

Wirkungsvolles Change Management in Abhängigkeit von situativen Anforderungen

Organisationale Veränderungsprozesse im Spannungsfeld
von betrieblichen Voraussetzungen und
Umweltanforderungen unter Berücksichtigung der
wirtschaftlichen, organisationsbezogenen und
qualifikatorischen Erfolgskriterien

Abhandlung zur Erlangung der Doktorwürde
eingereicht bei der Humanwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam

vorgelegt von Simone Inversini
von Tramelan, Schweiz

Zürich, 2005

Gutachter / Gutachterin
Prof. Dr. Dr. h.c. Eberhard Ulich
Prof. Dr. Anna-Marie Metz
Institut für Psychologie, Universität Potsdam

Datum der mündlichen Prüfung: 8. Juli 2005

Zusammenfassung

Die Beschäftigung mit dem Thema Change Management erfordert die Auseinandersetzung mit einem sehr heterogenen Feld von Ansätzen und verschiedenen fachlichen Perspektiven. Es kann noch immer ein Mangel an systematischen empirischen Untersuchungen zu diesem Thema festgestellt werden. Insbesondere fehlen Arbeiten, welche mehr als eine „Schule“ des Change Managements berücksichtigen. Unterschiede in den betrieblichen Ausgangslagen werden theoretisch wie empirisch oft unzureichend berücksichtigt. Die Vermutung liegt jedoch nahe, dass das Scheitern von Veränderungsprozessen häufig durch die stereotype Anwendung generalistischer Aussagen und Empfehlungen gängiger Ansätze verursacht wird. Um diesen Defiziten zu begegnen, sollten in dieser Arbeit das Kontingenzen von betrieblichen Ausgangslagen und Change Management bei Veränderungsprojekten empirisch überprüft werden.

Der Untersuchung liegt eine Konzeption zugrunde, welche hinsichtlich des Projekterfolgs von Kontingenzen bzw. der idealen Passung zwischen betrieblicher Ausgangslage und Change Management ausgeht und auch damit einhergehende situative prozessbezogene Einflussfaktoren berücksichtigt. Die Grundannahme ist die, dass nicht *eine* Schule des Change Managements die „richtige“ ist, sondern dass die situativ an die Rahmenbedingungen angepasste Anwendung ausgewählter Veränderungsprinzipien sowie die Berücksichtigung spezifischer damit einhergehender prozessbezogener Einflussfaktoren ein erfolgsversprechendes Vorgehen impliziert. Erfolg wird dabei definiert im Sinne der Nachhaltigkeit, worunter Wirkungen im wirtschaftlichen, organisationsbezogenen wie qualifikatorischen Bereich verstanden werden.

In drei Teilstudien wurden sowohl zum einen Beratende und zum anderen betriebliche Akteurinnen und Akteure jeweils projektbezogen schriftlich und mündlich befragt zu Aspekten der betrieblichen Ausgangslage, zu den zur Anwendung gekommenen Veränderungsprinzipien, zu den Wirkungen des von ihnen charakterisierten Projekts sowie zu prozessbezogenen Einflussfaktoren. Die erste Teilstudie umfasst vier in der Herangehensweise des Change Managements unterschiedliche Projekte, welche in Form von Fallstudien aufbereitet wurden. Hier wurden insgesamt 18 am Projekt beteiligte - jeweils die Beratenden, die betrieblichen Projektleitenden sowie betriebliche Projektmitarbeitende - schriftlich und mündlich befragt. Die zweite Teilstudie umfasst die schriftliche und mündliche Befragung von 31 Beratenden verschiedener Schulen des Change Managements. In der dritten Teilstudie wurden schliesslich 47 betriebliche Veränderungsverantwortliche schriftlich befragt.

Die Projekte liessen sich sowohl in der zweiten wie auch in der dritten Teilstudie in jeweils zwei statistisch abgesicherte Erfolgsgruppen einteilen. Es zeigt sich, dass erfolgreichere Projekte immer auf allen Wirkungsdimensionen, d.h. sowohl wirtschaftlich, organisationsbezogen wie auch qualifikatorisch erfolgreicher sind als weniger erfolgreiche Projekte. Die Ergebnisse weisen zum ersten in die Richtung, dass Projektwirkungen tatsächlich auf die Kontingenz von Aspekten betrieblicher Ausgangslagen und spezifischen Prinzipien des Change Managements zurückgeführt werden können.

- Bezüglich betrieblicher Voraussetzungen zeigt sich, dass bei traditionell-bürokratischen *Organisationsstrukturen* ein eher langfristiges, graduell-anpassendes, pragmatisch-lösungsorientiertes Vorgehen mit Projekterfolg im Sinne der Wirkungsdimensionen einhergeht. In flexiblen Strukturen ist dagegen ein eher kurzfristiges, tiefgreifendes und integrativ-konzeptuelles Vorgehen sinnvoll.
- In traditionell-hierarchischen *Führungsstrukturen* erweist sich ein eher wenig humanzentriertes und wenig selbstbeurteilendes Vorgehen mit standardisierter Vorgehensmethode als erfolgsversprechend, während in flexiblen Führungsstrukturen ein stark humanzentriertes, und ausgeprägt selbstbeurteilendes Vorgehen mit angepasster Vorgehensmethode mit Erfolg einhergeht.
- In Zusammenhang mit grossem betrieblichen *Veränderungswissen* erweist sich ein selbstbeurteilendes Vorgehen als erfolgsversprechend, während bei Organisationen mit ge-

ringem Veränderungswissen ein nur eingeschränkt selbstbeurteilendes Vorgehen mit Erfolg einhergeht.

- Angesichts *ökonomischer* Anforderungen an die Organisation ging ein langfristig-kontinuierliches, schnelles und rollend geplantes Vorgehen mit positiven Wirkungen einher. Ausserdem erwies sich ein tiefgreifender und integrativ-konzeptueller Ansatz als sinnvoll. In erfolgreicheren Projekte wurde die Analyse zudem unter nur wenig Einbezug von Fremdbeurteilungen vorgenommen.
- Bei *technologischen* Anforderungen geht ein langfristig-kontinuierliches, langsames und tiefgreifendes Vorgehen unter Einbezug von wenig Fremdbeurteilung mit grösseren Wirkungen einher.
- In Zusammenhang mit *soziokulturellen* Anforderungen erweist sich ein langsames und die Selbsturteile der Organisationsmitglieder einbeziehendes, graduell anpassendes und pragmatisch-fokussiertes Vorgehen als erfolgreich.
- Angesichts *politisch-rechtlicher* Anforderungen zeigt sich, dass ein linear geplantes, zielfokussiertes, stark fachberaterisches und nur eingeschränkt prozessorientiertes Vorgehen mit grösseren Wirkungen einhergeht.
- Bei innerorganisationalen *Gesamtreorganisationen* im Sinne innerorganisationaler Anforderungen erweist sich ein linear geplantes, fach- und prozessberaterisches sowie tiefgreifendes Vorgehen als erfolgsversprechend.
- Bei innerorganisationalen Anforderungen durch *Führungswechsel* geht ein kurzfristig-temporäres, integrativ-konzeptuelles Vorgehen mit angepasster Vorgehensmethodik mit Erfolg einher.
- Hinsichtlich prozessbezogener Einflussfaktoren erweisen sich situationsspezifisches Beratenhandeln, unterstützendes Führungsverhalten, grosse Akzeptanz des Beraters / der Beraterin durch betriebliche AkteurInnen und "Vertrauensverhältnis", ein umfassender Einbezug der Mitarbeitenden, die aktive Beteiligung durch die und Engagement der Mitarbeitenden, die Verankerung des Projekts in der Organisation, sowie ein hoher wahrgenommener Nutzen der Veränderung durch betriebliche AkteurInnen als wichtigste unterstützende Faktoren.
- Widerstände aus der Belegschaft, problematisches Führungsverhalten im Veränderungsprozess, fehlende oder mangelhafte neben Tagesgeschäft bereitgestellte Ressourcen für Projektaktivitäten, organisationale (nicht projektbezogene) Sachverhalte bzw. Entwicklungen, welche das Projekt behindern, Angst bzw. Verunsicherung der Belegschaft bzgl. der anstehenden Veränderung sind dagegen die wichtigsten hemmenden Faktoren.

Dank

Die vorliegende Arbeit entstand im Kontext meiner Beratungs- und Forschungstätigkeit am Institut für Arbeitsforschung und Organisationberatung (iafob) in Zürich. Ich danke allen sehr herzlich, die mich dabei unterstützt haben.

Grosser Dank geht an die Befragten dieser Arbeit, die Beraterinnen und Berater sowie die beteiligten Führungskräfte und Mitarbeitenden auf organisationaler Seite, dafür dass sie sich auf mein Forschungsanliegen eingelassen, dafür viel Zeit investiert und in so konstruktiver Weise mit mir zusammengearbeitet haben.

Ich bedanke mich bei der Institutsleitung des iafob für die Ermöglichung meines Doktorats. Herzlicher Dank geht an Professor Dr. Eberhard Ulich für seine Unterstützung, seine Hinweise und die Spielräume, die er mir bei der Bearbeitung des Themas gelassen hat. Dank gilt auch Dr. Oliver Strohm, der die ursprüngliche Idee zu dieser Arbeit hatte und Starthilfe geleistet hat. Dr. Sandra Peter danke ich für die Anregungen durch inhaltliche Reflexionen im Rahmen unserer gemeinsamen Beratungstätigkeit.

Professor Dr. Anne-Marie Metz danke ich für die Übernahme der Funktion als Co-Referentin dieser Arbeit und für Ihre wertvollen Hinweise.

Auch meinen Kolleginnen und Kollegen am iafob gebührt Dank. Marc Wülser danke ich für die fachlichen Diskussionen und methodischen Hinweise, Ursula Wytttenbach möchte ich für ihre flexible Unterstützung bei verschiedenen Einsätzen danken und Urs Wanner danke ich für den EDV-Support und für das schöne Layout. Grosser Dank gebührt ihnen auch für ihre moralische Unterstützung.

Dank geht auch an die iafob-Praktikantinnen und Praktikanten, die mich tatkräftig unterstützt haben: Ich bedanke mich (in der Reihenfolge ihres Einsatzes) bei Jan Schumann, Sandra Puliafito, Andrea Tamas, Corinne Dangel, Carine Burkhardt-Bossi und Armin Dittli.

Herzlich bedanke ich mich bei Sabine Hagenbuch für die Durchsicht und Korrektur des Manuskripts.

Ich danke meinen wunderbaren Freundinnen und Freunden für ihre liebevolle Solidarität. Speziell erwähnt seien Katharina Balmer, Annina von Planta, Kathrin Hersberger, Sonja Müller, Sabine Hagenbuch und Oli Zenklusen. Ich danke meiner Lehrerin Frau Liliana Haerter. Ich danke meiner Familie, meinen Eltern Margrit und Martin Inversini und meiner Schwester Eva Inversini für ihre fortwährende Unterstützung, ihren Geist und ihre Liebe.

Und ich danke meinem Lebenspartner, Lukas Windlinger, für den fachlichen Austausch, besonders aber für seine Liebe und dafür, dass das Leben mit ihm auch in beruflich anstrengendsten Phasen immer einfach wundervoll ist.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	i
Dank	iii
Inhaltsverzeichnis	v
Tabellenverzeichnis	xiv
Abbildungsverzeichnis	xviii
1 EINLEITUNG	1
1.1 Einführung in die Thematik.....	1
1.2 Ausgangslage und Problemstellung.....	4
1.3 Ziele und Fragestellungen der Untersuchung	5
1.4 Gliederung und Übersicht über die Arbeit	7
2 LITERATURÜBERBLICK UND THEORETISCHE GRUNDLAGEN.....	8
2.1 Einleitung.....	8
2.2 Veränderungen in Organisationen	10
2.2.1 Definitionen zum geplanten Wandel.....	10
2.2.2 Auslöser von Veränderungen.....	10
2.2.3 Modelle der Entwicklung von Organisationen	11
2.2.3.1 Das Modell sozialer Veränderung von Kurt Lewin	11
2.2.3.2 Weitere Modelle organisationaler Entwicklung	12
2.2.3.3 Organisationaler Wandel aufgrund von Widersprüchen	13
2.2.4 Der Beizug externer Beratung.....	14
2.2.4.1 Gründe für den Beizug externer Beratung	14
2.2.5 Phasen des geplanten Wandels.....	15
2.2.5.1 Zum Stellenwert der Organisationsdiagnose.....	16
2.3 Situative Anforderungen.....	17
2.3.1 Betriebliche Voraussetzungen: Charakteristika der Organisation	17
2.3.1.1 Der Organisationsbegriff	17
2.3.1.2 Zur Beschreibung von Organisationen.....	18
2.3.1.3 Strukturelle Bedingungen: Stand der Organisationsgestaltung.....	18
2.3.1.4 Produkte und Dienstleistungen.....	21
2.3.1.5 Organisationales Veränderungswissen.....	21
2.3.1.6 Veränderungskultur.....	23
2.3.1.7 Verfügbare Ressourcen	24
2.3.2 Umwelanforderungen.....	25
2.3.2.1 Ökonomische Entwicklungen.....	25
2.3.2.2 Technologische Entwicklungen	26
2.3.2.3 Soziokulturelle Entwicklungen	26
2.3.2.4 Politisch-rechtliche Entwicklungen.....	27

2.3.3	Zum Verhältnis zwischen Organisation und Umwelt	27
2.3.3.1	Organisationen als Systeme	27
2.3.3.2	Organisationen als offene Systeme	28
2.3.3.3	Organisationen als geschlossene Systeme.....	28
2.4	Zielbereiche und Wirkungen geplanten Wandels	29
2.4.1	Qualifikatorische Ziel- bzw. Wirkungsbereiche.....	31
2.4.1.1	Neue Anforderungen an Qualifikation	31
2.4.1.2	Kompetenzerwerb in Organisationen.....	32
2.4.1.3	Kompetenzerwerb in organisationalen Veränderungsprozessen	33
2.4.1.4	Die Doppel-Helix der Kompetenzentwicklung.....	33
2.4.1.5	Das Self-Design-Model	34
2.4.2	Organisationsbezogene Ziel- bzw. Wirkungsbereiche.....	34
2.4.2.1	Aspekte soziotechnischer Systemgestaltung	34
2.4.2.2	Aspekte von Führung und Kultur	35
2.4.3	Wirtschaftliche Ziel- bzw. Wirkungsbereiche.....	36
2.4.4	Wie kann diesen Wirkungsbereichen Rechnung getragen werden?.....	37
2.5	Change Management.....	37
2.5.1	Organisationsentwicklung	38
2.5.1.1	Definitionen von Organisationsentwicklung.....	38
2.5.1.2	Konzeption des OE-Ansatzes vor dem Hintergrund seiner geschichtlichen Entwicklung.....	39
2.5.1.3	Interventionen und Methoden der OE	44
2.5.1.4	Das Menschenbild der OE.....	45
2.5.1.5	Das Organisationsverständnis in der OE	45
2.5.1.6	Ziele der OE.....	45
2.5.1.7	Wissenschaftliche Fundierung der OE	45
2.5.1.8	Die Rolle der Beratung in der OE	46
2.5.1.9	Verständnis des Wandels in der OE	47
2.5.1.10	Zusammengefasste Grundpositionen der OE	47
2.5.1.11	Wirkungen von OE	48
2.5.1.12	Kritik an der OE.....	49
2.5.2	Die Weiterentwicklung der Organisationsentwicklung	50
2.5.2.1	Organisationales Lernen	50
2.5.2.2	Systemische Organisationsentwicklung	52
2.5.3	Transformationsmanagement	54
2.5.3.1	Definition von Transformationsmanagement (TRM)	54
2.5.3.2	Konzeption des TRM-Ansatzes	54
2.5.3.3	Phasen der Transformation	55
2.5.3.4	Hinweise zur Veränderungsprozessgestaltung beim TRM	55
2.5.3.5	Methoden und Interventionen des TRM.....	56
2.5.3.6	Menschenbild, Organisationsverständnis und wissenschaftliche Fundierung des TRM.....	56
2.5.3.7	Ziele und Wirkungen des TRM	57
2.5.3.8	Rolle der Beratung beim TRM	57
2.5.3.9	Kritik am TRM	57
2.5.4	Business Process Reengineering.....	57
2.5.4.1	Definition von BPR.....	57
2.5.4.2	Ziele von BPR.....	58
2.5.4.3	Konzeption des BPR-Ansatzes.....	58
2.5.4.4	Das Menschenbild des BPR.....	64
2.5.4.5	Das Organisationsverständnis im BPR	64
2.5.4.6	Methoden, Interventionen, wissenschaftliche Fundierung und Wirkungen des BPR.....	65

2.5.4.7	Die Rolle der Beratung beim BPR	65
2.5.4.8	Kritik am BPR	65
2.5.5	Weitere betriebswirtschaftlich bzw. technisch orientierte Ansätze	69
2.5.5.1	Die „Bombenwurf“-Methode	69
2.5.5.2	Die „Change-Management“-Methode	70
2.5.5.3	Die „Expertinnen- bzw. Expertenberatung“ oder „Fachberatung“	70
2.5.5.4	Beratung als „Management auf Zeit“	71
2.5.6	Strukturelle Merkmale von Change Management	71
2.5.7	Dimensionen des Change Managements	72
2.5.7.1	Der Charakter des Wandels: Radikalität, Konzeption und Gestaltungsgrößen der Veränderung	72
2.5.7.2	Planung und Steuerung des Wandels	73
2.5.7.3	Beratungsverständnis	74
2.5.7.4	Der Einbezug Betroffener	75
2.5.8	Zur Passung zwischen situativen Anforderungen und Change Management	77
2.6	Die Prozesssicht auf den Wandel	79
2.6.1	Individuelle Einflussfaktoren	79
2.6.1.1	Wahrgenommener Veränderungsbedarf	80
2.6.1.2	Wahrgenommene Wirksamkeit, Veränderungen zu implementieren	80
2.6.1.3	Wahrgenommener Nutzen von Veränderung	81
2.6.1.4	Fähigkeit zu Veränderung	82
2.6.1.5	Widerstand und Resignation	82
2.6.2	Einflussfaktoren auf Gruppenebene	84
2.6.2.1	Aspekte der Kommunikation	84
2.6.2.2	Aspekte der Kooperation	85
2.6.3	Einflussfaktoren auf organisationaler Ebene	86
2.6.4	Einflussfaktoren im Bereich Führung	87
2.6.4.1	Macht und Partizipation	87
2.6.4.2	Information und Kommunikation	87
2.6.4.3	Unterstützung oder Hemmung des Veränderungsprozesses	88
2.6.5	Unterstützende und hemmende Einflussfaktoren in organisationalen Veränderungsprozessen	88
2.6.5.1	Beratungsaspekte	89
2.6.5.2	Change Management	89
2.6.5.3	Zielsetzungen und Lösungen	89
2.6.5.4	Information und Kommunikation	90
2.6.5.5	Planen und Problemlösen	90
2.6.5.6	Kultur und Führung	90
2.6.5.7	Kooperation	91
2.6.5.8	Kompetenzen	91
2.7	Theoretisch begründete Kontingenzannahmen in dieser Arbeit	91
2.7.1	Wirtschaftlicher Druck und Veränderungsprinzipien	92
2.7.1.1	Kontingenzannahme 1: Hoher wirtschaftlicher Druck	92
2.7.1.2	Kontingenzannahme 2: Geringer wirtschaftlicher Druck	93
2.7.2	Veränderungswissen und Veränderungsprinzipien	94
2.7.2.1	Kontingenzannahme 3: Grosses Veränderungswissen	94
2.7.2.2	Kontingenzannahme 4: Geringes Veränderungswissen	94
2.7.3	Strukturelle Flexibilität und Veränderungsprinzipien	95
2.7.3.1	Kontingenzannahme 5: Flexible Strukturen	95
2.7.3.2	Kontingenzannahme 6: traditionell-bürokratische Strukturen	95

3	METHODEN	97
3.1	Untersuchungsplanung und -design	97
3.1.1	Teilstudie 1: Fallstudien über Veränderungsprojekte	98
3.1.2	Teilstudie 2: Beratendenbefragung	99
3.1.3	Teilstudie 3: Befragung betrieblicher Veränderungsverantwortlicher	99
3.2	Methoden der Teilstudie 1: Vier Fallstudien	99
3.2.1	Methodische Vorüberlegungen	99
3.2.2	Inhaltliche Zielsetzungen der Teilstudie 1	100
3.2.3	Methodische Zielsetzungen der Teilstudie 1	100
3.2.4	Falldefinition und Fallauswahl	100
3.2.5	Stichprobe	101
3.2.6	Interviews und schriftliche Befragung	101
3.2.7	Instrumente der ersten Teilstudie	102
3.2.7.1	Fragebogen	102
3.2.7.2	Interviewleitfaden	103
3.2.8	Durchführung der Datenerhebung	103
3.2.8.1	Interviewerinnen-Schulung	103
3.2.8.2	Durchführung der Interviews	103
3.2.9	Aufbereitung und Auswertung der Fälle	104
3.2.9.1	Datenfixierung und Transkription	104
3.2.9.2	Fallzusammenfassung und Fallstrukturierung	104
3.2.9.3	Strukturierungskriterien und Vorgehen bei der Strukturierung	104
3.2.9.4	Fallaufbereitung	105
3.2.9.5	Fallinterpretation	106
3.2.9.6	Fallübergreifende Auswertung	106
3.2.10	Methodische Schlussfolgerungen für die Instrumente der Teilstudie 2	106
3.3	Methoden der Teilstudie 2: Beratendenbefragung	107
3.3.1	Inhaltliche Zielsetzungen der Teilstudie 2	107
3.3.2	Methodische Zielsetzungen der Teilstudie 2	107
3.3.3	Stichprobe und Projekte	107
3.3.3.1	Kriterien für die Auswahl der zu befragenden Beratenden	107
3.3.3.2	Stichprobe der Beratenden	108
3.3.3.3	Rekrutierung	108
3.3.3.4	Kriterien für die Projektwahl	109
3.3.4	Befragungsmethoden	109
3.3.5	Schriftliche Befragung	109
3.3.6	Interviews	109
3.3.7	Instrumente	110
3.3.7.1	Fragebogen	110
3.3.7.2	Interviewleitfaden	113
3.3.8	Durchführung der Datenerhebung	114
3.3.8.1	Schriftliche Befragung	114
3.3.8.2	Interviewerinnen-Schulung	114
3.3.8.3	Vorbereitung auf die Interviews	114
3.3.8.4	Durchführung der Interviews	114
3.3.9	Datenaufbereitung	114
3.3.10	Auswertung	114
3.3.10.1	Theoretische Überlegungen zur qualitativen Datenanalyse	114
3.3.10.2	Vorgehen bei der Kodierung der Daten	115

3.3.10.3	Das Kategoriensystem	115
3.3.10.4	Güte des Kategoriensystems.....	116
3.4	Methoden der Teilstudie 3: Befragung betrieblicher Veränderungsverantwortlicher	118
3.4.1	Inhaltliche Zielsetzungen.....	118
3.4.2	Stichprobe und Projekte.....	118
3.4.2.1	Kriterien für die Auswahl betrieblicher Veränderungsverantwortlicher	118
3.4.2.2	Kriterien für die Projektwahl.....	118
3.4.2.3	Stichprobe der betrieblichen Veränderungsverantwortlichen	118
3.4.2.4	Rekrutierung	119
3.4.3	Der Fragebogen	120
3.4.4	Durchführung der Datenerhebung	122
3.4.5	Auswertung	122
4	ERGEBNISSE	123
4.1	Ergebnisse der Teilstudie 1: Vier Fallstudien	124
4.1.1	Fall 1: Die Informatikabteilung.....	125
4.1.1.1	Ausgangslage, Gegenstand und Ziele der Veränderung	125
4.1.1.2	Zusammenfassung des Projektablaufs	125
4.1.1.3	Situative Anforderungen vor dem Projektstart.....	126
4.1.1.4	Merkmale des gewählten Change Management Ansatzes	127
4.1.1.5	Spezifische prozessbezogene Einflussfaktoren	131
4.1.1.6	Projektergebnisse: Intendierte und nicht intendierte Wirkungen	133
4.1.2	Schlussfolgerungen zum Fall Informatikabteilung	137
4.1.2.1	Vergleich der situativen Anforderungen der Informatikabteilung mit den Kontingenzannahmen	137
4.1.2.2	Vergleich des Change Managements in der Informatikabteilung mit den Kontingenzannahmen	138
4.1.2.3	Passung des Change Managements mit den situativen Anforderungen hinsichtlich der erwarteten Wirkungen	138
4.1.2.4	Empirische Begründung, Präzisierung und Ergänzung der Kontingenzannahmen	139
4.1.2.5	Weitere Schlussfolgerungen.....	141
4.1.3	Fall 2: Die Bank	142
4.1.3.1	Ausgangslage, Gegenstand und Ziele der Veränderung	142
4.1.3.2	Zusammenfassung des Projektablaufs	143
4.1.3.3	Situative Anforderungen vor dem Projektstart.....	143
4.1.3.4	Merkmale des gewählten Change Management Ansatzes	145
4.1.3.5	Spezifische prozessbezogene Einflussfaktoren	150
4.1.3.6	Projektergebnisse: Intendierte und nicht intendierte Wirkungen	151
4.1.4	Schlussfolgerungen zum Fall Bank	153
4.1.4.1	Vergleich der situativen Anforderungen der Bank mit den Kontingenzannahmen	153
4.1.4.2	Vergleich des Change Managements der Bank mit den Kontingenzannahmen (nur Strategieprojekt).....	154
4.1.4.3	Passung des Change Managements mit den situativen Anforderungen hinsichtlich der erwarteten Wirkungen	155
4.1.4.4	Empirische Begründung, Präzisierung und Ergänzung der Kontingenzannahmen	155
4.1.4.5	Weitere Schlussfolgerungen.....	157
4.1.5	Fall 3: Das Spital	158
4.1.5.1	Ausgangslage, Gegenstand und Ziele der Veränderung	158

