittsthemen bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen

Im Folgenden werden einige Querschnittsthemen herausgearbeitet, die von den Befragten im Kontext verschiedener Faktoren des theoretischen Modells angesprochen wurden. Dabei richtet sich die Perspektive von der eher strukturellen Betrachtung der Einflussfaktoren hin zu einer Prozessbetrachtung von Veränderungsvorhaben.

5.2.1 Orientierung im Veränderungsprozess anhand eines idealtypischen funktionalen Phasenschemas – Sicherung des Übergangs von der Planung zur Umsetzung

In der theoretischen Einführung (Abschnitt 2.2.2, vgl. auch Abbildung 4) wurde ein idealtypisches Abfolgeschema für die Bearbeitung komplexer Aufgabenstellungen dargestellt. Dabei wurden die sechs Phasen unterschieden: Orientierung, Lösungssuche, Alternativenauswahl, Maßnahmenplanung, Umsetzung und Evaluation. Dieses Schema gilt es nun auf der Grundlage der Strategien aus den verschiedenen subjektiven Veränderungstheorien zu präzisieren.

Typischerweise besteht eine Zäsur zwischen denjenigen Phasen eines Veränderungsprozesses, die sich mit der Problemlösung und Planung befassen und denen, in denen die Umsetzung erfolgt. Bei der Zusammenschau der Vorstellungen wurde deutlich, dass beide Abschnitte unterschiedliche Anforderungen an die Beteiligten stellen. Zusätzlich ist davon auszugehen, dass dabei auch nicht die gleichen Akteure und Akteurgruppen beteiligt sind. So erfolgt die Hauptarbeit der Umsetzung durch Vertreter der mittleren Führungsebene und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in der Regel an der Planung und Konzeption des Veränderungsprozesses nicht beteiligt werden. Diese kennen somit die den Veränderungen zugrunde liegenden Überlegungen, Diskussionen und Entscheidungen nicht, wie sie in der Arbeitsgruppe der Planer angestellt wurden.

Häufig werden bei Veränderungsvorhaben viele Ressourcen an Zeit, Personal und auch Geld in eine sorgfältige Problemlösung und Planung gesteckt. Hier ist die zuständige Arbeitsgruppe meist hochrangig mit Führungskräften besetzt. Bisweilen sind auch ausgewählte Vertreter der mittleren Führungsebene und der Mitarbeiterschaft einbezogen. In jedem Fall handelt es sich zwangsläufig um eine gewisse „Beteiligungselite“. Die inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Veränderungsvorhaben steht dabei zunächst im Mittelpunkt. Sie ist in der Regel sehr anspruchsvoll und intensiv. Dann gilt es einen entsprechenden Plan für die Umsetzung zu erarbeiten. Sozial-kognitiv gesehen hat diese Gruppe zum einen die Möglichkeit, die vielen inhaltlichen Facetten eines Veränderungsvorhabens durchzudiskutieren und Lösungsvorschläge zu erarbeiten; zum anderen ermöglicht eine solche Arbeitsgruppe auch eine bereichs- und hierarchieübergreifende Zusammenarbeit mit vielen Lernmöglichkeiten für alle Beteiligten. Geht man davon aus, dass viele Ver-

änderungsprozesse diese Phasen systematisch durchlaufen, ist dabei schon ein zentrales Ergebnis der empirischen Problemlöse- und Entscheidungsforschung berücksichtigt (vgl. zum Beispiel Stempfle & Badke-Schaub, 2002): Bei komplexen Aufgabenstellungen werden die vorbereitenden und analytischen Phasen häufig vernachlässigt.

Eine Gefahr für den Erfolg einer Veränderung liegt im Übergang von der Konzeptphase zur Umsetzungsphase, zum Beispiel weil die Vorbereitung und die Umsetzung meistens in verschiedenen Händen liegen. Während eine Person oder eine relativ kleine Arbeitsgruppe mit entsprechenden zeitlichen Ressourcen die Planungen erarbeiten konnte, geht es dann darum, die Umsetzung „in die Fläche“ möglichst schnell zu bewerkstelligen und dies durch Personen, die in der Regel nicht an den eingehenden Überlegungen der vorbereitenden Arbeitsgruppe beteiligt waren. Weiter ist es erfolgskritisch dass die Veränderungen parallel zum laufenden Geschäft umgesetzt werden sollen und dass – dies gilt für die mittlere Führungsebene im Besonderen – auch noch ein hoher Erklärungsbedarf gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vor Ort besteht.

Fisch (2007, S. 14) berichtet im Zusammenhang von „Veränderungen als riskantem Unterfangen“ von einer Untersuchung der Unternehmensberatung McKinsey, die eine geringe Erfolgsquote von Veränderungsprojekten feststellen musste: Nur etwa ein Drittel der Vorhaben konnte demnach seine Ziele erreichen. Die Ursachen dafür lagen nach Angaben der Studie weniger in der Qualität der Vorbereitung als in Schwierigkeiten bei der Umsetzung. Die obigen Ausführungen machen diesen Befund nachvollziehbar. Planung und Problemlösung im Veränderungsprozess verschlingen möglicherweise schon soviel Energie und Ressourcen, dass der Umsetzung vergleichsweise weniger Aufmerksamkeit geschenkt wird – obwohl dort die Entscheidung über Erfolg oder Misserfolg der Veränderung fällt. Im Idealfall müssten die vielen Träger der Veränderung in der Fläche die Diskussionen und Entscheidungen der Arbeitsgruppe in einer Art Zeitraffer selbst durchlaufen, um auf einem vergleichbaren Stand zu sein. Dies ist in der Regel aber nicht der Fall und stellt somit ein grundsätzliches Problem für die Gestaltung von Veränderungsprozessen dar. Ferner müssen die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für die Umsetzung vorab geprüft werden, damit die Änderungsvorstellungen nachhaltig realisiert werden können.

Vor diesem Hintergrund kommt einer eigenen, den Veränderungsprozess in allen Phasen begleitenden Kommunikationsstrategie eine große Bedeutung

zu. Dies gilt zum einen für die entsprechende Information als auch für die Überzeugungsarbeit. Geht man weiter davon aus, dass die Führungskräfte der mittleren Ebene den „Transmissionsriemen“ für die Veränderung in die Fläche und an die Mitarbeiterschaft darstellt, müsste diese Akteurgruppe besondere Aufmerksamkeit erfahren. Sie gilt es besonders gut zu informieren und für die Veränderungen zu gewinnen. Auch sollte schon bei der Planung darüber nachgedacht werden, welche Hilfestellungen und Unterstützung diesen für die Umsetzung gegeben werden kann. Ein zweiter Grund für die besondere Berücksichtigung dieser Gruppe ist deren größere Nähe zu den Mitarbeitern und den Arbeitsprozessen im Vergleich zu den Mitgliedern der planenden Arbeitsgruppe. Auf dieser Ebene erfolgt letztlich die Umsetzung der Veränderung in die Realität der Organisation, was dann in der Regel nicht ohne Anpassungsprozesse erfolgen wird.

5.2.2 Macht- und Einflussprozesse in Veränderungsvorhaben

Die Vorstellungen der befragten Experten weisen auf die zentrale Bedeutung von Macht- und Einflussprozessen im Zusammenhang mit Veränderungsvorhaben hin.

Zunächst wird eine gewisse Machtlosigkeit der Leitungsebene von Organisationen deutlich, wenn diese insbesondere im öffentlichen Bereich durch externe Einflussfaktoren wie Gesetzesänderungen oder politische Setzungen zu Veränderungen gezwungen werden. Im Extremfall sind dann Veränderungen umzusetzen, hinter denen man als Leitung selbst nicht steht.

Als wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung wird von zahlreichen Experten die Unterstützung durch die Organisationsleitung genannt. Diese Feststellung ist auch gestützt durch Forschungsergebnisse (Witte, 1972; Hauschildt & Gemünden, 1999; Hauschildt & Salomo, 2008), nach denen in Veränderungsvorhaben Macht- und Fachpromotoren zusammen zum Erfolg beitragen. In Erweiterung des klassischen Promotoren-Modells von Witte werden in den jüngeren Arbeiten auch „Verfahrens-Promotoren“ genannt. Diese helfen, häufig als externe Berater und Spezialisten für das Change Management, den Prozess durch eine entsprechende Moderation und Kommunikationspolitik zu gestalten.

Als weiterer wichtiger Einflussfaktor für den Erfolg wurde – neben klassischen Stakeholdern wie den Personalvertretungen oder der Betriebsrat – die

mittlere Führungsebene genannt. Ihre Mitwirkung und Kompetenz ist entscheidend, da diese in der Regel für die konkrete Umsetzung von Veränderungen in der Organisation vor Ort zuständig ist. Nicht zuletzt sind es die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die als Träger des Veränderungsprozesses Einfluss auf die Umsetzung nehmen.

