

**Andreas Pläge**

**Erfolgsfaktor Mitarbeiterakzeptanz  
in Veränderungsprozessen  
Handlungsempfehlungen für zukünftige  
Change-Projekte im Rahmen einer  
proaktiven Organisationsentwicklung**



*Diplomica Verlag*

Andreas Pläge

**Erfolgsfaktor Mitarbeiterakzeptanz in Veränderungsprozessen:  
Handlungsempfehlungen für zukünftige Change-Projekte im Rahmen einer proaktiven  
Organisationsentwicklung**

ISBN: 978-3-8428-0968-0

Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2011

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2011

„It is not the strongest species that survives, nor the most intelligent, but the one that is most responsive to change“

Charles Darwin<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Doppler, K. (2009), S. 4.

## Inhaltsverzeichnis

Einleitungszitat .....	I
Inhaltsverzeichnis .....	II
Abbildungsverzeichnis .....	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
1 Einleitung .....	1
2 Konstitutive Themenbereiche Change-Management und Mitarbeiterakzeptanz .....	3
2.1 Change-Management und Organisationsentwicklung .....	3
2.1.1 Historie und Begriffsbestimmung Change-Management.....	3
2.1.2 Arten und Formen des Wandels .....	6
2.1.3 Einordnung von Change-Prozessen nach Veränderungsbedarf und Veränderungsbereitschaft .....	8
2.1.4 Betrachtung von ausgewählten Change-Modellen.....	10
2.1.5 Darstellung ausgewählter Change-Werkzeuge .....	12
2.2 Einflussfaktoren auf die Mitarbeiterakzeptanz .....	14
2.2.1 Betrachtung des Phänomens Akzeptanz .....	14
2.2.2 Formale und informelle Aspekte, die Einfluss auf die Mitarbeiterakzeptanz haben .....	17
2.2.3 Bedeutung der Akzeptanz bei den Beteiligten .....	21
3 Wirkung von Change-Prozessen auf die Mitarbeiterakzeptanz .....	25
3.1 Grundlagen für den Wandel .....	25
3.1.1 Legitimation .....	25
3.1.2 Führung in Veränderungsprozessen .....	27
3.1.3 Teameinflüsse und Konfliktmanagement.....	31
3.2 Förderung des Wandels.....	34
3.2.1 Organisation des Wandels.....	34
3.2.2 Erfolgsfaktoren für den Wandel.....	37
3.2.3 Anreizgestaltung für Change-Prozesse .....	40
3.3 Durchführung des Wandels.....	44

3.3.1	Kommunikation des Wandels .....	44
3.3.2	Beteiligung der Betroffenen .....	47
3.3.3	Promotorenmanagement.....	49
4	Empirische Erhebung zur Steigerung der Mitarbeiterakzeptanz für zukünftige Veränderungsprozesse .....	53
4.1	Aufbau und Methodik der empirischen Untersuchung .....	53
4.2	Ergebnisse aus den Experteninterviews .....	55
4.3	Ergebnisse der Webumfrage .....	59
4.4	Analyse und Interpretation der Befragungsergebnisse .....	72
5	Handlungsempfehlungen zur Einführung einer proaktiven Organisationsentwicklung .....	80
5.1	Grundlagen für den Wandel .....	80
5.1.1	Veränderungsmanagement allgemein .....	80
5.1.2	Legitimation .....	82
5.1.3	Führung in Veränderungsprozessen .....	84
5.1.4	Teammanagement .....	87
5.1.5	Konfliktmanagement .....	89
5.2	Anreize für den Wandel .....	91
5.2.1	Organisation des Wandels .....	91
5.2.2	Erfolgsfaktoren des Wandels .....	94
5.2.3	Anreizgestaltung für Change-Prozesse .....	96
5.3	Durchführung des Wandels.....	98
5.3.1	Kommunikation des Wandels .....	98
5.3.2	Beteiligung der Betroffenen .....	101
5.3.3	Promotorenmanagement.....	103
5.4	Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen .....	105
6	Kritische Würdigung .....	107
7	Zusammenfassung .....	110
	Literaturverzeichnis .....	113
	Anhangverzeichnis .....	i

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Variationen der Change-Management-Definition.....	5
Abbildung 2:	Einflussfaktoren und Archetypen des Wandels .....	6
Abbildung 3:	Arten des Wandels .....	7
Abbildung 4:	Die wesentlichen Konzepte des Change- Management .....	8
Abbildung 5:	Wandel als Veränderung von Gleichgewichtszuständen .....	10
Abbildung 6:	ausgewählter Tooleinsatz in den Wandlungsphasen von Krüger.....	13
Abbildung 7:	bekannte und unbekannte Change-Management- Instrumente .....	14
Abbildung 8:	Sieben typische Phasen der Akzeptanz .....	15
Abbildung 9:	Vergleich der Motivationsinhalte.....	20
Abbildung 10:	Entstehung von Promotoren und Opponenten und deren Einflussfaktoren.....	23
Abbildung 11:	Mögliche Missverhältnisse in den Koordinaten des Wandels .....	25
Abbildung 12:	Führungsprofil und Wandlungskordinaten im Wandlungsprozess.....	29
Abbildung 13:	Konfliktstufen und mögliche Konfliktregulierungsstrategien.....	34
Abbildung 14:	Instrumentalisierung des Wandels im Gegenstromverfahren .....	37
Abbildung 15:	Erfolgsfaktoren für den Wandel.....	39
Abbildung 16:	Ursache-Wirkungs-Diagramm für den Faktor Wollen .....	41
Abbildung 17:	Gestaltung eines Anreizsystems.....	43
Abbildung 18:	Übersicht aktueller Kommunikationsmedien der exemplarischen Veränderungsprozesse.....	46
Abbildung 19:	Beteiligung der Betroffenen an und im Veränderungsprozess .....	49
Abbildung 20:	Gegenüberstellung der vier Interviewergebnisse (1. Seite).....	56

Abbildung 21:	Gegenüberstellung der vier Interviewergebnisse (2. Seite).....	57
Abbildung 22:	Gegenüberstellung der vier Interviewergebnisse (3. Seite).....	58
Abbildung 23:	Einstellung der Umfrageteilnehmer .....	60
Abbildung 24:	Berufserfahrung der Umfrageteilnehmer .....	60
Abbildung 25:	Ergebnisse des Themenschwerpunktes Allgemein: Change-Management und Akzeptanz .....	61
Abbildung 26:	Ergebnisse des Themenschwerpunktes Legitimation des Wandels.....	62
Abbildung 27:	Ergebnisse des Themenschwerpunktes Führung im Wandel .....	63
Abbildung 28:	Ergebnisse des Themenschwerpunktes Teammanagement .....	64
Abbildung 29:	Ergebnisse des Themenschwerpunktes Konfliktmanagement.....	65
Abbildung 30:	Ergebnisse des Themenschwerpunktes Organisation des Wandels.....	66
Abbildung 31:	Ergebnisse des Themenschwerpunktes Erfolgsfaktoren des Wandels .....	67
Abbildung 32:	Ergebnisse des Themenschwerpunktes Anreizgestaltung für den Wandel.....	68
Abbildung 33:	Ergebnisse des Themenschwerpunktes Kommunikation im Wandel .....	69
Abbildung 34:	Ergebnisse des Themenschwerpunktes Betroffene zu Beteiligten machen .....	70
Abbildung 35:	Ergebnisse des Themenschwerpunktes Promotoren (Unterstützer, Begleiter und Förderer) des Wandels.....	71
Abbildung 36:	Bewertung der bisherigen Erfahrungen zu den elf Themenschwerpunkten.....	72
Abbildung 37:	Phasenkonzept des Wandels von Krüger .....	81
Abbildung 38:	Idealtypische organisatorische Anbindung .....	92

## Abkürzungsverzeichnis

BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzw.	beziehungsweise
EFQM	European Foundation for Quality Management
et al.	et alii/et aliae (und andere)
etc.	et cetera (und so weiter)
f.	folgende
ff.	fortfolgende
ggf.	gegebenenfalls
HBR	Harvard Business Review
Hrsg.	Herausgeber
IT	Informationstechnik
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
Nr.	Nummer
OD	Organizational devolpment (Organisationsentwicklung)
S.	Seite
Sp.	Spalte
TQM	Total Quality Management
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
v. d. H.	vor der Höhe
z. B.	zum Beispiel

## 1 Einleitung

Die Erkenntnis von Charles Darwin erweist sich als die größte Herausforderung der heutigen Zeit für das Wandlungsmanagement: die Anpassung an die Veränderungen im Unternehmen. Die wachsende Komplexität und Dynamik in den letzten Jahren hat dazu geführt, dass die Schere zwischen benötigter Reaktionszeit bei steigender Komplexität und verfügbarer Reaktionszeit bei zunehmender Dynamik immer weiter auseinandergeht.<sup>2</sup> Mittlerweile gehört Veränderung zum Tagesgeschäft. Umso erschreckender ist die Erkenntnis, dass Veränderungsinitiativen eine schlechte Erfolgsrate haben.<sup>3</sup> In der Literatur wird immer wieder auf die Tatsache verwiesen, dass 70 % aller Change-Projekte scheitern.<sup>4</sup> Nur jedes achte Change-Projekt wird als Erfolg gesehen. Bei schlecht durchgeführten Veränderungsprojekten entstehen neben der Frustration über den ausbleibenden Erfolg auch ein Produktivitätsverlust von 25 % und eine steigende Fluktuation von 11 %.<sup>5</sup> Somit kann nicht ausgeschlossen werden, dass wichtige Mitarbeiter das Unternehmen verlassen und so das Wissenspotenzial bei den eigenen Mitarbeitern dezimiert wird. Die Gründe für den ausbleibenden Erfolg können vielfältig sein: angefangen bei der fehlenden Erkenntnis, dass sich das Unternehmen verändern muss, über die fehlende Veränderungsbereitschaft<sup>6</sup> bis hin zur mangelnden Wandlungsbereitschaft oder der Angst vor dem Entscheiden von schwierigen Fragestellungen. Oder es fehlt schlichtweg an der notwendigen Veränderungsenergie. In vielen Unternehmen wird die notwendige Energie, die für ein Veränderungsprojekt mobilisiert werden muss, unterschätzt, und es herrscht die Annahme – die Organisation wird da schon irgendwie mitziehen.<sup>7</sup> Weitere Gründe können eine oberflächliche Analyse der Ausgangssituation oder das fehlende Verständnis für die Veränderung innerhalb eines Unternehmens sein. Schon jetzt wird deutlich, dass viele Gründe für das Scheitern von Veränderungsprojekten existieren. Diese Problemstellung ist Grundlage für den Aufbau dieses Buches. Die theoretischen Grundlagen werden in zwei konstitutiven Themenbereichen erläutert: zum einen die Betrachtung des Change-Managements als

---

<sup>2</sup> Vgl. Bleicher, K. (1995), S. 210.

<sup>3</sup> Vgl. Ford, J. D./Ford, L. W. (2009), S. 39.