4.1.5.2	Zusammenfassung des Projektablaufs	159
4.1.5.3	Situative Anforderungen vor dem Projektstart	159
4.1.5.4	Merkmale des gewählten Change Management Ansatzes	162
4.1.5.5	Spezifische prozessbezogene Einflussfaktoren	165
4.1.5.6	Projektergebnisse: Intendierte und nicht intendierte Wirkungen	170
4.1.6	Schlussfolgerungen zum Fall Spital.....	172
4.1.6.1	Vergleich der situativen Anforderungen des Spitals mit den Kontingenzannahmen	173
4.1.6.2	Vergleich des Change Managements im Spital mit den Kontingenzannahmen	173
4.1.6.3	Passung des Change Managements mit den situativen Anforderungen hinsichtlich der erwarteten Ergebnisse.....	174
4.1.6.4	Empirische Begründung, Präzisierung und Ergänzung der Kontingenzannahmen	174
4.1.6.5	Weitere Schlussfolgerungen.....	178
4.1.7	Fall 4: Das Institut in der Labor-Medizin	179
4.1.7.1	Ausgangslage, Gegenstand und Ziele der Veränderung	179
4.1.7.2	Zusammenfassung des Projektablaufs	179
4.1.7.3	Situative Anforderungen vor dem Projektstart.....	180
4.1.7.4	Merkmale des gewählten Change Management Ansatzes	181
4.1.7.5	Spezifische prozessbezogene Einflussfaktoren	185
4.1.7.6	Projektergebnisse: intendierte und nicht intendierte Wirkungen.....	187
4.1.8	Schlussfolgerungen zum Fall Labor	189
4.1.8.1	Vergleich der situativen Anforderungen des Labors mit den Kontingenzannahmen	190
4.1.8.2	Vergleich des Change Managements im Labor mit den Kontingenzannahmen	190
4.1.8.3	Passung des Change Managements mit den situativen Anforderungen hinsichtlich der erwarteten Ergebnisse.....	191
4.1.8.4	Empirische Begründung, Präzisierung und Ergänzung der Kontingenzannahmen	191
4.1.8.5	Weitere Schlussfolgerungen.....	194
4.1.9	Schlussfolgerungen aus den vier Fallstudien.....	195
4.1.9.1	Empirische Prüfung der theoretisch begründeten Kontingenzannahmen anhand der Fallstudien	195
4.1.9.2	Spezifische prozessbezogene Einflussfaktoren	200
4.1.9.3	Schlussfolgerungen bezüglich des Modells zur Passung von betrieblicher Ausgangslage und Change Management	203
4.1.10	Anhand der Teilstudie 1 geprüfte, modifizierte sowie zusätzlich abgeleitete Kontingenzannahmen	204
4.1.10.1	Wirtschaftlicher Druck und Veränderungsprinzipien	205
4.1.10.2	Veränderungswissen und Veränderungsprinzipien	205
4.1.10.3	Strukturelle Flexibilität und Veränderungsprinzipien	206
4.1.10.4	Spezifische kulturelle Bedingungen und Veränderungsprinzipien	206
4.2	Teilstudie 2: Ergebnisse der Beratendenbefragung.....	207
4.2.1	Vergleich der Erfolgsgruppen nach ausgewählten Kriterien	210
4.2.1.1	Gruppenvergleich anhand ausgewählter Merkmale der betrieblichen Situation	210
4.2.1.2	Gruppenvergleich anhand der Veränderungsprinzipien.....	211
4.2.2	Zusammenhänge zwischen situativen Anforderungen und Veränderungsprinzipien	211
4.2.2.1	Zusammenhänge mit Organisationsstrukturen.....	213
4.2.2.2	Zusammenhänge mit Führungsstrukturen.....	214

4.2.2.3	Zusammenhänge mit Veränderungswissen	215
4.2.2.4	Zusammenhänge mit ökonomischen Anforderungen	216
4.2.2.5	Zusammenhänge mit technologischen Anforderungen.....	219
4.2.2.6	Zusammenhänge mit soziokulturellen Anforderungen.....	219
4.2.2.7	Zusammenhänge mit politisch-rechtlichen Anforderungen	220
4.2.2.8	Zusammenhänge mit innerorganisationalen Anforderungen.....	221
4.2.3	Prozessbezogene hemmende und unterstützende Einflussfaktoren	223
4.2.3.1	Hemmende prozessbezogene Einflussfaktoren	224
4.2.3.2	Unterstützende prozessbezogene Einflussfaktoren.....	229
4.2.3.3	Schlussfolgernde Integration der Ergebnisse zu prozessbezogenen Einflussfaktoren	233
4.3	Teilstudie 3: Ergebnisse der Befragung betrieblicher Veränderungsverantwortlicher ..	235
4.3.1	Vergleich der Erfolgsgruppen nach ausgewählten Kriterien	238
4.3.1.1	Gruppenvergleich anhand ausgewählter Merkmale der betrieblichen Situation	238
4.3.1.2	Gruppenvergleich anhand der Veränderungsprinzipien.....	239
4.3.2	Zusammenhänge zwischen situativen Anforderungen und Veränderungsprinzipien	239
4.3.2.1	Zusammenhänge mit Organisationsstrukturen.....	241
4.3.2.2	Zusammenhänge mit Führungsstrukturen.....	242
4.3.2.3	Zusammenhänge mit Veränderungswissen	242
4.3.2.4	Zusammenhänge mit ökonomischen Anforderungen	243
4.3.2.5	Zusammenhänge mit technologischen Anforderungen.....	245
4.3.2.6	Zusammenhänge mit soziokulturellen Anforderungen.....	245
4.3.2.7	Zusammenhänge mit politisch-rechtlichen Anforderungen	246
4.3.2.8	Zusammenhänge mit innerorganisationalen Anforderungen.....	247
4.4	Integration der Ergebnisse aus den drei Teilstudien.....	248
4.4.1	Organisationsstrukturen und Veränderungsprinzipien.....	249
4.4.1.1	Ergebnisse aus den drei Teilstudien	249
4.4.1.2	Interpretation und Schlussfolgerungen	249
4.4.2	Führungsstrukturen und Veränderungsprinzipien	250
4.4.2.1	Ergebnisse aus den drei Teilstudien	250
4.4.2.2	Interpretation und Schlussfolgerungen	251
4.4.3	Betriebliches Veränderungswissen und Veränderungsprinzipien	252
4.4.3.1	Ergebnisse aus den drei Teilstudien	252
4.4.3.2	Interpretation und Schlussfolgerungen	252
4.4.4	Spezifische organisationskulturelle Voraussetzungen und Veränderungsprinzipien	253
4.4.5	Ökonomische Anforderungen und Veränderungsprinzipien	253
4.4.5.1	Ergebnisse aus den drei Teilstudien	253
4.4.5.2	Interpretation und Schlussfolgerungen	254
4.4.6	Technologische Anforderungen und Veränderungsprinzipien	255
4.4.6.1	Ergebnisse aus den drei Teilstudien	255
4.4.6.2	Interpretation und Schlussfolgerungen	255
4.4.7	Soziokulturelle Anforderungen und Veränderungsprinzipien	256
4.4.7.1	Ergebnisse aus den drei Teilstudien	256
4.4.7.2	Interpretation und Schlussfolgerungen	257
4.4.8	Politisch-rechtliche Anforderungen und Veränderungsprinzipien.....	257
4.4.8.1	Ergebnisse aus den drei Teilstudien	257
4.4.8.2	Interpretation und Schlussfolgerungen	258
4.4.9	Innerorganisationale Anforderungen und Veränderungsprinzipien	258
4.4.9.1	Ergebnisse aus den drei Teilstudien	258

4.4.9.2	Interpretation und Schlussfolgerungen	259
4.4.10	Widersprüche zwischen den Zusammenhangsergebnissen	260
4.4.10.1	Widersprüchliche Ergebnisse im Zusammenhang mit dem Charakter des Wandels	260
4.4.10.2	Widersprüchliche Ergebnisse im Zusammenhang mit dem Einbezug Betroffener	261
4.4.10.3	Widersprüchliche Ergebnisse im Zusammenhang mit dem Beratungsverständnis	262
4.4.11	Prozessbezogene Einflussfaktoren und Veränderungsprinzipien	262
4.4.11.1	Charakter des Wandels	262
4.4.11.2	Planung und Steuerung	263
4.4.11.3	Einbezug Betroffener	263
4.4.11.4	Beratungsverständnis	266
4.5	Fazit hinsichtlich der getroffenen Kontingenzannahmen	266
4.5.1	Organisationsstrukturen und Veränderungsprinzipien	267
4.5.2	Führungsstrukturen und Veränderungsprinzipien	267
4.5.3	Betriebliches Veränderungswissen und Veränderungsprinzipien	267
4.5.4	Spezifische organisationskulturelle Voraussetzungen und Veränderungsprinzipien	267
4.5.5	Ökonomische Anforderungen und Veränderungsprinzipien	267
5	ZUSAMMENFASSUNG UND DISKUSSION	269
5.1	Ausgangslage	269
5.2	Der Untersuchung zugrunde liegende Annahmen	269
5.3	Methoden	270
5.4	Ergebnisse	272
5.4.1	Change Management in Abhängigkeit von Organisationsstrukturen	272
5.4.2	Change Management in Abhängigkeit von Führungsstrukturen	273
5.4.3	Change Management in Abhängigkeit von betrieblichem Veränderungswissen	274
5.4.4	Change Management bei ökonomischen Anforderungen	275
5.4.5	Change Management bei technologischen Anforderungen	276
5.4.6	Change Management bei soziokulturellen Anforderungen	277
5.4.7	Change Management bei politisch-rechtlichen Anforderungen	278
5.4.8	Change Management bei innerorganisationalen Anforderungen	278
5.4.9	Widersprüchliche Ergebnisse	278
5.4.10	Prozessbezogene Einflussfaktoren	279
5.5	Fazit	280
6	AUSBLICK	281
7	LITERATUR	282

ANHANG	299
ANHANG A: Informationen zu Instrumenten und Datenerhebungen	
ANHANG B: Kategoriensystem zur Kategorisierung der Beratendeninterviews aus Teilstudie 2	
ANHANG C: Ergebnisse der Fallstudien aus Teilstudie 1	
ANHANG D: Skalenkennwerte im Fragebogen der Teilstudie 2	
ANHANG E: Skalenkennwerte im Fragebogen der Teilstudie 3	
ANHANG F: Ergebnisse aus Teilstudie 2	
ANHANG G: Ergebnisse aus Teilstudie 3	

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.3-1:	Zusammenhänge zwischen verschiedenen Aspekten arbeitspsychologischer Konzeptentwicklung.....	20
Tabelle 2.3-2:	Überblick über in Bezug auf Flexibilität und Innovativität relevante Strukturmerkmale	20
Tabelle 2.4-1:	Wirkungsbereiche organisationaler Veränderungen	31
Tabelle 2.5-1:	Die wichtigsten Change Management Ansätze im Überblick, charakterisiert anhand der Veränderungsprinzipien.....	77
Tabelle 3.1-1:	Überblick über die drei Teilstudien: Methoden, Inhalte und Kriterien für die Auswahl der Befragten	97
Tabelle 3.2-1:	Strukturierungskriterien für die Erstellung der Fallstudien in Teilstudie 1	105
Tabelle 3.2-2:	Schlussfolgerungen für die Weiterentwicklung der Instrumente für die weiteren Teilstudien.....	107
Tabelle 3.3-1:	Beschreibung der Stichprobe in Teilstudie 2	108
Tabelle 3.3-2:	Überblick über die Qualität der einzelnen Skalen im Fragebogenteil „Veränderungsprinzipien“ in Teilstudie 2	112
Tabelle 3.3-3:	Überblick über die Qualität der einzelnen Skalen im Fragebogenteil „Betriebliche Voraussetzungen“ in Teilstudie 2.....	113
Tabelle 3.3-4:	Überblick über die Qualität der Skalen im Fragebogenteil „Wirkungen“ in Teilstudie 2	113
Tabelle 3.3-5:	Überblick über die Qualität der Skalen im Frageblock „Wirkungen“ der Teilstudien 2 und 3	113
Tabelle 3.3-6:	Übersicht über die Hauptkategorien des in Teilstudie 2 verwendeten Kategoriensystems	116
Tabelle 3.3-7:	Übereinstimmungsstärke von Kappa.....	117
Tabelle 3.3-8:	Cohens Kappa für das Kategoriensystem der Teilstudie 2.....	117
Tabelle 3.4-1:	Beschreibung der Stichprobe in Teilstudie 3	119
Tabelle 3.4-2:	Überblick über die Qualität der einzelnen Skalen im Fragebogenteil „Veränderungsprinzipien“ in Teilstudie 3	121
Tabelle 3.4-3:	Überblick über die Qualität der einzelnen Skalen im Fragebogenteil „Betriebliche Voraussetzungen“ in Teilstudie 3.....	121
Tabelle 3.4-4:	Überblick über die Qualität der Skalen im Fragebogenteil „Wirkungen“ in Teilstudie 3	121
Tabelle 3.4-5:	Überblick über die Qualität der Skalen im Frageblock „Wirkungen“ der Teilstudie 2 und der Teilstudie 3	122
Tabelle 4.1-1:	Projektrollen und –gremien im Fall Spital	162
Tabelle 4.2-1:	Erfolgskriterien: Beschreibung der Stichprobe der Beratenden aus Teilstudie 2.....	208
Tabelle 4.2-2:	Erfolgskriterien: Beschreibung der Stichprobe der Beratenden in Teilstudie 2 anhand der Häufigkeiten	208

Tabelle 4.2-3:	Erfolgskriterien: Beschreibung der beiden Erfolgsgruppen aus Teilstudie 2.....	209
Tabelle 4.2-4:	Gleichheitstests der Gruppenmittelwerte der Erfolgskriterien in Teilstudie 2.....	210
Tabelle 4.2-5:	Gütemasse zur Beurteilung der Diskriminanzfunktion in Teilstudie 2.....	210
Tabelle 4.2-6:	Standardisierte kanonische Diskriminanzfunktionskoeffizienten in Teilstudie 2.....	210
Tabelle 4.2-7:	Übersicht über die in die Zusammenhangsberechnungen einbezogenen Fragebereiche in Teilstudie 2.....	212
Tabelle 4.2-8:	Hemmende und unterstützende prozessbezogene Einflussfaktoren in erfolgreicher eingeschätzten Projekten.....	223
Tabelle 4.2-9:	Hemmende prozessbezogene Einflussfaktoren in weniger erfolgreich eingeschätzten Projekten.....	224
Tabelle 4.3-1:	Erfolgskriterien: Beschreibung der Stichprobe aus Teilstudie 3.....	236
Tabelle 4.3-2:	Erfolgskriterien: Beschreibung der Stichprobe betrieblicher Veränderungsverantwortlicher in Teilstudie 3 anhand der Häufigkeiten.....	237
Tabelle 4.3-3:	Erfolgskriterien: Beschreibung der beiden Erfolgsgruppen aus Teilstudie 3.....	237
Tabelle 4.3-4:	Gleichheitstests der Gruppenmittelwerte der Erfolgskriterien in Teilstudie 3.....	238
Tabelle 4.3-5:	Gütemasse zur Beurteilung der Diskriminanzfunktion in Teilstudie 3.....	238
Tabelle 4.3-6:	Standardisierte kanonische Diskriminanzfunktionskoeffizienten in Teilstudie 3.....	238
Tabelle 4.3-7:	Übersicht über die in die Zusammenhangsberechnungen einbezogenen Fragebereiche in Teilstudie 3.....	240

Tabellen im Anhang

Tabelle A-1:	Struktur des Fragebogens "Betriebliche Voraussetzungen" in Teilstudie 1.....	1
Tabelle A-2:	Struktur des Fragebogens "Strukturelle Merkmale der Beratung" in Teilstudie 1.....	2
Tabelle A-3:	Struktur des Interviewleitfadens in Teilstudie 1.....	2
Tabelle A-4:	Ablauf der Interviews in Teilstudie 1.....	3
Tabelle A-5:	Fragebereiche und Methode je Interviewpartnerin bzw. -partner in Teilstudie 1.....	3
Tabelle A-6:	Struktur des Fragebogens in Teilstudie 2.....	4
Tabelle A-7:	Struktur des Interviewleitfadens in Teilstudie 2.....	5
Tabelle A-8:	Ablauf der Interviews in Teilstudie 2.....	6
Tabelle A-9:	Struktur des Fragebogens in Teilstudie 3.....	6
Tabelle B-1:	Kategoriensystem zur Kategorisierung der Beratendeninterviews aus Teilstudie 2.....	1
Tabelle C-1:	Eingeschätzte Wirkungen des Projekts in der Informatikabteilung.....	1

Tabelle C-2:	Überblick über den Fall Informatikabteilung.....	2
Tabelle C-3:	Überblick über den Fall Bank.....	4
Tabelle C-4:	Eingeschätzte Wirkungen des Projekts im Spital.....	6
Tabelle C-5:	Überblick über den Fall Spital.....	7
Tabelle C-6:	Eingeschätzte Wirkungen des Projekts im Institut in der Labormedizin.....	9
Tabelle C-7:	Überblick über den Fall Institut in der Labormedizin.....	10
Tabelle D-1:	Skalenkennwerte für den Fragebereich graduelle Anpassung vs. Paradigmenwechsel.....	1
Tabelle D-2:	Skalenkennwerte für den Fragebereich pragmatisch-fokussierte Lösungen vs. integrative-konzeptuelle Lösungen.....	2
Tabelle D-3:	Skalenkennwerte für den Fragebereich Humanzentrierung vs. Bedingungsorientierung.....	3
Tabelle D-4:	Skalenkennwerte für den Fragebereich rollende vs. linear- sequentielle Planung.....	4
Tabelle D-5:	Skalenkennwerte für den Fragebereich Zieloffenheit vs. Zielfokussierung.....	4
Tabelle D-6:	Skalenkennwerte für den Fragebereich gemässigte vs. starke Beschleunigung.....	5
Tabelle D-7:	Skalenkennwerte für den Fragebereich längerfristig-kontinuierliche vs. einmalig-temporäre Anlage des Wandels.....	6
Tabelle D-8:	Skalenkennwerte für den Fragebereich Prozessberatung vs. Fachberatung.....	6
Tabelle D-9:	Skalenkennwerte für den Fragebereich angepasste vs. standardisierte Vorgehensmethode.....	7
Tabelle D-10:	Skalenkennwerte für den Fragebereich betriebliche vs. beraterische Entscheidungsverantwortung.....	8
Tabelle D-11:	Skalenkennwerte für den Fragebereich Partizipations- vs. Machtorientierung.....	9
Tabelle D-12:	Skalenkennwerte für den Fragebereich Selbstbeurteilung vs. Fremdbeurteilung.....	10
Tabelle E-1:	Skalenkennwerte für den Fragebereich graduelle Anpassung vs. tiefgreifende Wechsel.....	1
Tabelle E-2:	Skalenkennwerte für den Fragebereich pragmatisch-fokussierte Lösungen vs. integrativ-konzeptuelle Lösungen.....	1
Tabelle E-3:	Skalenkennwerte für den Fragebereich Humanzentrierung.....	2
Tabelle E-4:	Skalenkennwerte für den Fragebereich Bedingungsorientierung.....	2
Tabelle E-5:	Skalenkennwerte für den Fragebereich rollende vs. linear- sequentielle Planung.....	3
Tabelle E-6:	Skalenkennwerte für den Fragebereich Zieloffenheit vs. Zielfokussierung.....	3
Tabelle E-7:	Skalenkennwerte für den Fragebereich gemässigte vs. starke Beschleunigung.....	4

Tabelle E-8:	Skalenkennwerte für den Fragebereich längerfristig-kontinuierliche vs. einmalig-temporäre Anlage des Wandels.....	4
Tabelle E-9:	Skalenkennwerte für den Fragebereich Prozessberatung.....	5
Tabelle E-10:	Skalenkennwerte für den Fragebereich Fachberatung	5
Tabelle E-11:	Skalenkennwerte für den Fragebereich angepasste vs. standardisierte Vorgehensmethode.....	6
Tabelle E-12:	Skalenkennwerte für den Fragebereich betriebliche vs. beraterische Entscheidungsverantwortung.....	6
Tabelle E-13:	Skalenkennwerte für den Fragebereich Partizipations- vs. Machtorientierung.....	7
Tabelle E-14:	Skalenkennwerte für den Fragebereich Selbstbeurteilung	7
Tabelle E-15:	Skalenkennwerte für den Fragebereich Fremdbeurteilung.....	8
Tabelle F-1:	Beschreibung der Stichprobe der Teilstudie 2 anhand der Häufigkeitsverteilung bei den Veränderungsprinzipien	1
Tabelle F-2:	Vergleich der Erfolgsgruppen in Teilstudie 2 anhand der Veränderungsprinzipien – Mittelwerte, Standardabweichungen, Minimum- und Maximumwerte	2
Tabelle F-3:	Gruppe erfolgreicher eingeschätzter Projekte in Teilstudie 2, Zusammenhänge zwischen Veränderungsprinzipien und betrieblichen Voraussetzungen bzw. Umweltdimensionen.....	3
Tabelle F-4:	Gruppe erfolgreicher eingeschätzter Projekte in Teilstudie 2, Zusammenhänge zwischen Veränderungsprinzipien und Umwelтанforderungen	4
Tabelle F-5:	Gruppe erfolgreicher eingeschätzter Projekte in Teilstudie 2, Zusammenhänge zwischen Veränderungsprinzipien und innerbetrieblichen Anforderungen	5
Tabelle F-6:	Gruppe weniger erfolgreich eingeschätzter Projekte in Teilstudie 2, Zusammenhänge zwischen Veränderungsprinzipien und betrieblichen Voraussetzungen bzw. Umweltdimensionen.....	5
Tabelle F-7:	Gruppe weniger erfolgreich eingeschätzter Projekte in Teilstudie 2, Zusammenhänge zwischen Veränderungsprinzipien und Umwelтанforderungen	6
Tabelle F-8:	Gruppe weniger erfolgreich eingeschätzter Projekte in Teilstudie 2, Zusammenhänge zwischen Veränderungsprinzipien und Umwelтанforderungen	7
Tabelle F-9:	Gruppe weniger erfolgreich eingeschätzter Projekte in Teilstudie 2, Zusammenhänge zwischen Veränderungsprinzipien und innerbetrieblichen Anforderungen	7
Tabelle G-1:	Beschreibung der Stichprobe der Teilstudie 3 anhand der Häufigkeitsverteilung bei den Veränderungsprinzipien	1
Tabelle G-2:	Vergleich der Erfolgsgruppen in Teilstudie 3 anhand der Veränderungsprinzipien – Mittelwerte, Standardabweichungen, Minimum- und Maximumwerte	2
Tabelle G-3:	Gruppe erfolgreicher eingeschätzter Projekte in Teilstudie 3, Zusammenhänge zwischen Veränderungsprinzipien und betrieblichen Voraussetzungen bzw. Umweltdimensionen.....	3

Tabelle G-4:	Gruppe erfolgreicher eingeschätzter Projekte in Teilstudie 3, Zusammenhänge zwischen Veränderungsprinzipien und Umwelтанforderungen	3
Tabelle G-5:	Gruppe erfolgreicher eingeschätzter Projekte in Teilstudie 3, Zusammenhänge zwischen Veränderungsprinzipien und Umwelтанforderungen	4
Tabelle G-6:	Gruppe erfolgreicher eingeschätzter Projekte in Teilstudie 3, Zusammenhänge zwischen Veränderungsprinzipien und innerbetrieblichen Anforderungen	5
Tabelle G-7:	Gruppe weniger erfolgreich eingeschätzter Projekte in Teilstudie 3, Zusammenhänge zwischen Veränderungsprinzipien und betrieblichen Voraussetzungen bzw. Umweltdimensionen.....	5
Tabelle G-8:	Gruppe weniger erfolgreich eingeschätzter Projekte in Teilstudie 3, Zusammenhänge zwischen Veränderungsprinzipien und Umwelтанforderungen	6
Tabelle G-9:	Gruppe weniger erfolgreich eingeschätzter Projekte in Teilstudie 3, Zusammenhänge zwischen Veränderungsprinzipien und innerbetrieblichen Anforderungen	7

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1-1:	Übersicht über theoretische Schwerpunkte der Arbeit	9
Abbildung 1.2-1:	Der Dreischritt der Veränderung sozialer Systeme nach Lewin (1963).....	11

1 EINLEITUNG

1.1 Einführung in die Thematik

Change Management¹, hier verstanden als Steuerung und Gestaltung von geplanten – in Abgrenzung von ungeplanten bzw. spontanen - Veränderungsprozessen in Organisationen, ist ein viel- und selten einmütig diskutiertes Thema. Es beschäftigt Beratende, Managerinnen und Manager, betriebliche Veränderungsverantwortliche, weitere am Wandel Beteiligte und durch ihn Betroffene sowie nicht zuletzt die Wissenschaft in mancherlei Hinsicht. Der Wandel wirtschaftlicher, technologischer und gesellschaftlicher Rahmenbedingungen stellt bestimmte Anforderungen an die Akteurinnen und Akteure, welche die Auseinandersetzung mit Fragen der organisationalen Veränderung zwingend machen. Angesichts des Tempos, in dem sich die Rahmenbedingungen verändern, stellen sich insbesondere Fragen nach der Nachhaltigkeit von Veränderungsprozessen, nach anzustrebenden Ergebnissen und nach der Gestaltung der Veränderungsprozesse, die zu den angestrebten Ergebnissen führen sollen.