Mit der Stakeholder-Analyse (vgl. Burgoyne, 1994; Eden & Ackermann, 1998, S. 130; Beck & Fisch, 2005, S. 41-44) steht eine Methode zur Verfügung, die eine systematische Bestandsaufnahme der für ein Veränderungsvorhaben relevanten Akteurgruppen und deren Interessenlage vornimmt. Auf dieser Grundlage ist eine erste Abschätzung der Erfolgschancen eines Veränderungsvorhabens möglich, um das zu erwartende Unterstützungspotential und mögliche Widerstände frühzeitig und vor dem Beginn von Umsetzungsmaßnahmen zu identifizieren. Die Ergebnisse dieser Analyse können als Ausgangspunkt für ein gezieltes Stakeholder Management herangezogen werden.

5.2.3 Verschiedene Arten systematischer Wahrnehmungsunterschiede im Veränderungsprozess

In diesem Abschnitt werden verschiedene Arten von systematischen Wahrnehmungsunterschieden zusammengestellt, die sich störend auf die Gestaltung von Veränderungsprozessen auswirken können. Diese beziehen sich auf Wahrnehmungsunterschiede

- zwischen Hierarchieebenen,
- zwischen der Innen- und Außensicht und
- zwischen Planern und Umsetzern.

Diese Wahrnehmungsunterschiede sind den Beteiligten teilweise nicht bewusst. Entsprechend will die folgende Darstellung aufklären und die Beteiligten für diese Phänomene sensibilisieren. Gleichzeitig sollen auch Maßnahmen aufgezeigt werden, wie diese Unterschiede zumindest teilweise überwunden werden können.

Wahrnehmungsunterschiede zwischen Hierarchieebenen

Ein zentraler Punkt ist die Tatsache, dass unterschiedliche Lageeinschätzungen zwischen der Leitungsebene und den nachgeordneten Ebenen bestehen

können. Einer der Gründe dürfte in den exklusiven Informationszugängen in die Organisationsumwelt bestehen, insbesondere zu wichtigen externen Stakeholdern, welche die Geschicke der Organisation mitprägen. Auf Seiten der nachgeordneten Leitungsebene bestehen ebenfalls exklusive Informationszugänge, die sich auf fachliche Belange, aber auch auf Wirkungsgeflechte auf der Ebene der Mitarbeiter vor Ortbeziehen. Diese ergeben sich beispielsweise aus Arbeitskreisen, auch aus organisationsübergreifenden, und aus anderen Foren des Erfahrungsaustauschs.

Für den Veränderungsprozess erscheint eine Integration beider Informationszugänge hilfreich. Während die Leitungsebene sich in strategischen Fragen besser auskennen dürfte, ist die nachgeordnete Leitungsebene möglicherweise fachlich für das operative Geschäft besser aufgestellt. Dies schließt Interessenunterschiede nicht aus. Während die Leitungsebene das Gesamtwohl der Organisation bei einer Veränderung im Auge haben muss, konzentrieren sich nachgeordnete Führungskräfte bisweilen, ihren eigenen Bereich zu stärken. Damit gilt es insgesamt, eine Balance der verschiedenen Interessen und ein Zusammenführen von Informationen im Sinne der Gesamtorganisation zu organisieren.

Eine zweite Konsequenz unterschiedlicher Lageeinschätzung kann sich auf die Notwendigkeit von Veränderungen beziehen. Während aus Sicht der Leitungsebene eine hohe Notwendigkeit bestehen kann, muss dies bei den nachgeordneten Ebenen nicht der Fall sein. Dort gehen möglicherweise alle davon aus, dass jeder seine Arbeit gut macht. Entsprechend ist bei der Vermittlung der Notwendigkeit durch die Leitungsebene zu vermeiden, dass damit ein impliziter Vorwurf oder eine implizite Abwertung in Bezug auf die bisherige Arbeit einhergeht. Programmatische Aussagen der Leitungsebene wie beispielsweise „Wir müssen im Bereich X professioneller werden“ führen sowohl zur Verärgerung als auch zur Verunsicherung bei denjenigen, die man für die Umsetzung des Veränderungsprozesses dringend braucht. Die Verärgerung ergibt sich aus der impliziten Abwertung der Arbeit in der Vergangenheit. „Haben wir alles falsch gemacht?“ und wenn diese Arbeit mit hohem Engagement erfolgt war, stellt sich die Frage, was man denn noch alles tun, muss um seine Arbeit gut zu machen.

Denkbar ist aber auch der umgekehrte Fall. Die nachgeordnete Ebene sieht einen Veränderungsbedarf, den die Leitungsebene nicht aufgreift. Hier hilft bisweilen das Abwarten auf das richtige Zeitfenster, in dem Veränderungen möglich werden.

Weitere Wahrnehmungsunterschiede zwischen verschiedenen Hierarchiestufen ergeben sich aus der unterschiedlichen Nähe zur Umsetzung der Veränderungen. Während sich die Leitungsebene und auch die planende Arbeitsgruppe über eine begrenzte Zeit mit der Notwendigkeit und der Planung des Veränderungsprozesses auseinandersetzen, liegt die Last der Umsetzung in den Alltagsbetrieb auf der mittleren Führungsebene und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Dabei bedeuten sowohl die Phase der Einführung und der spätere Dauerbetrieb in der Regel meist eine zeitliche Zusatzbelastung.

An dieser Stelle sei ergänzend auf zwei Ergebnisse der im Zusammenhang mit den Misserfolgs- und Erfolgsfaktoren im Abschnitt 2.3 erwähnten Studie „Change Management 2003/2008 – Bedeutung, Strategien, Trends“ hingewiesen. In ihr war auch nach den von den Veränderungen am meisten betroffenen Stakeholdern gefragt worden (vgl. Abbildung 39). Demnach sind die Mitarbeiter und die mittlere Führungsebene mit Abstand am stärksten betroffen. Je höher die Hierarchieebene und je weiter entfernt diese von der konkreten Veränderung sind, desto geringer wird die Betroffenheit eingeschätzt.
In einer weiteren Frage ging es um die Haltung der Stakeholder gegenüber den Veränderungsvorhaben. Diese zeigt ein spiegelbildliches Ergebnis zur Betroffenheit. Die Einstellung fällt umso positiver aus, je höher die Hierarchiestufe ist und je entfernter die Stakeholder von der konkreten Umsetzung sind (vgl. Abbildung 40). Am positivsten werden die Veränderungen durch die Vorsitzenden und Mitglieder der Vorstände gesehen. Kritisch fällt die Sicht der mittleren Führungsebene aus. Noch kritischer bewerten die Mitarbeiter und insbesondere die Mitarbeitervertretungen die Veränderungen.

Ein weiterer systematischer Wahrnehmungsunterschied ergibt sich zwischen den Planern der Veränderung und den für die Umsetzung Verantwortlichen. Auf diesen Unterschied wurde schon oben im Zusammenhang mit dem Phasenschema hingewiesen.

Abschließend sei auf den bewussten Einbezug von Wahrnehmungsunterschieden hingewiesen. Mehrere der befragten Experten sprachen sich für den Einbezug einer externen Perspektive auf das Veränderungsvorhaben aus. Dies hilft zum einen gegen eine gewisse „Betriebsblindheit“. Zum anderen wird dadurch ein Gegenpol zu den eigenen Wahrnehmungen aufgebaut, mit dem man sich dann intern auseinandersetzen kann. Die externe Perspektive kann sich auf eine neutrale Expertensicht beziehen, die man etwa für die Lageeinschätzung unter fachlichen Gesichtspunkten zu Beginn des Veränderungsvorhabens einholt.