<sup>4</sup> Vgl. S. 26.

<sup>5</sup> Vgl. Claßen, M./von Kyaw, F. (2009), S. 11.

<sup>6</sup> Leider stellt die Change-Management-Studie 2010 eine rückläufige Veränderungsbereitschaft im Zeitverlauf und bei den unterschiedlichen Hierarchieebenen fest. Vgl. Capgemini Deutschland GmbH (2010), S. 46.

<sup>7</sup> Vgl. Claßen, M./von Kyaw, F. (2009), S. 15.

solches und zum anderen der große Bereich der Mitarbeiterakzeptanz. Dabei wird zunächst mit der Betrachtung der historischen Entwicklungen, der Begriffe und der Definitionen ein Grundverständnis für das Thema Change-Management geschaffen. Dieses wird durch die Aussagen im Unterkapitel Formen und Arten des Wandels vertieft. Im besonderen Fokus des Kapitels 2.1.3 liegt die Organisationsentwicklung. Die darauffolgenden Kapitel betrachten ausgewählte Change-Modelle mit den dazugehörigen Phasen sowie ausgewählte Change-Werkzeuge. Der zweite Teil des konstitutiven Themenbereichs behandelt das Thema Mitarbeiterakzeptanz. Dabei werden mentale Modelle, die Komfortzonen sowie die Akzeptanz bei Promotoren und Opponenten beleuchtet. Den Abschluss des konstitutiven Themenbereiches bildet die Betrachtung der formalen und informellen Aspekte von Change-Management in Unternehmen.

Der zweite theoretische Teil beschäftigt sich mit der Wirkung von Change-Prozessen auf die Mitarbeiterakzeptanz. Zunächst wird mit dem Wandlungsbedarf, der Wandlungsbereitschaft und der Wandlungsfähigkeit die Basis für jedes Veränderungsprojekt erläutert. Der wichtigste Punkt bei der Durchführung von Wandlungsprogrammen ist die Legitimation des Wandels. Im Anschluss daran werden die Grundlagen der Führung in Veränderungssituationen dargestellt und übersichtsartig die Teameinflüsse und das Konfliktmanagement betrachtet. Im folgenden Kapitel steht die Förderung des Wandels in Organisationen im Mittelpunkt der Betrachtung. Dies beinhaltet die Organisation, die Erfolgsfaktoren und die mögliche Anreizgestaltung des Wandels. Des Weiteren werden notwendige Kommunikationsmaßnahmen des Wandels, die Grundidee der Organisationsentwicklung „Beteiligte zu Betroffenen machen“ und das Promotorenmanagement beleuchtet.

Auf diesen Erkenntnissen aufbauend erfolgt in Abschnitt vier die empirische Betrachtung der Mitarbeiterakzeptanz in Change-Projekten. Die empirische Erhebung gliedert sich in zwei Dimensionen: Zunächst werden die Ergebnisse aus vier Experteninterviews einander gegenübergestellt. Ziel der Experteninterviews ist es, ein allgemeines Verständnis aufzubauen und einen Praxisbezug herzustellen. Die zweite Dimension bildet eine Internetumfrage. In der offenen Internetumfrage werden elf theoretische Themenschwerpunkte aus der Theorie auf ihre Bedeutung bei den Umfrageteilnehmern mit jeweils einer Bewertung der bisherigen Erfahrung und fünf weiteren Aussagen abgefragt.

Die wissenschaftliche und praxeologische Betrachtung der Ergebnisse führt dann in Abschnitt fünf zur Entwicklung der Handlungsempfehlungen für die Gestaltung zukünftiger Veränderungsprojekte. Die Gliederung der Handlungsempfehlungen entspricht dem Aufbau der Internetumfrage mit den elf Themenschwerpunkten. Den Abschluss des Buches bildet eine kritische Reflexion der Theorie, der Empirie und der hieraus resultierenden Handlungsempfehlungen sowie eine Zusammenfassung.

Auf Grund der Knappheit von technischen, monetären oder humanen Ressourcen sind andere Überlegungen notwendig, um den Wandel effektiver zu gestalten. Vor allem muss der rückläufige Trend der Veränderungsbereitschaft<sup>8</sup> gestoppt werden, um positiv auf die Veränderungsbereitschaft im Unternehmen und die Mitarbeiterakzeptanz einzuwirken. Die aktuellen Erfolgsraten von Veränderungsprojekten zeigen ein deutliches Verbesserungspotenzial, das Veränderungsmanagement effizienter zu gestalten. Zielsetzung dieses Buches ist es, fundierte Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von zukünftigen Change-Projekten im Rahmen einer proaktiven Organisationsentwicklung zu entwickeln. Dabei soll der Wirkungsgrad von zukünftigen Change-Projekten erhöht werden. Die Handlungsempfehlungen nutzen die Erkenntnisse der Organisationsentwicklung und gestalten den Wandel im Unternehmen proaktiv.

## **2 Konstitutive Themenbereiche Change-Management und Mitarbeiterakzeptanz**

### **2.1 Change-Management und Organisationsentwicklung**

#### **2.1.1 Historie und Begriffsbestimmung Change-Management**

Zunächst werden die Begriffe Change und Management erläutert. Die Statements „Change is simply the alteration of the status quo“<sup>9</sup> oder „The movement from ‘here‘ to ‘there‘ is characterized by three sequential stages: the current stage, the transitions state and the new state“<sup>10</sup> beschreiben sehr deutlich, dass es sich bei Change um Veränderungen handelt. Der Begriff Management lässt sich mit der Wahrnehmung der dispositiven Tätigkeiten wie Planung, Organisation, Führung und Kontrolle beschreiben (managerial function approach).<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Vgl. Capgemini Consulting GmbH (2010), S. 46.

<sup>9</sup> Hodge, B. J./Anthony, W. P./Gales, L. M. (2003), S. 329.

<sup>10</sup> Harigopal, K. (2006), S. 95.

<sup>11</sup> Vgl. Staehle, W. H. (1999), S. 71 und vgl. Vahs, D./Schäfer-Kunz, J. (2007), S. 225.

Die Wurzeln des Change-Managements reichen bis zu den Forschungen und Erkenntnissen des letzten Jahrhunderts zum Thema Organisationstheorie zurück. Ein Experiment in den Hawthorne-Werken in den Jahren 1927 bis 1932 belegt wissenschaftlich, dass das Leistungsverhalten der Mitarbeiter stark von sozialen Normen abhängt und weniger von den Arbeitsbedingungen.<sup>12</sup> In den vierziger Jahren erforschte Lewin das Gruppenverhalten in nicht strukturierten Gruppen. Diese Untersuchungen, die als Laboratoriumsmethode bezeichnet werden, ergaben unter anderem, dass der geplante Einsatz von Gruppendiskussionen einen wesentlich stärkeren Einfluss auf das Verhalten der Gruppenmitglieder hat als Einzelgespräche oder eigenverantwortliche Lektüre der einzelnen Gruppenmitglieder.<sup>13</sup> Aufbauend auf Lewins Erkenntnissen wurde das Survey-Feedback-Verfahren entwickelt. Grundlage dieses Verfahrens sind einstellungsorientierte Mitarbeiterbefragungen und das Ergebnisfeedback in hierarchieübergreifenden Mitarbeiterworkshops.<sup>14</sup> „Nahezu zeitgleich entstand das Konzept der teilautonomen Arbeitsgruppen des Tavistock-Institute of Human Relations in London. Ziel ist es, die Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit zu erhöhen, indem nahezu selbst gesteuerten Kleingruppen der Handlungsspielraum der Beschäftigten erweitert wird.“<sup>15</sup>

Erst seit Mitte der neunziger Jahre werden strukturelle bzw. strategiegeleitete Veränderungen und die mitarbeiterzentrierten Ansätze miteinander kombiniert. Dies ermöglicht eine ganzheitliche Betrachtung und Steuerung von Veränderungsprozessen.<sup>16</sup> Die skizzierten Entwicklungen sollen eine Übersicht über die wesentlichen Einflussfaktoren des Change-Managements geben, ein Anspruch auf Vollständigkeit wird dabei nicht erhoben.

Seit einiger Zeit ist der Begriff Change-Management im Fokus der Betrachtung.<sup>17</sup> In den Medien wird regelmäßig über das Thema Change-Management in den verschiedensten Ausprägungen berichtet. Allerdings fehlt eine einheitliche und allgemeinverbindliche Definition. So zeigt eine Studie von Capgemini Consulting, dass der Begriff Change-Management je nach Sichtweise und Schwerpunkt vielseitig interpretiert werden kann. Aus Gründen der Transparenz beschränkt sich die Darstellung in der Abbildung 1 darauf, lediglich die sechs Variationen dieser

---

<sup>12</sup> Vgl. Jung, H. (2008), S. 2.

<sup>13</sup> Vgl. Lewin, K. (1947), S. 35 f.

<sup>14</sup> Vgl. French, W. L./Bell jr, C. H. (1994), S. 41.

<sup>15</sup> Kostka, C./Mönch, A. (2009), S. 8.

<sup>16</sup> Vgl. Kraus, G./Becker-Kolle, C./Fischer, T. (2006), S. 15.

<sup>17</sup> Vgl. Kraus, G./Becker-Kolle, C./Fischer, T. (2006), S. 14.

Studie zu betrachten. Die Reihenfolge dieser Betrachtung spiegelt die abnehmende Übereinstimmung mit der Definition wieder.

Planungsorientierte Definition (31 %)	Change-Management ist ein geplanter Prozess zur Veränderung von Kultur, Systemen und Verhalten einer Organisation mit dem Ziel, die Effizienz dieser Organisation bei Problemlösung und Zielerreichung zu verbessern.
Stakeholderorientierte Definition (24 %)	Change-Management ist der organisierte und systematische Ansatz zum Umgang mit Veränderungen sowohl aus Sicht des Unternehmens als auch aus Sicht des Mitarbeiters.
Ergebnisorientierte Definition (20 %)	Change-Management ist die aktive und gesteuerte Begleitung von Veränderungsprozessen mit dem Ziel, Geschäftsziele und -ergebnisse zu erreichen.
Prozessorientierte Definition (10 %)	Change-Management ist ein kontinuierlicher Prozess zur Sicherstellung von Veränderungsergebnissen (Planung – Realisierung – Stabilisierung – Controlling) und mehr als eine einmalige Aktivität.
Ursachenorientierte Definition (7 %)	Change-Management beseitigt die Ursachen von Widerständen gegenüber Veränderungen und geht damit über die bloße Beseitigung von Symptomen hinaus.
Systemorientierte Definition (7 %)	Change-Management ist die Zusammenfassung von Prozessen, Instrumenten und Techniken mit der Absicht, intendierte Veränderungsprozesse sicherzustellen.