Als nachhaltig werden in dieser Arbeit Veränderungsprozesse verstanden, welche die Problemlösefähigkeit einer Organisation erhöhen, um auf neue Anforderungen flexibler und schneller reagieren zu können. Ein wesentliches Ziel muss also die künftige Selbstregulation des Systems Organisation sein (Baitsch, 1986; Ulich & Alioth, 1977). Es müssen Voraussetzungen für eine weiterführende Unternehmensentwicklung geschaffen werden, die es der Organisation ermöglichen, ihre Entwicklung als lernende Organisation selbständig und wirkungsvoll voranzutreiben (Baitsch, Knoepfel & Eberle, 1996; Frei, Hugentobler, Alioth, Duell & Ruch, 1996; Sievers, 2000). Wimmer (1999) spricht von einer „nachhaltigen Strategie der Überlebenssicherung“ (S. 162) und fordert einen Perspektivenwechsel von kurzfristigen Produktivitätsgewinnen zum Aufbau von Leistungspotentialen. Die erhöhten Anforderungen an Organisationen haben Implikationen für die Qualifikation der Beschäftigten: Diese müssen nicht mehr nur fachlichen, sondern auch fachübergreifenden Ansprüchen genügen (Bergmann, 1996; Sonntag, 1996). Herkömmliche Strategien der Personalentwicklung werden diesen Anforderungen nicht gerecht (Ulich, 1999). Gefordert ist die Entwicklung von Kompetenz im Prozess der Arbeit, welche vorwiegend im Kontext organisationaler Entwicklung stattfinden soll (Bergmann, 1996; Frei, Duell & Baitsch, 1984; Mohrman & Mohrman, 1997; Ulich, 1999, 2001). Wenn von künftiger Selbstorganisation zur Erhöhung der Flexibilität und Reaktionsfähigkeit von Organisationen als Zielzustand von Veränderungsprozessen die Rede ist, muss auch die Systemebene ins Blickfeld rücken. Organisationen sollten im Sinne soziotechnischer Systeme so gestaltet sein, dass sie Selbstorganisation überhaupt ermöglichen. Das geht mit erweiterten Handlungsspielräumen und der Übertragung von Arbeitsaufgaben an Beschäftigte dergestalt einher, dass Mitarbeitende oder Gruppen von Mitarbeitenden in der Lage sind Aufgaben effizient und selbstorganisiert zu erfüllen (Frei et al., 1996; Ulich, 2001). Mit einem solchen Organisationsverständnis sind führungspezifische und kulturelle Implikationen im Sinne von Partizipation (z.B. Ulich, 1986) und Lernkultur (Sonntag, 1996) verbunden. Vor diesem Hintergrund werden als nachhaltige Veränderungsprozesse solche verstanden, die unter wirtschaftlichen, organisationsbezogenen und qualifikatorischen Gesichtspunkten Wirkungen zeigen. Diese drei Wirkungsdimensionen sind natürlich nicht unabhängig voneinander. Kapitel 2.4 erläutert die Wirkungsdimensionen geplanten Wandels ausführlich.

Bei der systematischen Auseinandersetzung mit dem Thema Veränderung in Organisationen und insbesondere dem Aspekt der Beratung fällt die grosse Fülle von Ansätzen und Vorgehensweisen auf (Exner, Königswieser & Titscher, 1987). Wimmer (1995) interpretiert dies im Sinne einer „Ausdifferenzierung ganz unterschiedlicher Beratungsdienstleistungen“ (S. 60) als

¹ Der Begriff Change Management ist der in der Literatur auch interdisziplinär am häufigsten und einheitlichsten verwendete Begriff für die Umschreibung von Aktivitäten der Steuerung und Gestaltung von geplanten Veränderungsprozessen. Er wird deshalb in dieser Arbeit ebenfalls verwendet.

gesellschaftliche Antwort auf „das erhöhte Komplexitätsniveau, mit dem Organisationen heute zurande kommen müssen“ (S. 60). In Bezug auf Change Management als übergeordnetes Thema lässt sich dasselbe feststellen: Es gibt eine Vielfalt verschiedener Ansätze mit einer weitgehend uneinheitlichen Terminologie. Das Ziel, eine überschaubare Darstellung der vorhandenen Theorien, Meinungen und Aktivitäten herzustellen, ist so nur bedingt erreichbar. Wohlgemuth (1991) schreibt beispielsweise, dass schon bei der Suche nach einer verständlichen Definition des Begriffs der Organisationsentwicklung „die verwirrende Fülle von divergierenden Definitionen eher Frustrationsgefühle hervorrufen“ (S. 19). Janes, Prammer & Schulte-Derne (2001) sprechen von der Vorprogrammierung „tiefgreifender Missverständnisse“ (S.3) und Frei et al. (1996) empfehlen für die Auseinandersetzung mit entsprechenden Konzepten ein gutes Namensgedächtnis.

In dieser Arbeit werden einige idealtypische Ansätze beschreibend voneinander abgegrenzt, was aufgrund des herrschenden „Wildwuchses“ bezüglich der Nutzung der Begriffe ein schwieriges Unterfangen sein muss. Die berücksichtigten Konzepte lassen sich grob einteilen in Ansätze, die sozialwissenschaftlich fundiert sind und Organisationen als komplexe Systeme betrachten und Ansätze, die einen technischen oder betriebswirtschaftlichen Hintergrund haben. Das Organisationsverständnis letzterer wird meist nicht expliziert. Die verschiedenen Ansätze werden im folgenden kurz skizziert und in Kapitel 2.5 ausführlich erläutert.

Die *Organisationsentwicklung* (OE) ist eine sozialwissenschaftlich fundierte Tradition des Change Managements und verfolgt das Ziel der gleichzeitigen Verbesserung der organisationalen Effizienz und der Qualität des Arbeitslebens (French & Bell, 1994). Der Begriff der OE umfasst mehrere Strömungen mit verschiedenen historischen Strängen: Der *re edukative, gruppendynamisch orientierte OE-Ansatz* basiert hauptsächlich auf Erfahrungslernen in der Gruppe sowie Partizipation als zentrale Veränderungsprinzipien. Er proklamiert das Lernen an konkreten aktuellen Problemen mit den an den Problemen Betroffenen und Beteiligten in sozialen Rückkoppelungsprozessen. Der *Aktionsforschungsansatz* greift auf die Erkenntnisse über soziale Rückkoppelungsprozesse zurück und legt ein besonderes Gewicht auf Problemlöseprozesse, welche auf der wissenschaftlichen Gewinnung und Rückkoppelung von Informationen im und an das Klientensystem basieren. Absicht ist, durch die Generierung von Wissen in der Organisation deren Problemlösekapazität zu erhöhen. Der *soziotechnische Systemansatz*² (z. B. Emery, 1959) als dritte Tradition der OE verfolgt das Ziel, vor der Prämisse der gleichzeitigen Optimierung des sozialen und des technischen Systems einer Organisation die Handlungsspielräume der Mitarbeitenden zu erweitern und die Effizienz des Systems als Ganzes zu erhöhen. *Qualifizierende Arbeitsgestaltung* als darauf basierende Konzeption organisationaler Entwicklung verfolgt das Ziel der arbeitsimmanenten Qualifizierung durch die Beteiligung der Mitarbeitenden an der Analyse und Gestaltung ihrer Arbeitssituation (z.B. Duell, 1986).

Allen OE-Ansätzen ist eine hohe Beteiligungs- und Lernorientierung sowie die langfristige Perspektive gemeinsam. Sie verstehen Organisationen als offene Systeme, die mit ihrer Umwelt in einem Austausch stehen. Die Systemsicht impliziert ein ganzheitliches Denken, das bei organisationalen Veränderungen nicht von linearen Kausalitäten ausgeht. Die Hauptkritik an der OE richtet sich vor allem gegen die unterstellte Vernachlässigung stabiler Machtverhältnisse in Organisationen und gegen eine damit verbundene Überschätzung der Effekte von Partizipation (z.B. Wimmer, 1991). Von Vertreterinnen und Vertretern des sich von der Tradition der OE teilweise abhebenden Ansatzes der lernenden Organisation wird ferner kritisiert, dass OE organisationale Veränderungen als plan- und steuerbare Episode betrachte, während sie Lernen und Entwicklung von Organisationen als fortlaufenden Prozess verstehe, der entsprechend nicht plan- und steuerbar ist (z.B. Schreyögg & Noss, 1995). Die Ziele des *organisationalen Lernens* unterscheiden sich jedoch nicht von denen der OE: Organisationen sollen durch die Beschäfti-

² Kötter (2004) erstellt eine interessante Systematik von Organisationsberatung aus arbeitswissenschaftlicher Sicht und betont insbesondere die Rolle der „Soziotechniker“ als originäre „Systemiker“ (S. 175), welche die Systemtheorie „erster Ordnung“ bereits früh und auf spezifische Weise durch das Postulat der „joint optimization“ von sozialem und technischem Teilsystem bei der Gestaltung von Arbeitsstrukturen und –abläufen zur Geltung brachten. Er trennt dabei, im Gegensatz zu den meisten anderen Autorinnen und Autoren (z.B. Comelli, 1993; French & Bell, 1994; Wimmer, 1991), den soziotechnischen Systemansatz von den beiden anderen Strömungen als nicht zur traditionellen OE gehörend.

gung der Organisationsmitglieder mit sich und ihrer Arbeit bzw. Organisation Transformationen erfahren, welche sie veränderungsfähiger und innovativer machen (Probst & Büchel, 1998; Sonntag & Stegmaier, 1999). Dadurch, dass organisationales Lernen als nicht plan- und steuerbar konzeptualisiert ist, kann es nicht als Change Management Ansatz im herkömmlichen Sinne gelten.

Ebenfalls eine systemtheoretische Sicht auf organisationale Entwicklung haben die Vertreterinnen und Vertreter der *systemischen Organisationsentwicklung bzw. Organisationsberatung*. Sie gehen aber, im Gegensatz zu den Soziotechnikerinnen und -technikern nicht von Organisationen als offene, sondern als operativ geschlossene, selbstreferentielle Systemen aus. Auch hier sind damit der Plan- und Steuerbarkeit von organisationalem Wandel Grenzen gesetzt. Mittels Selbstreflexion des Systems kann dieses – ähnlich wie beim organisationalen Lernen angenommen, neue Perspektiven auf seine Probleme entwickeln und auf diese Weise Veränderungen einleiten (z.B. Wimmer, 1995).

Die Vertreterinnen und Vertreter des *Transformationsmanagement-Ansatzes* machen eine Verknüpfung zwischen den langfristigen und durch Partizipation sozial aufwendigen Veränderungsprozessen der OE und den beschleunigenden und machtvollen Strategien wirtschaftlich orientierter Change Management Ansätze wie z.B. dem Business Process Reengineering. Obwohl sie Organisationen grundsätzlich als selbstreferentielle Systemen verstehen, gehen sie davon aus, dass auch von aussen Lösungen an Organisationen herangetragen werden können. Dabei wird hauptsächlich auf das Lernen der Beteiligten geachtet, aber gleichzeitig nicht Partizipation per se praktiziert, sondern diese von Führungskräften und Beratenden gezielt gesteuert (Janes et al., 2001).

Für die betriebswirtschaftlich und technologisch fundierten Change Management Ansätze finden sich in der Literatur keine Hinweise über deren Organisationsverständnis. Es scheint sich dabei aber nicht um die Perspektive komplexer Systeme, sondern eher um das Bild einer komplizierten Maschine zu handeln. Beratende haben dabei immer die Rolle von Expertinnen bzw. Experten für inhaltliche Lösungen. Diese unter dem Namen der *Fachberatung* bekannt gewordene Form von Change Management besteht aus der Erarbeitung von Gestaltungslösungen durch Beratende. Mitarbeitende werden durch Trainingsmassnahmen auf die neue Lösung vorbereitet (vgl. Walger, 1995; Wimmer, 1991). *Business Process Reengineering* ist der am häufigsten beschriebene Ansatz dieser Ausrichtung. Durch grundlegende Neugestaltung der Organisationsstrukturen und mittels Einsatz von Informationstechnologien soll die Wirtschaftlichkeit markant erhöht werden. Das höhere Management steuert die Umgestaltung, eine Auswahl der „besten Leute“ der Organisation setzt sie um (Belmonte & Murray, 1993). Die Durchsetzung der Veränderung auf allen Ebenen der Organisation erfolgt mittels Überzeugungsarbeit und Druck (Hammer & Champy, 1994; Stewart, 1993). Beratung erfolgt als Fachberatung, wenn Erfahrungen in der Organisation fehlen (Ott, 1995). Sehr ähnlich funktioniert die *Bombenwurfmethode*, bei der unter Ausschluss der Mitarbeitenden von Experten und Expertinnen die optimale Gestaltungslösung für die Organisation erarbeitet und am „Tage X“ eingesetzt wird. Beratung erfolgt auch hier als Fachberatung, wobei Beratenden ein hohes Mass an Einfluss und Anordnungsbefugnissen zugestanden wird (Kirsch, Esser & Gabele, 1979; Wohlgemuth, 1991). Weniger eine Change Management Methode als vielmehr eine spezifische Beraterrolle beschreibt im weiteren die Beratung als *„Management auf Zeit“*, wobei Beratende als Expertinnen und Experten fachberaterisch Veränderungsprozesse durchführen (Wimmer, 1991).

Die kurze Skizze der hier berücksichtigten Ansätze verdeutlicht die divergierenden Perspektiven auf den geplanten Wandel und die unterschiedliche Gewichtung einzelner Aspekte. Folglich stellt sich die Frage nach sinnvollen Dimensionen, um die verschiedenen Veränderungsansätze vergleichbar zu machen und Change Management zu beschreiben.

Es kristallisieren sich folgende Dimensionen heraus: Der *Charakter des Wandels* stellt eine zentrale Beschreibungsgrösse dar. Es kann dabei nach der Radikalität, der Konzeption wie auch der Gestaltungsgrössen der Veränderung unterschieden werden. Weitere Dimensionen fokussieren die Prozesssicht auf die Veränderung. Zum einen geht es die Frage nach der *Pla-*

nung und Steuerung des Wandels: Die Art und Weise der Planung, der Umgang mit Zielen, das Tempo wie auch die Anlage des Wandels über die Zeit erscheinen hier relevant. Zum anderen stellen sich Fragen nach der Art und Weise des *Einbezugs Betroffener* in den Veränderungsprozess, einerseits bezüglich der Analyse des Ist-Zustandes, andererseits bezüglich der Erarbeitung von künftigen Lösungen. Als letzte Grösse zur Charakterisierung von Change Management lässt sich das *Beratungsverständnis* nennen. Hier stellt sich die Frage, wie stark Beratende auf die bewusste Gestaltung des Veränderungsprozesses im Sinne eines prozessberaterischen Vorgehens Wert legen und wie stark sie die Rolle einer Expertin bzw. eines Experten für Lösungen der Organisation im Sinne einer Fachberatung einnehmen. Es stellt sich im weiteren die Frage der Art und Weise des methodischen Vorgehens und schliesslich wo die Entscheidungsverantwortung während des Veränderungsprozesses angesiedelt wird.

1.2 Ausgangslage und Problemstellung

Eine Vielzahl von Change Management Ansätzen beschäftigt sich mit der Frage nach der Gestaltung und Steuerung von Veränderungsprozessen im Sinne der Gewährleistung von Nachhaltigkeit. Sie haben ihre Wurzeln jeweils in unterschiedlichen Disziplinen. Die Unterschiedlichkeit der zugrundeliegenden Annahmen und der daraus resultierenden Herangehensweisen sind teilweise beträchtlich. Dennoch sind durchaus insbesondere bezüglich letzterer auch Ähnlichkeiten festzustellen, die seltsamerweise jedoch meist unerwähnt bleiben. Es ist sowohl im Rahmen der Literaturrecherche wie auch im Gespräch mit Beratenden und Veränderungsverantwortlichen zu beobachten, dass die Diskussion des Themas oft auf die Verteidigung des selbst praktizierten oder vertretenen Ansatzes hinausläuft und in diesen Fällen anstelle des Versuchs eines wissenschaftlich begründeten Vorgehens, normative Credi die jeweilige Handlungsrichtlinie zu sein scheinen. Eine schulübergreifende theoretische Perspektive auf Change Management wird kaum eingenommen und dies, obwohl – wie die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen – in der Praxis durchaus schulübergreifend gehandelt wird. Die „reine“ und in diesem Sinne idealtypische Praxis von Change Management Ansätzen findet sich in realen Veränderungsprozessen in den seltensten Fällen. Es herrscht ein Mangel an Untersuchungen, die sich nicht nur auf eine "Schule" des Change Managements beschränken: In der Literatur werden gewonnene Erkenntnisse meist vor dem Hintergrund eines fokussierten und meist auch von den Autorinnen und Autoren praktizierten Veränderungsparadigmas behandelt. Vergleiche zwischen den Ansätzen werden dann lediglich theoretisch und zur Abgrenzung der jeweils präferierten Richtung vorgenommen. Empirische Berichte, die verschiedene Vorgehensweisen aufnehmen, stellen Ausnahmen dar (z. B. Hoffmann & Hlawacek, 1991).

In der vorliegenden Arbeit wird aus arbeits- und organisationspsychologischer Perspektive von Organisationen als komplexen, soziotechnischen Systemen und vom Menschen als lern- und entwicklungsbereitem sowie –fähigen Wesen ausgegangen. Natürlich kann deshalb eingewendet werden, weshalb vor einem solchen Organisationsverständnis Prinzipien, welche einem anderen Organisationsverständnis entstammen, Geltung zugesprochen werden kann: Für die hier gewählte Herangehensweise sind weniger die Prämissen der verschiedenen Change Management Ansätze relevant als vielmehr die Handlungen, welche die Prämissen im Kontext organisationaler Veränderungen auslösen. Insofern wird davon ausgegangen, dass auch nicht dem Verständnis der vorliegenden Arbeit entsprechende Grundannahmen sinnvolle Handlungen, hier gefasst als sogenannte Veränderungsprinzipien, hervorbringen können. So kann beispielsweise ein hohes Veränderungstempo, ein Prinzip, das eher aus betriebswirtschaftlich-technisch orientierten Ansätzen entstammt, vor bestimmten Ausgangslagen, wie z.B. hohem wirtschaftlichen Druck, durchaus ein sinnvolles Prinzip sein.

Die Beschäftigung mit der Literatur zeigt, dass ein Grossteil der Arbeiten zu Change Management Mängel aufweist. Ein Teil der Publikationen, meist unter betriebswirtschaftlichem Blickwinkel verfasst, gelangt - vor einem häufig dürftigen theoretischen Hintergrund - nicht über vereinfachtes Labeling und die Formulierung generalisierender Aussagen hinaus. Das ist für die

Bildung eines groben Verständnisses von Change Management im Sinne einer ersten Systematik zwar dienlich, genügt dem Anspruch einer differenzierten Beschreibung und Systematisierung von Veränderungsprozessen aber kaum. Ein anderer Typ von Change Management-Literatur, meist von Vertreterinnen und Vertretern der neueren Systemtheorie, berichtet auf einer meist differenzierten theoretischen Basis - oft in Form von Fallstudien - sehr genau und konkret über Veränderungsprozesse. Was dabei unberücksichtigt bleibt, ist eine gewisse Vergleichbarkeit und Verallgemeinerbarkeit gewonnener Erkenntnisse. Wimmer (1995) konstatiert, dass „so etwas wie eine gezielte Beratungsforschung [...] sich erst langsam zu etablieren [beginnt]“ (S. 59f). Hoffmann & Hlawacek (1991) bemerken, dass "nach wie vor ein Mangel an systematischen empirischen Untersuchungen zu diesem Thema festzustellen ist. Empirisch gehaltvolle Aussagen zum Verlauf des Beratungsprozesses und zum Beratungserfolg (zur Effizienz der Beratung) fehlen weitgehend" (S. 405). Im Bereich der Organisationsentwicklung allerdings hat die empirische Evaluation schon früher begonnen und quantitativ wie qualitativ in den letzten 20 Jahren zugenommen (Gebert, 2004).

Schliesslich ist festzustellen, dass in die theoretischen Konzeptionen von Change Management die betrieblichen Ausgangslagen mehrheitlich nicht systematisch einbezogen werden. Auf Absichten, Handlungsweisen und Wirkungen einzelner Change Management Ansätze wird zwar eingegangen. Bedingungen, unter denen die proklamierten Handlungsweisen erleichtert oder erschwert zu den erwünschten Wirkungen führen, werden dabei selten weiter ausgeführt. In einigen Arbeiten werden zwar Hinweise gegeben (z.B. Comelli, 1997; Hoffmann & Hlawacek, 1991), systematische Untersuchungen oder ausführliche theoretische Erörterungen finden sich indessen leider nicht. Beratende müssten gründlich abwägen, welches Vorgehen bei welchen Rahmenbedingungen am meisten Erfolg verspricht. Das impliziert, dass ein theoretischer Rückzug auf *eine* Schule des Change Managements nur eingeschränkt Sinn macht, und es bedeutet weiter, dass betriebliche Ausgangslagen bzw. situative Anforderungen immer in die Überlegungen zum Veränderungsvorgehen einbezogen werden müssen.

1.3 Ziele und Fragestellungen der Untersuchung

Den erwähnten Defiziten soll in der vorliegenden Arbeit Rechnung getragen werden, indem unterschiedliche Herangehensweisen des Change Managements in Abhängigkeit von betrieblichen Ausgangslagen hinsichtlich ihrer Wirkungen betrachtet werden. Die zugrunde liegende Annahme besagt, dass es *das* „richtige“ Change Management zur Erzielung der gewünschten Wirkungen in wirtschaftlicher, organisationsbezogener und qualifikatorischer Hinsicht nicht gibt, sondern die ideale *Passung* von betrieblicher Ausgangslage und Change Management zum gewünschten Erfolg führt. Insofern stellt sich nicht mehr die Frage, welcher der vielen unterschiedlichen Change Management Ansätze der erfolversprechende ist, sondern welche betrieblichen Ausgangslagen nach welcher Art von Change Management verlangen.

Es wird davon ausgegangen, dass sowohl strukturelle, kulturelle und wissensmässige Merkmale sowie spezifische innerbetriebliche Entwicklungen als auch ökonomische, technologische, soziokulturelle und politisch-rechtliche Entwicklungen der Umwelt im Sinne von situativen Anforderungen die betriebliche Ausgangslage bestimmen können und dabei spezifisch angepasste Vorgehensweisen erforderlich machen. Diese Aspekte werden in Kapitel 2.3 ausführlicher beschrieben.

Auf der Basis der bisherigen Ausführungen werden in vorliegender Arbeit Kontingenzen von betrieblichen Ausgangslagen bei Veränderungsprojekten mit verschiedenen Veränderungsprinzipien empirisch überprüft. Die Arbeit verfolgt damit folgende Ziele:

- Systematische Analyse und Beurteilung von Veränderungsprinzipien in Abhängigkeit von unterschiedlichen betrieblichen Ausgangslagen.
- Identifikation kritischer prozessbezogener unterstützender und hemmender Einflussfaktoren im Zusammenhang mit Veränderungsprinzipien.
- Ableitung situationsadäquater und wirkungsvoller Vorgehensprinzipien zur Planung und Realisierung von Veränderungsprozessen.

Daraus resultieren folgende Fragestellungen:

1. Bei welchen betrieblichen Ausgangslagen führen welche Veränderungsprinzipien zu wirtschaftlich, organisationsbezogen und qualifikatorisch positiv zu bewertenden Wirkungen, d.h. welches sind erfolgskritische Kontingenzen?
2. Welches sind prozessbezogene unterstützende bzw. hemmende Einflussfaktoren in Bezug auf wirtschaftlich, organisationsbezogen und qualifikatorisch positiv zu bewertende Wirkungen im Zusammenhang mit den jeweils gewählten verschiedenen Veränderungsprinzipien?

Eine Schwierigkeit entsteht bei der Untersuchung von Change Management in Anlehnung an die Implikationen, die ein Verständnis von Organisationen als komplexe Systeme mit sich bringen. Mit den damit einhergehenden Annahmen bezüglich der eingeschränkten Steuerbarkeit komplexer Systeme kann Wandel nicht mehr als plan- und steuerbares Phänomen mit konkretem Anfang und Abschluss verstanden werden. Bei den untersuchten Veränderungsprojekten kann es sich je nach praktizierter Veränderungskonzeption gewissermaßen um künstliche Herauslösungen von Ereignissen und Aktivitäten handeln. Die Annahme, dass die Kontingenz zwischen Aspekten der betrieblichen Ausgangslage und Prinzipien des Change Managements für den Erfolg einer organisationalen Veränderung verantwortlich ist, suggeriert möglicherweise Kausalität und Linearität für Bereiche, wo solche nicht unterstellt werden dürfen. Natürlich stellt die Bestimmung relevanter Aspekte zur Charakterisierung betrieblicher Ausgangslagen sowie die Reduktion von Change Management Ansätzen auf die beschriebenen Dimensionen eine Vereinfachung dar: Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass Veränderungsprozesse in ihrer Komplexität dadurch vollständig erfasst, entsprechend exakt nachvollziehbare Prozesse identifiziert und genaue Vorgehensdirektiven abgeleitet werden können. Der Komplexität organisationaler Veränderungen wird Rechnung getragen, indem der Fokus nicht alleine auf die Kontingenzen gerichtet wird, sondern zusätzlich auftretende spezifische prozessbezogene Einflussfaktoren im Sinne von „Drittvariablen“ und nicht linear auftretenden berücksichtigt werden. Es wird somit sowohl im Bereich von Kontingenzen wie auch im Bereich des Prozessgeschehens nach wiederkehrenden Mustern gesucht. Wenn derartige Muster erkannt und interpretiert werden können, lassen diese weitere Schlussfolgerungen im Sinne begründeter Hypothesen oder: - etwas offensiver formuliert - richtungsweisender Vorgehensprinzipien eines situativ sinnvollen Change Managements zu.