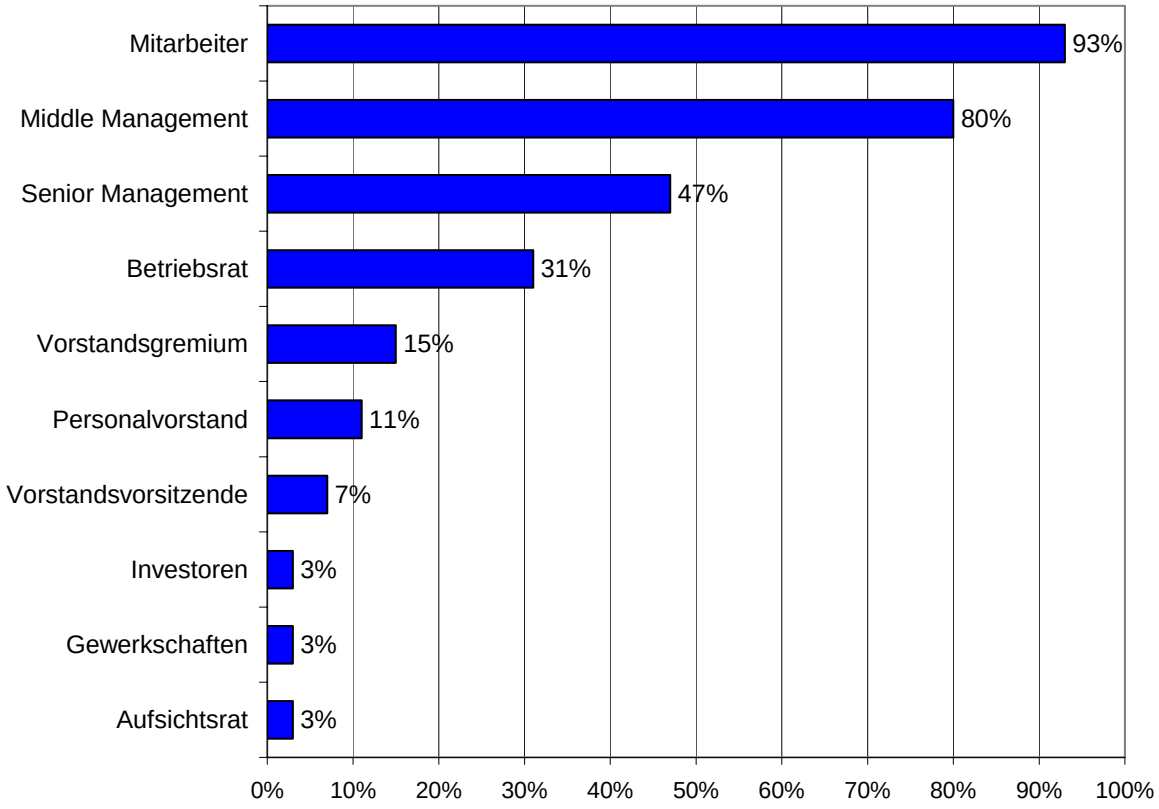


Abbildung 39: Von Veränderungsvorhaben am meisten betroffene Stakeholder. (nach Capgemini, 2003, Abbildung 24)

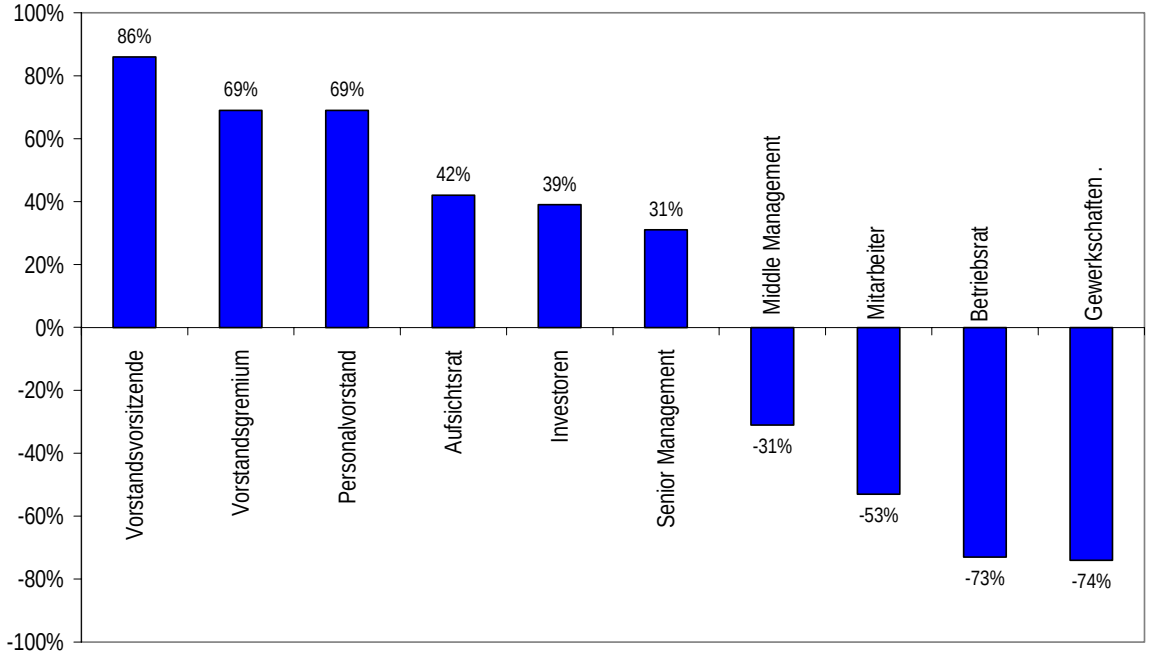


Abbildung 40: Anteile positiver und negativer Haltungen gegenüber Veränderungsvorhaben für verschiedene Akteurgruppen. (nach. Capgemini, 2003, Abbildung 26)

Eine externe Perspektive wird natürlich quasi automatisch dann herangezogen, wenn der Veränderungsprozess durch externe Berater mit gestaltet wird. Der Einbezug einer Außensicht kann sich auch auf die Auswertung von Lernerfahrungen anderer vergleichbarer Organisationen beziehen, etwa im Rahmen von Benchmarking oder bei der Präsentation von so genannten good-practice-Beispielen.

5.2.4 Vorstellungen zu einer begleitenden Kommunikations- und Beteiligungsstrategie – Informieren, Überzeugen, Gewinnen und Beteiligen

Die obige Zusammenstellung zeigt auf, dass in Veränderungsprozessen von vorneherein – unabhängig von persönlichen Wahrnehmungsverzerrungen und Interessen – systematische Wahrnehmungsunterschiede angelegt sind. Dabei wird deutlich, wie wichtig eine begleitende Kommunikationsstrategie ist, um diese zu überwinden.

Im Veränderungsprozess wird zwischen verschiedenen Formen der Kommunikation unterschieden Am grundlegendsten ist zunächst die Information. Diese kann schon zu Beginn des Vorhabens einsetzen, auch wenn die Umsetzung noch nicht ansteht und möglicherweise die inhaltlichen Details der Veränderung noch zu erarbeiten sind. Die Informationen richten sich dann an alle Organisationsmitglieder und stimmen auf das Veränderungsvorhaben ein. Dabei wird ein transparentes Vorgehen empfohlen, um auch Gerüchten und Ängsten zumindest entgegenzuwirken. So erscheint es sinnvoll, über die Ziele der Veränderung zu informieren und auch zu berichten, wie man sich den Einführungsprozess im Großen und Ganzen vorstellt. Wenn dann eine Arbeitsgruppe zur Steuerung und Ausarbeitung der Details des Veränderungsvorhabens eingerichtet wird, empfiehlt es sich regelmäßig über deren Arbeit und Zwischenergebnisse zu berichten. Gleichzeitig ist bei deren Einrichtung zu entscheiden, wer an dieser Arbeitsgruppe beteiligt wird und welche Entscheidungsbefugnis dieser Gruppe zukommt. Hier empfiehlt sich eine Zusammensetzung, die die verschiedenen Ebenen und Bereiche der Organisation umfasst, um möglichst viele Perspektiven auf den Veränderungsprozess zu vereinen.

Mit zunehmender Konkretisierung des Vorhabens und der herannahenden Umsetzung gilt es dann idealerweise, die beteiligten Akteure von dem Sinn und Nutzen des Vorhabens zu überzeugen und für eine Mitwirkung bei der Umsetzung zu gewinnen. Hierzu reicht in der Regel die Kommunikation über

Mitarbeiterzeitung, Intranet oder Personal- oder Betriebsversammlungen nicht aus. So sind beispielsweise, um die wichtige mittlere Führungsebene zu gewinnen, eigene Veranstaltungen und Gesprächsrunden vorzusehen. Im günstigen Fall gelingt es, diese Ebene so gut zu informieren und auch zu gewinnen, dass sie dies im Sinne von Multiplikatoren an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weitergeben können. Das Aufzeigen des potentiellen Nutzens und der Vorteile der Veränderung spielt natürlich für die einzelne Organisationseinheit und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine wichtige Rolle.

Was die allgemeine und populäre Vorstellung „Betroffene zu Beteiligten machen“ angeht, so wird diese in den subjektiven Veränderungstheorien vor allem auf die Umsetzung und das Wie der Veränderung bezogen. Die Entscheidung über das Ob erfolgt entweder über Zwänge aus der Organisationsumwelt oder von Seiten der Organisationsleitung. Für die Umsetzung wird von den meisten Befragten davon ausgegangen, dass hier das Wissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Ort einen wichtigen Beitrag zur erfolgreichen Umsetzung leisten kann.