Abbildung 1: Variationen der Change-Management-Definition<sup>18</sup>

Sogar bei der Durchführung von Change-Management lassen sich zwei Philosophien ableiten: Bei der sogenannten Programm-Schule wird von einer Planbarkeit von Veränderungsprozessen ausgegangen. In einem eher stabilen Organisationsumfeld wird Veränderung als Prozessabfolge, meistens als einfache Routine-Aufgaben, durchgeführt. Die Veränderungsbereitschaft der Organisation ist eher gering; formelle Kommunikation, ein autoritäres Managementverständnis und das Überwinden von Widerständen prägen die Philosophie der Programm-Schule. Die Denkweise der Adaptiv-Schule ist fundamental gegensätzlich; Veränderungen sind nicht planbar. Vielmehr soll Change-Management sich adaptiv, flexibel und situativ an die Situation – aus dem Wandel heraus – anpassen. Das Organisationsumfeld ist volatil und unterliegt ständigen Veränderungen. Die Veränderungsbereitschaft ist hoch, und in der neuen Situation werden überwiegend Chancen gesehen. Häufig werden komplexe Situationen mit sich verändernden Tätigkeitsprofilen bewältigt. Die Kommunikation und die Führung sind frei, flexibel und mit vielen Handlungsspielräumen versehen.<sup>19</sup>

Diese Darstellung macht deutlich, dass es nicht *ein* Change-Management gibt, sondern dass Change-Management viele Ausprägungen hat. Im heutigen Ver-

<sup>18</sup> In Anlehnung an Vgl. Capgemini Deutschland GmbH (2003), S. 14.

<sup>19</sup> Vgl. Capgemini Deutschland GmbH (2005), S. 6 f. und vgl. Claßen, M. (2008), S. 43.

ständnis ist Change-Management ein Oberbegriff für ein professionelles Management von Veränderungsprozessen.<sup>20</sup> Um den definierten Zielzustand einer Organisation zu erreichen, werden bewusste Entscheidungen zur Steuerung und Gestaltung getroffen und umgesetzt.<sup>21</sup> Nachhaltigkeit, Ergebnisorientierung und Umsetzungscontrolling sind wesentliche Bestandteile des Change-Managements.<sup>22</sup>

### 2.1.2 Arten und Formen des Wandels

Mittlerweile gehören Fusionen, Out- und Insourcing, Restrukturierungen und Veränderungsprozesse zum Alltag. In den letzten Jahren haben sich die Rahmenbedingungen für das erfolgreiche Funktionieren von Unternehmen radikal verändert. Diese Veränderungen sind im Wesentlichen auf die Innovationssprünge in der Informationstechnologie, die Verknappung der Ressourcen Zeit und Geld und die Globalisierung zurückzuführen.<sup>23</sup> Die Abbildung 2 zeigt die Einflussfaktoren auf ein Unternehmen und die hieraus resultierenden Archetypen des Wandels.

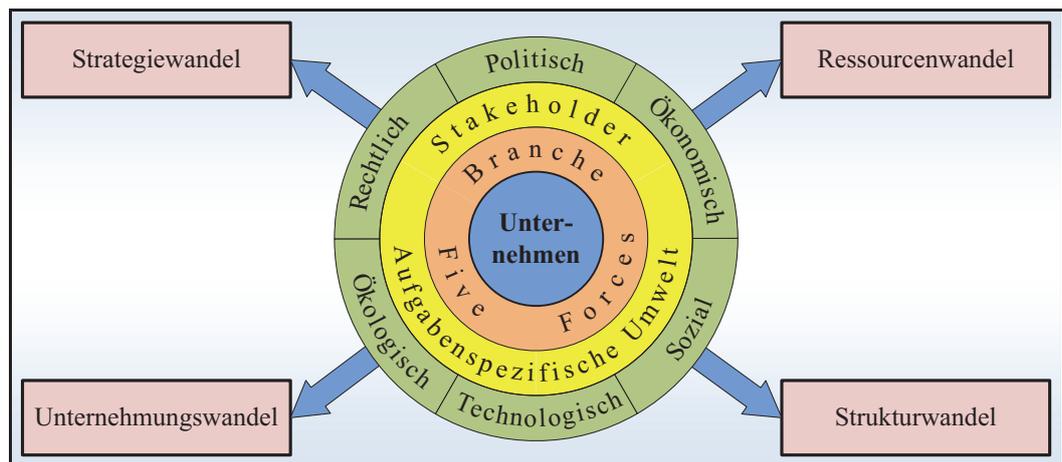


Abbildung 2: Einflussfaktoren und Archetypen des Wandels<sup>24</sup>

Der Wandel eines Unternehmens kann sowohl intern als auch extern beeinflusst werden. Dabei wirken Einflussfaktoren wie die Branche mit den von Porter definierten Triebkräften<sup>25</sup>, die globale Umwelt (politisch, sozial, technologisch, ökonomisch, rechtlich und ökologisch<sup>26</sup>) und die aufgabenspezifische Umwelt – die Stakeholder<sup>27</sup> – auf das Unternehmen. Dies führt im Unternehmen zu einem

<sup>20</sup> Vgl. Kraus, G./Becker-Kolle, C./Fischer, T. (2006), S. 15.

<sup>21</sup> Vgl. Steinle, C./Eggers, B./Ahlers, F. (2008), S. 9.

<sup>22</sup> Vgl. Doppler, K./Lautenbach, C. (2008), S. 97.

<sup>23</sup> Vgl. Kraus, G./Becker-Kolle, C./Fischer, T. (2006), S. 16 und vgl. Doppler, K./Lautenbach, C. (2008), S. 23 ff.

<sup>24</sup> Eigene Darstellung.

<sup>25</sup> Die Triebkräfte sind: Intensität der Rivalen, Neue Anbieter, Abnehmer, Ersatzprodukte und Lieferanten vgl. Porter M. E. (1980), S. 4.

<sup>26</sup> Vgl. Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2005), S. 205 und vgl. Steinle, C. (2005), S. 309.

<sup>27</sup> Stakeholder sind z. B. der Staat, die Öffentlichkeit, die Kapitalgeber, die Kunden und die Mitarbeiter vgl. Vahs, D./Schäfer-Kunz, J. (2007), S. 41.

Wandel hinsichtlich der Strategie (z. B. Kundenorientierung, Kernkompetenzen, Internationalisierung oder Dienstleisterkonversion), der Ressourcennutzung (z. B. Technologie, Rollenwandel, ökologischer Wandel oder Wertewandel), der Unternehmensstrukturen (z. B. Prozessorganisation, Center Organisation, Akquisition oder Networking) oder der Unternehmung (z. B. Kulturwandel, Turnaround, Fitness oder Unternehmertum) selbst.<sup>28</sup>

Grundsätzlich lässt sich eine Veränderung in der Organisation entweder der Aufbauorganisation, der Ablauforganisation oder der Veränderung im sozialen Gefüge beziehungsweise im persönlichen Arbeitsumfeld zuordnen.<sup>29</sup> Je nach Zielobjekt der Veränderung (Werte und Überzeugungen/Fähigkeiten und Verhalten/Strategie/Strukturen, Prozesse, Systeme und materielles Realisationspotenzial) wird in unterschiedliche Formen des Wandels (Remodellierung, Revitalisierung, Reorientierung, Restrukturierung) unterschieden.<sup>30</sup>

Die Arten des Wandels sind vielfältig und gegensätzlich. Die Pendanten des Wandels werden in der Abbildung 3 dargestellt.

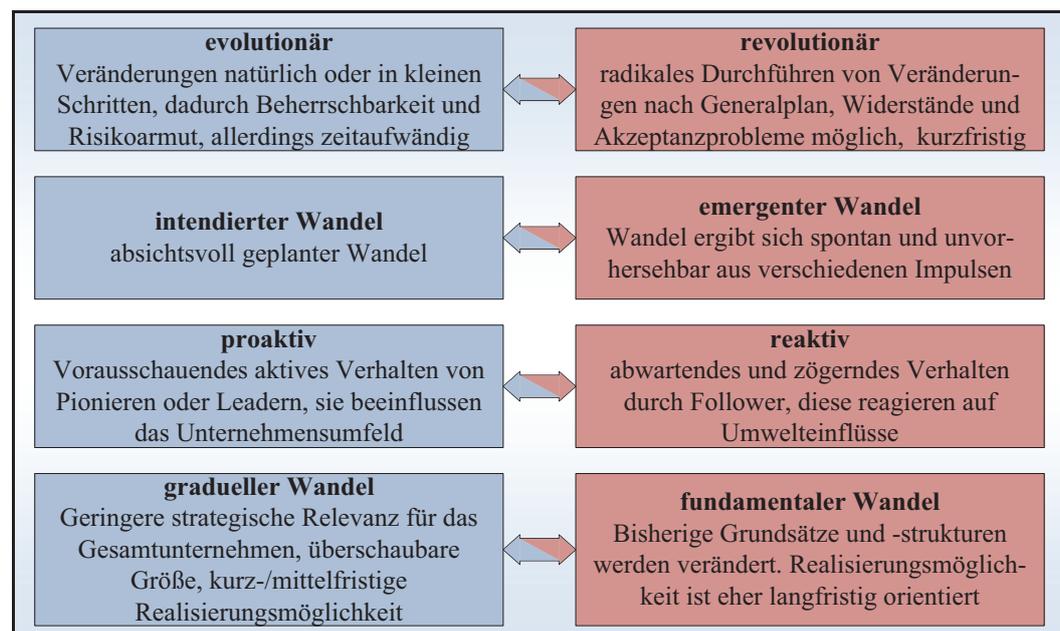


Abbildung 3: Arten des Wandels<sup>31</sup>

Dabei schließen sich die unterschiedlichen Arten nicht gegenseitig aus, sondern ergänzen einander. So ist beispielsweise vorstellbar, dass auf einen revolutionären Wandel ein evolutionärer Wandel folgt. Veränderungen in Organisationen lassen sich weiterhin nach der Wandlungsintensität differenzieren. Die Unterscheidung

<sup>28</sup> Vgl. Reiß, M. (1997), S. 8.

<sup>29</sup> Vgl. Stolzenberg, K./Heberle, K. (2009), S. 2.

<sup>30</sup> In Anlehnung an Krüger, W. (1994), S. 359.

<sup>31</sup> Vgl. Steinle, C./Eggers, B./Ahlers, F. (2008), S. 14 f. und vgl. Krüger, W. (2009), S. 23 ff.

erfolgt hier nach strategischer Relevanz für das Unternehmen, dem Umfang der Veränderung und der benötigten Zeit. Je nach Projekt kann sich so ein gradueller oder ein fundamentaler Wandel ergeben.<sup>32</sup> Daraus wird deutlich, dass Wandlungsmanagement ein Management der Gegensätze ist und ein Sowohl-als-auch-Management erfordert.<sup>33</sup>

### 2.1.3 Einordnung von Change-Prozessen nach Veränderungsbedarf und Veränderungsbereitschaft

In der Praxis haben sich fünf Konzepte des Change-Managements herauskristallisiert. Dies trägt dem Anspruch Rechnung, dass die Bewältigung einer Krise ein völlig anderes Konzept braucht als eine Weiterentwicklung. Die in Abbildung 4 dargestellten Konzepte unterscheiden sich durch die Ausprägung der Dimension des Veränderungsbedarfes und der Veränderungsbereitschaft.