1.4 Gliederung und Übersicht über die Arbeit

Die vorliegende Arbeit umfasst folgende Teile:

- Nach der Einleitung in das Thema, der Erörterung der Ausgangslage und des Problemfeldes sowie der Präsentation der Ziele und Fragestellungen folgt in *Kapitel 2* die Beschreibung des theoretischen Rahmens sowie die aus der Theorie abgeleiteten Kontingenzannahmen bezüglich der Passung von betrieblichen Ausgangslagen und Change Management.
- Es folgt in *Kapitel 3* die Darlegung der Untersuchungsplanung, des gewählten Designs sowie der in den drei Teilstudien eingesetzten Methoden.
- In *Kapitel 4* werden die Ergebnisse der drei Teilstudien erläutert: In Kapitel 4.1 werden vier Veränderungsprojekte in Form von Fallstudien präsentiert und erste Schlussfolgerungen hinsichtlich der Kontingenzannahmen gezogen. In Kapitel 4.2 erfolgt die Beschreibung und Interpretation der Ergebnisse der schriftlichen und mündlichen Befragung von Beratenden. Kapitel 4.3 umfasst die Beschreibung und Interpretation der schriftlichen Befragung betrieblicher Veränderungsverantwortlicher, wo möglich unter Bezugnahme auf die Ergebnisse der Befragung der Beratenden. In Kapitel 4.4 schliesslich werden die Ergebnisse aus allen Teilstudien integriert und in Kapitel 4.5 ein Fazit hinsichtlich der getroffenen Kontingenzannahmen gezogen.
- In *Kapitel 5* wird das gewählte Vorgehen sowie die Ergebnisse dieser Arbeit zusammengefasst und diskutiert.
- *Kapitel 6* umfasst schliesslich einen Ausblick.

Die Lesbarkeit soll durch wiederkehrende Rekapitulation zuvor erwähnter zentraler Punkte erleichtert werden. Diese Redundanzen sind beabsichtigt.

2 LITERATURÜBERBLICK UND THEORETISCHE GRUNDLAGEN

2.1 Einleitung

Das Thema Change Management umfasst ein sehr heterogenes Feld von Theorien, Meinungen und Aktivitäten einer sehr heterogenen Gruppe von Akteurinnen und Akteuren. Sich mit diesem Thema wissenschaftlich zu befassen, bedeutet, sich prüfend auf sehr unterschiedliche Problemwahrnehmungen und Perspektiven einzulassen.

Vor der Grundannahme, dass für ein sich sowohl wirtschaftlich, organisationsbezogenes als auch qualifikatorisch lohnendes Veränderungsvorhaben die optimale Passung von betrieblicher Ausgangslage und gewähltem Change Management Ansatz ausschlaggebend ist, sind in dieser Arbeit deshalb folgende Themenfelder theoretisch bedeutsam und werden entsprechend erörtert:

Es folgt zunächst in Kapitel 2.2 die definitorische übergeordnete Beschäftigung mit dem Thema *Veränderung in Organisationen* im Sinne geplanten und ungeplanten Wandels.

Es werden Modelle der Entwicklung von Organisationen vorgestellt, der Aspekt des Bezugs externer Beratung behandelt und auf die Phasengestaltung von Veränderungsprojekten eingegangen, wobei ein spezieller Fokus auf die Phase der Analyse und Diagnose gelegt wird.

Es findet in Kapitel 2.3 eine Auseinandersetzung mit situativen Anforderungen statt. Dabei werden zum einen in Bezug auf organisationalen Wandel relevante Charakteristika der Organisation und zum anderen die Umwelanforderungen, welche an Organisationen gestellt werden, systematisch erörtert. Es wird zudem auf die unterschiedlichen Perspektiven des Verhältnisses von Organisation und Umwelt eingegangen, da die verschiedenen Ansichten unterschiedliche Implikationen für das Beratendenhandeln haben.

In Kapitel 2.4 werden die verschiedenen *Zielbereiche und Wirkungen geplanten Wandels* beleuchtet. Berücksichtigt werden dabei sowohl mitarbeitendenbezogene qualifikatorische, organisationbezogene als auch wirtschaftliche Wirkungsbereiche und in ihrer Bedeutung.

In Kapitel 2.5 werden im Anschluss daran zum Thema *Change Management* die Ansätze der Organisationsentwicklung, des Transformationsmanagements und des Business Process Reengineering im Hinblick auf Konzeption, Intervention und Methoden, Menschenbild, Organisationsverständnis, Ziele, wissenschaftliche Fundierung, Rolle der Beratung und erwarteter Wirkung beschrieben und kritisch erörtert. Berücksichtigt werden dabei ebenfalls zugrundeliegende oder verwandte Konzeptionen sowie jeweilige Weiterentwicklungen dieser Ansätze. Im Zusammenhang mit Organisationsentwicklung wird so das Konzept der qualifizierenden Arbeitsgestaltung, das Organisationale Lernen sowie die systemische Organisationsberatung besprochen. Mit dem Business Process Reengineering vergleichbare Konzepte sind die Bombenwurfmethode, die Changemanagementmethode, Expertinnen- bzw. Expertenberatung und das Management auf Zeit. Es wird zudem in diesem Abschnitt auf strukturelle Merkmale von Change Management sowie auf die Passung von betrieblichen Voraussetzungen und Change Management Ansatz eingegangen. Ausserdem werden verschiedene Beschreibungsdimensionen im Sinne wiederkehrender Veränderungsprinzipien zur vergleichenden Charakterisierung von Change Management Ansätzen identifiziert.

Ein letzter thematischer Abschnitt in Kapitel 2.6 handelt von der *Prozesssicht auf den organisationalen Wandel*, d.h. es werden zum einen individuelle, soziale, sowie führungsbezogene Einflussfaktoren in Zusammenhang mit der Veränderung im Sinne des Prozessgeschehens be-

schrieben. Den Abschluss machen in der Literatur erwähnte Erfolgs- und Misserfolgskriterien des Change Managements.

In Kapitel 2.7 schliesslich werden auf der Basis des theoretischen Kenntnisstandes *Kontingenzannahmen* zur Passung von Aspekten situativer Anforderungen und Veränderungsprinzipien hergeleitet.

Die theoretisch relevanten Schwerpunkte dieser Arbeit werden als Orientierungshilfe bei der Lektüre in der Übersicht in Abbildung 2.1-1 nochmals verdeutlicht.



Abbildung 2.1-1: Übersicht über theoretische Schwerpunkte der Arbeit

2.2 Veränderungen in Organisationen

2.2.1 Definitionen zum geplanten Wandel

Gegenstand des Interesses der hier geplanten Forschung sind organisationale Projekte des geplanten Wandels. *Geplanter Wandel* umfasst alle geplanten und gesteuerten Veränderungen mit dem Ziel der Optimierung oder Veränderung von organisationalen Mustern, d.h. beispielsweise Strategien, Strukturen oder Kulturen (Nippa, 1997; Porras & Robertson, 1992; Stutz, 1991). Als *Projekte* gelten ausserhalb der Linienorganisation stattfindende, zeitlich begrenzte, meist komplexe, zielgerichtete sowie oft auch riskante Vorhaben (vgl. Kieser & Kubicek, 1992; Vetter, 2003). Die Planung und Steuerung des Wandels wird *Change Management* genannt, welches dazu verhelfen soll, „auch unter Bedingungen von Unsicherheit die Entwicklung von Unternehmen bewusst zu gestalten“ (Steiger & Hug, 2003, S. 260). Thom (1995, S. 870) definiert Change Management folgendermassen: „Das Konzept des Change Managements umfasst alle geplanten, gesteuerten und kontrollierten Veränderungen in den Strukturen, Prozessen und (sofern dies möglich ist) in den Kulturen sozio-ökonomischer Systeme. Ein integriertes und differenziertes Veränderungsmanagement beschäftigt sich u.a. mit Fragen der Organisation des Personalmanagements, der Unternehmensführung sowie der Kommunikation und Information“
Bevor weitere Merkmale des geplanten Wandels erläutert werden, sollen – vor dem Hintergrund, dass sich Organisationen auch ungeplant entwickeln - an dieser Stelle zunächst Ausführungen zu den Auslösern von Veränderungen sowie zu den wichtigsten Modellen der Entwicklung von Organisationen gemacht werden.

2.2.2 Auslöser von Veränderungen

Baitsch und Alioth (1990, S. 245) gehen der Frage nach Auslösung organisationaler Veränderung auf übergeordneter theoretischer Ebene nach und liefern Aufschlüsse darüber, auf welche Art und Weise in Organisationen potentieller Veränderungsbedarf wahrgenommen und angegangen wird. Die Frage nach der Quelle von organisationalen Entwicklungen beantworten diese Autoren mit dem Phänomen des Widerspruchs: „In organisationalen Entwicklungsprozessen spielen Widersprüche etwa zwischen organisatorischer Umwelt (Marktanforderungen, Technologie etc.) und Innenwelt (Struktur, Kultur) oder auch Widersprüche innerhalb von Organisationen eine bedeutende Rolle. Der Umgang mit Widersprüchen bestimmt sozusagen die Ausgangsqualität von organisationalen Entwicklungen. Die Entwicklung selbst vollzieht sich im Prozess der Auslösung der Widersprüche und im organisationalen Lernen darin“ (vgl. auch Frei, Duell & Baitsch, 1984; Frei et al., 1996). Allerdings führt laut den Autoren nicht jeder Widerspruch automatisch zu Entwicklung. Organisationen gehen mit Widersprüchen unterschiedlich um, abhängig von ihrer Problemlösekapazität sowie abhängig von den subjektiven Organisationstheorien derer, welche sich mit den Widersprüchen stärker, schwächer oder eben gar nicht auseinandersetzen. Typische Muster des Umgangs mit Widersprüchen nach Baitsch und Alioth (1990) werden weiter unten beschrieben. Widersprüche, die zu Entwicklungen führen können laut dieser Autoren aus Bedingungen in der Umwelt wie auch in der Organisation selber entstehen.

Als Auslöser werden in der Literatur entsprechend einerseits oben genannte Entwicklungen der Unternehmensumwelt genannt (z.B. Nippa, 1997; Wohlgemuth, 1991b), bei den betrieblichen Faktoren andererseits sind es z.B. unpassende Organisationsstrukturen, Wachstum, Führungswechsel oder Führungsinitiativen, welchen Auslösecharakter attestiert wird (z.B. Janes et al., 2001; Wohlgemuth, 1991b). Diese betrieblichen Auslöser sind allerdings nicht als von Umweltentwicklungen unabhängig zu betrachten. Stutz (1991) bemerkt generell die Rolle „prominenter Ereignisse“, die „die Situation einer Organisation aktuell so verändern oder verändert haben, dass einschneidende Auswirkungen auf das Leben, die Geschäftsabwicklung oder Erwartungsstruktur einer Organisation unumgänglich sind“ (S. 194). Solche Ereignisse unterneh-

mensinterner wie –externer Herkunft machen Ungleichgewichte bewusst bzw. schaffen die Voraussetzung für die Lösung eines bereits bewussten Ungleichgewichts.

2.2.3 Modelle der Entwicklung von Organisationen

Die klassische Organisationslehre behandelte organisationale Wandelprozesse in erster Linie als Planungsaufgabe (Schreyögg & Noss, 1995), wobei durch exakte Beschreibungen der gewünschten Neuerungen sowie durch „ein möglichst alle Eventualitäten berücksichtigendes Umstellungsprogramm“ (S. 171) die Organisation ihrem neuen Zustand entgegengeführt werden sollte. Wimmer (1991) vergleicht dabei die Tätigkeit des Organisierens als Managementaufgabe mit derjenigen eines Architekten, „der nach einer bestimmten funktionalen Logik das Organisationsganze gestaltet und, wenn nötig, umbaut“ (S. 67) Dieses Modell, das den Wandelprozess als blosses Planungsproblem begreift, „erwies sich indessen allzu oft als irreführend. Immer wieder zeigte sich dasselbe Bild: Der Wandelprozess schleppt sich dahin, die Organisationsmitglieder widerstreben der neuen Lösung, Unvorhergesehenes ereignet sich – die Umstellungspläne geraten zur Makulatur“ (Schreyögg & Noss, 1995, S. 171; vgl. auch Wimmer, 1991). Erst die verhaltenswissenschaftlich orientierte Organisationslehre machte organisationalen Wandel zu einem eigenständigen Phänomen. Zentral war dabei die Erkenntnis, dass zwar organisationale *Strukturen* geändert werden, dieser Wandel aber ganz wesentlich von den *Menschen* abhängt, welche diese Strukturen tragen (Schreyögg & Noss, 1995). Prämisse dieser Perspektive ist die Betrachtung von Organisationen als soziale Systeme (vgl. oben).

2.2.3.1 Das Modell sozialer Veränderung von Kurt Lewin

Von Kurt Lewin (1963) stammt das Modell sozialer Veränderung, wonach sich Wandelprozesse in Organisationen nicht linear vollziehen lassen, sondern zyklisch vor sich gehen, wie Abbildung 2.2-1 zeigt.

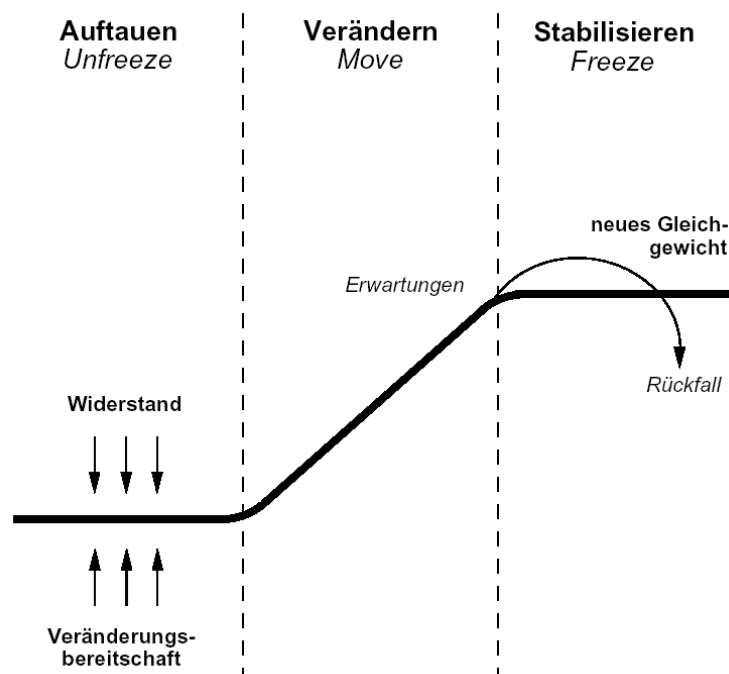


Abbildung 2.2-1: Der Dreischritt der Veränderung sozialer Systeme nach Lewin (1963)

Nach Lewin befindet sich ein System am Ausgangspunkt seines Wandels in einem quasi-stationären Gleichgewicht, welches besteht, weil sowohl systembewahrende bzw. verände-

runghemmende wie auch systemverändernde bzw. veränderungsantreibende Kräfte am Werk sind. Aus diesem Gleichgewicht muss es sich lösen, um in einen Zustand der Veränderung zu gelangen. Das Gleichgewicht erfüllt insofern eine psychologische Funktion als es aus einer den Organisationsmitgliedern bereits bekannten Konstellation von Regeln und Normen besteht, welche ihnen, allein schon durch ihren Bekanntheitsgrad, Sicherheit vermitteln. Veränderungen bedrohen also grundsätzlich den Gleichgewichtszustand einer Organisation und damit die psychologische Sicherheit der Organisationsmitglieder. Nach Lewin durchläuft eine Organisation – idealtypisch vereinfacht – drei Phasen, wenn sie sich verändert: Es bedarf es einer *Auftauphase* um den Gleichgewichtszustand zu verlassen, das System muss eine Veränderungsbereitschaft herausbilden. Der Anstoss für das Auftauen kann von innen wie auch von aussen kommen (vgl. Kap. 2.2.2), und es kommt dabei einerseits zur Verringerung hemmender und andererseits zur Stärkung fördernder Kräfte. Es folgt die Durchführung der *Veränderung* und danach eine *Stabilisierung*, um ein neues quasi-stationäres Gleichgewicht zu erlangen.

Lewins Modell ist, wie bereits erwähnt, eine idealtypisch vereinfachte Darstellung. Die drei Phasen können in der betrieblichen Wandelrealität nicht so klar identifiziert werden (Casanova, 1986; Frei et al., 1996). Das Modell hat aber laut diesen Autoren trotzdem Geltung, denn es macht deutlich, „dass soziale Systeme – im Gegensatz zu physischen Systemen – nicht direkt verändert werden können, sondern, dass sie auf Veränderung und Bewegung vorbereitet werden müssen. Zweitens muss einem sozialen Veränderungsprozess eine Phase der Konsolidierung und Integration folgen, die ein neues „quasi-stationäres Gleichgewicht“ ermöglicht und nach der das Neue wieder als „normal“ und voraussehbar empfunden werden kann“ (Frei et al., 1996, S. 139).

Kritik an diesem Modell richtet sich auf das Gleichgewichtdenken, welches als Beginn und Ende eines Veränderungsprozesses immer die stabile Organisation sieht und wonach Veränderung grundsätzlich als „störende Episode, die rasch auf Beendigung des entstandenen Ungleichgewichts drängt“ (Schreyögg & Noss, 1995, S. 175) betrachtet wird. Diese Optik erachten die Autoren aus zwei Gründen nicht mehr für haltbar: Zum einen wiesen neuere Organisationskonzepte, welche Organisationen als autopoietische Systeme verstünden, darauf hin, dass Organisationen in einem ständigen Prozess des Werdens und Vergehens begriffen seien. Zum Zweiten sei in heutigen Unternehmen der Wandel mehr und mehr permanente Anforderung für die Steuerung und Entwicklung. Mit Frei et al. (1996) kann man hier dagegen halten, dass soziale Systeme immer wieder erneut eine Phase der Konsolidierung brauchen „sonst können all jene Wirkungen nicht zum Tragen kommen, die das System als Kollektiv funktionstüchtig machen und dem einzelnen die nötige Sicherheit geben“ (S. 138). Weiter könne „kein produktives System sich in einem ständigen Veränderungsprozess befinden. Es hätte dann keine Zeit mehr, etwas zu produzieren“ (a.a.O.). Keine der beiden Sichtweisen muss grundsätzlich ausgeschlossen werden. Vielmehr kann angenommen werden, dass der formulierten Anforderung an permanente Entwicklung durch kürzere und schneller aufeinanderfolgende Schübe bzw. Zyklen des Auftauens, Veränderns und Konsolidierens entsprochen werden muss (vgl. Wohlgemuth, 1991b). Casanova (1986, S. 45) weist zudem darauf hin, dass der letzte Schritt des Lewin'schen Modells „nicht nur als etwas Statisches betrachtet werden“ dürfe, denn es sei durchaus möglich auch die ständige Veränderung, d.h. „Dynamik mit einer geeigneten Struktur zu ‚verfestigen‘“ (a.a.O.).

2.2.3.2 Weitere Modelle organisationaler Entwicklung

Eine ganz andere Konzeption organisationaler Entwicklung beschreibt Greiner (1972) in seinem *Organisationswachstums-Modell*. Er betrachtet Organisationen als ständig wachsende Unternehmen, welche vorbestimmte Phasen durchlaufen. Das wesentliche Merkmal seiner Konzeption organisationaler Veränderung ist dabei der Wechsel zwischen sogenannten evolutionären und revolutionären Perioden von Wandel. Evolutionäre Phasen mit kontinuierlichen Anpassungen führen zu Krisen, welche Auslöser sind für revolutionäre Phasen mit schubhaften diskontinuierlichen Veränderungen. Lievegoed (1974) unterscheidet bei Organisationen drei Entwicklungsphasen, wobei auch hier die Krisenerscheinungen jeder Phase Anstoss zu Weiterentwicklung

zur nächsten Phase ist: Die *Pionierphase* bezeichnet die Phase in welcher das Unternehmen noch von seinem Gründer, dem Pionier, geführt wird. Die *Differenzierungsphase* zeichnet sich aus durch Standardisierung und Mechanisierung mit der den historisch gewachsenen Tatsachen der Organisation beizukommen versucht wird. In der *Integrationsphase* schliesslich treten soziale Aspekte in den Vordergrund und das soziale System wird mit dem technischen System zu integrieren versucht.

Wohlgemuth (1991a) stellt Entwicklung von Organisation in Form seines *Problemschubphasen-Modells* dar, welches sich von den beiden eben beschriebenen Modellen unterscheidet, indem es kein Stufenmodell ist. Es wird davon ausgegangen, dass Organisationen einem kontinuierlichen Veränderungsprozess unterliegen, bei welchem sowohl Wachstum wie Entwicklung stattfindet. Steigt der Problemdruck in einer Organisation infolge bestimmter interner oder externer Entwicklungen an, so gerät die Organisation in eine sogenannte Problemschubphase, deren erfolgreiche Bewältigung sie in eine neue Konsolidierungsphase und damit in eine erneute Stabilisierung führt. Das Problemschubphasenmodell weist m.E. grosse Ähnlichkeit mit Lewins Drei-Schritt-Modell auf.

2.2.3.3 Organisationaler Wandel aufgrund von Widersprüchen

Es besteht ein enger Zusammenhang zwischen Veränderungen und Widersprüchen (Exner et al., 1987). Wie oben bereits beschrieben, wird angenommen, dass Organisationen sich dann mit möglicherweise notwendigen Veränderungen auseinanderzusetzen beginnen, wenn Widersprüche offenkundig werden (vgl. auch Ulich, 1981, 1999). Dabei können unterschiedliche Muster des Umgangs mit Widersprüchen zum Tragen kommen, welche Baitsch und Alioth (1990) in ihrer Konzeption präsentieren.

2.2.3.3.1 Muster des Umgangs mit Widersprüchen

Es wird eher auf eine *Auseinandersetzung mit Widersprüchen verzichtet*, wenn diese als unbedeutend beurteilt werden oder aber wenn sie aufgrund ihrer angenommenen Komplexität unlösbar erscheinen. Reaktionsweisen können dann zum einen *Verleugnung der Widersprüche* sein als Abschottung der Organisation gegen Veränderung oder allenfalls Perfektionierung der aktuellen Struktur. Zum anderen kann eine „Pseudo-Auseinandersetzung“ als „Kosmetik“ im Sinne marginaler Veränderung passieren (Baitsch & Alioth, 1990, S. 247; vgl. Baitsch et al., 1996).

Wird die Auseinandersetzung mit einem Widerspruch als *nicht aufschiebbar* erlebt, so können zweierlei Reaktionen aus dem entstehenden Handlungsdruck hervorgehen: Ausgehend von Annahmen über Nicht-Beeinflussbarkeit der Umwelt und Beeinflussbarkeit der organisationalen Innenwelt kann es zu Anpassungen der Organisationsstruktur kommen, das wird von Baitsch und Alioth (1990) als „reaktive Assimilation“ (S. 247) bezeichnet.

Wird hingegen davon ausgegangen, dass weder die Innenwelt noch die Umwelt innert nützlicher Frist und Kosten veränderbar seien, dann werden sich die organisationalen Aktivitäten auf dasjenige Aktionsfeld beschränken, innerhalb dessen mit den gewohnten Handlungsmustern noch Bewältigungsmöglichkeiten vorhanden zu sein scheinen. Die Autoren nennen das „regressive Akkomodation“ (a.a.O).

Die Voraussetzung für das nächste und letzte zu beschreibende Muster ist eine in der Organisation gültige Organisationstheorie, welche den Aspekt der Verschränktheit von Organisation und ihrer Umwelt beinhaltet, so dass sich „der Umgang mit Umwelt und Organisation nicht mehr auf die eine oder andere Seite beschränken“ kann (Baitsch & Alioth, 1990, S. 248). Die Autoren nennen das „*joint optimization*“ von *Assimilation und Akkomodation* (S. 247) und beschreiben diese als *vorausschauendes Agieren* im Sinne einer antizipierenden und aufeinander bezogenen Beeinflussung von Umweltfaktoren und organisationalen Bedingungen. Die Autoren kommentieren, dass diese dritte Form des Umgangs mit Widersprüchen deren Wesen erst gerecht werde, da „ein Widerspruch [...] ja nicht aus dem Ungenügen der einen oder der anderen Be-

dingung [resultiert], sondern [...] aus der gleichzeitigen Existenz zweier einander ausschließender Bedingungen [entsteht]" (S. 248).

2.2.3.3.2 Der Entwicklungsprozess

Den geplanten Entwicklungsprozess als „Materialisierung von in der Auseinandersetzung mit Widersprüchen veränderten subjektiven Theorien“ (Baitsch & Alioth, 1990, S. 254) betrachten die Autoren in Analogie zum Modell der Kompetenzentwicklung von Frei et al. (1984) als Prozess, in welchem das Organisationsverständnis der Organisationsmitglieder durch innere oder äussere Widersprüche in Frage gestellt wird und organisationale Veränderungen erforderlich gemacht werden. Das hat zur Folge, dass aus den vorherrschenden Organisationstheorien heraus, welche in ihrem Explikationsgrad variieren können (Baitsch, 1993) strukturelle Massnahmen entworfen werden, welche implementiert werden und auf welchen ein neues kollektives Organisationsverständnis aufbaut, das sich wiederum in den subjektiven Organisationstheorien der Mitglieder zeigt. Dieses neue Organisationsverständnis kann entweder eine Anpassung im Sinne einer reaktiven Assimilation bzw. einer regressiven Akkomodation sein, woraus „Mehr-Desselben-Massnahmen“ (Baitsch & Alioth, 1990, S. 255) folgen. Es kann sich dabei aber auch um organisationales Lernen im Sinne einer „joint optimization“ von Assimilation und Akkomodation handeln, wobei Neuerungen „Ausdruck einer neuen Entwicklungsstufe“ (Baitsch & Alioth, 1990, S. 255) sind. Die Entwicklung der Organisation erfolgt dabei generell schubweise, wobei die einzelnen Schübe gekennzeichnet sind durch neue strukturelle Gestaltungsmassnahmen, „die wiederum aus dem jeweiligen Organisationsverständnis bzw. den jeweiligen subjektiven Organisationstheorien der Organisationsmitglieder entworfen werden“ (Baitsch & Alioth, 1990, S. 255).