5.2.5 Einbezug des Faktors „Zeit“ in die Planung des Veränderungsprozesses

Ein weiteres Querschnittsthema ist die Berücksichtigung des Zeitfaktors im Veränderungsprozess. In den subjektiven Veränderungstheorien werden verschiedene Facetten des Faktors „Zeit“ genannt. So wird insbesondere aus dem politisch-administrativen Bereich die Nutzung günstiger Zeitfenster genannt. Aus der Politik ist bekannt, dass der Zeitraum kurz nach den Wahlen der günstigste für unpopuläre Maßnahmen ist. Auch kann es sein, dass ein Thema auf die „politischen Agenda“ gelangt und dies dann genutzt werden kann, Änderungsvorschläge, die man schon in der Schublade hat und bislang noch „kein Gehör gefunden haben“, zu platzieren und eine Umsetzung zu erreichen. In der 3-Phasen-Modell von Lewin (1947) spiegelt sich dies in der Phase des „Auftauens“ wieder.

Ein weiterer Aspekt des Themas ist: Wo muss man sich Zeit nehmen oder auch Zeit geben und wann sollte man schnell handeln?

Die Forschung über systematisches Problemlösen verweist auf die Notwendigkeit, sich Zeit zu nehmen für eine sorgfältige Problemanalyse und eine gute Planung der Veränderung, sei es in Bezug auf die inhaltlichen Aspekte als auch die soziale Gestaltung des Prozesses selbst. Wie im vorangehenden

Abschnitt diskutiert, sollte man sich vor allem Zeit nehmen, die mittlere Führungsebene für das Veränderungsvorhaben zu gewinnen. Des Weiteren wird von unseren Experten mehrfach darauf hingewiesen, dass man Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch Zeit geben muss, um neue veränderte Situationen zu erproben und positive Erfahrungen zu sammeln und gegebenenfalls auch Nachjustierungen vorzunehmen.

Schließlich wird auch immer wieder der „schnelle Erfolg“ von Veränderungsmaßnahmen angestrebt, um in Startphase von Veränderungsvorhaben konkrete Fortschritte und positive Wirkungen aufzuzeigen und so auch die Motivation für Veränderungen zu stärken.

Alles in allem ergibt sich somit die Idee eines bewussten Tempowechsels zwischen ersten schnellen Erfolgen und zügiger Umsetzung und dem sich Zeit lassen für Erprobungen des Neuen und neue Lernerfahrungen.

So erweisen sich Pilotprojekte als ein wichtiges Instrument, um in einem umgrenzten Feld für einen bestimmten Erprobungszeitraum Erfahrungen mit einer Veränderung zu sammeln und auszuwerten. Pilotprojekte sind als kleine „Feldexperimente“ noch nicht verbindlich für die Gesamtorganisation; Fehler sind zulässig und auf einen umgrenzten Bereich beschränkt. Die Evaluation der Fehler und positiven Erfahrungen im Pilotprojekt geben dann wichtige Hinweise für eine aussichtsreiche Übertragung der Veränderung auf die Gesamtorganisation. Pilotprojekte sind aufgrund ihrer zeitlichen und räumlichen Begrenzung auch leichter umzusetzen als eine sofortige flächendeckende Veränderung. Sie geben Befürwortern und Bedenkenträgern Zeit und vermitteln einen konkreten Erfahrungshintergrund.

Schließlich sei noch unter dem Faktor „Zeit“ auf die Nachwirkungen des „Schattens der Vergangenheit“ hingewiesen: Erfahrungen mit Veränderungsvorhaben aus der Vergangenheit strahlen normalerweise auf aktuelle Vorhaben aus. Dies gilt insbesondere, wenn frühere Vorhaben gescheitert waren oder die damit verbundenen Prozesse zu Enttäuschungen bei den Beteiligten führten, wenn beispielsweise Projekte mit großem Engagement und Aufwand (in der Planung) angegangen wurden und sich dann doch nichts geändert hat.

6. Fazit

Zunächst erfolgt ein theoretischer und methodischer Blick auf den in dieser Studie entwickelten Ansatz der Change Reflexivity. Abschließend werden zentrale Erkenntnisse zur praktischen Gestaltung von Veränderungsvorhaben in einer Liste von Leitfragen zusammengefasst.

6.1 Change Reflexivity als systematischer Ansatz zur Vorbereitung, Begleitung und Evaluation von Veränderungsvorhaben

Das im Rahmen dieses Projektes aus dem Stern-Modell (Galbraith, 2002) abgeleitete theoretische Modell mit seinen sechs Faktoren hilft, sich systematisch und konzeptionell gesteuert mit einem gegebenen Veränderungsprozess auseinander zu setzen.

In der Vorbereitungsphase können Stärken und Schwächen der gegenwärtigen Lage aufgedeckt werden. So sind beispielsweise die Erfolgschancen eines Veränderungsvorhabens von vorneherein als eher schlecht einzuschätzen, wenn bei den internen Rahmenbedingungen die Unterstützung durch die Organisationsleitung und Schlüsselpersonen fehlt und es wenige Argumente gibt, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von der Sinnhaftigkeit und dem Nutzen einer Veränderung zu überzeugen. In der Begleitung des Veränderungsvorhabens lässt sich das theoretische Modell zur regelmäßigen Zwischenbilanz heranziehen, um gegebenenfalls die Balance der Strategien und Maßnahmen neu auszurichten. Das Modell hilft so, die Dynamik von Veränderungsprozessen in Organisationen besser zu verstehen und damit erfolgreicher zu gestalten. Die gleichen Überlegungen gelten für den Einsatz des Modells bei einer retrospektiven Evaluation des Veränderungsvorhabens.

Die hier weiter entwickelte Methode des Cognitive Mapping zur Abbildung subjektiver Veränderungstheorien hilft, die eigenen Annahmen und Strategien zur Gestaltung von Veränderungsprozessen systematisch vor dem Hintergrund des theoretischen Modells zu überdenken; gegebenenfalls können so „blinde Flecken“ identifiziert werden. Steuerungsgruppen von Veränderungsvorhaben können Cognitive Mapping als Grundlage nutzen, um gemeinsam ihre Vorstellungen zu reflektieren. In beiden Fällen kann es hilfreich

sein, wenn die subjektiven Veränderungstheorien durch eine externe Begleitung erfasst und aufbereitet werden.

Es wurden auch Konzepte vorgestellt, um den Prozess der Veränderung genauer zu analysieren und zu bewerten. Erinnert sei zum einen an das idealtypische Phasenschema eines Veränderungsprozesses; in ihm wurden insbesondere die Notwendigkeit einer systematischen Vorbereitung und Lageanalyse, sowie die verschiedenen und gleichermaßen anspruchsvollen Herausforderungen in der Planungs- und der Umsetzungsphase herausgearbeitet. Zum anderen wurde deutlich, dass bestimmte Querschnittsthemen eine besondere Aufmerksamkeit über den gesamten Veränderungsprozess erfordern. Solche Querschnittsthemen sind: Widerstand gegen das Veränderungsvorhaben, systematische Wahrnehmungsunterschiede zwischen den beteiligten Akteuren und Akteurgruppen, strategische Überlegungen, wie eine optimale Kommunikation und Beteiligung der Betroffenen gewährleistet werden kann und wie der Faktor Zeit bewusst genutzt werden kann, um dem Veränderungsprozess zum Erfolg zu verhelfen.

6.2 Leitfragen zur systematischen Gestaltung von Veränderungsvorhaben

Alles in allem wird hier dafür plädiert, das individuelle wie auch das kollektive kognitive Rüstzeug zur Gestaltung von Veränderungsprozessen zu verbessern, um ein Veränderungsvorhaben in seinen verschiedenen Stadien, von der Planung bis zur Evaluation, ständig im Sinne eines „Reflective Practitioner“ (Schön, 1983) kritisch-pragmatisch zu reflektieren. Dabei können folgende Leitfragen, abgeleitet aus der theoretischen Analyse und den hier berichteten subjektiven Veränderungstheorien, helfen:

- Sind die Auswirkungen des Veränderungsvorhabens hinsichtlich aller sechs Faktoren des theoretischen Modells überprüft? Wie lässt sich eine neue Balance hinsichtlich der Berücksichtigung der einzelnen Faktoren herstellen?
- Besteht ein Masterplan der Veränderung, der sich am idealtypischen Phasenschema orientiert und gleichermaßen die Planung wie schon die Umsetzung im Blick hat? Sind dabei sowohl die inhaltliche Problemlösung als auch das begleitende Change Management berücksichtigt?
- Sind die Phasen der Planung und der Umsetzung miteinander verzahnt?