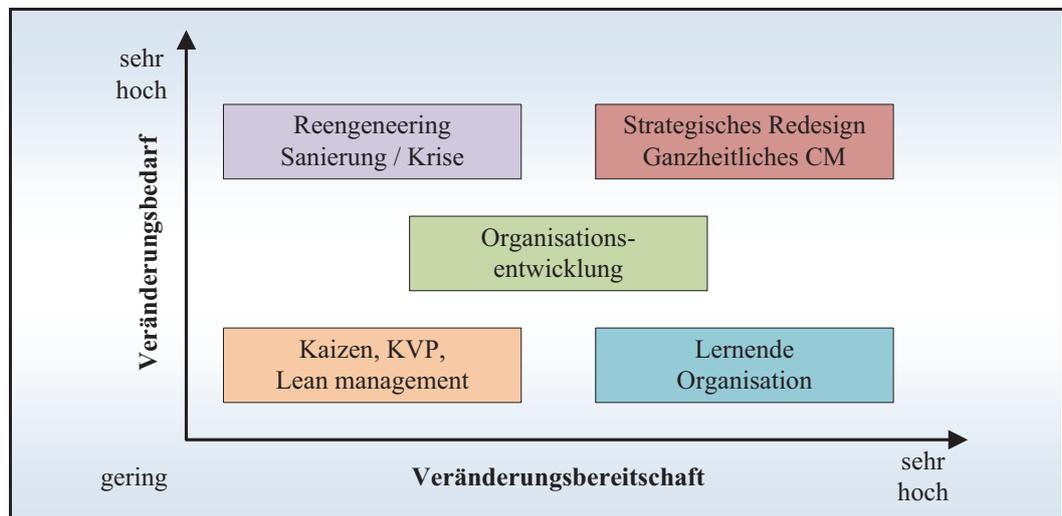


Abbildung 4: Die wesentlichen Konzepte des Change-Management<sup>34</sup>

Bei einem gering ausgeprägtem Veränderungsbedarf empfehlen sich KAIZEN, KVP, Lean Management und Lernende Organisation als ideale Vorgehensweise, um Veränderungen in kleinen Schritten durchzuführen. Ganz anders ist das Vorgehen bei sehr stark ausgeprägtem Veränderungsbedarf, hier sind Reengineering oder strategisches Redesign die probaten Mittel, die wesentliche Veränderungen auch radikal herbeiführen können. Vor diesem Hintergrund beschränkt sich das vorliegende Buch auf die Betrachtung des Konzeptes der Organisationsentwicklung. Auf die Darstellung der Extrempositionen wird verzichtet.

Die deutschen Wurzeln der Organisationsentwicklung sind auf den Anfang der

<sup>32</sup> Vgl. Steinle, C./Eggers, B./Ahlers, F. (2008), S. 16.

<sup>33</sup> Vgl. Krüger, W. (2009), S. 22.

<sup>34</sup> Kraus, G./Becker-Kolle, C./Fischer, T. (2006), S. 21.

siebziger Jahre mit den implementierten Lernwerkstätten-Aktivitäten zurückzuführen.<sup>35</sup> Ähnlich wie beim Change-Management gibt es keine einheitliche Definition.<sup>36</sup> Die wesentliche Definition lautet: „Organization development (OD) comprises the long-range efforts and programs aimed at improving an organization’s ability to survive by changing its problems-solving and renewal process OD involves moving toward an adaptive organization and achieving corporate excellence by integrating the desires of individuals for growth and development with organizational goals.“<sup>37</sup> Dabei verfolgt die Organisationsentwicklung zwei Hauptziele: zum einen die Humanisierung der Arbeit (Mitarbeiter sollen sich selbst verwirklichen und ihre Persönlichkeit weiterentwickeln) und zum anderen die Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Organisation durch mehr Flexibilität, Innovations- und Veränderungsbereitschaft.<sup>38</sup> Die Philosophie lässt sich zusammenfassen mit den Aussagen: Betroffene zu Beteiligten machen, Triebkräfte der Veränderung sind die Chancen und Probleme der jeweiligen Ausgangslage und die kontinuierliche prozesshafte Steuerung und Gestaltung der Veränderungen.<sup>39</sup>

In der heutigen dynamischeren Umwelt ist eine reine Innensicht auf die Humanisierung des Arbeitslebens und die internen Strukturen nicht mehr zeitgemäß. Die aktuellen Rahmenbedingungen erfordern eine duale Betrachtung der Umwelt und des Unternehmens. Vor diesem Hintergrund wird der Begriff Organisationsentwicklung weitestgehend durch den Begriff Change-Management substituiert.<sup>40</sup> Ungeachtet dieser Substitution sind die Anforderungen an moderne Organisationen gestiegen, da es nicht mehr ausreicht, eine reine Humanisierung der Arbeit zu forcieren. Letztlich ist diese lediglich Mittel zum Zweck für eine

---

<sup>35</sup> Vgl. Kaune, A. (2010), S. 14. Die historischen Wurzeln sind bis in die siebziger Jahre des letzten Jahrhunderts identisch mit dem Change-Management. Vgl. S. 4.

<sup>36</sup> Dies wird in einem Beitrag in der Zeitschrift Organisationsentwicklung aus dem Jahr 1982 deutlich. Karsten Trebesch führt hier fünfzig verschiedene Definitionen der Organisationsentwicklung auf. Vgl. Trebesch, K. (1982), S. 38 ff.

<sup>37</sup> Brown, D. R./Harvey, D. (2006), S. 3. Richard Beckhard ergänzt diese Punkte um die Steuerung durch die Führung und das geplante Eingreifen in den Organisationsablauf auf der Basis von Erkenntnissen aus den Verhaltenswissenschaften. Vgl. Beckhard, R. (1972), S. 24 f.

<sup>38</sup> Vgl. Comelli, G./von Rosenstiel, L. (2009), S. 263. „Organizations are human systems of cooperation and coordination assembled within identifiable boundaries to pursue shared goals or objectives“ Hodge, B. J./Anthony, W. P./Gales, L. M. (2003), S. 12.

<sup>39</sup> Vgl. Kraus, G./Becker-Kolle, C./Fischer, T. (2006), S. 29.

<sup>40</sup> Change-Management stellt die Veränderungen im Vergleich zu Entwicklungen in den Vordergrund und formuliert den Anspruch, den Wandel aktiv voranzutreiben, dabei ist der Begriff offen für unterschiedliche Bezüge wie z. B. Ziele, Strategien, Prozesse. Vgl. Doppler, K./Lautenbach, C. (2008), S. 96.

höhere Wirtschaftlichkeit.<sup>41</sup> Eine moderne Organisationsentwicklung beinhaltet neben dem gezielten und unterstützenden Einsatz von Instrumenten (wie z. B. Coaching, Feedback und Moderation) auch die Kombination moderner Ausprägungen des Managements – wie z. B. Partizipations-, Informations-, Team- und Konfliktmanagement. Von grundlegender Bedeutung sind die Einbindung des gesunden Menschenverstands und die Berücksichtigung interkulturelle Aspekte.<sup>42</sup>

#### 2.1.4 Betrachtung von ausgewählten Change-Modellen

In der Konzeption lassen sich Change-Prozesse in unterschiedliche Phasen aufteilen,<sup>43</sup> die idealtypisch als Projekt durchgeführt werden.<sup>44</sup> Bereits 1947 postulierte Kurt Lewin mit dem „Changing as Three Steps: Unfreezing, Moving and Freezing of Group Standards“ das erste Phasenmodell für Veränderungen. Die Abbildung 5 zeigt, wie sich die Leistung in den einzelnen Phasen entwickelt und wie sich die widerstrebenden und treibenden Kräfte in einem Unternehmen während einer Veränderung verhalten.

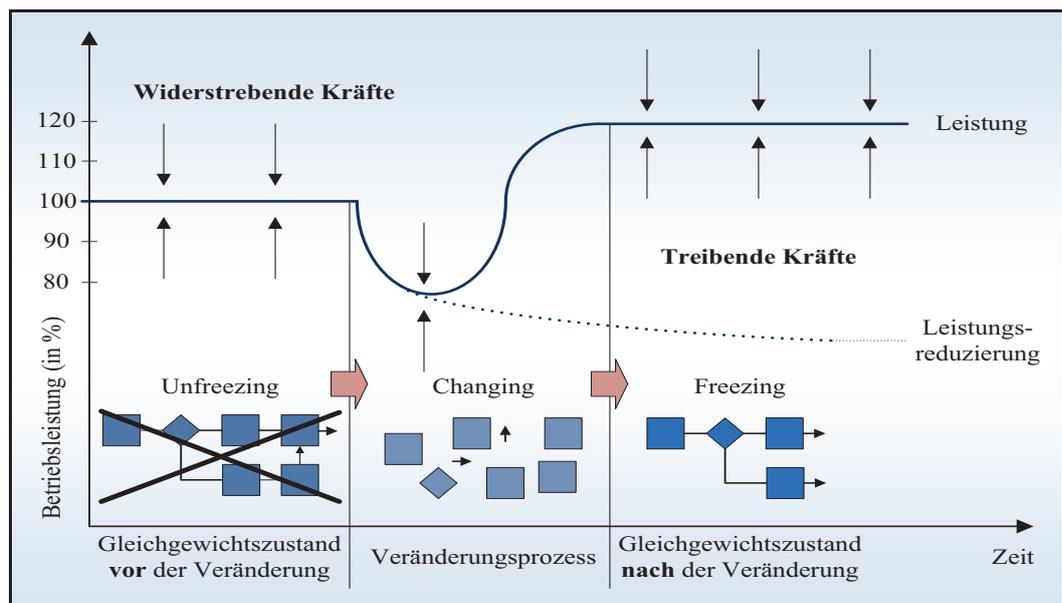


Abbildung 5: Wandel als Veränderung von Gleichgewichtszuständen<sup>45</sup>

Nach dem Unfreezing kommt es im Unternehmen normalerweise zu einem Leistungsabfall, der sich unmittelbar aus den Veränderungen und Neu-

<sup>41</sup> Vgl. Bieler, F./Cordes, J./Kaune, A. et al. (2001), S. 82.

<sup>42</sup> Vgl. Kaune, A. (2010), S. 16.

<sup>43</sup> Es wird zwischen generischen Rahmenkonzepten (z. B. 3W-Modell), themenbezogenen Gesamtkonzepten (z. B. Qualitätsmanagement), fokussierten Einzelkonzepten mit Einzelaufgaben oder in Einzelsituationen unterschieden. Vgl. Krüger, W./Petry, T. (2005), S. 758.

<sup>44</sup> „Damit lässt sich ein Projekt als ein zeitlich befristetes, zielorientiertes und neuartiges Vorhaben beschreiben, das eine besonders hohe Komplexität aufweist und eine interdisziplinäre Zusammenarbeit der betroffenen Bereiche erfordert.“ Vahs, D./Schäfer-Kunz, J. (2007), S. 324.