Andere Autoren sprechen auch von Veränderungen erster und zweiter Ordnung. Eine Veränderung erster Ordnung (first-order change) ist dazu da, in kontinuierlicher Weise Abweichungen auszugleichen und Anpassungen an die Umwelt zu ermöglichen. Hier scheint eine Analogie zu Assimilation und Akkomodation vorzuliegen. Ein Wandel zweiter Ordnung erfolgt tiefgreifend und durch Strukturwandel. Er erfolgt diskontinuierlich und hat einen Paradigmenwechsel zur Folge. Diese Art von Wandel erfordert Lernen und Reflexion tradierter Problemlösungsmuster. Eine Analogie zur „joint optimization“ ist offensichtlich (Exner et al., 1987; French & Bell, 1994; Porras & Robertson, 1992; vgl. auch Porras & Silvers, 1991).

2.2.4 Der Beizug externer Beratung

2.2.4.1 Gründe für den Beizug externer Beratung

Als häufige Gründe für einen Beraterinnen- oder Beratereinsatz können exemplarisch mangelndes Fach- und Methodenwissen, der Wunsch nach unabhängiger Beurteilung von Ergebnissen, fehlende interne Kapazitäten oder der Wunsch nach Impulsen durch neue Ideen (Hafen, Künzler & Fischer, 2000) genannt werden. Für den therapeutischen Kontext formuliert Raeithel (1980) die Notwendigkeit für den Einbezug eines Diagnostikers bzw. Therapeuten dann als unumgänglich, „wenn die Selbstdiagnose / Selbstregulation nur durch die Nutzung der Fähigkeiten eines neuen Teilsystems begonnen werden kann“ (S. 131). Baitsch (1986a, S. 120) weist ebenfalls auf die „fehlende Kapazität zur Problemlösung innerhalb eines Systems“ hin, welche zur Suche nach externer Unterstützung führt und gliedert die Problemstellungen, welche Anlass zu Beratung geben in Inhaltsprobleme als Schwierigkeiten, welche den Gegenstand der Veränderung betreffen und Prozessprobleme als Schwierigkeiten, welche im Prozess der gemeinsamen Problemlösung liegen, wobei „in der Regel inhaltliche und prozessuale Probleme in mehrfacher Hinsicht miteinander verquickt“ sind (S. 121). Wimmer (1995b) betont in analoger Weise, dass Beratung als Dienstleistung gefragt sei, „um das Klientensystem sowohl bei der Klärung seiner inhaltlichen Problemdimensionen zu unterstützen als auch den Bearbeitungsprozess

selbst professionell mitzugestalten“ (S. 245). Auf übergeordneter Ebene betrachtet sind für Wimmer (1995a) Beratungsdienstleistungen „eine der gesellschaftlichen Antworten auf das deutlich erhöhte Komplexitätsniveau, mit dem Organisationen heute zu Rande kommen müssen“ (S. 60).

2.2.5 Phasen des geplanten Wandels

Stutz (1991) unterscheidet folgende Phasen des geplanten Wandels: Die Initiierungsphase umfasst die Zeitspanne vom ersten Vermuten eines Ungleichgewichts in der Organisation bis zum Entschluss der Einleitung des Veränderungsprozesses. Hier baut sich abhängig von der Wahrnehmung des Ungleichgewichts langsam Problemdruck auf. Die Zielfindungsphase reicht vom Veränderungsentschluss bis zum Implementierungsentscheid. Diese Phase enthält die Analyse des Ist-Zustandes sowie auch die Konzeption der Veränderung. Die Implementierungsphase enthält die eigentliche Einsetzung der Veränderung und wird abgeschlossen durch Konsolidierung und Stabilisierung des vollzogenen Wandels. Wohlgemuth (1991b) schlägt eine inhaltlich ähnliche Gliederung in Analyse, Konzeption und Umsetzung vor. König und Volmer (1994) beschreiben die Phasen einer systemisch beratenen Veränderung als Orientierungsphase, Klärungsphase, Veränderungsphase und Abschlussphase. Andere Autoren und Autorinnen wiederum gliedern spezifisch Organisationsentwicklungsprozesse in die Phasen der Problemerkennung, der Organisationsdiagnose, der Massnahmenplanung und Intervention und der Evaluation (Comelli, 1993, 1997; Elke, 1999).

Es ist augenfällig, dass alle Phasenkonzeptionen inhaltlich Ähnlichkeit aufweisen mit dem von Lewin (1963) beschriebenen Phasenmodell des Auftauens, Veränderens und Stabilisierens (vgl. oben). Laut Casanova (1986) kann denn auch jeder Prozess des geplanten Wandels in Lewins Dreischritt der Veränderung gegliedert werden.

Gemeinsam ist all diesen Systematiken, dass die erste Phase zum einen im Zeichen des ersten Kontaktes zwischen Beratenden und Klientensystem steht, im weiteren eine allgemeine Orientierung und Klärung stattfindet, welche in einer Datensammlung und Organisationsdiagnose mündet. In dieser ersten Phase werden zudem Ziele vereinbart und im Hinblick darauf, auf der Basis der Organisationsdiagnose eine Zukunftskonzeption entworfen. In der zweiten Phase werden die geeigneten Massnahmen geplant, erarbeitet und umgesetzt und schliesslich in der dritten Phase in den Alltag integriert und evaluiert werden (Casanova, 1986; Comelli, 1993, 1997).

Als Konklusion aus diesen verschiedenen Phasenkonzeptionen wird in vorliegender Arbeit die Gliederung in die Phasen ‚Vorbereitung und Klärung‘ als Phase der Problemerkennung, Problemdefinition und Zielfindung, ‚Analyse und Diagnose‘ als Phase der Datensammlung und Bewertung des Ist-Zustandes, ‚Konzeptphase‘ als Phase der Massnahmenplanung, ‚Umsetzung‘ als Phase der Einsetzung der Massnahmen sowie ‚Evaluation‘ als Phase der Massnahmenüberprüfung gewählt.

Die Gewichtung und Anlage der einzelnen Phasen fällt, wie noch ausführlicher zu zeigen sein wird, je nach Veränderungsansatz unterschiedlich aus. So dauert die Analyse und Konzeption bei Organisationsentwicklungen in der Regel deutlich länger als bei sogenannten Bombenwurf-Veränderungen (Comelli, 1993; Wohlgemuth, 1991b).

Eine der meist diskutierten Phasen von Veränderungsprozessen ist diejenige der Diagnose bzw. der Analyse als Teil der Diagnose. Es sollen deshalb im folgenden einige vertiefende Ausführungen gemacht werden.

2.2.5.1 Zum Stellenwert der Organisationsdiagnose

Besonders die Vertreterinnen und Vertreter der Organisationsentwicklung legen im Rahmen von Organisationsveränderungen Wert auf umfassende Analysen als Teil der Organisationsdiagnose (z.B. French & Bell, 1994). Diese Tradition hat, wie später noch eingehend beschrieben wird, ihre Wurzeln in der Survey-Feedback-Methode wie auch in der Aktionsforschung (Comelli, 1993, 1997). Für Elke (1999, S. 457) beinhaltet die Organisationsdiagnose die „Erfassung und Bündelung von Komplexität“, welche als Basis für die Planung und Implementierung von Massnahmen der Veränderung dient. Damit die aktuelle Situation verbessert werden kann, „muss zuallererst ein Abbild dieser Situation vorliegen, das als Bezugspunkt für die weitere Diskussion dienen kann“ (Baitsch, 1986b, S. 101). „Da die Handlungssteuerung in Organisationen sehr komplex ist, sollte die Datenerhebung für die Analyse systematisch geplant und relativ breit angelegt sein“ (Elke, 1999, S. 458). Das ermöglicht, dass Entscheidungen mehr auf empirischen Tatsachen als auf Macht, Stellung, Tradition, Überredung basieren. Dabei sollen Daten als Instrumente zur Problemlösung, statt als Basis für Sanktionen genutzt werden (French & Bell, 1994).

Wimmer (1995a) weist im Zusammenhang mit grossangelegten Analysen auf die Gefahr hin, dass diese im Klientensystem eine „enorme Erwartungshaltung bzw. Befürchtung aufbauen, jetzt die eigene Wirklichkeit „von objektiver Seite“ in vollem Masse zurückgespiegelt zu bekommen“ (S. 79). Diese beratungsseitig zur Verfügung gestellte Information laufe oft die Gefahr, nicht anschlussfähig zu sein, denn unter Gesichtspunkten der neueren Systemtheorie werde verständlich, „dass jede Information eine systemeigene Leistung darstellt und wenn diese von aussen kommenden Gutachten und Diagnoseberichte nicht in die systemspezifischen Verarbeitungsmechanismen passen, bleiben sie ein unverständliches Umweltrauschen“ (S. 100). Auch ergibt sich die Gefahr, dass durch ausführliche Erhebungen letztlich nur dem Bedürfnis der Beratenden nach Überblick über die Probleme und Reduktion der eigenen Unsicherheit angesichts der „black box“ Klientinnensystem Rechnung getragen wird, das Klientensystem mit der Informationsfülle jedoch gar nicht konstruktiv weiterarbeiten kann (Wimmer, 1991). Solche Probleme können jedoch verhindert werden, so der Autor, wenn die Trennung von Diagnose und Intervention aufgehoben wird, d.h. alle Diagnoseschritte als Intervention angelegt werden. Der Informationsgenerierungsprozess muss dann im System selbst passieren und wird lediglich von der Beratung gesteuert, ohne dass diese ihn selbst auf sich nimmt (Wimmer, 1991, 1995a). Baitsch (2000) akzentuiert die Problematik von Fremdurteilen ebenfalls in dem er darauf hinweist, dass komplexe Systeme nicht von aussen steuerbar und auch nicht von aussen abschliessend diagnostizierbar sind. Er betont zudem die Bedeutung der Fremdbeurteilung dahingehend, dass diese – dem Klientensystem zur Interpretation vorgelegt – den kritischen Diskurs im Klientensystem anregt und dieses dazu bringt, Widersprüche zu entdecken.

Die Organisationsmitglieder sind also in die Analyse einzubeziehen, sei es durch Beteiligung an der Entwicklung von Befragungsinstrumenten (Comelli, 1997) oder durch Methoden der kollektiven Analyse und Bewertung, wie sie hier noch ausführlicher zu beschreiben sein werden (Baitsch, 1986b; Frei et al., 1996; Ulich, 1999, 2001a). Mit Comelli (1993) kann hier bemerkt werden, dass die Rückkoppelung der Ergebnisse an die Betroffenen zusätzlich partizipativen Charakter erlangt, wenn dieser Akt als wichtige Validitätsüberprüfung der bisher erhobenen Fakten und entwickelten Hypothesen durch die Betroffenen genutzt und auch so eingeordnet wird. French und Bell (1994) weisen zusätzlich darauf hin, dass Organisationsmitglieder lernen, auf diese Weise Daten für die Lösung von organisationalen Problemen selber zu sammeln.

Als Verfahren zur Datengewinnung sind Dokumentenanalysen, Tätigkeitsbeobachtungen, Interviews, Gruppendiskussionen und schriftliche Befragungen die am prominentest vertretenen Methoden. Einen guten Überblick über Instrumentarien und Methoden verschaffen (Baitsch, 1986b; Becker & Langosch, 1995; Büssing, 2004; Comelli, 1993; Frei et al., 1996; French & Bell, 1994; Strohm & Ulich, 1997).

Ein nicht zu vergessender Aspekt von Analysen wird deutlich wenn Ulich (2001b) eindrücklich die Auswirkungen der, in einer umfassenden Analyse, gewonnenen Informationen für das Klientinnensystem in einem von ihm begleiteten Veränderungsprojekt in einem Krankenhaus beschreibt: So bewegten die rückgemeldeten Ergebnisse unter anderem die oberste Leitung

des Krankenhauses dazu, das Veränderungsprojekt zusätzlich auszuweiten. Das bedeutet, dass die Analyse– bei entsprechender Anschlussfähigkeit „im wahrsten Sinne des Wortes „an-stossende“ Wirkung haben kann. Sie kann bestimmte Dinge oder auch Themen bewusstmachen, sie kann Einstellungen beeinflussen bzw. aktivieren, sie kann Ansprüche verändern, und sie erweckt vor allem Erwartungen bei den Befragten“ (Comelli, 1997, S. 41).

Abschliessend ist zu konstatieren, dass das Vorgehen bei einer Organisationsdiagnose (z.B. bedingungsbezogen vs. personenbezogen; „objektiv“ vs. „subjektiv“) der jeweiligen Problemstellung, den Zielen einer Veränderung sowie den Möglichkeiten z.B. finanzieller, zeitlicher und personeller Art entsprechend ausgewählt werden müssen. Differenzierte Ausführungen dazu finden sich bei Büssing (2004).

Nach diesen Ausführungen zur Analyse und Diagnose in organisationalen Veränderungsprozessen befindet sich nachfolgend der Gegenstand der Analyse, nämlich die betriebliche Ausgangslage der und somit situative Anforderungen an die Organisation, die eine Veränderung erfahren soll, im Fokus der Erläuterung.

2.3 Situative Anforderungen

Vor dem Hintergrund der Grundannahme dieser Arbeit, dass Change Management dann erfolgreich ist, wenn die ideale Passung des Vorgehens mit den situativen Anforderungen gelingt, sollen im folgenden die hier als relevant erachteten Merkmale betrieblicher Ausgangslagen referiert werden. Diese lassen sich unterscheiden in Charakteristika der Organisation und Anforderungen, welche sich aus der jeweiligen Organisationsumwelt an die Organisation stellen. Am Ende dieses Abschnitts wird ausserdem auf theoretische Positionen zum Verhältnis von Organisation und Umwelt eingegangen und die Perspektiven, welche Organisationen als offene bzw. geschlossene Systeme verstehen und damit verbundene Implikationen erläutert.

2.3.1 Betriebliche Voraussetzungen: Charakteristika der Organisation

2.3.1.1 Der Organisationsbegriff

Psychologie, Betriebswirtschaftslehre, Soziologie und weitere Wissenschaften haben ihre Grundkonzepte von Organisation entwickelt, die sich teilweise überlappen oder ergänzen (Scholl, 2004). Den Begriff Organisation zu definieren, scheint ein umstrittenes Unterfangen zu sein, eine breit rezipierte und akzeptierte Bestimmung des Begriffs Organisation ist diejenige von Kieser und Kubicek (1992). Sie definieren Organisationen als „soziale Gebilde, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen“ (S. 4). Gebert und Rosenstiel (1996) machen hingegen deutlich, dass die nähere Bestimmung des Gegenstands „Organisation“ mit Schwierigkeiten verbunden ist, allein schon deshalb, weil nur begrenzt möglich ist, zu bestimmen, was *nicht* zur Organisation gehört, da Organisationen „zweckmässigerweise nicht verdinglicht werden sollten, also nicht nur ihre (möglichen) physikalisch-materialen Korrelate (Gebäude, Zimmer, Tische, Stühle...) definiert werden“ (S. 19). Dieser Aspekt wird zu einem späteren Zeitpunkt in dieser Arbeit noch zu erörtern sein. Die Autoren weisen aber auch darauf hin, dass „Unklarheiten zum Begriff Organisation [...] auch von Vorteil [sind], weil sie dazu anhalten, sich jeweils *neu* zu vergegenwärtigen, auf *welchen* Objektbereich sich die jeweils getroffenen Aussagen eigentlich beziehen“ (a.a.O.). Baitsch (1993) präzisiert zusätzlich zwischen Organisation und Arbeitsorganisation und fragt nach den Merkmalen, welche „ein soziales Gebilde zu einem Element der Klasse ‚Arbeitsorganisation‘ machen“ (S. 17). Er fasst die Diskussion um die Merkmale des Gegenstands Arbeitsorganisation folgendermassen zusammen: „Ge-

mäss dem (allerdings nicht vollkommenen) Konsens in der scientific community [...] sind dies das Vorhandensein von anzustrebenden Zielen, wofür eine systeminterne Struktur besteht oder entwickelt wird sowie Bezogensein auf Umwelt. [...]. Die konkrete Gestalt dieser Merkmale [...] ist vom Einzelfall abhängig, die Variabilität ist sehr gross“ (S. 17). Ich erachte diese Gegenstandsbestimmung als sinnvoll.

Für die vorliegende Arbeit stellt sich nun die Frage, wie die Merkmale von Arbeitsorganisationen bzw. Aspekte dieser Merkmale für die Bestimmung betrieblicher Voraussetzungen, mit denen die Organisation in einen Veränderungsprozess startet, beschreibbar gemacht werden können. Das ist Gegenstand der nachfolgenden Erörterungen.

2.3.1.2 Zur Beschreibung von Organisationen

Von Morgan (1997) stammt eine Beschreibung verschiedener im Laufe der letzten hundert Jahre aufgetretener Konzeptionen bzw. *Metaphern von Organisationen*, wie z.B. Maschinenmetapher, Organismusmetapher oder Kulturmetapher, mittels derer er bestehende Organisationskonzepte und ihren jeweiligen geschichtlichen Kontext beschreibt und dabei bildlich verschiedene zentrale Aspekte von Organisation herausarbeitet, die Implikationen für die Gestaltung von Organisationen haben. In bezug auf die Gültigkeit solcher Bilder geht man heute davon aus, dass die mittels verschiedener Organisationsbilder fokussierten Fragestellungen unterschiedliche Aspekte von Organisation repräsentieren und deshalb ganzheitlich und aus verschiedenen Perspektiven zu analysieren sind. Solche Metaphern bzw. Paradigmen sind denn auch hilfreich für ein grundlegendes Verständnis der Charakterisierung einer Organisation. Um Organisationen differenziert zu beschreiben, um sie mit anderen Organisationen oder mit derselben Organisation in einem früheren Zustand vergleichen zu können, ist die Operationalisierung organisationaler Dimensionen nötig. Scholl (2004) schlägt als Beschreibungsdimensionen zum einen Zustandsbeschreibungen vor, dazu gehören Organisationsziele, Organisationsverfassung, Organisationsstruktur, Organisationsform, Technologie und Organisationskultur, zum anderen Prozessbeschreibungen, dazu gehören Entscheidungsprozesse, Machtausübung und Einflussnahme, Partizipation, Konflikte und Kooperation sowie Information, Kommunikation und Wissen.

Angesichts einer organisationalen Veränderung, stellt sich automatisch die Frage, mit welchen Voraussetzungen die Organisation in den Wandel startet, da diese den Veränderungsprozess massgeblich beeinflussen. Wer den Wandel beschreiben und verstehen will, muss daher in erheblichem Masse auch die betrieblichen Voraussetzungen berücksichtigen. Für deren Beschreibung halte ich mich nicht konsequent an die oben von Scholl vorgeschlagene Systematik von Zustand und Prozess, sondern gruppieren die beschriebenen organisationalen Aspekte inhaltlich-thematisch. Die Auswahl der Beschreibungsdimensionen basiert immer auf dem Kriterium der Relevanz im Zusammenhang mit organisationalen Veränderungsprozessen. Entsprechend gehören nebst Branche und Grösse des Betriebs strukturelle Bedingungen, Produkten und Dienstleistungen ebenso der Erfahrungsstand bezüglich Veränderungsprozessen, kulturelle Bedingungen sowie natürlich die für den Wandel verfügbaren Ressourcen dazu. Diese Merkmale werden im folgenden beschrieben.

2.3.1.3 Strukturelle Bedingungen: Stand der Organisationsgestaltung

Als formale Organisationsstruktur definieren Kieser und Kubicek (1992) „die Gesamtheit aller formalen Regelungen zur Arbeitsteilung und zur Koordination“ (S. 18) und an anderer Stelle: „ein System von geltenden Regelungen für die Steuerung von Leistung und Verhalten der Organisationsmitglieder“ (S. 23). Nach Ulich (1986, S. 160) ist der Zweck der Unternehmensstruktur, „die Tätigkeiten der in ihm beschäftigten Menschen festzulegen und auf das Unternehmensziel hin zu koordinieren“.

Es stellt sich dementsprechend die Frage nach der Auswahl der in diesem Zusammenhang relevanten Strukturdimensionen, welche Organisationen tatsächlich voneinander unterscheidbar machen, wobei für eine bestimmte Problemstellung immer nur eine begrenzte Anzahl Beschreibungsdimensionen wichtig ist (Kieser & Kubicek, 1992).

Die in dieser Arbeit als *relevant erachteten Strukturdimensionen* basieren auf der folgend skizzierten Betrachtung von Gestaltungskonzepten im historischen Kontext und widerspiegeln in der Qualität ihres Auftretens entsprechend den jeweiligen Stand der Organisationsgestaltung. Denn obwohl die verschiedenen Gestaltungskonzepte eine geschichtliche Entwicklung darstellen, bedeutet das nicht, dass ein Konzept im Laufe der Zeit durch das nächste vollständig abgelöst wurde.

Gerade Prinzipien des Taylorismus sind vielerorts noch heute vertreten und „bestimmen noch immer etliche Bereiche unseres Wirtschaftslebens“ (Ulich, 2001a, S. 62). Die tayloristisch *zentralisierte und bürokratische Unternehmensstrukturierung* ist insbesondere durch hohe Arbeitsteilung, der Trennung von Denken und Tun, starre Hierarchien, zentralisierte Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen, geringe Leitungsspannen und formelle Regelsysteme bestimmt. Wesentliche Funktion jeder Führungsebene ist es, Arbeitsprozesse der unterstellten Ebene zu planen, zu organisieren, zu koordinieren und zu kontrollieren. Führung basiert dabei auf dem Mittel der direkten Weisung (Burns & Stalker, 1961/1994; Frei et al., 1996; Ulich, 1986, 2001a). Die Organisation wird hier als technisches System, als Maschine (Frei et al., 1996; Scholl, 2004; Ulich, 2001a) oder als mechanistische in Abgrenzung von organischen Organisationen (Burns & Stalker, 1961/1994) betrachtet. Den Menschen sieht man als monetär motivierbarer „economic man“.

Die Human Relations Bewegung brachte, unter *Beibehaltung der tayloristischen Strukturprinzipien*, vor allem Informations- und Kommunikationsprozesse in den Fokus der Organisationsgestaltung (Ulich, 2001a). Führung wird zu einem sozialen Phänomen, mittels dessen Mitarbeitenden Anerkennung zuteil werden und für gute zwischenmenschliche Beziehungen gesorgt werden soll (Ulich, 1986). Die Autorität bleibt aber den Führungskräften vorbehalten. Sie basiert vor allem auf der wissensmässigen Überlegenheit der Vorgesetzten (Frei et al., 1996). Organisationen werden in diesem Paradigma vornehmlich als soziale Systeme betrachtet (Frei et al., 1996; Ulich, 2001a). Der Mensch als „*social man*“ soll mittels sozialem Klima motiviert werden.

Die Entdeckung der Motivierbarkeit des „*selfactualizing man*“ (Schein, 1980) durch Arbeitsinhalte in der Job Enrichment Bewegung impliziert eine Änderung der Strukturierung von Organisationen: Um den menschlichen Bedürfnissen nach Autonomie und Selbstverwirklichung nachzukommen, wird mehr Wert auf gemeinsame Verwirklichung von Organisationszielen als auf Gehorsam und Abhängigkeit gelegt (Burns & Stalker, 1961/1994; French & Bell, 1994). Entsprechend werden im Sinne einer *dezentralisierten und flachen Organisationsstruktur* die hoch arbeitsteiligen Strukturen aufgehoben, Hierarchien flacher gestaltet, Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen dezentralisiert. Delegation, Partizipation und Konsens werden wichtige Führungsprinzipien (Burns & Stalker, 1961/1994; French & Bell, 1994), anregen, unterstützen und fördern wichtige Führungsverhaltensweisen (Frei et al., 1996; Ulich, 1986, 2001a). In diesem Gestaltungskonzept werden Unternehmen als soziotechnische Systeme verstanden. Oft wird in diesem Zusammenhang auch die Metapher des Organismus oder der Begriff der organischen Systeme gebraucht (Burns & Stalker, 1961/1994; Frei et al., 1996; Morgan, 1997; Scholl, 2004).

Die Anerkennung vielfältiger menschlicher Bedürfnisse - man spricht heute, wie bereits erwähnt, vom „complex man“ - und deren interindividuell unterschiedliche Bedeutsamkeit hat für die Strukturierung von Unternehmen „einen teilweisen Verzicht auf generelle Lösungen, ein hohes Mass an Flexibilität sowie die Schaffung von Möglichkeiten zur Individualisierung von Arbeitstätigkeiten“ (Ulich, 2001a, S. 56) zur Folge. „Darüber hinaus gelten die Postulate, die aus dem Konzept des „self actualizing man“ abgeleitet wurden, mutatis mutandis auch hier“ (Ulich, 1986, S. 163). Auch in diesem Paradigma gelten Organisationen als soziotechnische Systeme. Tabelle 2.3-1 zeigt überblicksartig die beschriebenen Entwicklungslinien.