Im Einzelnen:

- Welches ist die Zielsetzung der Veränderung? Wie steht sie in Bezug zu den Zielen und Aufgaben der Organisation? Mit welchen Argumenten lässt sich die Veränderung begründen?
- Wie sehen die externen Zwänge aus der Organisationsumwelt aus? Wie stark prägen diese das Veränderungsvorhaben?
- Welche Erfahrungen bestehen aus der Vergangenheit mit Veränderungsvorhaben? Sind Anstrengungen belohnt worden?
- Welche Ressourcen sind für den Veränderungsprozess erforderlich und welche stehen zur Verfügung? Diese Frage bezieht sich auf finanzielle Mittel, Infrastruktur sowie insbesondere die Qualifikation und die Zeitressourcen der Mitwirkenden.
- Gibt es eine eigene Organisationsstruktur, zum Beispiel eine Lenkungsgruppe, die speziell für die Planung und Begleitung des Veränderungsprozesses eingerichtet wurde?
- Welche internen als auch externen Anspruchsgruppen (Stakeholder) sind zu berücksichtigen? Wie stellen sich deren Interessenlagen und Einflussmöglichkeiten in Bezug auf das Veränderungsvorhaben dar?
- In welchem Ausmaß wird das Veränderungsvorhaben von Seiten der Organisationsleitung aktiv und gegebenenfalls nachhaltig unterstützt?
- Kann die mittlere Führungsebene als „Transmissionsriemen“ der Veränderung gewonnen werden?
- In welchem Maße ist eine Beteiligung der mittleren Führungsebene und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Ausgestaltung der Umsetzung vorgesehen?
- Ist gewährleistet, dass die geplanten Maßnahmen auch von den für die Umsetzung Verantwortlichen realisiert werden können?
- Welche Arbeitsprozesse werden wie von der Veränderung betroffen sein? Wie lässt sich die Veränderung in die Arbeitsprozesse integrieren oder müssen sie geändert werden?
- Gibt es ein begleitendes Kommunikationskonzept und wie ist dieses aufgebaut?
- Gibt es einen Maßnahmen- und Zeitplan, mit dem erste Erfolge schnell sichtbar gemacht werden können?

- Gibt es Zeit für das Erproben der Veränderung? Besteht die Möglichkeit, über ein Pilotprojekt Neues zu erproben und Lernchancen zu organisieren?

7. Zusammenfassung

Der Forschungsbericht befasst sich mit subjektiven Theorien von Entscheidungsträgern über die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen. Die Vorstellungen der Entscheidungsträger über zu berücksichtigende Faktoren und deren Wirkungsweise spielen eine wichtige Rolle bei der Gestaltung und Umsetzung von Veränderungsprozessen. Theoretisch wird angeknüpft an das Forschungsprogramm „Subjektive Theorien“ (Groeben, Wahl, Schlee & Scheele, 1988), kognitiv orientierte Ansätze der Organisationspsychologie (Weick, 1979; Downey & Brief, 1983) und das Stern-Modell von Galbraith (2002) zur Organisationsgestaltung. Im Mittelpunkt steht die Frage: Wie lassen sich subjektive Theorien von Entscheidungsträgern erfassen, systematisch beschreiben, erwartungsgetreu abbilden und hinsichtlich ihrer Reichweite bewerten?

Ausführliche Experteninterviews waren das Mittel, um Vorstellungen hochrangiger Entscheidungsträger über die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen zu erfassen und zu dokumentieren. Zur Systematisierung der Aussagen wurde in Anlehnung an Galbraith’ Stern-Modell ein theoretisches Modell entwickelt, das sechs zentrale Faktoren enthält, auf die sich Veränderungsprozesse beziehen und auswirken können: Ziele und Aufgaben der Organisation, Organisationsumwelt und externe Rahmenbedingungen, Organisationsstruktur, Arbeitsprozesse, Personalwesen sowie interne Rahmenbedingungen. Die Zuordnung der im Interview geäußerten Vorstellungen zu diesen Faktoren und/oder ihren Wechselwirkungen zeigt auf, wie umfassend und elaboriert die jeweils daraus abgeleitete subjektive Theorie ist, welches die bevorzugt berücksichtigten Faktoren sind und wo gegebenenfalls „blinde Flecke“ in der Einschätzung bestehen. Denn nach Galbraith ist es entscheidend, dass die Wechselwirkungen zwischen diesen Faktoren und die Notwendigkeit einer Balance zwischen ihnen gesehen werden. Die Balance muss unter Umständen wiederhergestellt werden, wenn in einem Faktorbereich schwerpunktmäßig Veränderungen vorgenommen wurden.

Zur Abbildung und Veranschaulichung der jeweiligen subjektiven Veränderungstheorie wurde die Methode des Cognitive Mapping (Axelrod, 1976; Eden, 1988) weiterentwickelt. Dadurch wird es möglich, eine individuelle kognitive Landkarte mit ihren Schwerpunkten zur Orientierung im Verände-

rungsprozess zu erstellen; zum anderen kann über die Faktoren des theoretischen Modells das Erfahrungswissen kumuliert und ein Katalog von Annahmen und Wirkungsvorstellungen für die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen aufgebaut werden. Die Methodik wurde an zwei Experteninterviews exemplarisch ausführlich beschrieben.

Ferner wurden, in einer Zusammenschau der empirischen Ergebnisse, die subjektiven Veränderungstheorien aller übrigen Befragten aus den Bereichen des politisch-administrativen Systems, des Hochschulmanagements sowie der Wirtschaft dargestellt. In zwei Querschnittsauswertungen dieser subjektiven Veränderungstheorien werden deren Annahmen und Strategien zunächst für die verschiedenen Faktoren des theoretischen Modells zusammengestellt. Daraus ergibt sich ein umfassendes Bild der zu berücksichtigenden Faktoren aus dem theoretischen Modell, aber auch von Handlungsmöglichkeiten bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen. In der zweiten Auswertung werden einige Querschnittsthemen vertieft, die über verschiedene Faktoren hinweg als relevant angesehen wurden. Dabei geht es um eine Präzisierung des Phasenschemas, die Bedeutung von Macht und Einflussprozessen, eine Zusammenstellung systematischer, personenunabhängiger Wahrnehmungsunterschiede, die in Veränderungsprozessen angelegt sind, die Bedeutung einer begleitenden Kommunikationsstrategie sowie Überlegungen zu einem gezielten Umgang mit dem Faktor „Zeit“.

Im Fazit wird eine Bilanz des Wertes des theoretischen Modells zur Beschreibung und Analyse von Veränderungsprozessen sowie der Überlegungen für ein Phasenschema gezogen und für den Ansatz einer systematischen Begleitung und Reflektion der Vorgehensweisen im Veränderungsprozess – Change Reflexivity – plädiert. Im Hinblick auf die praktische Gestaltung eines Veränderungsvorhabens werden abschließend Leitfragen formuliert, die sich sowohl aus den hier analysierten subjektiven Veränderungstheorien ergeben als auch aus der Forschung über Veränderungsprozesse abgeleitet wurden.

Alles in allem gilt, dass Veränderungsprozesse natürlich nicht im Detail plan- und vorhersehbar sind. Aber eine systematische Planung der fachlichen und sozialen Aspekte des Veränderungsvorhabens, eine sorgfältige Begleitung der Einführung und eine Evaluation der Umsetzung können helfen, finanziellen und sozialen Schaden von der Organisation und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern abzuwenden. Auf jeden Fall lohnt ein systematisches Vorgehen, bei dem die Ziele der Veränderung und die Maßnahmen zu deren

Umsetzung und Gestaltung immer wieder auf den Prüfstand gestellt werden. Gleichzeitig sollte man, beispielsweise in Pilotprojekten, den Mut zur Tat und zum Lernen im Veränderungsprozess fördern.

Hinsichtlich einer praktischen Theorie für die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen in Organisationen erweist sich der Zugang über die subjektiven Theorien von Entscheidungsträgern und deren Bezug auf das modifizierte Stern-Modell der Organisationsgestaltung als fruchtbar. So lassen sich nunmehr subjektive Veränderungstheorien systematisch erfassen, anschaulich darstellen und vor dem Hintergrund eines theoretischen Modells hinsichtlich ihres Umfangs und ihrer Reichweite bewerten. Gleichzeitig hilft das Modell zudem, die Planungen und Umsetzung eines gegebenen Veränderungsprozesses theoriegeleitet zu reflektieren und gegebenenfalls blinde Flecken zu identifizieren.