<sup>45</sup> In Anlehnung an Vahs, D. (2007), S. 359 und Biermann, T. (2009), S. 411.

orientierungen erklärt, die durch den Wandel hervorgerufen werden. Nach dem Abschluss der Veränderung haben sich neue Strukturen gebildet, die in der Freezing-Phase etabliert werden. Idealtypisch hat sich zu diesem Zeitpunkt das Leistungsniveau erhöht.<sup>46</sup>

Im Laufe der Zeit haben sich mehrere Phasen-Modelle entwickelt, deren Bandbreite von übersichtlichen bis zu sehr detaillierten Modellen reicht.<sup>47</sup> Aus Gründen der Transparenz beschränkt sich diese Darstellung auf das Fünf-Phasen-Modell von Krüger. In der ersten Phase dieses Modells, der Initialisierung, wird der Wandlungsbedarf festgestellt. Die Träger des Wandels werden durch Überzeugungsarbeit aktiviert. Nach der Entwicklung der Wandlungsziele und Maßnahmen (Konzipierungsphase) wird in der Mobilisierungsphase das Wandlungskonzept kommuniziert, um Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit zu schaffen. Mit der Umsetzungsphase beginnt die wichtigste Phase für den Projekterfolg. Hier ist es von entscheidender Bedeutung, dass die richtige Priorisierung von sachlichen Abhängigkeiten, Dringlichkeiten, Einführungsrisiken, Know-how-Transfer, Ressourcenverfügbarkeit und die bewusste Planung von Quick Wins erfolgen. Sollte das Projekt nicht wie geplant verlaufen, sind Anpassungen bei der Durchführung von weiteren Teilprojekten notwendig. Aus der Projektüberwachung lassen sich Erkenntnisse für Folgeprojekte in Form von Best Practices ableiten. Zum Abschluss werden die erzielten Ergebnisse etabliert und verankert.<sup>48</sup>

Bevor dieses oder ähnliche Modelle in die Unternehmenspraxis übernommen werden können, ist eine Unternehmens-, Umwelt- und Situationsanalyse für das Unternehmen vorzunehmen. Eventuell ist eine Anpassung oder differenzierte Schwerpunktsetzung vorzunehmen. Die Ergebnisse dieser Analyse liefern wichtige Erkenntnisse für die Durchführung und Detailplanung eines Change-Projektes.

---

<sup>46</sup> Vgl. Staehle, W. H. (1999), S. 592 f.

<sup>47</sup> Beispielsweise vgl. Hodge, B. J./Anthony, W. P./Gales, L. M. (2003), S. 330.

<sup>48</sup> Vgl. Krüger, W. (2009a), S. 70 ff. Ergänzend zu den obigen Ausführungen werden im Anhang Checklisten für die einzelnen Phasen und jeweils eine Checkliste zum Untersuchungsgegenstand und Wandlungsbedarf ab S. vii aufgeführt.

### 2.1.5 Darstellung ausgewählter Change-Werkzeuge

"Die Liste der Change-Management-Instrumente wird wohl niemals komplett fertig gestellt werden können."<sup>49</sup> Diese Aussage zeigt, dass es heute eine fast verwirrende Vielfalt an Change-Werkzeugen gibt, auf die ein Change-Manager zurückgreifen kann. Diese Werkzeuge lassen sich in verschiedene Ordnungskategorien einteilen. Die wichtigste Kategorie ist die Einteilung nach den Adressaten der Maßnahme – der Einzelne, die Gruppe, das gesamte Unternehmen oder wesentliche Teile davon und relevante Umwelten des Unternehmens. Alternativ besteht die Möglichkeit einer Kategorisierung nach Art der Maßnahme. Dabei wird nach weichen Faktoren (Wissen und Können, Einstellungen und Verhalten) und harten Faktoren (Strukturen und Abläufe, Systeme und Regelungen) unterschieden.<sup>50</sup>

Unverzichtbar in allen Phasen Durchführung von Change-Projekten ist ein begleitendes Projektcontrolling. Dabei sind harte und weiche Faktoren des Wandels zu messen, idealtypisch mittels Balanced Scorecard als integriertem Messinstrument.<sup>51</sup> Grundsätzlich gilt, dass der Wandel messbar gemacht werden muss und so erst eine Messung über den Erfolg eines Projektes ermöglicht. Besonders schwer lassen sich die weichen Faktoren wie Kultur und Einstellung messen. Anstelle einer detaillierten Darstellung der Controlling-Instrumente erfolgt hier nur eine Betrachtung ausgewählter Tools, die in Abbildung 6 einer idealtypischen Phase in das Phasenmodell von Krüger eingeordnet werden.

---

<sup>49</sup> Claßen, M (2008), S. 261.

<sup>50</sup> Vgl. Vgl. Doppler, K./Lautenbach, C. (2008), S. 229.

<sup>51</sup> Vgl. Klarner, P./Raisch, S. (2007), S. 5.

	Tool	Beschreibung
Initialisierung	Wandlungsimpulsanalyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ein Handlungsbedarf entsteht typischerweise aus internen und externen Impulsen. Um ein vernetztes Denken sicherzustellen, sollten die internen und externen Wandlungsimpulse auf deren Wechselwirkung untersucht werden. In einer Einflussmatrix wird der jeweilige interne Faktor (passiv zeigt Änderungsbedarf) mit dem Einfluss des externen Faktors (aktiv zeigt Wirkung) bewertet.</li> <li>Die Einflussmatrix macht die Ursache-Wirkungs-Beziehung deutlich. Die aktiven Faktoren stellen die Ursachen dar und die passiven Faktoren stellen die Wirkung dar.</li> </ul>
	Stakeholder-Analyse	<p>In einem mehrstufigen Analyseverfahren wird ein Überblick der bestehenden Kraftfelder aus Promotoren, Opponenten und deren Potenzial für die Stakeholder ermittelt.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Ermittlung der Anspruchsgruppen, die von der geplanten Veränderung betroffen sind. In einer Relevanz-Matrix der Stakeholder wird der jeweilige Einfluss und die Beeinflussbarkeit dargestellt.</li> <li>Eine Einflussmatrix der Stakeholder mit zwei Achsen - die Richtung der Beeinflussung und die Wahrscheinlichkeit der Beeinflussung – verdeutlicht die Ergebnisse.</li> <li>Abgeleitet aus den Erkenntnissen sollte für jede Stakeholder-Gruppe ermittelt werden, welche Ziele die Stakeholdergruppe verfolgt, das Unterstützungspotenzial bzw. das Behinderungspotenzial, die möglichen Reaktionen der Stakeholder und die Handlungsstrategie der Unternehmensleitung für diese Stakeholdergruppe.</li> </ol> <p>Erst durch Betroffenheit der Anspruchsgruppen wird aus einer eventuellen neutralen Situation eine Aktivierungssituation.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Es ist zu prüfen, welche Wandlungsimpulse die Anspruchsgruppen wahrnehmen und inwiefern sie davon in ihrer Anreiz-Betrags-Konstellation betroffen sind.</li> <li>Gruppenspezifische Anreiz- und Beitragskomponenten sind zu bestimmen und zu durchdenken. Hieraus ergeben sich Hinweise, von welcher Seite mit Widerständen zu rechnen ist.</li> <li>Den betroffenen Personengruppen wird der Betroffenheitsaspekt mit einem Grad der Betroffenheit zugeordnet. Es bilden sich Implementierungsgruppen, die mit den entsprechenden Maßnahmen anzugehen sind.</li> </ol>
Konzipierung	Betroffenheitsanalyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es erfolgt eine Diagnose der Wandlungsbereitschaft und -fähigkeit in einem Unternehmen mittels zweier Fragebögen mit zehn Fragen (vier Antwortmöglichkeiten).</li> <li>Fehlende Wandlungsbereitschaft und -fähigkeit sind häufig der Grund für Misserfolg des Wandels.</li> <li>Bei der Beurteilung der Wandlungsbereitschaft wird zwischen einer situationsunabhängigen und einer situationsabhängigen Bereitschaft zur Veränderung unterschieden.</li> <li>Die Enabler der Wandlungsfähigkeit können in sechs Faktorenbündel (Strategie, Strukturen und Prozesse, Systeme, Realisationspotenzial, Träger, sowie Philosophie und Kultur) eingeteilt werden.</li> </ul>
	Excellence in Change-Barometer	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grundlage für die Excellence in Change-Matrix ist das Excellence in Change-Barometer. Die Ergebnisse aus den Fragebögen werden durch Addition in die Excellence in Change-Matrix übertragen.</li> <li>Die Achsen der Excellence in Change-Matrix sind die Wandlungsfähigkeit und die Wandlungsbereitschaft. Die Werte verdeutlichen den Handlungsbedarf der Einheit.</li> <li>Die Matrixfelder sind Reformstau, Fähigkeitsdefizite, Willensbarrieren und Excellence in Change.</li> </ul>
Mobilisierung	Excellence in Change-Matrix	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ziel ist es, die Personen zu identifizieren und zu aktivieren, die einen maßgeblichen Einfluss auf das Wandlungsgeschehen ausüben können.</li> <li>Die Zahl der Schlüsselpersonen (Key Player) hält sich selbst bei umfangreichen Veränderungsprojekten in überschaubaren Grenzen. Durch Einbindung der Schlüsselpersonen kann der Projekterfolg weiter gesichert werden. Es geht um die zusätzliche Aktivierung von Energie bzw. die Übernahme der erläuterten Promotorenrolle.</li> <li>Key Player machen sich im Idealfall das Wandlungsziel zu eigen und treiben auf diesem Fundament die Wandlungsaufgaben voran.</li> </ul>
	Key Player-Identifikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausgangspunkt der Unterstützungsansätze ist ein klares Bild über gewünschte oder erforderliche Beiträge der Betroffenen und Beteiligten zu wichtigen Meilensteinen, Entscheidungen oder Aktionen</li> <li>Den Akteuren wird bei jeder Aktion eine Verantwortung übertragen.</li> <li>Diese sind: Verantwortlichkeit, Zustimmung (Voterecht), Support (Ressourcenbereitstellung), Vorher zu informieren und irrelevant.</li> </ul>
Umsetzung	Responsibility-Chart	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abgeleitet und ergänzt aus dem Responsibility-Chart kann ein Beteiligungskonzept entwickelt werden.</li> <li>Es bietet im Gegensatz dazu einen wesentlich vollständigeren und differenzierteren Eindruck der Beteiligungsstruktur.</li> <li>Den jeweiligen Bereichen wird je Projektphase eine detaillierte Beteiligung zugeordnet.</li> </ul>
	Beteiligungskonzept	
Verstärkung	Follow-Up-Controlling	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nach Abschluss der Umsetzung ist es wichtig, zunächst einmal zu überprüfen, ob die Ziele des Wandels auch erreicht wurden. Es empfiehlt sich eine wiederholende regelmäßige Messung, da der Erfolg eines Wandlungsprojektes nicht sofort nach Abschluss der Maßnahme messbar ist.</li> <li>Vorstellbar wäre z. B. ein (halb-)jährliches strategisches Performance Tracking. Werden (nachhaltige) Abweichungen zwischen Ziel- und Ist-Wert ermittelt, müssen die Veränderungen als mögliche Ursache kritisch überprüft und gegebenenfalls angepasst werden.</li> <li>Für diese Aufgabe sind prinzipiell alle Führungskräfte des Unternehmens verantwortlich. Unter Umständen kann es sinnvoll sein, entsprechende Aufgaben in einer organisationalen Einheit zu bündeln. Denkbar wäre beispielsweise ein zentrales Center of Corporate Strategy and Change.</li> </ul>
	Lessons Learned	<ul style="list-style-type: none"> <li>Neben der inhaltlichen Zielüberprüfung ist es am Ende einer Maßnahme sinnvoll, die wesentlichen Erkenntnisse aus dem Wandlungsprozess festzuhalten.</li> <li>Dabei sollten solche „Lessons learned“ explizit auch auf sozio-emotionalen Probleme und Erfahrungen eingehen.</li> <li>Denn während sich die Inhalte von Wandlungsprogrammen immer wieder ändern, bleiben die grundsätzlichen Probleme menschlicher Zusammenarbeit häufig dieselben.</li> <li>Auch Erfahrungen mit Change-Werkzeugen sollten festgehalten werden, um so für das nächste Change-Projekt Erfahrungswerte einzubringen.</li> </ul>

Abbildung 6: ausgewählter Tooleneinsatz in den Wandlungsphasen von Krüger<sup>52</sup>

<sup>52</sup> Vgl. Brehm, C. R./Petry, T. (2009), S. 375 ff.