Tabelle 2.3-1: Zusammenhänge zwischen verschiedenen Aspekten arbeitspsychologischer Konzeptentwicklung. Aus Arbeitspsychologie (S. 61) von E. Ulich, 2001, Zürich: vdf Hochschulverlag; Stuttgart: Schaeffer-Poeschel. Wiedergabe mit Genehmigung des Autors.

Menschenbilder	Economic man	Social man	Selfactualizing man	Complex man
finden ihren Niederschlag im				
Organisationsverständnis	Technisches System	Soziales System		Soziotechnisches System
wirkt sich aus auf				
Gestaltungs-Konzepte	Tayloristische Rationalisierung	Human Relations	Aufgabenerweiterung	Individualisierungs-Konzepte
verändern				
Organisationsstrukturen	zentral/büro-kratisch, auf Einzelbasis	zentral/büro-kratisch, auf Gruppenbasis		dezentral/flach, auf Einzel- oder Gruppenbasis
und				
Bewertungskriterien	Wirtschaftlichkeit, Schädigungsfreiheit	Zufriedenheit, psychosoziales Wohlbefinden		Persönlichkeitsförderlichkeit

Die eben erläuterten Gestaltungsparadigmen liefern zahlreiche Hinweise zu den im Zusammenhang mit dieser Arbeit relevanten Strukturdimensionen zur Beschreibung des Stands der Organisationsgestaltung. Wie gezeigt wurde, ist eine zentrales Merkmal von Organisationsstrukturen deren Grad an Flexibilität. Flexibilität ist ein wichtiges Kriterium im Zusammenhang mit der Innovativität von Organisationen (z.B. Baumgartner, Häfele, Schwarz & Sohm, 1998; Becker & Langosch, 1995; Elke, 1999). Mechanistische bürokratische Organisationen sind weniger flexibel und gelten als weniger innovativ als wenig strukturierte, organische Organisationen. Für diese Arbeit sind deshalb jene Strukturmerkmale relevant, mittels derer sich organisationale Flexibilität und Innovativität beschreiben lassen. Es handelt sich dabei um Führungs- und Machtstrukturen, Spezialisierung, Koordination, Formalisierung und Automatisierung. Diese Gestaltungsmerkmale werden in Tabelle 2.3-2 überblicksartig hinsichtlich ihrer Relevanz in Bezug auf Flexibilität und Innovativität präsentiert.

Tabelle 2.3-2: Überblick über in Bezug auf Flexibilität und Innovativität relevante Strukturmerkmale

Strukturmerkmal	Relevanz hinsichtlich organisationaler Veränderungen
Führungs- und Machtstrukturen	
Konfiguration bzw. Stellengefüge der Organisation bestehend aus vertikaler Spanne und Leitungsspanne	Geht die Grösse der Leitungsspanne mit erhöhter Autonomie der unterstellten Einheiten einher, so verringert sich der Koordinationsaufwand für die übergeordneten Stellen, wobei mit Erhöhung der Flexibilität gerechnet werden kann (Hafen et al., 2000; Kieser & Kubicek, 1992). Vielstufige Organisationen gelten als wenig flexibel und veränderungsfreundlich (Nippa, 1997) im Gegensatz zu flachen Hierarchien (Becker & Langosch, 1995; Elke, 1999; Sonntag & Stegmaier, 1999).
Entscheidungsdelegation bzw. -zentralisation	Es kann davon ausgegangen werden, dass eine Entscheidungscentralisation die Autonomie verringert und damit die Flexibilität einschränkt (H. Becker & Langosch, 1995; Frei et al., 1996; Ulich, 1997, 2001a). Es konnte zudem verschiedentlich gezeigt werden, dass starke Zentralisierung innovationshemmend wirkt (Agrell & Gustafson, 1996; Burns & Stalker, 1961/1994; Gebert, 1978; Inversini & von Planta, 2000; Spinass, 1995; West & Anderson, 1996).
Partizipationsgrad	Geht Form der Anhörung und Informationssuche bei Beschäftigten, der Beratung mit einzelnen oder Gruppen von Beschäftigten, der Mitentscheidung ausgewählter Beschäftigter bis hin zur gemeinsamen Entscheidung (Hafen et al., 2000; Kieser & Kubicek, 1992). Es wird ausgegangen, dass erhöhte Partizipation sich positiv auf die Flexibilität auswirkt (Frei et al., 1996; Ulich, 2001a). Auch für Innovativität gilt ein höherer Partizipationsgrad als unterstützend (Agrell & Gustafson, 1996; Thom, 1980; West & Farr, 1989).

Strukturmerkmal	Relevanz hinsichtlich organisationaler Veränderungen
Spezialisierung	
Arbeitsteilung	Die funktionale Spezialisierung einer Organisationseinheit ist umso geringer je geringer die funktionale Arbeitsteilung zwischen den Organisationseinheiten ist (Kieser & Kubicek, 1992). Beim letzteren spricht man von funktionaler Integration (Ulich, 2001a). Frei et al. (1996) sprechen in diesem Zusammenhang auch von integrativer Rationalisierung erster und zweiter Ordnung und meinen damit zum ersten die Zusammenführung der Teiltätigkeiten von Planung, Ausführung und Kontrolle in eine Aufgabe und zum zweiten die Überführung von technischen und planerischen Unterstützungsfunktionen aus den Stäben zurück in die Linie, um sie da möglichst weit nach unten zu delegieren. Mit beidem wird das Ziel höchstmöglicher Selbstregulation und damit Flexibilität verfolgt.
Autonomie und Intedependenz	Es wird davon ausgegangen, dass ein geringes Mass an Arbeitsteilung und ein hohes Mass an Autonomie sich positiv auf die Flexibilität einer Organisation auswirkt, da Schwankungen und Störungen am Entstehungsort aufgefangen, in Selbstregulation bewältigt werden und sich nicht unkontrolliert über den gesamten Wertschöpfungsprozess weiterverbreiten können (Alioth, 1980; Frei et al., 1996; Schübach, Strohm, Troxler & Ulich, 1997; Strohm, 1997b; Ulich, 1997, 2001a). Das bedeutet entsprechend, dass autonome Einheiten einen Teil der Umweltdynamik absorbieren können, ohne dass formale Koordination erforderlich wird (Hafen et al., 2000; Kieser & Kubicek, 1992). Teamarbeit gilt als Merkmal flexibler und erfolgreicher Organisationsgestaltung (Alioth, 1980; Becker & Langosch, 1995; Elke, 1999; Sonntag & Stegmaier, 1999; Ulich, 2001a).
Koordination	
Standardisierung, Programmierung	Je standardisierter die Aufgabenerfüllung abläuft, d.h. je detaillierter Handlungsabfolgen durch Verfahrensrichtlinien und starre organisatorische Programmierung beschrieben sind, umso grösser ist die Gefahr, bei einer Änderung der Sachlage nicht adäquat bzw. flexibel reagieren zu können (Hafen et al., 2000; Kieser & Kubicek, 1992; Scholl, 2004). Eine von Nippa (1997) durchgeführte Befragung von Expertinnen und Experten hat ergeben, dass derartige feste Arbeitsanweisungen nicht als veränderungsfreundlich bewertet wurden. Die Innovationsforschung hat zudem gezeigt, dass standardisierte Aufgaben sich hemmend auf die Innovativität auswirken (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996; Bollinger & Greif, 1983; Gebert, 1978; Meissner, 1989; Schlicksupp, 1992).
Planung	Von einer dezentralen Planung sind ähnliche Wirkungen auf die Flexibilität zu erwarten wie sie oben im Zusammenhang mit Autonomie und Selbstregulation von Organisationseinheiten beschrieben wurden. Eine zentrale Planung beschneidet die Autonomie der Organisationseinheiten und damit ihre Flexibilität (Schübach et al., 1997; Ulich, 2001a).
Formalisierung	
Informationsflussformalisierung	Hohe Informationsflussformalisierung im Sinne der Aktenmässigkeit verringert die Flexibilität und Innovationsfähigkeit (Balmer, Inversini, von Planta & Semmer, 2000; Burns & Stalker, 1961/1994; Gebert & Rosenstiel, 1996; Inversini & von Planta, 2000).
Automatisierung	
Technik- vs. Arbeitsgestaltung	Bei zentraler Kontrolle im Mensch-Maschine-System ist die Aufgabenausführung durch Maschinenvorgaben inhaltlich und zeitlich festgelegt, der Mensch hat keine Handlungs- und Gestaltungsspielräume. Bei lokaler Kontrolle findet die Aufgabenausführung nach Vorgaben des Menschen „innerhalb definierter Handlungs- und Gestaltungsspielräume statt“, was offenkundig flexibilisierende Wirkung hat (Ulich, 2001a, S. 300).

2.3.1.4 Produkte und Dienstleistungen

Hier stellt sich die Frage, inwiefern Produkte und Dienstleistungen in Form eines Standardprogramms angeboten oder variabel auf Kundenbedürfnisse, im Sinne von kundenfreundlicher Dienstleistung bis hin zu kundenspezifischer Produktion, angepasst werden (Frei et al., 1996). Unternehmen mit standardisierten Produkten und Dienstleistungen müssen weniger flexibel gestaltet sein und sind vermutlich weniger innovativ als Unternehmen mit hoher Kundenorientierung bezüglich Produkten und Dienstleistungen.

2.3.1.5 Organisationales Veränderungswissen

Die Ausgangslagen, mit denen Unternehmen in Veränderungsprozesse starten und die sich daraus ergebenden Implikationen, welche für den Verlauf des Veränderungsprozesses vermutet werden können, gestalten sich sehr unterschiedlich in Abhängigkeit von bereits gemachten Erfahrungen sowie von im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen bezüglich Veränderungsprozessen. Das bedeutet, es ist zum einen nach Art und Ausmass bisheriger Veränderungsprozesse

zesse sowie zum zweiten nach der Qualifikationsstruktur und drittens nach den vorhandenen Kompetenzen der Beschäftigten zu fragen.

Art und Ausmass bisheriger Veränderungsprozesse. Abhängig von ihrer soziotechnischen Geschichte, im Sinne von in der Vergangenheit mehr oder weniger erfahrungsgeleiteten geplanten und realisierten soziotechnischen Optimierungen sowie dem Ausmass an Kontinuität der soziotechnischen Entwicklungen ergeben sich für Unternehmen angesichts einer bevorstehenden Veränderung sehr unterschiedliche Ausgangslagen (Strohm, 1997a). Es kann zudem unterschieden werden zwischen erlebten radikalen, tiefgreifenden Veränderungen und kontinuierlichen Anpassungen (Elke, 1999; Exner et al., 1987; Porras & Robertson, 1992) sowie nach Produkt-, Prozess- und Sozialinnovationen (Meissner, 1989; Thom, 1980).

Qualifikationsstruktur. Die Ausgangslage von Betrieben unterscheiden sich zudem durch bereits vorhandene Qualifikationen und Erfahrungen, welche ihre Beschäftigten im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen aufweisen und darin, wie diese Kompetenzen über die Organisation verteilt sind. Die Qualifikationsstruktur gibt Hinweise auf die Verteilung solcher Kompetenzen und entsprechender Qualifikationspotentiale im Unternehmen (Pardo Escher, Leder & Troxler, 1997).

Es stellte sich heraus, dass der Bildungsgrad von Unternehmern und Unternehmerinnen deren Aufgeschlossenheit gegenüber technischen und organisatorischen Neuerungen wesentlich beeinflusst (Thom, 1980). Sattes, Brodbeck, Lang und Domeisen (1995) fügen an, dass „Unternehmen, um innovativ zu sein, qualifizierte und kompetente Mitarbeiterinnen brauchen“ (S. 135).

Vorhandene Kompetenzen. Nebst fachlichen werden – insbesondere in Veränderungsprozessen - auch fachübergreifende Qualifikationen wie Problemlösefähigkeit, Planungs-, Steuerungs-, und Organisationswissen, Abstraktionsvermögen, analytische Fähigkeiten, Handlungskompetenz, Kreativität, Selbstorganisation, sowie auch sensibles und effektives Interaktions- und Kommunikationsverhalten wichtig (Bergmann, 1996; Erpenbeck & Heyse, 1996; Frei et al., 1996). Die Orientierung auf Problemlösungen in neuen Situationen betont die Voraussetzung für die selbständige Weiterentwicklung von Wissen und Fähigkeiten (Bergmann, 1996; Erpenbeck & Heyse, 1996). Das hat zur Verwendung des Begriffs Kompetenz geführt. Kompetenz geht über den Aufbau von Wissensstrukturen hinaus und enthält auch die Komponente Motivation zur selbständigen Weiterentwicklung von Wissen und Fähigkeiten (Bergmann, 2000). Erpenbeck und Heyse (1996) definieren Kompetenz als Selbstorganisationsfähigkeit des Individuums. Damit ist Kompetenz nicht nur als Befähigung zum Problemlösen sondern auch als Befähigung zum selbständigen Entdecken von Problemen, also „zur eigenständigen Schwachstellenanalyse“ (Bergmann, 1996, S.158) zu verstehen.

Es können verschiedene Aspekte beruflicher Handlungskompetenz unterschieden werden (Frey, 1999; Marggraf, 1995). Aus der einschlägigen Literatur können dabei, praktisch übereinstimmend vier hauptsächliche Kompetenzbereiche mit jeweils etwas variierenden Begriffsbestimmungen identifiziert werden. Es sind dies *Fachkompetenz*, zu welcher insbesondere spezifische berufliche Kenntnisse und Fertigkeiten (Frey, 1999; Marggraf, 1995) sowie organisationsprozess-, aufgaben- und arbeitsplatzspezifische Fertigkeiten und Kenntnisse (Kauffeld & Grote, 2000a, b) gezählt werden. Im weiteren ist es *Methodenkompetenz*, die situationsübergreifend einsetzbare kognitive Fähigkeiten zur Problemstrukturierung und -lösung sowie Entscheidungsfindung umfasst (Bergmann, 1996; Fuchs-Frohnhofen, Stahn & Unger, 1997; Marggraf, 1995; Sonntag & Schäfer-Rausser, 1993; Stäudel, 1988). Zum dritten ist es die *Sozialkompetenz*, welche Kommunikationsfähigkeit und Kooperationsfähigkeit (Frey, 1999; Kauffeld & Frieling, 2001; Marggraf, 1995; Sonntag & Schäfer-Rausser, 1993), Verantwortungsübernahme (Frey, 1999; Kauffeld & Grote, 2000a; Ulich, 1999; Vierzigmann, 1995), Kollegialität und soziale Unterstützung (Sonntag & Schäfer-Rausser, 1993), Durchsetzungsvermögen (Sonntag & Schäfer-Rausser, 1993) und Einfühlungsvermögen (Ulich, 1999; Vierzigmann, 1995) beinhaltet. Der letzte Bereich ist die personale oder *Selbstkompetenz*, zu welcher im vorliegenden Zusammenhang das Selbstkonzept eigener Fähigkeiten (Kauffeld & Grote, 2000a, b; Stäudel, 1988) sowie berufliche Selbstwirksamkeit (Abele, Stief & Andrä, 2000) gezählt werden.

2.3.1.6 Veränderungskultur

Hafen et al. (2000) bezeichnen die Veränderungskultur als wesentliche Rahmenbedingung in Veränderungsprozessen. Es müsse berücksichtigt werden, wie eine Organisation in der Vergangenheit mit Veränderungen umgegangen sei. „Die Art und Weise, wie Reorganisationsprojekte durchgeführt wurden, findet ihren Niederschlag in einer bestimmten Veränderungskultur“ (S. 90). Obwohl der Begriff der Veränderungskultur des öftern erwähnt wird, ist eine Definition des Begriffs in der Literatur nicht zu finden. Es wird deshalb im folgenden versucht, sich dem Begriff definitorisch anzunähern. Ausgegangen wird dabei vom Begriff der Kultur oder Organisationskultur. Organisationskultur lässt sich definieren als die „Gesamtheit der sozialen Tatsachen und ihre Codes in einem Unternehmen“ (Neuberger, 2000, S. 162; vgl. auch Neuberger & Kompa, 1987). French und Bell (1994) definieren Kultur als „vorherrschende Muster von Tätigkeiten, Interaktionen, Normen, Empfindungen (und Empfindungen und Gefühle), Einstellungen, Überzeugungen, Werten und Produkten“ (S. 32).

Schein (1995) geht verstärkt auf die *Funktion* von Organisationskultur ein, indem er diese definiert als

Muster gemeinsam geteilter Grundannahmen, das eine gegebene Gruppe zur Bewältigung der Probleme der externen Anpassung und der internen Integration erfunden, entdeckt oder entwickelt hat – und das gut genug funktioniert hat, um es als gültig anzusehen, und das deshalb neuen Mitgliedern zu vermitteln ist, damit sie in der richtigen Weise diese Probleme wahrnehmen, denken und fühlen. (S. 12)

Gemeinsam ist all diesen Definitionen die Fokussierung auf in irgendeiner Weise von Organisationsmitgliedern sozial geteilten Repräsentationen. Ulich (2001a) macht präzisierend darauf aufmerksam, dass dabei „das Bestehen unterschiedlicher Kulturen innerhalb eines Unternehmens [...] in der bisherigen Unternehmenskulturdiskussion generell zu wenig thematisiert worden [ist]“ (S. 505) und referiert mehrere Untersuchungen, welche die Annahme organisationsintern unterschiedlicher Kulturen bestätigen.

In der hier versuchten Annäherung an die Bestimmung dessen, was Veränderungskultur ist, wird u.a. der Lernaspekt von Kultur wichtig, den Frei et al. (1996) besonders betonen, indem sie von Kultur als „alle Techniken und Technologien, Organisationsformen sowie Wert- und Normensysteme, die über Lernprozesse kollektiv vermittelt werden“ sprechen (S. 7). Sonntag (1999, S. 253) konstatiert, dass Lernen „eine wesentliche Instanz zur Festschreibung und Weiterentwicklung der Unternehmenskultur“ darstelle und betont die Bedeutung einer Lernkultur für Unternehmen und die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden. Das bedeutet vereinfacht gesagt, dass Organisationsmitglieder sich über Lernprozesse den organisationalen Umgang mit Veränderungen und entsprechende Einstellungen, Werte und Normen aneignen und sich entsprechend veränderungsfreundlich oder -feindlich verhalten (vgl. French & Bell, 1994). Wimmer (1995a) beschreibt in eindrücklicher Weise, welche Art von Organisationskulturen für Veränderungsvorhaben schwierige Ausgangslagen schaffen: So gebe es

„Organisationszustände, die für selbstreflexive Prozesse nur sehr schwer oder gar nicht zugänglich sind. Organisationskulturen, die das Denken und Fühlen ihrer Mitglieder ausschliesslich auf fehlerfreie Reproduktion des Status quo konzentrieren, in denen eigene Beweglichkeit bestraft wird, die von stark asymmetrischen Machtverhältnissen geprägt sind, die immer wieder ganz bestimmte Ohnmachtserfahrungen reproduzieren, die in gewisser Hinsicht eine positive Besetzung der eigenen Ohnmachts- und Demütigungserfahrungen nahelegen [...]. Man tauscht bei bei solchen Gelegenheiten die Gewissheit aus, dass ohnehin nichts zu machen ist, man versichert sich wechselseitig, wie schlecht es allen geht, wie absolut sinnlos es ist, irgend etwas zu tun, etwas Neues zu versuchen; es ist ohnehin alles zum Scheitern verurteilt.“ (S. 98f)

Dies seien „Organisationskulturen mit einer hohen Resistenz gegenüber dem Selbststeuerungsmodus der Reflexion“ (a.a.O).

Ein Konzept, das organisationskulturelle Rahmenbedingungen mit individuell innovativem Verhalten verbindet, ist die Aktivitätsorientierung von Meissner (1989). Als Organisation aktivitätsorientiert zu sein bedeutet laut diesem Autor, dass eine generelle *Aufgeschlossenheit gegenüber Neuerungen* nicht nur vorhanden, sondern auch auf allen Ebenen der Organisation bekannt und salient ist. Das heisst, dass "Innovativität mit allen Konsequenzen als erfahrbarer, eigenständiger Wert im Wertsystem der Organisation ausgewiesen sein muss" (S. 125; vgl. Bollinger & Greif, 1983; Klusemann, 2003). Als Implikation auf individueller Ebene ist für Porras und Robertson (1992) die erste kulturelle Voraussetzung für den Wandel ein *Problembewusstsein* bzw. das *Bewusstsein für einen Veränderungsbedarf* bei den Beteiligten. Damit einhergehen muss auch *Veränderungsbereitschaft* seitens der Beschäftigten als individuelle Bereitschaft, sich mit neuartigen Veränderungen auseinanderzusetzen. Klusemann (2003) führt dazu aus, dass Mitarbeitende bereit sein müssten „die Unsicherheit, die mit den erhofften Innovationen verbunden ist, zu akzeptieren“ (S. 32).

In einer aktivitätsorientierten Organisation sind im weiteren fachliche Eigeninitiative und eigenständige Experimentierfreudigkeit der einzelnen Mitarbeiter erwünscht und werden auch ermöglicht (Meissner, 1989). Es können in diesem Kontext entsprechend die Konzepte der ‚persönlichen Initiative‘ (Frese, Kring, Soose & Zempel, 1996) des ‚Entrepreneurship‘ (Hisrich, 1990), des ‚Organizational Citizenship Behavior‘ (Smith, Organ & Near, 1983), der ‚rule independence‘ (Bunce & West, 1995) sowie der ‚propensity to innovate‘ (Bunningham & West, 1995) als wichtige Elemente einer Veränderungskultur betrachtet werden. Auch das *Commitment* der Beschäftigten zu ihrer Organisation dürfte in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle spielen (z.B. T. Becker, Billings, Eveleth & Gilbert, 1996; O'Reilly & Chatman, 1986). Commitment drückt sich u.a. aus als *Identifikation* mit oder Internalisierung von Werten des Unternehmens, in dem man arbeitet und kann als weitere Konstituente einer Veränderungskultur betrachtet werden (vgl. Wohlgemuth, 1982).

Somit lässt sich zusammenfassend sagen, dass eine Veränderungskultur Innovativität, Bewusstsein für Veränderungsbedarf, Offenheit für Veränderungen, entsprechende Veränderungsbereitschaft sowie die notwendige Identifikation mit dem Unternehmen und seiner Entwicklung auf allen Ebenen der Organisation zulässt und fördert.

2.3.1.7 Verfügbare Ressourcen

Ein letzter, jedoch sehr wichtiger Aspekt der betrieblichen Ausgangslage von Veränderungsprozessen und zentrale Rahmenbedingung sind die Ressourcen, die dem Unternehmen für die Veränderung zur Verfügung stehen. Dazu gehören *finanzielle, zeitliche* Ressourcen, wie auch *personelle* Ressourcen (Hafen et al., 2000; Porras & Robertson, 1992; Stutz, 1991). Es müssen genügend finanzielle Mittel vorhanden sein, d.h. entsprechende Budgets für Beratung, für Anschaffungen, für Schulungen o.ä.. Es muss aber auch die notwendige Zeit zur Verfügung gestellt werden und die notwendigen Personen freigestellt werden (Casanova, 1986). Ebenfalls ein zentraler Ressourcenaspekt ist derjenige der *Macht*. So macht Thom (2001) darauf aufmerksam, dass das Steuerungsteam („Guidance Team“) über die nötigen Machtressourcen verfügen muss. „Es muss zudem eine „Veränderungskalition“ als „Guiding Coalition“ aufgebaut werden, die mächtig ist „an Titeln, Informationen, Erfahrungen, Reputation und Beziehungen“ (S. 123). In dieselbe Richtung verweist Witte (1973), wenn er in seinem Promotorenmodell Machtpromotoren postuliert, welche durch ihre instanzielle Macht Veränderungsprozesse anstossen und vorantreiben können.

2.3.2 Umweltanforderungen

Die Rahmenbedingungen, innerhalb derer Organisationen ihre Leistungsfähigkeit aufrecht erhalten müssen, sind seit einiger Zeit „rasantem Wandel“ (Wimmer, 1995b, S. 242) unterworfen. Das betriebliche Umfeld zeichnet sich durch zunehmende Dynamik und Komplexität (Wimmer, 1991; Wohlgemuth, 1991b) sowie damit einhergehende gestiegene Anforderungen an Organisationen aus (Elke, 1999; Frei et al., 1996). Es ist die Rede vom „Zeitalter der Diskontinuitäten“ (Schreyögg & Noss, 1995, S. 169), und es werden Feststellungen gemacht wie „Nichts ist beständiger als der Wandel“ (Wohlgemuth, 1991b, S. 168). „Das Arbeitshandeln ist durch Veränderungen in der Arbeitswelt bestimmt, die auf der Einführung neuer Technologien [...], stärkerer Berücksichtigung von Umweltschutzmassnahmen und einem Wandel gesellschaftlicher Werte im Sinne einer ‚humaneren Gestaltung der Arbeit‘ basieren. Diese Veränderungen finden auf dem Hintergrund von wirtschaftlichen Entwicklungen statt, die zunehmend flexible Abläufe mit hoher Qualitätsleistung bedingen“ (Marggraf, 1995, S. 12). Der Veränderungsdruck ist gestiegen (Elke, 1999).