Die subjektiven Theorien der Befragten waren in der Regel recht umfangreich und elaboriert, berücksichtigten jedoch nie die volle Bandbreite dessen, was die einzelnen Faktoren aus dem theoretischen Modell umfassen.

Die Zusammenschau der verschiedenen subjektiven Theorien ergibt wiederum einen Katalog von Strategien und Maßnahmen, deren Berücksichtigung in einem konkreten Fall hilfreich und weiterführend sein kann.

Wenn durch diesen Band, neben einem Beitrag zur theoretischen und methodischen Weiterentwicklung der Gestaltung von Veränderungsprozessen, auch der eine oder andere Fehler in einem Veränderungsvorhaben vermieden oder die Qualität der Veränderung weiter gehoben werden könnte, wäre damit ein wichtiges pragmatische Ziel dieses Forschungsvorhabens erreicht.

8. Summary
Top-Level Managers' Mental Models about Change Management and a Theoretical Framework for Change Reflexivity

Modernization and change processes in organizations have generally been revealed to be difficult endeavours, which often lead to unexpected and undesirable side effects and which frequently do not reach the intended objectives. Experience in the public sector shows that modernization commonly remains fragmentary and limited to isolated solutions. Often the specific characteristics of the public sector are not accounted for within the objectives of the change process.

This research report deals with mental models of top level decision-makers about change management. One basic assumption is that mental models decision makers have about critical factors and strategies play an important role in the management of change processes. The theoretical background is founded on the research program in German speaking countries on "Subjektive Theorien" (Groeben, Wahl, Schlee & Scheele, 1988), cognitive approaches to organizational psychology (Weick, 1979, Downey & Brief, 1983) and the Star-Model of organizational design of Galbraith (2002). In the center of interest was the question: How can mental models of top-level decision makers be elicited, systematically described, visualized and evaluated against the background of academic organizational psychology of change management?

A qualitative approach of expert interviews was chosen to elicit and document mental models about change management of top-level decision makers especially in the public sector and in the academic system. To arrive at a systematic description of individual mental models a theoretical framework inspired by Galbraith' star-model was developed. This framework encompasses six central factors determining change processes: objectives and the functions of the organization as a whole, the external context and environment of the given organization with its demands and constraints, the organisational structure, the organizational (work) processes, the human resources and the internal conditions. The interview statements were categorized according to these six factors of change management. Thus, a given mental model could be evaluated to what extent all the six factors and there

interactions are taken into account, identifying strengths and “blind spots” in the mental models on the management of change processes.

To visualize the individual mental models with the interrelations between the different factors the cognitive mapping approach (Axelrod, 1976; Eden, 1988) has been developed further. This approach of visualizing mental models via cognitive mapping is demonstrated in two exemplary case studies of mental models. Further, the different mental models of ten top-level decision-makers are presented in detail. In sum, the managers hold rather differentiated mental models about change management. Compared to a scientific model of critical change factors, however, they revealed to be less complex than they could be ideally.

The cumulative analysis of all mental models revealed a large experience-based catalogue of basic assumptions, strategies and measures to ensure successful change processes. Further, a theoretical analysis is done, studying the relative importance of the six central factors over the cumulated mental models.

In sum, the theoretical framework with its six central factors revealed to be useful for the description and evaluation of individual mental models as well as for the evaluation of change processes. The visualization in form of-cognitive maps allowed a graphic overview about the different factors and their interactions. In analogy to the team reflexivity concept of West (1996) the concept of change reflexivity is introduced on the basis of the theoretical framework to guide systematic analysis of planned and ongoing change processes as well as the reflection of individual mental models.

Of course change processes cannot be planned and previewed in detail. However, a systematic planning and reflection of the content and the social aspects of the change process together with a careful change process coaching seem crucial for a successful organizational change.

.

Literatur

Axelrod, R. (Ed.) (1976). Structure of decision. The cognitive maps of political elites. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Baitsch, C. (1993). Was bewegt Organisationen? Selbstorganisation aus psychologischer Perspektive. Frankfurt/Main: Campus.

Bales, R. F. (1950). Interaction process analysis. A method for the study of small groups. Cambridge, MA: Addison-Wesley.

Bales, R. F. (1985). The new field theory in social psychology. International Journal of Small Group Research, 1, 1-18.

Bales, R. F. (1999). Social interaction systems. Theory and measurement. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.

Bannister, D. & *Fransella, F.* (1981). Der Mensch als Forscher (Inquiring Man). Die Psychologie der persönlichen Konstrukte. Münster: Aschendorff.

Beck, D. (2001). Sozialpsychologie kollektiver Entscheidungen. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Beck, D. (2004). Übersicht über Verfahren zum Umgang mit komplexen Aufgabenstellungen. In R. Fisch & D. Beck (Hrsg.), Komplexitätsmanagement. Methoden zum Umgang mit komplexen Aufgabenstellungen in Wirtschaft, Regierung und Verwaltung (S. 55-82). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Beck, D. & *Fisch, R.* (2005). Entscheidungsunterstützende Verfahren für politisch-administrative Aufgaben. Speyerer Forschungsbericht 235. Speyer: Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung.

Beck, D., Fisch, R. & *Müller, A.* (2008). Change Reflexivity. Ein Ansatz zur Analyse subjektiver Theorien über die Gestaltung von Veränderungsprozessen. In R. Fisch, A. Müller & D. Beck (Hrsg.), Veränderungen in Organisationen. Stand und Perspektiven. (S. 177-200). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Blanke, B., von Bandemer, S., Nullmeier, F. & *Wewer, G.* (Hrsg.) (2005). Handbuch zur Verwaltungsreform. 3. völlig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Böhret, C. (2008). Verwaltungsmodernisierung mittels aktiver Verwaltungspolitik. In R. Fisch, A. Müller & D. Beck (Hrsg.), Veränderungen in Organisationen. Stand und Perspektiven. (S. 93-124). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bogumil, J. (2008). Evaluation kommunaler Verwaltungsmodernisierung, In R. Fisch, A. Müller & D. Beck (Hrsg.), Veränderungen in Organisationen. Stand und Perspektiven. (S. 325-350). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bougon, M. G., Weick, K., & *Binkhorst, D.* (1977). Cognition in organizations: An analysis of the Utrecht Jazz Orchestra. Administrative Science Quarterly, 22, 606-639.

Brief, A. P., & *Downey, H. K.* (1983). Cognitive and organizational structures: A conceptual analysis of implicit organizing theories. Human Relations, 36, 12, 1065-1090.

Bruner, J. S. & *Tagiuri, R.* (1954). The perception of people. In G. Lindzey (Ed.), Handbook of social psychology, Vol. 2: Special fields and applications (pp. 634-654). Reading, MA: Addison-Wesley.

Burgoyne, J. G. (1994). Stakeholder analysis. In C. Cassel & G. Symon (Eds.), Qualitative methods in organizational research (pp. 187-207). London: Sage.

Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A reappraisal. Journal of Management Studies, 41, 977-1002.

Capgemini (2003). Change Management 2003/2008. http://www.de.cgey.com

Dann, H. D. (1983). Subjektive Theorien: Irrweg oder Forschungsprogramm. In L. Montada, K. Reusser & G. Steiner (Hrsg.), Kognition und Handeln (S. 77-92). Stuttgart: Klett-Cotta.

Dann, H. D., Humpert, W., Krause, F., Olbrich, C., & *Tennstaedt, K. C.* (1982). Alltagstheorien und Alltagshandeln. Ein neuer Forschungsansatz zur Aggressionsproblematik in der Schule. In R. Hilke & W. Kempf (Hrsg.), Aggression. Naturwissenschaftliche und kulturwissenschaftliche Perspektiven der Aggressionsforschung (S. 465-491). Bern: Hans Huber.

Denhardt R. B. & *Denhardt, J. V.* (1999). Leadership for change: Case studies in American local government. Arlington, VA: PriceWaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government.

Dewey, J. (1910). How we think. Boston, MA: D. C. Heath.

Dörner, D. (1989). Die Logik des Misslingens. Reinbek: Rowohlt.

Doppler, K. & *Lauterburg, C.* (1995). Change-Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 4., erweiterte und überarbeitete Auflage. Frankfurt: Campus.

Downey, H. K., & *Brief, A. P.* (1986). How cognitive structures affect organizational design. Implicit theories of organizing. In H. P. Sims & D. A. Gioia (Eds.), The thinking organization (pp. 165-190). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Eden, C. (1988). Cognitive mapping. European Journal of Operational Research, 36, 1-13.