Die folgenden Ausführungen liefern einen Überblick über die Vielfalt der Change-Management-Werkzeuge. Die Abbildung 7 stellt bekannte und eher unbekannte Change-Instrumente einander gegenüber. Die Prozentangaben geben einen guten Eindruck über die nicht bekannten Change-Management-Instrumente.

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>Bekannte Change-Management-Instrumente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Training / Schulung</li> <li>• Personalentwicklung</li> <li>• Organisationsentwicklung</li> <li>• Kommunikation persönlich, per Intranet, per Print-Medien</li> <li>• Projektmanagement</li> <li>• Befragungen / Surveys</li> <li>• Veranstaltungen / Events</li> <li>• Führungsgrundsätze</li> <li>• Visionsentwicklung</li> <li>• Anreizsysteme / Motivation</li> <li>• Konfliktmanagement</li> <li>• Teambuilding-Aktivitäten</li> <li>• Assessement-Center / Audits</li> <li>• Interviews</li> <li>• Train-the-trainer für Führungskräfte</li> <li>• Mitarbeitermobilisierung</li> </ul>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>Unbekannte Change-Management-Instrumente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistance Radar (81 %)</li> <li>• Analoge Intervention (80 %)</li> <li>• Lernlandkarten (77 %)</li> <li>• Change Readiness Assessment (74 %)</li> <li>• Change-Impact-Analyse (72 %)</li> <li>• World Cafe (71 %)</li> <li>• Kulturforen (70 %)</li> <li>• Storytelling (61 %)</li> <li>• Kräftefeldanalyse (58 %)</li> <li>• Systemische Aufstellung (58 %)</li> <li>• Unternehmenstheater (57 %)</li> <li>• Kulturmanagement (53 %)</li> </ul>
--	---

Abbildung 7: bekannte und unbekannte Change-Management-Instrumente<sup>53</sup>

## 2.2 Einflussfaktoren auf die Mitarbeiterakzeptanz

### 2.2.1 Betrachtung des Phänomens Akzeptanz

Abgeleitet wird der Begriff Akzeptanz aus dem lateinischen Verb „accipere“, das so viel bedeutet wie gutheißen, annehmen und billigen.<sup>54</sup> Akzeptanz steht für die Bereitschaft, etwas positiv anzunehmen,<sup>55</sup> bzw. für die Übernahme eines Standpunktes aus innerer Überzeugung. Je nach Anwendungskontext bezeichnet Akzeptanz die Wahrscheinlichkeit, dass Innovationen, Mode, Produkte oder Veränderungen in Organisationen positiv bewertet oder angenommen werden. Für Letztere geht es im betriebswirtschaftlichen Kontext um die Umsetzung von Entscheidungen, dabei ist die Art und Weise der Planung und Implementierung ausschlaggebend für die Akzeptanz innerhalb der Organisation.<sup>56</sup>

Bei jeder Veränderung, egal ob evolutionär, revolutionär oder spontan ausgelöst, ändert sich die Einstellung der Organisation oder der Betroffenen. Die Art der

<sup>53</sup> Vgl. Cappgemini Deutschland GmbH (2008), S. 28. Die unbekanntesten Change-Management-Instrumente werden im Anhang ab Seite xii dargestellt.

<sup>54</sup> Vgl. Alsleben, B. (2007), 27.

<sup>55</sup> Vgl. Wiendieck, G. (1992), Sp. 91.

<sup>56</sup> Vgl. Wiswede, G. (2004), S. 17f. und vgl. Müller-Böling, D./Müller, M. (1986), S. 19.

Veränderung wird in Abbildung 8 den typischen Phasen eines Veränderungsprozesses zugeordnet.

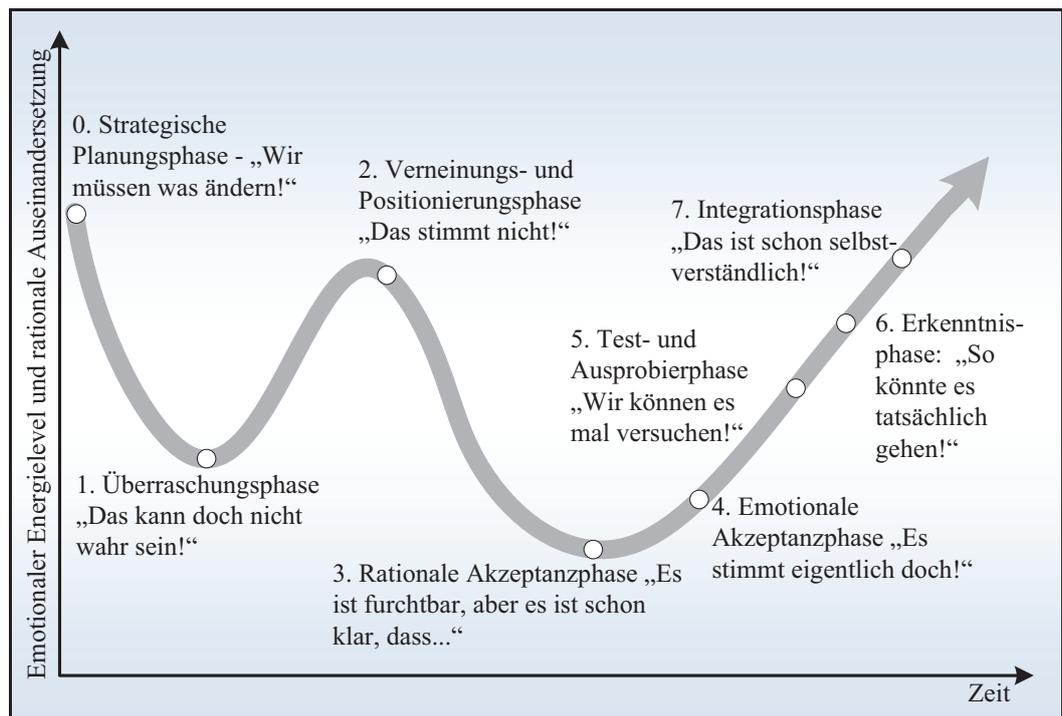


Abbildung 8: Sieben typische Phasen der Akzeptanz<sup>57</sup>

Der idealtypische Verlauf des Akzeptanzprozesses beginnt mit der Erkenntnis des Veränderungsbedarfs. In der Regel trifft das Topmanagement in dieser Phase erste richtungweisende Entscheidungen z. B. über das Kommunikationskonzept und die Einbindung von Beratern. Die mit dieser Erkenntnis konfrontierten weiteren Beteiligten reagieren zunächst überrascht, dann ablehnend. Dabei werden nicht die individuellen Handlungsweisen, sondern die Veränderungen in Frage gestellt und emotional (z. B. aus Gründen der eigenen Zukunftssicherung) abgelehnt. Im Zeitverlauf wächst in der rationalen Akzeptanzphase das Realitätsbewusstsein hinsichtlich der Notwendigkeit einer möglicherweise schmerzhaften Veränderung. Allerdings werden zu diesem Zeitpunkt häufig kurzfristige Lösungen gesucht, die meistens nur Symptome behandeln. Erst in der emotionalen Akzeptanzphase erfolgt eine Selbstreflexion. Eigenes Verhalten wird in Frage gestellt, die Realität wird schrittweise erfasst. An dieser Stelle entscheidet sich der weitere Erfolg der Akzeptanz für das Projekt. Wenn es gelingt, das ungenutzte Potenzial zu kanalisieren und für die Veränderung zu aktivieren, steigert sich die Akzeptanz nachhaltig. Über die Lernprozesse der Test- oder Ausprobierphase erfolgt eine Weiterentwicklung der Verhaltensweisen. Der ständige Abgleich mit definierten Zielen und die kritische Analyse der Veränderung leiten unmittelbar über in die

<sup>57</sup> Leao, A./Hofmann, M. (2007), S. 13.

Erkenntnisphase. In dieser Phase wird die Bedeutung der Veränderung für die Organisation und die persönliche Entwicklung der Betroffenen deutlich. Die neuen Verhaltensweisen werden in der Integrationsphase als selbstverständlich wahrgenommen und weitgehend unbewusst vollzogen.<sup>58</sup> Als Ergebnis lässt sich festhalten: Akzeptanz lässt sich nicht verordnen, vielmehr beruht sie auf Freiwilligkeit.

Der Begriff der Akzeptanz lässt sich in zwei Komponenten zerlegen: zum einen die Einstellungsakzeptanz – Management von Bewusstseinslagen – und zum anderen die Verhaltensakzeptanz – Einflussmanagement.<sup>59</sup>

Das Management von Bewusstseinslagen beschäftigt sich mit der inneren Haltung aller Beteiligten. Zielsetzung ist die Veränderung der Einstellung aller Beteiligten, um letztendlich die gesamte Unternehmenskultur zu beeinflussen. Der Erfolg ist abhängig von dem richtigen Maß zwischen Veränderungsbedarf und Dringlichkeit der Veränderung. Wesentlich ist dabei die Nachhaltigkeit der Einstellungsänderung auch bei nachlassendem Druck des Wandlungsmanagements.