Autoren und Autorinnen verschiedener Disziplinen, welche sich mit Organisationen und deren Wandel beschäftigen, schildern die Veränderungen des betrieblichen Umfeldes aus unterschiedlichen Perspektiven und nach verschiedenen Gesichtspunkten. Zur Strukturierung des breiten Einflussfeldes von Organisationen werden in der Literatur verschiedene Ordnungskriterien vorgeschlagen. Kubicek und Thom (1976) wie auch Katz und Kahn (1978) schlagen diesbezüglich vor, zur Beschreibung von Unternehmensumwelten eine Systematisierung in ökonomische, technologische, rechtlich-politische, sozio-kulturelle und physische Komponenten vorzunehmen. Bei Schreyögg (2000) tritt an Stelle der physischen Komponente die ökologische. Frei et al. (1996) systematisieren die sich verändernden Rahmenbedingungen von Unternehmen in veränderte Marktanforderungen, technologische Entwicklung sowie veränderter Arbeitsmarkt, demografischer Wandel und Wertewandel in der Gesellschaft und bei den Beschäftigten. Um den Wandel der organisationalen Umwelt in strukturierter Weise beschreiben zu können werden entsprechend, nach einem Abgleich dieser unterschiedlichen Systematiken, in dieser Arbeit aktuelle Entwicklungen von Rahmenbedingungen für Organisationen nach den Ordnungskriterien ökonomischer, technologischer, rechtlich-politischer sowie sozio-kultureller Entwicklungen beschrieben. Abschliessend ist jedoch mit Schreyögg (2000) zu vermerken, dass diese Segmentierung der Umwelt „nur eine analytische Hilfskonstruktion zu einer groben Selektion potentiell relevanter Bewegungskräfte darstellt; im Einzelfall mögen ganz andere Komponenten eine Rolle spielen. Auch ist die Abgrenzung zwischen den Komponenten nicht so klar zu ziehen; de facto überlappen sich die Segmente nicht nur, sondern sie beeinflussen sich gegenseitig in hohem Masse“ (S. 313).

2.3.2.1 Ökonomische Entwicklungen

Der Bereich ökonomischer Entwicklungen, welche im Zusammenhang mit organisationalen Veränderungsprozessen relevant sind, bezieht sich insbesondere auf veränderte Marktanforderungen (Frei et al., 1996; Janes et al., 2001; Stutz, 1991; Trebesch, 1995), einhergehend mit einer verstärkten Wettbewerbssituation und vergrössertem Konkurrenz- und Innovationsdruck (Janes et al., 2001; Schreyögg & Noss, 1995; Wimmer, 1991), die Produkte- und Innovations- und Reorganisationszyklen werden immer kürzer (Belmonte & Murray, 1993; Larkin & Larkin, 1996; Wohlgemuth, 1991b). Insbesondere muss veränderten Kundenbedürfnissen und -anforderungen sowie Kundenerwartungen an Qualität und Flexibilität (Beer & Spector, 1993; Frei et al., 1996; Schreyögg & Noss, 1995; Wimmer, 1999; Wohlgemuth, 1991b) Rechnung getragen werden. So schildern beispielsweise Frei et al. (1996): „Wesentlicher als grosse Stückzahlen zu kleinsten Preisen sind heute vielfach Kriterien für die Konkurrenzfähigkeit wie: Qualität, Flexibilität, Terminalsicherheit, Kundenorientierung (nicht nur im Sinne einer kundenfreundlichen Dienstleistung, sondern bis hin zu kundenspezifischer Produktion)“ (S. 60) und Wohlgemuth (1991b, S. 167) fügt an „Der Kunde will ein differenzierteres Hauptangebot und beurteilt die Gesamtleistung kritischer. Letzteres entspricht [...] einem Trend in praktisch

allen Dienstleistungsbranchen“. Generell ist eine Verschiebung der Wertschöpfung in Richtung Dienstleistung zu erkennen, das gilt nicht nur für den Dienstleistungssektor selbst, sondern für das Wachstum des Dienstleistungsangebots innerhalb der industriellen Produktion (Schreyögg & Noss, 1995; Wimmer, 1999). Die Globalisierung verstärkt die Konkurrenz zusätzlich (Beer & Spector, 1993; Elke, 1999; Wimmer, 1991, 1999), „die sich daraus ergebende Grösse und Vielfalt von Märkten verlangt nach schnellen Entscheidungen und der Fähigkeit zur kurzfristigen Anpassung an sich ständig verändernde Anforderungen. Verzögerungen oder unangemessene Reaktionen gegenüber veränderten Bedingungen beeinträchtigen die Konkurrenzfähigkeit auf dem Weltmarkt“ (Frei et al., 1996, S. 62f). Auch der Arbeitsmarkt verändert sich (Frei et al., 1996; Kubicek & Thom, 1976). Oben beschriebene Entwicklungen des Marktes fordern neue Fähigkeiten und Qualifikationen der Arbeitnehmenden (Beer & Spector, 1993; Bergmann, 1996; Erpenbeck & Heyse, 1996; Hafen et al., 2000; Scholl, 1995). „Wir brauchen flexible und mitdenkende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in der Lage sind, ihre Arbeit selbständig auszuführen“ (Frei et al., 1996, S. 63). Demgegenüber steht – laut denselben Autoren – die Schwierigkeit, die diesen hohen Anforderungen gewachsenen Fachkräfte zu finden, solange immer noch vom tayloristischen Prinzip des „the right man at the right place“ ausgegangen wird (S. 69). Damit eng in Zusammenhang steht die immer bedeutsamer werdende Rolle von Wissen (Schreyögg & Noss, 1995; Wimmer, 1999). Sonntag und Stegmaier konstatieren: „Unsere Gesellschaft befindet sich in der Phase des Umbaus von einer Industrie- in eine Informations- und Wissensgesellschaft [...] Nicht mehr Kapital und Arbeit, sondern Wissen wird als dominanter Produktionsfaktor gewertet“ (1999, S. 77).

2.3.2.2 Technologische Entwicklungen

Davon natürlich nicht unabhängig sind Veränderungen im Bereich technologischer Entwicklungen. Es zeigt sich, dass immer mehr Arbeitsbereiche durch den Einsatz neuer Technologien unterstützt und auch bestimmt werden (Janes et al., 2001; Kubicek & Thom, 1976; Marggraf, 1995; Schein, 2000; Stutz, 1991). „Im Lauf der Geschichte dieses Jahrhunderts hat Rationalisierung zu verbesserter Qualität und Konsistenz im Produktionsprozess geführt und gleichzeitig die Produktivität und Flexibilität erhöht“ (Frei et al., 1996, S. 65). Neue Produktionstechnologien ermöglichen es beispielsweise, auf oben bereits erwähnte kundenspezifische „Individualisierungswünsche“ (Wimmer, 1999, S. 160) einzugehen. Damit steigt aber auch genau die entsprechende Anforderung „an die Fähigkeit der Organisationen, neue Produkte und Dienstleistungen schnell zu entwickeln“ (Schein, 2000, S. 27). Nicht immer jedoch werden neue Technologien wirksam eingesetzt, sie erscheinen eher als Sachzwang denn als Option: „Wer von den zukünftigen Rationalisierungsgewinnen profitieren wird, ist wenigstens teilweise eine Frage der Übereinstimmung der Fähigkeiten und Fertigkeiten der Beschäftigten mit den Anforderungen der neuen Produktionsprozesse“ (Frei et al., 1996, S. 65). Das bedeutet, dass eine damit verbundene Anforderung an heutige Unternehmen im optimalen Einsatz neuer Technologien und damit in einer angemessenen Arbeitsgestaltung liegt.

2.3.2.3 Soziokulturelle Entwicklungen

Unter dem Aspekt soziokultureller Entwicklungen steht zum einen der Überbegriff Wertewandel (Kubicek & Thom, 1976; Marggraf, 1995; Scholl, 1995) dafür, dass unterschiedliche Werte- und Karriereorientierungen, Lebensstile und Ansprüche heute neue Geltung erlangen (Schein, 2000). Spezifischer beschreiben es Frei et al. (1996, S. 70f): Ein Grossteil heutiger Arbeitnehmerinnen und –nehmer hat erhöhte Ansprüche an Arbeit. Sie „wollen ernstgenommen und gerecht behandelt werden. Sie haben das Bedürfnis nach interessanten und herausfordernden Aufgaben mit Entwicklungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten. Und sie wünschen sich bessere äussere Arbeitsbedingungen“. Schreyögg und Noss (1995, S. 169) sprechen auch von der „zunehmenden Wahlfreiheit von Individuen und Gruppen, die standardisierte Gesellschaftsprozesse immer unwahrscheinlicher machen“. Diese Sachverhalte stellen veränderte Ansprüche, z.B. an betriebliche Personalarbeit (Rosenstiel, 1989). Zum zweiten sehen sich die Arbeitgeber immer

mehr mit einer sich verändernden Zusammensetzung bzw. einer Zunahme der Verschiedenheit der Arbeitskräfte konfrontiert, immer mehr Frauen sind erwerbstätig (Frei et al., 1996), und immer mehr ethnische Unterschiede sind vorhanden (Schein, 2000). Durch letztere und durch die mit der Globalisierung einhergehenden stärker praktizierte Mobilität entstehen Ansprüche an interkulturelles Management (Beer & Spector, 1993; Frei et al., 1996; Hofstede, Neuijen, Ohayv & Sanders, 1990; Janes et al., 2001; Schein, 2000; Sonntag, 1996; Wimmer, 1991).

2.3.2.4 Politisch-rechtliche Entwicklungen

Im Bereich rechtlich-politischer Entwicklungen schliesslich sind hier insbesondere neue rechtliche Bestimmungen, welche Veränderungen in Organisationen bewirken, relevant (Janes et al., 2001; Kubicek & Thom, 1976; Rosenstiel, 1989; Wimmer, 1991).

Die hier kurz umrissenen Umweltentwicklungen und deren Dynamik sind für alle Organisationen gegeben, natürlich jedoch in unterschiedlichem Masse (Rosenstiel, 1989). Unternehmen, deren relevanter Umweltausschnitt der Markt ist, sehen sich mit anderen Ansprüchen konfrontiert als nicht unmittelbar dem Marktgeschehen unterworfenen Organisationen. Der Druck wirkt sich jedoch auf alle Organisationen aus (Wimmer, 1991, 1995b) und es gilt entsprechend für alle Organisationen gleichermaßen folgende von Schreyögg und Noss (1995) abschliessend angeführte Feststellung:

Ungeachtet, ob man derartige Tendenzen und die dahinter stehenden Entwicklungszusammenhänge als Bedrohung oder Herausforderung, als zu meisternde Krise oder notwendigen Impuls für einen Entwicklungssprung begreift, zeugen sie doch in nachdrücklicher Weise von den Anforderungen, denen heutzutage eine Organisation gerecht werden muss und der eminenten Bedeutung, die dem Wandel von Organisationen beizumessen ist. So gerät die Fähigkeit, sich fortlaufend mit neuen Anforderungen auseinanderzusetzen, immer mehr zu dem kritischen Erfolgsfaktor, der letztlich über den Bestand einer Organisation entscheidet. (S. 170)

2.3.3 Zum Verhältnis zwischen Organisation und Umwelt

2.3.3.1 Organisationen als Systeme

Wie die oben erläuterte Entwicklung des Begriff Organisation bereits deutlich machte (vgl. Kap. 2.3.1.1), werden Organisationen in der neueren wissenschaftlichen Literatur vielfach als Systeme bezeichnet (vgl. Wohlgemuth, 1991a). Diese Betrachtungsweise schliesst einerseits die mechanistische Optik der Organisation als Maschine aus und andererseits geht der Blick weg von einer rein individuenzentrierten Sicht auf Unternehmen (vgl. Exner et al., 1987). Stattdessen rückt die explizite Berücksichtigung der Umwelt von Organisationen stärker in den Vordergrund, wobei über das Verhältnis von Organisation und Umwelt unterschiedliche Auffassungen vorhanden sind, abhängig von der jeweiligen systemtheoretischen Perspektive (vgl. Schreyögg, 2000), was wiederum entsprechend unterschiedliche Implikationen für das Beratendenhandeln hat, wie noch zu zeigen sein wird.

Systeme werden definiert als eine Menge von Elementen und eine Menge von Relationen zwischen den Elementen (Katz & Kahn, 1978). Im folgenden werden die Konzeptionen von Organisationen als offene Systeme und Organisationen als geschlossene Systeme und damit die verschiedenen Konzepte der Grenzziehung von Organisationen kurz erläutert (vgl. Schreyögg, 2000).

2.3.3.2 Organisationen als offene Systeme

Die Vertreterinnen und Vertreter des soziotechnischen Systemansatzes integrierten die aus der Biologie stammende „open system theory“ (von Bertalanffy, 1950) in ihr Organisationsverständnis (Emery, 1959). Lebende Systeme werden hier als offene und dynamische Systeme konzeptualisiert, deren Elemente bzw. Subsysteme miteinander und mit der Umwelt in Wechselwirkung stehen. In Bezug auf die Subsysteme gibt es – nebst der Differenzierung nach sozialem und technischem System – weitere Unterscheidungen. French und Bell (1994) unterscheiden nach dem Ziel-, technologischem, Aufgaben-, strukturellem und sozialem Subsystem, Comelli (1993) führt die Unterscheidung nach sozialem System, betrieblich/technischem sowie administrativem System an. Im Hinblick auf die Beziehung offener Systeme zu ihrer Umwelt können Organisationen „als gesellschaftliche Erfindungen betrachtet werden, mit deren Hilfe bestimmte Inputs (Material, Raum, Arbeitskraft, Technologie) zu ganz bestimmten Outputs (Produkte, Dienstleistungen) verarbeitet werden (throughput), wobei diese Outputs von der Umwelt des Systems als brauchbar angenommen werden müssen. Größere Irritationen für das System können somit sowohl durch Umweltveränderungen auf der Input- wie auf der Outputseite entstehen“ (Wimmer, 1991, S. 95; vgl. auch Katz & Kahn, 1978). Das heisst, dass die Reproduktion von Systemen hier auf einem wechselseitigen Austausch von Leistungen oder Materialien zwischen Organisation und Umwelt basiert. Das bedeutet aber auch, dass interne Ungleichgewichte unter anderem auf die wechselseitige Durchdringung von Organisation und Umwelt zurückgeführt werden können.

Im Gegensatz zu biologischen Systemen besitzen soziale Systeme keine feste Struktur. Ihre Struktur besteht aus rückgekoppelten, zyklischen Aktivitäten. Die Ausübung dieser Aktivitäten basiert nach Katz und Kahn (1978) auf Rollen als standardisierte Verhaltensformen, welche von Personen des Systems wahrgenommen werden. Diese wiederum basieren auf entsprechenden, auf bestimmte Aufgabenerfordernisse zurückgehende Rollenerwartungen, welche in kommunikativen Prozessen an die Rollenträgerinnen und –träger herangetragen werden.

Es liegt in der Anpassungsfähigkeit der Organisation, inwiefern sie Veränderungen der Umwelt, im Sinne aktiver Selbstregulation, so zu verarbeiten weiss, dass sie das Überleben der Organisation sichern kann (Emery, 1959). Das Prinzip der Selbstregulation weitgehend autonomer Organisationseinheiten ermöglicht ein Mindestmass an Reaktionsfähigkeit auf unerwartete Abweichungen von extern und intern und ist ein zentrales Anliegen des soziotechnischen Systemansatzes (Wimmer, 1991). Es wird hier auf den Begriff des Fließgleichgewichts (von Bertalanffy, 1950) zurückgegriffen, womit gemeint ist, dass lebende Systeme trotz veränderter Umwelten ihre Identität als Ganzes aufrecht erhalten können weil sie die Fähigkeit besitzen, sich auf Zustände grösserer Heterogenität und Komplexität hin zu reorganisieren. Interne Strukturen und Prozesse werden entsprechend auf die Austauscherefordernisse ausgerichtet. Hier lässt sich eine Verbindung sehen zu der, den deterministischen Ansätzen zur Erklärung des Verhältnisses von Organisation und Umwelt angehörigen, Kontingenztheorie von Lawrence und Lorsch (1967). Diese Forschungsrichtung postuliert einen dominierenden Einfluss der Umwelt auf die Organisation und betrachtet es als Hauptfunktion von Systemen, sich der sich ändernden Umwelt und ihren Erfordernissen anzupassen. Die Struktur eines Unternehmens wird dabei als Antwort auf Umwelterfordernisse betrachtet, die Steigerung der Binnendifferenzierung damit als Antwort auf die wachsende Komplexität der Umwelt. Baitsch und Alioth (1990) bringen eine zusätzliche Option offener Systeme ins Spiel: Sie postulieren, dass Systeme, wenn sie sich ihrer Verschränktheit mit der Umwelt bewusst sind, nicht nur auf diese reagieren, sondern zudem vorausschauend agieren können, wie weiter unten in dieser Arbeit noch genauer erklärt werden wird (vgl. auch Gebert, 1978).

2.3.3.3 Organisationen als geschlossene Systeme

Das „open-system“-Konzept hat durch die Wahrnehmung von Systemen als autopoietischer, also selbstorganisierter Systeme (Maturana & Varela, 1987) eine Wende erfahren. Diese neue Perspektive operativer Geschlossenheit von Systemen hat zu einer Weiterentwicklung der Systemtheorie in Richtung einer Theorie selbstreferentieller Systeme geführt (Luhmann, 1984). „Nicht die Umwelt oder irgendwelche Ursachen in derselben sorgen dafür, dass ein Lebenwe-

sen oder auch ein soziales System seine Form erhält, sondern das jeweilige System selbst. Um diesen Sachverhalt zu bezeichnen, spricht man in der neueren Systemtheorie von „operationaler Schliessung“ (Wimmer, 1995a, S. 66). In diesem Organisationsverständnis besteht der strukturelle Aufbau einer Organisation u.a. aus Regeln, Normen, Vorschriften, Machtgefügen und Beziehungsnetzen (vgl. die Parallele zur Rollentheorie von Katz & Kahn, 1978), die sich den systemeigenen Differenzierungskategorien entsprechend entwickelt haben. *Strukturen* sind also generalisierte Verhaltenserwartungen, welche der Steuerung interner Prozesse dienen: Handlungen (Verhalten) werden damit zur notwendigen Konsequenz der Systemstrukturen (Exner et al., 1987), was dazu führt, dass die Strukturen durch die Handlungen immer von neuem reproduziert werden: Systeme erhalten ihre Strukturen also aufrecht durch permanente Aktivität (Wimmer, 1995a; vgl. auch hier die Parallele zur Strukturkonzeption von Katz & Kahn, 1978). Sie konstituieren sich aus Handlungen, die Handlungen bewirken und auch durch Handlungen erzeugt werden. Diese Handlungen sind miteinander verknüpft über die Strukturen, die ihre Aufeinanderfolge steuern und ihrerseits durch die Handlungen reproduziert werden. Durch diese zirkuläre Verkettung, die durch Selbstreferenz ermöglicht wird, macht sich eine Organisation bis zu einem gewissen Grad autonom, denn so kann das System zu sich eine Beziehung herstellen und sich von Umwelten unterscheiden (Exner et al., 1987).

In bezug auf das *Verhältnis zwischen Organisation und Umwelt* bedeutet das, dass „mit der internen Strukturierung, also dem Aufbau eigener Regeln zur Informationsverarbeitung bzw. der Sicherstellung von Redundanz, das System [sich] von seiner Umwelt ab[grenzt]“ (Exner et al., 1987, S. 269; vgl. auch Schreyögg, 2000). Austausch mit der Umwelt erhält das System über selektive Kontaktpunkte, sogenannte strukturelle Koppelungen, Öffnungen“, die mit den Überlebensbedingungen des Systems zusammenhängen (Wimmer, 1995a). In Unternehmen sind dies z.B. Kundenkontakte. Anhand der eigenen Differenzschemata werden Informationen aus der Umwelt gefiltert. Dabei wird es durch die strukturellen Koppelungen dem System ermöglicht, sich den meisten Umwelteinflüssen gegenüber „indifferent zu verhalten und nur ganz bestimmte Irritationen aufzunehmen, eben nur jene, die durch die systemspezifischen „Öffnungen“ determiniert sind“ (Wimmer, 1995a, S. 69). Alles andere bleibt Umweltrauschen und gewinnt erst Bedeutung, wenn es sinnvoll auf interne Entscheidungszusammenhänge bezogen werden kann. Der Grad der Komplexität der Systemstruktur bestimmt die Verarbeitungskapazität des Systems. Komplexität wird in der Systemtheorie anhand der Begriffe Redundanz und Varietät beschrieben: „Redundanz bedeutet Gleichförmigkeit, erwartbare Aktionen und Reaktionen, reduziert die Komplexität und hat dank grösserer Übersichtlichkeit eine Entlastungsfunktion, die mit einem Verlust an *Varietät* erkaufte wird“ (Exner et al., 1987, S. 271). Redundanz lässt sich z.B. durch Formalisierung von Entscheidungsprozessen oder Kommunikationswegen herstellen, was eine Komplexitätsreduktion zur Folge hat (Schreyögg, 2000). Je höher die Varietät einer Organisation ist, umso vielfältiger sind die Berührungspunkte und möglichen Austauschprozesse zwischen Organisation und Umwelt. „In Phasen organisatorischer Umstrukturierung wird ein neues Verhältnis zwischen Varietät und Redundanz gesucht, eine Neubestimmung der System/Umwelt-Beziehung angepeilt“ (Exner et al., 1987, S. 271).

2.4 Zielbereiche und Wirkungen geplanten Wandels

Im Zusammenhang mit den mit einem Veränderungsprozess zu formulierenden Zielsetzungen stellt sich zunächst die Frage nach dem Klientennutzen. Dieser ist definiert als Optimierung des Erfolgspotentials des Klientinnensystems (Wohlgemuth, 1995). Die Frage stellt sich, welche Ziele mit einer organisationalen Veränderung verfolgt und erreicht werden müssen, damit das Erfolgspotential eines Klientensystems optimiert wird. Aus betrieblicher Sicht sollten grundsätzlich folgende Überlegungen gemacht werden: Externe Beratende werden in den meisten Fällen dann einbezogen, wenn die Probleme eines Unternehmens nicht alleine bewältigbar scheinen, da u.a. spezifische Qualifikationen und einschlägige Erfahrungen fehlen.

Es geht dabei vor allem darum, Organisationen dabei zu unterstützen, mit der Steigerung ihrer Eigenkomplexität fertig zu werden, die vielfach noch dadurch erhöht wird, „dass auf neue Situationen mit den alten Bearbeitungsmustern reagiert wird. Beratung setzt also dort an, wo bislang eingespielte Kommunikations- und Kooperationsgewohnheiten zur Bearbeitung der anstehenden neuen Aufgaben und Problemstellungen nicht ausreichen und ihre fortgesetzte Reproduktion zum eigentlichen Problem wird“ (Wimmer, 1995b, S. 245). Erfolg liege dann vor, wenn bestehende Problemlösungsroutinen durch neue Verhaltensweisen ersetzt würden (vgl. auch Titscher, 1991). Es müsse dementsprechend darum gehen, „nicht nur den aktuellen Problemdruck zu lindern, sondern die Überlebensfähigkeit des Systems insgesamt zu steigern“ (Wimmer, 1995b, S. 246).

Die Beratung hat dabei auf Inhaltsebene mit der Herausforderung fertig zu werden, die sachlich-inhaltlichen Dimensionen des Klientinnenproblems zu erfassen, „die erforderlichen Wissensbestände im Klientensystem zu mobilisieren und im Bearbeitungsprozess zu bündeln“ (Wimmer, 1995b, S. 245). Auf Prozessebene ist dafür zu sorgen, dass „das Klientensystem lernt, sich selbst für die Lösung seiner Probleme verantwortlich zu fühlen und damit das erforderliche Prozess-Know-how auch organisationsintern aufzubauen. Das soll in einer Weise geschehen, dass das Klientinnensystem strukturell ähnliche Probleme künftig ohne externe Unterstützung bewältigen kann (Baitsch, 1986a; Hafen et al., 2000). Dabei angestrebt wird „ein höherer Grad an Selbststeuerung und Problemlösefähigkeit auf allen Ebenen des Systems, um in zunehmend komplexeren Zusammenhängen auf neue Anforderungen flexibler und schneller reagieren zu können“ (Felfe, 1995, S. 109). Auch nach Baitsch (1986a) sowie Ulich und Alioth (1977) muss ein wesentliches Ziel die *künftige Selbstregulation* sein.

Es müssen entsprechend verbesserte Voraussetzungen für eine weiterführende Unternehmensentwicklung geschaffen werden (Strohm & Inversini, 2003) als zwingende Voraussetzung für die Fähigkeit und Möglichkeit, im Unternehmen weiterführende Entwicklungen im Sinne einer lernenden Organisation selbständig wirkungsvoll voranzutreiben (Baitsch et al., 1996; Frei et al., 1996; Sievers, 2000). Je besser es den Beratenden dabei gelingt, sich selber überflüssig zu machen, d.h. dass ihre Funktionen und Fertigkeiten von den Mitgliedern des Klientensystems übernommen werden können, desto eher ist diese Selbständigkeit erreicht (Baitsch, 1986a).

Diese Ausführungen führen zum vielzitierten Stichwort der *Nachhaltigkeit*. Zugunsten einer „nachhaltigen Strategie der Überlebenssicherung“ (Wimmer, 1999, S. 162) sollte der Fokus weg von kurzfristigen Produktivitätsgewinnen hin zu längerfristig wirksamen Entwicklungen gerichtet werden, sonst verpasse man „die Gelegenheit, rechtzeitig Leistungspotentiale aufzubauen, die man für das Eingreifen zukünftiger Chancen benötigt“ (a.a.O.). Mit Wohlgemuth (1991b) lässt sich verdeutlichen, dass „ganzheitlich verstandene Reorganisationen“ Strategie, Struktur und Humanpotential in Einklang bringen sollten (S. 170; vgl. auch Strohm, 1999; Stutz, 1991).

Das bedeutet: Werden die künftige Selbstregulation des Klientinnensystems bzw. die Nachhaltigkeit der Veränderung als übergeordnete Ziele organisationalen Wandels und erfolgreicher Beratung gesetzt, so müssen in ausgewogener Weise mitarbeitendenbezogene qualifikatorische, organisationsbezogene und wirtschaftliche Wirkungen erzielt werden. Es werden deshalb in dieser Arbeit für die Beschreibung der Auswirkungen der jeweiligen Projekte diese drei Zielkategorien berücksichtigt. Natürlich sind diese drei Wirkungsdimensionen *nicht* als *unabhängig* voneinander aufzufassen. Tabelle 2.4-1 zeigt deren Operationalisierungen. Welchen Stellenwert die einzelnen Wirkungsbereiche haben und wie sie sich im einzelnen legitimieren, wird im folgenden erläutert.