Eden, C. & *Ackermann, F.* (1998). Making strategy. The journey of strategic management. London: Sage.

Fisch, R. (2007). Führungskräfte im öffentlichen Sektor als Modernisierer: Ihre Vorstellungen, ihr Handeln. Speyerer Vorträge Heft 85. Speyer: Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer.

Fisch, R. & *Beck, D.* (2007). Organisationskultur als kritischer Faktor des Veränderungsmanagements. In W. Kluth (Hrsg.), Jahrbuch des Kammer- und Berufsrechts 2006 (S. 117-138). Baden-Baden: Nomos.

Fisch, R. & *Müller, A.* (2007). Editorial: Scheitern von Projekten in der Organisationsberatung. Gruppendynamik und Organisationsberatung. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie, 37, 221-222.

Fisch, R., Müller, A. & *Beck, D.* (2008) (Hrsg.), Veränderungen in Organisationen – Stand und Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Fisher, R. & *Ertel, D.* (1997) Arbeitsbuch Verhandeln: So bereiten Sie sich schrittweise vor. Frankfurt/M.: Campus.

Fisher, R. & *Ury, W.* (1981). Getting to yes. Boston, MA: Houghton Mifflin.

Fisher, R., Ury, W. & *Patton, B. M.* (1998*)* Das Harvard-Konzept: sachgerecht verhandeln - erfolgreich verhandeln. 17. Aufl.. Frankfurt/M.: Campus.

Frei, F. (1985). Im Kopf des Managers ... Zur Untersuchung subjektiver Organisationstheorien von betrieblichen Führungskräften – Eine Skizze. Bremer Beiträge zur Psychologie 44. Bremen: Universität Bremen.

Galbraith, J. R. (2002). Designing organizations: An executive guide to strategy, structure, and process. New and revised edition. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Galbraith, J. R., Downey, D. & *Kates, A.* (2002). Designing dynamic organizations: a hands-on guide for leaders at all levels. NY: AMACOM.

Gattermeyer, W. (Hrsg.) (2001). Change-Management und Unternehmenserfolg: Grundlagen - Methoden – Praxisbeispiele. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Gentner, D. & *Stevens, A. L.* (1983). Mental models. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Greif, S. (2008). Der Change Explorer – Eine Methodenkombination. In R. Fisch, A. Müller & D. Beck (Hrsg.), Veränderungen in Organisationen. Stand und Perspektiven. (S. 127-161). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

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

Groeben, N. & *Scheele, B.* (1982). Einige Sprachregelungsvorschläge für die Erforschung subjektiver Theorien. In H. D. Dann, W. Humpert, F. Krause & K. C. Tennstaedt (Hrsg.), Analyse und Modifikation subjektiver Theorien von Lehrern. Ergebnisse und Perspektiven eines Kolloquiums. (S. 13-39). Konstanz: Universität Konstanz.

Groeben, N., Wahl, D., Schlee, J. & *Scheele, B.* (1988). Das Forschungsprogramm subjektive Theorien. Eine Einführung in die Psychologie des reflexiven Subjekts. Tübingen: Francke.

Hammer. M. & *Champy, J.* (1995). Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen. 5. Auflage. Frankfurt: Campus.

Hauschildt, J. & *Gemünden, H. G.* (Hrsg.) (1999). Promotoren. Champions der Innovation. Wiesbaden: Gabler.

Hauschildt, J. & *Salomo, S.* (2008). Promotoren und Opponenten im organisatorischen Umbruch. In R. Fisch, A. Müller & D. Beck (Hrsg.), Veränderungen in Organisationen. Stand und Perspektiven. (S. 163-176). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Heider, F. (1958). The psychology of interpersonal relations. New York: Wiley.

Humpert, W. & *Dann, H. D.* (2001). KTM kompakt. Basistraining zur Störungsreduktion und Gewaltprävention für pädagogische und helfende Berufe auf der Grundlage des "Konstanzer Trainingsmodells". Göttingen: Hogrefe.

Iwanowski, S. (2003). Subjektive Theorien der Organisationsgestaltung. Stand der Forschung. Unveröffentlichtes Manuskript. Forschungsprojekt I/22: Aufgaben für die öffentliche Verwaltung im 21. Jahrhundert. Konsequenzen für die Organisationsgestaltung. Speyer: Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung.

Kelly, G. A. (1955). The psychology of personal constructs. Vol. 1: A theory of personality. New York: Norton.

Kepner, C. H. & *Tregoe, B. B.* (1965). The rational manager: A systematic approach to problem solving and decision making. New York: McGraw-Hill.

Koch-Priewe, B. (1986). Subjektive didaktische Theorien von Lehrern. Frankfurt a.M.: Haag + Herchen.

King, N. & *Anderson, N.* (2002). Managing innovation and change. A critical guide for organizations. 2nd edition. London: Thomson.

Knuth, H. C. (2004). Semper reformanda. Zeitzeichen, 10, 25.

Laucken, U. (1974). Naive Verhaltenstheorie. Stuttgart: Klett.

Manchen-Spörri, S. (2000). Alltagstheorien über Führung aus der Sicht von weiblichen und männlichen Führungskräften und ihren Mitarbeitern. Konstanz: Universität Konstanz.

McGregor, D. (1957). The human side of the enterprise. Management Review, November 1957, 22-28, 88-92.

Mintzberg, H., Raisinghani, D. & *Théorêt, A.* (1976). The structure of „unstructured decision processes“. Administrative Science Quarterly, 21, 246-275.

Neubauer, W. (2003). Organisationskultur. Stuttgart: Kohlhammer.

Nystrom, P. C. & *Starbuck, W. H.* (1984). Managing beliefs in organizations. The Journal of Applied Behavioral Science, 20, 3, 277-287.

Pondy, L. R. & *Mitroff, I. I.* (1979). Beyond open system models of organization. Research in Organizational Behavior, 1, 3-39.

Poole, M. S. & *Van de Ven, A. H.* (Eds.) (2004a). Handbook of organizational change and innovation. Oxford: Oxford University Press.

Poole, M. S. & *Van de Ven, A. H.* (2004b). Theories of organizational change and innovation processes. In M. S. Poole & A. H. Van de Ven (Eds.), Handbook of organizational change and innovation (pp. 374-397). Oxford, UK: Oxford University Press.

Promberger, K., Bernhart, J. & *Niederkofler, C.* (2006). Grundlagen zur Evaluation von Verwaltungsreformen. Wien: Linde.

Röber, W. (2005). Neues Steuerungsmodell. In B. Blanke, S. von Bandemer, F. Nullmeier & G. Wewer (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform. 3. völlig überarbeitete und erweiterte Auflage (S. 74-84). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Scheele, B. & *Groeben, N.* (1984). Die Heidelberger Struktur-Lege-Technik: Eine Dialog-Konsens-Methode zur Erhebung subjektiver Theorien mittlerer Reichweite. Weinheim: Beltz.

Scheele, B. & *Groeben, N.* (1988). Dialog-Konsens-Methoden zur Rekonstruktion subjektiver Theorien: Die Heidelberger Struktur-Lege-Technik, konsensuale Ziel-Mittel-Argumentation und kommunikative Flussdiagramm-Beschreibung von Handlungen. Tübingen: Francke.

Schein, E. H. (1990), Organizational culture. American Psychologist, 45, 109-119.

Schein, E. H. (1995). Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte (F. Mader, Übers.), Frankfurt: Campus (Original erschienen 1992: Organizational culture and leadership, 2nd edition, San Francisco: Jossey-Bass).

Schilling, J. (2001). Wovon sprechen Führungskräfte, wenn sie über Führung sprechen? Eine Analyse subjektiver Führungstheorien. Hamburg: Kovac.

Simon, H. A. (1952). Comments on the theory of organizations. American Political Science Review, 46, 1130-1139.

Sonntag, K. & *Stegmaier, R.* (2008). Das Lernkultur-Inventar (LKI) – Ermittlung von Lernkulturen in Wirtschaft und Verwaltung. In R. Fisch, A. Müller & D. Beck (Hrsg.), Veränderungen in Organisationen. Stand und Perspektiven. (S. 227-247). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Stempfle, J. & *Badke-Schaub, P.* (2002). Kommunikation und Problemlösen in Gruppen: Eine Prozessanalyse. Zeitschrift für Gruppendynamik und Organisationsberatung, 33, 57-81.

Tennstädt, K.-C., Krause, F., Humpert, W. & *Dann, H.-D.* (1987). Das Konstanzer Trainingsmodell (KTM), 3 Bände. Bern: Huber.

Ulrich, H. & *Probst, G.* (1990). Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte. Zweite Auflage. Bern: Haupt.