Das Einflussmanagement zielt auf das Verhalten der Organisation oder den Beteiligten. Diese stellen sich die Frage, welche positiven oder negativen Konsequenzen die Veränderung für ihren Aufgabenbereich hat. Jeder Veränderungsprozess hat Gewinner und Verlierer. Die Gewinner profitieren durch einen höheren Anreiz (Gegenleistung) als den zu leistenden Beitrag (Leistung) von der Veränderung. Die Anreiz-Beitrags-Konstellation ist bei Verlierern negativ ausgeprägt. Die Analyse und Steuerung der individuellen Anreiz-Beitrags-Konstellationen der Beteiligten gibt dem Change-Manager die Möglichkeit, auf die Verhaltensakzeptanz einzuwirken.<sup>60</sup> „Dieses Denken in Leistung und Gegenleistung ist sicherlich in der Unternehmenspraxis weit verbreitet.“<sup>61</sup>

---

<sup>58</sup> Vgl. Leao, A./Hofmann, M. (2007), S. 13 ff. und Kostka, C./Mönch, A. (2009), S. 14. Die Erkennungsmerkmale und die zehn Prinzipien für erfolgreiche Change-Prozesse werden zusammen mit einer Übersicht über den Einsatz von ausgewählten Tools mit Bewertung in der jeweiligen Phase im Anhang ab Seite xvi dargestellt.

<sup>59</sup> Vgl. Wiendieck, G. (1992), Sp. 91. Verhalten lässt sich in zwei Kategorien unterteilen: Zum einen ist Verhalten Reaktion auf äußere Reize; zum anderen ist Verhalten eine zielgerichtete Handlung Vgl. Herkner, W./Olbrich, A. (2004), Sp. 1958 f. Die Definition für Einstellung lautet: „Positive oder negative (wertende) Haltung gegenüber Objekten, Menschen oder Ergebnissen. Sie reflektieren beispielsweise, was eine Person gegenüber ihrer Arbeit denkt und empfindet.“ Weinert, A. B. (2004), S. 176.

<sup>60</sup> Vgl. Krüger, W. (2009b), S.165 ff.

<sup>61</sup> Krüger, W. (2006), S. 110.

### 2.2.2 Formale und informelle Aspekte, die Einfluss auf die Mitarbeiterakzeptanz haben

In diesem Kapitel wird betrachtet, welche Einflüsse auf die Mitarbeiterakzeptanz wirken. „Dahinter steckt die Erkenntnis, dass alle hard facts wie z. B. Finanzierungen, technische Ausstattung, Strukturen und Abläufe intensiv geplant werden, die Menschen mit ihren Einstellungen, Gefühlen und Verhaltensnormen aber oft vergessen werden. Aber gerade diese soft facts entscheiden oft über Gelingen oder Misslingen eines Veränderungsprojektes.“<sup>62</sup> Der formale Aspekt, der ähnlich wie bei einem Eisberg oberhalb der Wasserlinie liegt und den sichtbaren Teil des Eisbergs widerspiegelt, wird an dieser Stelle nicht weiter vertieft. Im Fokus liegen vielmehr die informellen Bereiche. Diese lassen sich in zwei Schwerpunkte gliedern: zum einen die Mitarbeiter – Einstellungen und Vorurteile, Angst, Motivation, Sympathie und Antipathie – und zum anderen das Unternehmen mit seiner Unternehmenskultur und Führungskultur.<sup>63</sup>

„Unternehmen haben keine Kultur – sie sind Kultur: die Unternehmenskultur ist ein unternehmensspezifisches, immaterielles Phänomen, welches diejenigen Werthaltungen, Orientierungsmuster und kognitiven Fähigkeiten (Denkmuster und grundlegenden Problemlösungsfähigkeiten) umfaßt, die von den meisten Zugehörigen des Unternehmens geteilt, getragen und gelebt werden.“<sup>64</sup> Eine Unternehmenskultur teilt sich in drei Ebenen auf, die sich gegenseitig beeinflussen. Die für jeden sichtbaren Manifestationen sind die Organisationsstrukturen und -prozesse. Sie zeigen, wie die Organisation oder deren Mitglieder sich gegenüber der Umwelt verhalten. Diese sichtbare Ebene ist allerdings nicht einfach zu entschlüsseln, da die Umwelt in der Regel nicht weiß, warum die Organisation oder deren Mitglieder sich so verhalten. Es können nur Rückschlüsse auf bekannte Spielregeln oder Standards für Verhalten abgeleitet werden. Die zweite Ebene – die öffentlich propagierten Werte – repräsentiert die Strategien, Ziele und Philosophien eines Unternehmens. Diese werden offen gegenüber der Umwelt kommuniziert und dienen als Rechtfertigungen für das jeweilige Handeln des Unternehmens. Sie sind zwar öffentlich postuliert, müssen aber nicht unbedingt den gelebten Werten entsprechen. Eine Analyse dieser Ebene ist zwar möglich, führt aber nicht zu dem gewünschten Ziel, da das offene Verhalten gegenüber der

---

<sup>62</sup> Kaune, A. (2010), S. 30.

<sup>63</sup> Vgl. Bieler, F./Cordes, J./Kaune, A. et al. (2001), S. 86 ff.

<sup>64</sup> Schnyder, A. B. (1991), S. 260 f.

Umwelt von einer noch tieferen Denk- und Wahrnehmungsebene gesteuert wird. In dieser dritten Ebene manifestieren sich die grundlegenden Annahmen und Überzeugungen, also die innere Haltung der Organisation und deren Mitglieder. Erst auf dieser Ebene ist es möglich, eine Organisation zu verstehen.<sup>65</sup> Die innere Haltung setzt sich aus drei Komponenten zusammen: kognitive Komponente (Wissen und Fähigkeiten), evaluative Komponente (Werthaltungen, Normen und Orientierungsmuster) und interpretative Komponente, unter der Sinnvermittlungspotenziale verstanden werden.<sup>66</sup> Dabei geht es insbesondere um die Fragen des äußeren Überlebens (Mission, Ziele, Strategie und deren Mittel bzw. Messung), der internen Integration (z. B. Sprache, Konzepte, Identität oder Autorität) und der zugrunde liegenden Annahmen (z. B. Verhältnis Mensch und Natur, menschliche Beziehungen und Annahmen über Zeit und Raum) des Unternehmens.<sup>67</sup> Für den Bestand und das Funktionieren eines Unternehmens erfüllt Unternehmenskultur vier zentrale Funktionen: Sie ermöglicht ein koordiniertes Handeln, reduziert die Komplexität, gewährleistet Kontinuität und ist eine Identifikationsmöglichkeit mit dem Unternehmen.<sup>68</sup>

In den vergangenen Jahren hat die Unternehmenskultur stark an Bedeutung gewonnen. Dieser Bedeutungsgewinn ist typisch für Krisenzeiten und wird durch den wirtschaftlichen Erfolg untermauert.<sup>69</sup> In einer Studie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales zeigt sich, dass eine Kombination von kulturellen Aspekten, wie Teamorientierung, Förderung der beruflichen Entwicklung, Identifikation, ein faires Miteinander sowie die Veränderungsfähigkeit einer Organisation bis zu 31 % des wirtschaftlichen Erfolges erklären können.<sup>70</sup> Von wesentlicher Bedeutung für Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg ist die Führung.<sup>71</sup>

Einen wesentlichen Teil der Unternehmenskultur bildet die Führungskultur. Sie thematisiert „... Werte, Normen, Rituale, Sinnfragen und zahlreiche andere Aspekte der Interaktion zwischen Mensch und Organisation.“<sup>72</sup> Unter Führungskultur wird die Grundeinstellung des Managements zur Menschenführung und zur

---

<sup>65</sup> Vgl. Schein, E. H. (2003), S. 31 ff. und vgl. Sackmann, S. A. (2004), S. 27.

<sup>66</sup> Vgl. Schnyder, A. B. (1989), S. 54.

<sup>67</sup> Vgl. Schein, E. H. (2003), S. 45.

<sup>68</sup> Vgl. Sackmann, S. A. (2004), S. 27.

<sup>69</sup> Vgl. Leitl, M./Sackmann, S. A. (2010), S. 39.

<sup>70</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2008), S. 26.

<sup>71</sup> Vgl. Rosenberger, B. (2007), S. 80.

<sup>72</sup> Götz, K. (1999), S. 5.

Mitarbeiterpersönlichkeit verstanden. Sie ist Teil der Führungskonzeption eines Unternehmens und beinhaltet neben der Führungsorganisation auch die Führungsstile mit dem Führungsverhalten und -maßnahmen.<sup>73</sup> Aufgrund der Analogie zwischen Führungskultur und Unternehmenskultur hinsichtlich (Mitarbeiter-) Führung wird das Thema nicht weiter vertieft.<sup>74</sup>

Neben den oben aufgezeigten kollektiven Einflüssen auf die Akzeptanz sind aber auch die individuellen Aspekte der beteiligten Mitarbeiter zu berücksichtigen. Die Kenntnis, die Wahrnehmung und das Eingehen auf Einstellungen, also die innere Haltung gegenüber einem Sachverhalt, und Vorurteile gegenüber einem Veränderungsprojekt sind für den Erfolg eines Projektes von entscheidender Bedeutung. „Vorurteile lassen sich als soziale Kategorisierungsprozesse kennzeichnen, bei denen Informationen über soziale Sachverhalte derart aufgenommen und verarbeitet werden, daß Prozesse der Akzentuierung und Generalisierung entscheidend durch Evaluierungsprozesse gesteuert und stabilisiert werden.“<sup>75</sup>

Die Ängste – ein mit Beengung und Verzweiflung verknüpftes Lebensgefühl<sup>76</sup> – der Betroffenen können durch das Unbekannte hervorgerufen werden. Ausprägungen des Unbekannten in einem Wandlungsprozess könnten folgende Punkte sein: das Verlassen von Routinen, der Verlust von Vorteilen, der Verlust der bisherigen Sicherheit, der Machtverlust, der Einflussverlust, das Verlassen oder die Neuorientierung bestehender sozialer Netzwerke sowie unbekannte Normen und Kulturen.<sup>77</sup> Aus den Ängsten der Betroffenen kann Widerstand entstehen, der sich durch allgemeine Symptome entweder verbal (Reden) oder nonverbal (Verhalten) sowie aktiv (Angriff) oder passiv (Flucht) zeigt. Kombinationen dieser Ausprägungen sind möglich.<sup>78</sup>

Neben den Einstellungen, Vorurteilen und Ängsten wird unser Handeln von der

---

<sup>73</sup> Vgl. Laufer, H. (2009), S. 41.

<sup>74</sup> Vgl. Kaune, A. (2010), S. 38.

<sup>75</sup> Schäfer, B./Six, B. (1978), S. 50.

<sup>76</sup> Vgl. Häcker, H. O./Stapf, K.-H. (2009), S. 44.

<sup>77</sup> Vgl. Brown, D. R./Harvey, D. (2006), S. 163 ff.