Ury, W., Brett, J. M. & *Goldberg, S. B.* (1991). Konfliktmanagement. Wirksame Strategien für den sachgerechten Interessenausgleich. Frankfurt: Campus.

Van de Ven, A. H., Angle, H. & *Poole, M. S.* (Eds.) (1989). Research on the management of innovation: The Minnesota Studies. New York: Harper & Row.

Van de Ven, A. H., Polley, D. E., Garud, R. & *Venkataraman, S.* (1999). The innovation journey. New York: Oxford University Press.

Van de Ven, A. H. & *Poole, M. S.* (1995). Explaining development and change in organizations. Academy of Management Review, 20, 510-540.

Vester, F. (2001). Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität. Siebte durchgesehene und überarbeitete Auflage. Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt.

Wagner, R. H. (Hrsg.) (2001). Praxis der Veränderung in Organisationen. 2. unveränderte Auflage. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Wahl, D. (1981). Psychologisches Alltagswissen im Unterricht. In H.-J. Fietkau & D. Görlitz (Hrsg.), Umwelt und Alltag in der Psychologie (S. 67-90). Weinheim: Beltz.

Weber, F. (1991). Subjektive Organisationstheorien. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Weick, K. E. (1979). Cognitive processes in organizations. Research in Organizational Behavior, 1, 41-74.

Weick, K. E. & *Quinn, R. E.* (1999). Organizational change and development. Annual Review of Psychology, 50, 361-386.

West, M. A. (1996). Reflexivity and work group effectiveness: A conceptual integration. In M. A. West (Ed.), Handbook of work group psychology (p. 555-579). Chichester: Wiley..

Witte, E. (1972). Field research on complex decision-making processes – The phase theorem. International Studies of Management and Organization, 2, 156-182.

Wrightson, M. T. (1976). The documentary coding method. In. R. Axelrod (Ed.), Structure of decision. The cognitive maps of political elites (pp. 291-332). Princeton NJ: Princeton University Press.

Anhang

Muster: Anschreiben mit Interviewleitfragen

Interview über die Gestaltung von Veränderungsprozessen –
Leitfragen zur Gesprächsvorbereitung

Sehr geehrte/r

haben Sie ganz herzlichen Dank für Ihre Bereitschaft zu einem Interview im Rahmen unseres Forschungsprojektes über subjektive Theorien hochrangiger Entscheidungsträger über die Gestaltung von Veränderungsprozessen in öffentlichen Organisationen. Anbei sende ich Ihnen zur Gesprächsvorbereitung unsere Leitfragen für das Interview und einen Flyer mit der Projektbeschreibung und seinen Zielen.

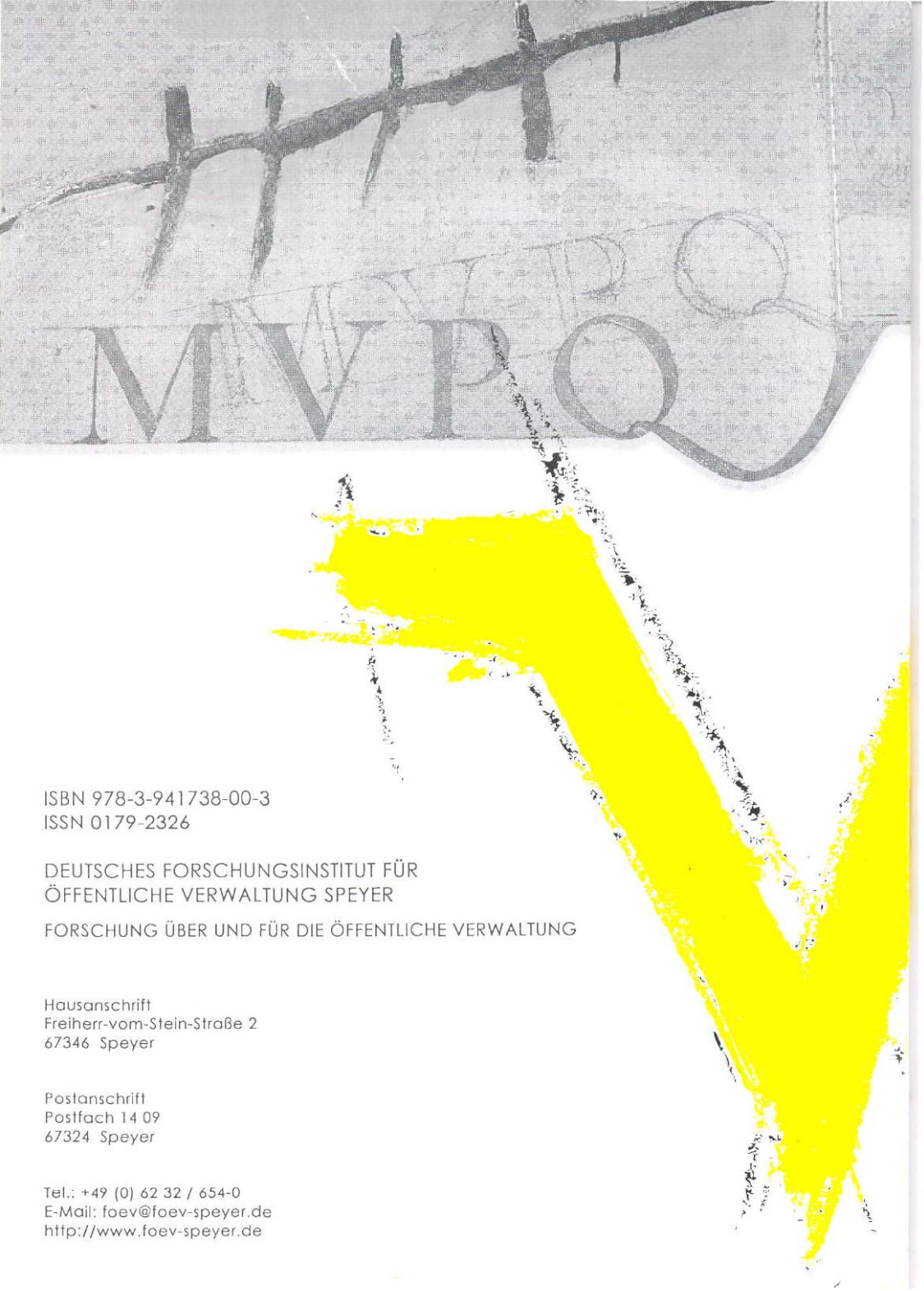
1) Welcher Art waren große Veränderungsprojekte, die Sie in den letzten fünf Jahren mitgestaltet haben?

2) Was würden Sie einer Kollegin oder einem Kollegen raten, worauf zu achten ist, wenn sie in verantwortlicher Funktion ein großes Veränderungsprojekt in Angriff nehmen müssen:

- Welches sind aufgrund Ihrer Erfahrungen die zentralen Einflussfaktoren, die es bei Veränderungsprojekten zu berücksichtigen gilt?
- Auf welche Rahmenbedingungen kommt es an?
- Welche Akteure und Akteurgruppen gilt es zu berücksichtigen?
- Auf welche Zusammenhänge zwischen Faktoren gilt es unbedingt zu achten?
- Welche Grundsätze über geeignete Organisationsstrukturen und -prozesse haben sich für Sie als sinnvoll herausgestellt?
- Welche Erfahrungen haben Sie bei der Gestaltung der begleitenden Prozesse bei Veränderungsvorhaben gewonnen? Unter begleitenden Prozessen werden dabei solche verstanden, die wie Widerstände als Begleiterscheinungen und Nebenwirkungen der inhaltlichen Veränderungen auftreten.

Auf der Grundlage des Gesprächs erstellen wir dann eine „Kognitive Landkarte“ Ihrer Vorstellungen über Veränderungsprozesse. Diese werden wir Ihnen dann zum Gegenlesen und gegebenenfalls zum Ergänzen wieder vorlegen. Darüber hinaus erhalten Sie in der Folge auch den Forschungsbericht mit den Projektergebnissen.

Ich freue mich auf das Gespräch mit Ihnen und verbleibe
mit freundlichen Grüßen



ISBN 978-3-941738-00-3
ISSN 0179-2326

DEUTSCHES FORSCHUNGSINSTITUT FÜR
ÖFFENTLICHE VERWALTUNG SPEYER

FORSCHUNG ÜBER UND FÜR DIE ÖFFENTLICHE VERWALTUNG

Hausanschrift
Freiherr-vom-Stein-Straße 2
67346 Speyer

Postanschrift
Postfach 14 09
67324 Speyer

Tel.: +49 (0) 62 32 / 654-0
E-Mail: foev@foev-speyer.de
http://www.foev-speyer.de