<sup>78</sup> Typische Symptome bei den einzelnen Kombinationen sind bei Widerspruch (verbal/aktiv): Gegenargumentation, Vorwürfe, Drohungen, Polemik und sturer Formalismus. Bei der aktiven und nonverbalen Konstellation – Aufregung – sind es: Unruhe, Streit, Intrigen, Gerüchte und Cliquesbildung. Dagegen ist die passive nonverbale Lustlosigkeit geprägt durch Unaufmerksamkeit, Müdigkeit, Fernbleiben, innerer Emigration und Krankheit. Die letzte Konstellation ist Ausweichen (verbal/passiv), in dieser Ausprägung kommt es zu Schweigen, Bagatellisieren, Blödeln, ins Lächerliche ziehen und Unwichtiges debattieren. Vgl. Doppler, K./Lautenbach, C. (2008), S. 339.

Motivation bestimmt, sie ist der innere Motor der beteiligten Personen.<sup>79</sup> „Motivation ergibt sich also demnach aus dem Zusammenspiel einer Person (die spezifische Motive hat, die als überdauernde Persönlichkeitskonstrukte angesehen werden) mit einer Situation, in der bestimmte Bestandteile so wahrgenommen werden, dass sie zu Anreizen werden, die die Motive in der Person aktivieren und dadurch das Verhalten in seiner Intensität, Richtung, Form und Dauer bestimmen.“<sup>80</sup> Dabei kann in extrinsische und intrinsische Motivation unterteilt werden.<sup>81</sup> Eine Übersicht über die unterschiedlichen Inhaltstheorien zur Motivation gibt Abbildung 9.

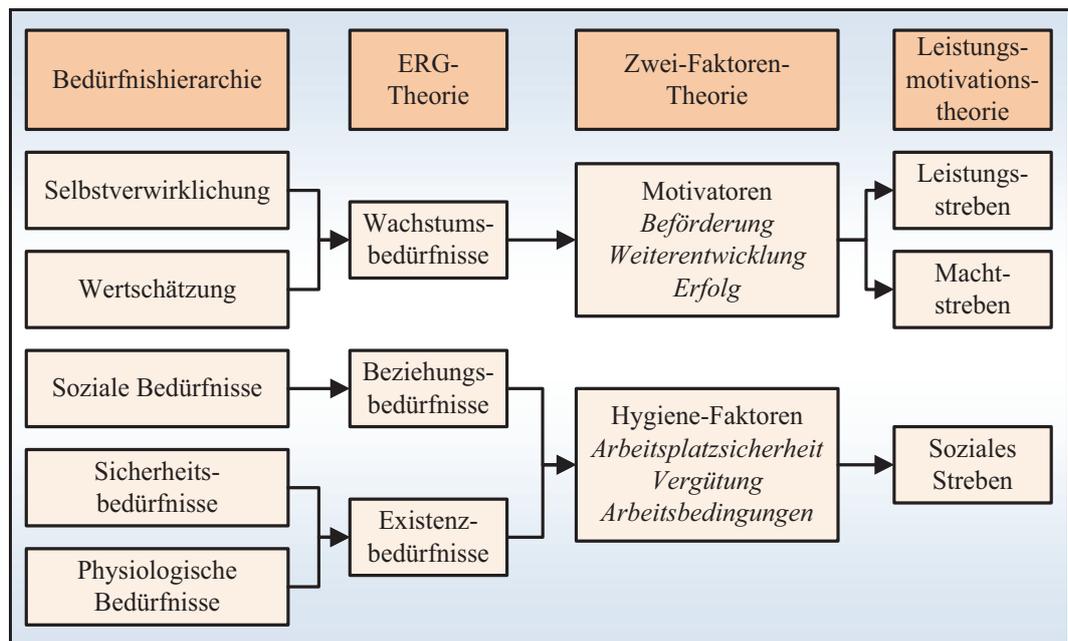


Abbildung 9: Vergleich der Motivationsinhaltstheorien<sup>82</sup>

Zum Abschluss der Ausführungen wird kurz noch auf die Bedeutung von Sympathie (zwischenmenschliche Anziehung) und Antipathie (zwischenmenschliche Abneigung) eingegangen. Für Akzeptanz sind diese Aspekte sehr wichtig, nur bei Sympathie kann zielführend und konstruktiv gearbeitet werden. Bei Antipathie zwischen Organisationsmitgliedern oder Gruppen kann es sein, dass die Energie verwendet wird, um Spannungen abzubauen, anstatt lösungsorientiert und konstruktiv zu arbeiten.<sup>83</sup>

Als Fazit bleibt festzuhalten, dass soft facts eine sehr bedeutende Rolle für das Gelingen von Veränderungsprozessen spielen. Daher sollte neben einer guten

<sup>79</sup> Vgl. Weinert, A. B. (2004), S. 187.

<sup>80</sup> Von Rosenstiel, L. (2007), S. 241.

<sup>81</sup> Vgl. Fischer, L./Wiswede, G. (2009), S. 99.

<sup>82</sup> Hellriegel, D./Slocum, J. W./Woodman, R. W. (1987), S. 187. ERG steht für Existence-, Relatedness- and Growth-needs.

<sup>83</sup> Vgl. Kaune, A. (2010), S. 23.

Planung und Durchführung der hard facts auf die weichen Faktoren geachtet werden. Veränderungsprozesse können nur gelingen, wenn ganzheitlich gehandelt und gedacht wird.<sup>84</sup>

### **2.2.3 Bedeutung der Akzeptanz bei den Beteiligten**

Der wesentliche Faktor, der unmittelbar Einfluss auf die Akzeptanz nimmt, ist die Wahrnehmung der Menschen. Diese verarbeiten das Bild ihrer Umwelt in mentalen Modellen. Dabei sind mentale Modelle unvollständig, instabil, sparsam an Komplexität und unwissenschaftlich.<sup>85</sup> Oft sind mentale Modelle sogar fehlerhaft oder falsch, jedoch für die Alltagsperspektive durchaus sinnvoll.<sup>86</sup> „Mentale Modelle entstehen durch Integration von spezifischen Informationen aus der Umwelt und Vorwissenskomponenten des Menschen. Daraus resultiert eine (im Idealfall) kohärente, ganzheitliche Wissenskonfiguration, die Inferenzen, Verstehensprozesse, Entscheidungsfindungen bis hin zur mentalen Simulation von Ereignissen, Handlungsvollzügen und Systemveränderungen einschließt.“<sup>87</sup> Der Entscheidungsprozess der Verhaltenssteuerung beginnt mit der Problemerkennung. Ausgehend von der Realität werden Objekte und Ereignisse wahrgenommen und ergeben ein Beschreibungsmodell. Durch kausale Beziehungen entsteht das Erklärungsmodell. Die Problembewältigung beginnt mit Annahmen, hieraus bildet sich ein Prognosemodell. Verhalten wird durch Ergänzung von Präferenzen und Emotionen zum Entscheidungsmodell geprägt.<sup>88</sup>

Die Erkennung der Realität ist ein Teil der Problemerkennung. Über mehrere Stufen werden kausale Beziehungen gebildet und Annahmen getroffen. Die Präferenzen und Emotionen eines jeden Menschen führen zu seinem Entscheidungsmodell und steuern sein Verhalten. Damit ist die Problembewältigung gewährleistet. In ihren Buch „The Heart of Change“ fokussieren sich Kotter und Cohen auf die Untersuchung von Emotionen im Change-Management und bekräftigen so die Bedeutung der mentalen Modelle: „Our main finding, put simply, is that the central issue is never strategy, structure, culture, or systems. All those elements, and others, are important. But the core of the matter is always about changing the behavior of people, and behavior change happens in highly success-

---

<sup>84</sup> Vgl. Doppler, K./Lauterburg, C. (2008), S. 172 f.

<sup>85</sup> Vgl. Normann, D. A. (1983), S. 8.

<sup>86</sup> Vgl. Kempton (1986), S. 87.

<sup>87</sup> Van der Maar, E. (1996), 219.

<sup>88</sup> Vgl. Bach, N. (2000), S. 47.

ful situations mostly by speaking to people's feeling.”<sup>89</sup> Mentale Modelle existieren aber auch auf Kollektivebenen wie z. B. der Gruppen oder Unternehmensebene. Sie werden durch eine langjährige Tätigkeit in derselben Unternehmung oder durch eine gleiche Berufsausbildung geprägt. Diese spiegeln sich in der Unternehmenskultur und in den Werten und Normen wider und werden im Alltag nicht mehr hinterfragt.<sup>90</sup>

Neben den mentalen Modellen spielt die Komfortzone eine wesentliche Rolle. So ist z. B. mit erheblichem Widerstand zu rechnen, wenn bei Wandlungsprojekten „Eingelebte «binnenorganisatorische Wohlfahrtsverteilungen» hinterfragt werden.“<sup>91</sup> Hier ist in erster Linie Widerstandsüberwindung gefragt als motivationsorientierte Mitarbeitermobilisierung. „Sometimes executives underestimate how hard it can be to drive people out of their comfort zones.“<sup>92</sup> Die Komfortzone beschreibt den Bereich eines Menschen, den er kennt und in dem er sich sicher fühlt. Eine Veränderung führt den Menschen in die umgebende Zone, die Lernzone. Sie bietet die Chance, durch Veränderungen neue Erfahrungen zu sammeln, neue Situationen auszuprobieren und Chancen zu nutzen. Die Menschen, die sich in der Lernzone bewegen, müssen wegen der Unsicherheit auf ihre Lernfähigkeit und persönlichen Potenziale vertrauen. Der Übergang zwischen Lernzone und Panikzone ist fließend. In der Panikzone befindet sich der Mensch in absolut ungewohnter Umgebung. Er ist kontinuierlich überfordert, kann die Situation nicht mehr kontrollieren und wird beherrscht von einer lähmenden Angst, die ein selbstbestimmtes Lernen verhindert.<sup>93</sup>

In der Change-Management-Studie aus dem Jahr 2003 wurden Mitarbeiter nach ihrer Grundeinstellung zur Veränderung befragt. Im Ergebnis wird deutlich, dass sich nur wenige Mitarbeiter in den Extrempositionen Begeisterung (10 %) und Ablehnung (12 %) wiederfinden. Die meisten Befragten ordnen sich in den Positionen Zustimmung (23 %), Neutralität (29 %) und Skepsis (26 %) ein.<sup>94</sup> Die Studie macht deutlich, wie wichtig das Thema Akzeptanz bei den Mitarbeitern ist. Im Folgenden wird erläutert, welche Faktoren auf die Akzeptanz wirken.

---

<sup>89</sup> Kotter, J. P./Cohen, D. S. (2002), S. x. Mit der Prozessabfolge See, Feel, Change fassen Kotter und Cohen den Ablauf von Veränderungen zusammen. Vgl. Kotter, J. P./Cohen D. S. (2002), S. 181.

<sup>90</sup> Vgl. Bach, N. (2000), S. 66.

<sup>91</sup> Ridder, H.-G./Conrad, P./Schirmer, F. et al. (2001), S. 178.

<sup>92</sup> Kotter, J. P. (1995), S. 60.

<sup>93</sup> Vgl. Rigall, J./Wolters, G./Goertz, H. et al. (2005), S. 22 f.

<sup>94</sup> Vgl. Capgemini Deutschland GmbH (2003), S. 27.