Tabelle 2.4-1: Wirkungsbereiche organisationaler Veränderungen

Wirtschaftliche Ziele	Organisationsbezogene Ziele	Qualifikatorische Ziele
<ul style="list-style-type: none"> Steigerung der Konkurrenzfähigkeit Reduktion der Personalkosten Reduktion der Qualitätskosten Steigerung des Umsatzes allgemeine Kostensenkung Verbesserung der Kundenorientierung Verbesserung des Ressourcenmanagements Verbesserung der Qualität von Produkten bzw. Dienstleistungen Entwicklung bzw. Klärung der Strategie Verbesserungen der organisationalen Strukturen Optimierung von Abläufen und Prozessen Optimierung des technischen Systems Erhöhung der Termintreue Erhöhung der Flexibilität Reduktion der Durchlaufzeiten Sicherung Produkt-Knowhow Erhöhung der Produktivität Reduktion von Fehlzeiten und Fluktuation 	<p>Arbeitsgestaltung und Umgang mit Humanressourcen</p> <ul style="list-style-type: none"> motivierende Arbeitsaufgaben und –rollen für Mitarbeitende Lern- und Entwicklungspotentiale in der Arbeit schaffen Verbesserung allgemeiner Arbeitsrahmenbedingungen Optimale Nutzung der MitarbeiterInnen-Potentiale Weiterentwicklung der MitarbeiterInnenpotentiale Steigerung der Leistungsmotivation der Mitarbeitenden Verbesserung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden Belastungsoptimierung Verbesserung des Kostenbewusstseins der MA Verbesserung des Qualitätsbewusstseins der MA Verbesserung der Identifikation mit dem Unternehmen Verbesserung der Offenheit für Innovationen und Verbesserungen <p>Soziales System, Führung und Kultur</p> <ul style="list-style-type: none"> Verbesserung der Zusammenarbeit in den Teams Verbesserung der teamübergreifenden Zusammenarbeit Verbesserung der Information und Kommunikation Verbesserung des Klimas Verbesserung der Führungsstrukturen und -prozesse Verbesserung des Führungsverhaltens Erhöhung von Partizipation und Mitsprache Kulturentwicklung Schaffung bzw. Verbesserung einer Kultur der Offenheit und Toleranz innerbetriebliche Transparenz über Abläufe und Verantwortlichkeiten; Entscheidungskompetenzen; Koordination; etc. innerbetriebliche Transparenz über Finanz- und Leistungsdaten des Unternehmens Rollenklarheit <p>Aspekte organisationalen Lernens</p> <ul style="list-style-type: none"> Steigerung der Reflexionsfähigkeit der Organisation i.S.v. Selbstevaluation, kollektive Selbstüberprüfung Steigerung der Anpassungsfähigkeit der Organisation an sich ändernde Rahmenbedingungen Steigerung der Fähigkeit der Organisation sich proaktiv zu verändern i.S.v. Antizipation des Veränderungsbedarfs der Organisation 	<p>Fachkompetenz</p> <ul style="list-style-type: none"> Organisationales Wissen (Wissen um Aufbau- und Ablauforganisation im eigenen Unternehmen) Change-Management-Kenntnisse Wissen um Konzepte und Begriffe der Arbeits- und Organisationspsychologie Wissen um Konzepte und Begriffe der Betriebswirtschaftslehre Produkttechnologie-Kenntnisse IT-Knowhow andere Fachkenntnisse <p>Methodenkompetenz</p> <ul style="list-style-type: none"> Problemlösekompetenz Fähigkeit zur Bewältigung neuer Situationen Projektmanagement-Knowhow Anwenden konkreter Methoden, Instrumente (z.B. Moderation, Befragungsmethoden) <p>Sozialkompetenz</p> <ul style="list-style-type: none"> Kommunikationsfähigkeit Kooperationsfähigkeit Meinungsäußerung, Durchsetzung Soziale Unterstützung, Kollegialität Einfühlungsvermögen <p>Selbstkompetenz</p> <ul style="list-style-type: none"> Kontrollüberzeugungen Selbstkonzept eigener Fähigkeiten Berufliche Selbstwirksamkeit

2.4.1 Qualifikatorische Ziel- bzw. Wirkungsbereiche

Inwiefern qualifikatorische Zielkategorien für die Erfolgsbilanz eines Unternehmen während und nach einem Veränderungsprozess relevant sein können wird im folgenden dargelegt.

2.4.1.1 Neue Anforderungen an Qualifikation

Die bereits diskutierten sich verändernden Rahmenbedingungen bedeuten stark gestiegene Herausforderungen für die Unternehmen. Diesen kann nur mit einem flexiblen Systemansatz genügt werden. Ziel ist ein grösstmögliches Mass an Selbstregulation (Frei et al., 1996). Unternehmen sehen sich damit vor erweiterte Anforderungen an ihre „Lern- und Umgestaltungsfähigkeit“ gestellt (Erpenbeck & Heyse, 1999, S. 16). Das hat Implikationen für die Beschäftigten: „Nicht nur die fachlichen Anforderungen an die heutigen wie auch zukünftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigen, sondern ebenso sehr die Anforderungen an sie Selbständigkeit und die

Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung“ (Frei et al., 1996, S. 77). Nebst fachlichen treten auch fachübergreifende Qualifizierungsziele in den Vordergrund (Bergmann, 1996; Sonntag, 1996). Exemplarisch dafür seien hier die von Sonntag (1996) formulierten Tendenzen für die Facharbeiterebene genannt: Verringerung manueller Eingriffe, Zunahme der Bedeutung von dispositiven, planerischen und programmgestaltenden Vorbereitungen des Arbeitsprozesses, Zunahme analysierender und synthetisierender Denkleistungen sowie erhöhte Anforderungen an Kooperations- und Kommunikationsbereitschaft der Mitarbeitenden.

Laut Bergmann (1996) werden Qualifikationsmuster, die früher nur in einigen Tätigkeitsbereichen erforderlich waren heute als trendbestimmend charakterisiert. Das sind Denken in Zusammenhängen, Planungs-, Steuerungs-, und Organisationsgeschick, fachliche Flexibilität, Abstraktions- und Konzentrationsvermögen, analytische Qualitäten, Innovationswille, Wissens- und Handlungskompetenz. Erpenbeck und Heyse (1996) nennen ausserdem die Verstärkung der Problemlösefähigkeit, Kreativität, Selbstorganisation, Veränderungsmitwirkung sowie auch sensibles und effektives Interaktions- und Kommunikationsverhalten. Das gilt für Beschäftigte aller Hierarchieebenen, wie auch Ulich (2001a) konstatiert, aber leider gilt „nach wie vor [...] für weite Bereiche der Wirtschaft, dass die Bedeutung von ‚Denkleistungen‘ für die Arbeit der direkt produktiv Beschäftigten systematisch unterschätzt und die tayloristische ‚Trennung von Denken und Tun‘ aufrechterhalten wird“ (S. 389).

Lernen im herkömmlichen Sinn als Wissensaneignung und als Erwerb von Fähigkeiten und Fertigkeiten ist für die heutigen Anforderungen an die Unternehmen und ihre Mitarbeitenden nicht mehr ausreichend. Frei et al. (1996) beschreiben Lernen– wie Bergmann - nicht nur als „Anhäufung‘ neuen Wissens oder dem Üben von Fertigkeiten und Fähigkeiten“ (S. 22). Vielmehr beinhaltet es „die qualitative Veränderung von kognitiven Strukturen, unserer Fähigkeit und Flexibilität, auf Probleme und Möglichkeiten mit verschiedenen Problemlösungs- und Denkweisen zu reagieren“ (S. 22). „Arbeitspsychologisch begründete Methoden zur Förderung berufsbezogener Lernprozesse gehen [...] davon aus, dass die Lernenden nicht nur Adressaten bzw. Objekte der (Lehr-) Tätigkeit der Lehrenden sind, sondern zugleich immer auch Subjekte ihrer eigenen Handlungen bzw. Tätigkeiten“ (Ulich, 2001a, S. 400). Diese Überlegungen sind Basis folgender Ausführungen.

2.4.1.2 Kompetenzerwerb in Organisationen

Veränderte Qualifikationsziele bedingen auch Veränderungen in den Ausbildungskonzeptionen und Weiterbildungsangeboten (Bergmann, 1996; Ulich, 1999, 2001a). Frei et al. (1996) konstatieren, dass „die Lern- und Veränderungsbereitschaft eines Individuums [...] von zunehmenden Wichtigkeit sein [werden]“ (S. 74), wobei diese Aspekte stark beeinflusst werden könnten durch Formen der Arbeitsorganisation, „die dieses Potential fördern und belohnen“ (a.a.O.).

Ulich (2001) konstatiert treffend, Vorgesetzte sowie Aus- und Weiterbildungsverantwortliche vertreten

explizit oder implizit, häufig die Auffassung, Personalentwicklung finde in betrieblichen oder ausserbetrieblichen Aus-, Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen statt. Dies mag zutreffen, soweit es sich um die Vermittlung von fachspezifischen Kenntnissen und Fertigkeiten handelt. Persönlichkeitsentwicklung im Sinne der Entwicklung von Kompetenzen ist jedoch weitgehend an Prozesse arbeitsimmanenter Qualifizierung gebunden. [...] In diesem Zusammenhang könnte die Identifizierung der ‚Lernhaltigkeit‘ von Arbeitsaufgaben (Richter & Wardanjan, 2000) eine bedeutsame Rolle spielen. (S. 405)

Erpenbeck und Heyse (1996) machen im Zusammenhang mit den gestiegenen Anforderungen an Organisationen und ihre Beschäftigten darauf aufmerksam, dass „die aussenorganisierte klassische berufliche Weiterbildung [...] zunehmend durch Formen selbstorganisierten Lernens, insbesondere des Lernens im Prozess der Arbeit, flankiert und ersetzt [wird], und statisches Strukturdenken [...] von dynamischem Prozessdenken abgelöst [wird]“ (S. 19). Qualifizierung

ist also nicht mehr auf Aus-, Fort und Weiterbildung einzugrenzen, Personalentwicklung findet „vielmehr in der Auseinandersetzung mit der Arbeitstätigkeit statt“ (Ulich, 1999, S. 127). Frei et al. (1996) unterscheiden vier Ebenen der Qualifizierung, die für eine optimale Veränderungsprozessgestaltung der Kompetenzentwicklung im Prozess der Arbeit ausschlaggebend sind: Die erste Ebene betrifft die Beherrschung fachlicher, produkt- und materialspezifischer Anforderungen, die zweite die Beherrschung der Arbeitsmittel, die dritte Ebene betrifft soziale Qualifikation aufgrund der zunehmenden Anforderung an Kommunikation und Kooperation, auch im Sinne gemeinsamer Planung und Arbeitsorganisation mit anderen, die vierte Ebene zielt auf die Weiterentwicklung des soziotechnischen Systems. Damit wird Qualifizierung durch Arbeitsgestaltung zu einer zentralen Aufgabe von Personalentwicklerinnen und -entwicklern (Ulich, 1999, 2001a). Sonntag (1996) hebt mit Verweis auf diese neue Qualität von Personalentwicklung das Vorhandensein einer Lernkultur als „Pfleger („cultura“) des Lernens im Unternehmen“ (S. 42) als zentrale Voraussetzung dafür hervor.

2.4.1.3 Kompetenzerwerb in organisationalen Veränderungsprozessen

Mohrman und Mohrman (1997) gehen davon aus, dass in Organisationen keine fundamentalen Veränderungen ohne Lernprozesse möglich sind, denn nur wenn die Betroffenen ihre arbeitsbezogenen Kompetenzen ausbauen können, werden sie Veränderungen im betrieblichen Alltag umsetzen. Dabei sollte nebst möglicherweise notwendiger Schulung insbesondere die aktive Beteiligung an Projektarbeit als Qualifizierungschance genutzt werden (Hafen et al., 2000; Sonntag, 1996). Rosenstiel (1992) erwähnt diesbezüglich, dass Organisationsentwicklung und Personalentwicklung häufig als eng miteinander verwoben interpretiert werden, da Organisationsentwicklung erhebliche Auswirkungen auf die interpersonalen Kompetenzen haben könne.

Analog der Frage nach der Lernhaltigkeit von Arbeitsaufgaben sollte bei organisationalen Veränderungsprojekten die Frage nach der Lernhaltigkeit von Veränderungsprozessen gestellt werden. Lern- und Entwicklungspotentiale, „die sich nicht umfassend an einem Einzelarbeitsplatz oder jeder einzelnen Arbeitsaufgabe realisieren lassen, resultieren ganz wesentlich aus den Mitwirkungsmöglichkeiten bei Organisationsentwicklungen und Arbeitsgestaltungen der eigenen Gruppe oder Abteilung“ so Bergmann (1996, S. 177; vgl. Ulich, 1999). Prozesse der Kompetenzentwicklung werden insbesondere durch Beteiligung an Veränderungen der eigenen Arbeit, also durch Beteiligung an der Arbeitsgestaltung, vollzogen (Ulich, 1999, 2001a). So kann die Mitarbeit an einem Veränderungsprojekt den Betroffenen ermöglichen, sich projektimmanent, durch die Beteiligung am Wandel zu qualifizieren für Veränderung bzw. für den oben erwähnten Umgang mit immer komplexer werdenden Anforderungen. Baitsch (1998, S. 315) macht deutlich inwiefern insbesondere in Projektgruppen in Organisationsentwicklungsprozessen arbeitsimmanente Qualifizierung stattfinden kann: „Für die Mitglieder der Projektgruppe erweitern sich damit die Problemsicht und die Komplexität der Bearbeitung. Projektgruppen bestehen temporär; entsprechend steigen die Anforderungen an soziale Kompetenz wie auch die Möglichkeit, soziale Kompetenz zu erwerben und zu trainieren. Projektgruppen erhalten oft externe Unterstützung durch Fachexperten; dadurch erweitern sich die Lernmöglichkeiten. Die Verknüpfung von betrieblicher Projektarbeit als Qualifizierungsmethode mit externen Qualifizierungsmaßnahmen und methodischer Begleitung wird einhellig als vielversprechender Weg zur Vermittlung von fundierten fachlichen, methodischen und sozialen Kenntnissen und Fertigkeiten angesehen“.

2.4.1.4 Die Doppel-Helix der Kompetenzentwicklung

Eine Konzeption der Kompetenzentwicklung im Kontext organisationaler Entwicklung legen Frei et al. (1984; vgl. auch Baitsch, 1985; Duell, 1986; Frei et al., 1996) vor. Sie gehen von einem Modell der Kompetenzentwicklung aus, welches einerseits Aussagen über die Entwicklung einer Person, Gruppe oder Organisation enthält und andererseits die Eigenschaften der Umgebung, in der diese sich befinden, miteinbezieht. Sie postulieren die Doppelhelix als Prozessmodell der Kompetenzentwicklung, welches die Verschränkung individueller und systemischer

Veränderungen beinhaltet: Es muss sowohl auf individueller Seite etwas geschehen, wie auch die Rahmenbedingungen angepasst werden, damit neu erworbenes Wissen und Fähigkeiten genutzt werden können. Kompetenzentwicklung ist damit das Zusammenspiel von individuellen Lernprozessen und systemischen Veränderungsprozessen. "Oder anders formuliert: individuelle Kompetenzentwicklung ist gebunden an die Veränderung von Tätigkeiten und die gleichzeitige Veränderung der sozialen Systeme, in die diese Tätigkeiten eingebettet sind" (Ulich, 1999, S. 127). Individuelle Lernprozesse werden dabei dargestellt als innere Helix und finden in Wachstums-Differenzierungs-Integrations Schleifen statt. Systemische Veränderung lassen sich als äussere Helix beschreiben, in den Phasen des Auftauens, Veränderns und Konsolidierens nach Lewin (Duell, 1986; Frei et al., 1996).

Die Kompetenzentwicklung erfolgt jedoch nicht automatisch, sie hängt davon ab, ob das Arbeitsumfeld Qualifizierungsmöglichkeiten bietet und ob die einzelnen bereit sind, ihr Potential auszuschöpfen (Frei et al., 1996). Zu den wichtigsten „objektiven“ Voraussetzungen für die arbeitsimmanente Qualifizierung gehört die tatsächliche Veränderbarkeit von Arbeitsaufgaben und Arbeitsstrukturen, zu den wichtigsten „subjektiven“ Voraussetzungen die Wahrnehmung der Veränderbarkeit durch die Beschäftigten“ (Ulich, 2001a, S. 406f). Ein betriebliches Angebot von neuen Arbeitsinhalten und Arbeitsstrukturen genügt also nicht, um entsprechende Qualifizierungsbereitschaften auszulösen. Es ist darüber hinaus erforderlich, die Beschäftigten durch aktive Mitwirkung in den Prozess der Veränderung einzubeziehen (Baitsch, 1985; Ulich, 2001a), „Betroffene zu Beteiligten machen“ (Ulich, 2001a, S. 407). Die Möglichkeit, gemeinsam Entscheidungen über künftige Veränderungen zu fällen, erhöht die Bereitschaft, auch tatsächlich eine Veränderung vorzunehmen (Lewin, 1947). Darüber hinaus bedarf es geeigneter betrieblicher Rahmenbedingungen, welche Möglichkeiten der Qualifizierung nicht beschneiden, so z.B. ein entsprechendes Entlohnungssystem (Duell, 1983; Ulich, 2001a).

2.4.1.5 Das Self-Design-Model

Mohrman und Mohrman (1997) befassen sich in ähnlicher Weise mit der Frage, ob, wann und durch wen sich Kompetenzen in Veränderungsprozessen erwerben lassen. In ihrem Self-Design Model beschreiben sie Lernprozesse in den verschiedenen Phasen der Veränderung einer Organisation. Dabei nennen sie den Erwerb von Wissen als einen wichtigen Bestandteil, wenn es in Phase 1 darum geht, in Organisationen das Fundament für den bevorstehenden Wechsel zu legen ("laying the foundation"). In Phase 2, der Designphase der Organisationsgestaltung ("design process"), werde am besten gelernt "when there is a clear sense of outcomes or objectives to frame the reflection and design activities" (S. 217). In Phase 3, der Implementierung der Veränderung ("implementing and assessing"), finde in einem iterativen Prozess durch Erfahrungslernen die Implementierung statt. Dem Top –Management weisen die Autoren eine zentrale Rolle für das Gelingen eines solchen Prozesses zu: "Spearheading the learning and self-design processes of the organization is a key task of top management in the transition" (S. 225).

2.4.2 Organisationsbezogene Ziel- bzw. Wirkungsbereiche

Auf die Frage nach system- bzw. organisationsbezogenen Zielen von Veränderungsprozessen lassen sich in der Literatur verschiedene Antworten finden, die sich in folgende Aspekte gliedern lassen: Zum einen geht es um Zielbereiche entlang den Kriterien soziotechnischer Systemgestaltung, zum andern zusätzlich um Zielkategorien im Kontext von Führung und Kultur.

2.4.2.1 Aspekte soziotechnischer Systemgestaltung

Ziel der soziotechnischen Systemgestaltung ist die *Erweiterung des Handlungsspielraums* der Organisationsmitglieder bei gleichzeitiger Verbesserung der *Effizienz des Systems als Ganzes*. „Soziotechnische Systemgestaltung als verknüpfte Optimierung von technischem und sozialem

Teilsystem heisst, Strukturen [...] und Funktionsweisen [...] gemeinsam und in ihrer gegenseitigen Bedingtheit, ausgerichtet auf die jeweilige Primäraufgabe, zu gestalten und zu vernetzen“ (Frei et al., 1996, S. 153).

Der soziotechnische Systemansatz versteht Organisationen als offene Systeme (vgl. Kap. 2.3.3.2) bestehend aus einem sozialen und einem technischen Teilsystem, welche miteinander in Wechselwirkung stehen (Emery, 1959). Das soziale Teilsystem besteht „aus den Organisationsmitgliedern mit ihren individuellen und gruppenspezifischen Bedürfnissen physischer und psychischer Art, insbesondere deren Ansprüchen an die Arbeit sowie ihren Kenntnissen und Fähigkeiten“ (Alioth, 1980, S. 26). Das technische Teilsystem besteht „aus den Betriebsmitteln, den Anlagen und deren Layout, generell aus den technologischen und räumlichen Arbeitsbedingungen, die als Anforderungen dem sozialen System gegenüberstehen“ (a.a.O.). Die Einsicht über das Vorhandensein dieser beiden Teilsysteme wird dann wichtig „wenn man begreift, dass das soziale und das technische Teilsystem je nach unterschiedlichen Spielregeln funktionieren und deshalb auch nicht nach den gleichen Prinzipien gestaltet werden können“ (Frei et al., 1996, S. 53). Das Konzept der soziotechnischen Systemgestaltung „postuliert explizit die Notwendigkeit, Technologieeinsatz, Organisation und Einsatz von Humanressourcen *gemeinsam* zu optimieren (‘joint optimization’)“ (Ulich, 2001a, S. 188). Strukturell sollte ein nach diesem Prinzip gestaltetes Arbeitssystem zum ersten durch relativ unabhängige Organisationseinheiten gekennzeichnet sein, welchen ganzheitliche Aufgaben übertragen werden und welche durch Selbstregulation Schwankungen und Störungen am Ort der Entstehung auffangen. Selbstregulation bedeutet, die Mittel und Kompetenzen, also die Kontrollmöglichkeiten zu haben, um die Probleme da zu lösen, wo sie auch sind (Frei et al., 1996). Dadurch werden Störungen schneller und flexibler behoben. Zum zweiten sollte ein Aufgabenzusammenhang innerhalb der Organisationseinheiten bestehen, was *Kooperation, Kommunikation* und *Lernprozesse* im Team fördert, und schliesslich sollten Arbeitsergebnisse quantitativ wie qualitativ, im Sinne der Einheit von Produkt und Organisation, den jeweiligen Organisationseinheiten zugeordnet werden können (Ulich, 2001a). „Das optimale Funktionieren von offenen, sich ständig verändernden Systemen setzt voraus, dass die zur Kontrolle der Arbeit verschiedener organisatorischer Teilsysteme notwendigen Ressourcen und Kompetenzen den Mitgliedern dieser Teilsysteme zur Verfügung stehen“ (Frei et al., 1996, S. 54). Das ermöglicht eine Reduktion externer Kontrolle, da *Motivation durch Aufgabenorientierung* entsteht (Ulich, 2001a). Diese Merkmale betreffen u.a. die Ganzheitlichkeit und Kontrollierbarkeit der Aufgabe (Frei et al., 1996; Ulich, 2001a) Gemeinsame Aufgabenorientierung „ist schliesslich die Voraussetzung für eine *zielorientierte Kooperation* und für die *kollektive Selbstregulation* in der Gruppe (Frei et al., 1996, S. 157) und geht einher mit *erhöhter Transparenz* und einem gemeinsamen Verständnis bezüglich der zu erreichenden Ziele. Der Stellenwert der Gruppe für die produktive Strukturierung der Arbeitsabläufe wird stark betont. Die Gruppe als solche soll dabei - wie gerade ausgeführt - einerseits im Stande sein, das Leistungsniveau zu steigern. Sie erfüllt zum anderen eine soziale Funktion insofern als die *Arbeitszufriedenheit* – im Sinne des Modells verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit von Bruggemann, Grosskurth und Ulich (1975) erwartbar als progressive Arbeits(un-)zufriedenheit (vgl. Ulich, 2001a) - des einzelnen ansteigen soll und Bedürfnisse der sozialen Integration, Anerkennung und Feedback abgedeckt werden können. Somit sollen funktionierende Teamstrukturen auch dazu beitragen Personalprobleme wie Fehlzeiten, hohe Krankenstandsdaten, Unfälle und Motivationsprobleme zu lösen (Emery, 1959; Ulich & Alioth, 1977; Wimmer, 1991). Ein solches Gestaltungskonzept impliziert klar eine Abwendung von tayloristischer Arbeitsorganisation und blosser Pflege sozialer Beziehungen: „Es geht hier darum, Dispositionsspielräume zu schaffen sowie Mittel und Kompetenzen dafür bereitzustellen, dass Gruppen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Lage sind, eine Aufgabe nach vorgegebenen Fristen und Masstäben, im übrigen aber auch nach eigenen Plänen und Absprachen – nach dem Prinzip der Selbststeuerung -, zu erfüllen“ (Frei et al., 1996, S. 54f).

2.4.2.2 Aspekte von Führung und Kultur

Wie bereits mehrfach ausgeführt, ist ein Ziel organisationaler Veränderungsprozesse die *künftige Selbstregulation* (Baitsch, 1986a; Ulich & Alioth, 1977). „Die steigenden und rascher wech-

selnden Anforderungen aus der Umwelt werden zu ihrer Bewältigung ein zunehmendes Mass an Flexibilität verlangen. [...] Damit die notwendige Flexibilität erreicht und zugleich die wachsenden Bedürfnisse nach Mitwirkung und Einflussnahme erfüllt werden können, müssen mit der flacher werdenden hierarchischen Struktur eine Dezentralisierung der Entscheidungen nach dem Subsidiaritätsprinzip und eine eindeutige Hinwendung zu einem – dem Menschenbild des „complex man“ angemessenen – partizipativen Führungsverhalten verbunden sein“ (Ulich, 1986, S. 169). Auch Kugeler und Vieting (2002) empfehlen das Subsidiaritätsprinzip und sprechen in diesem Zusammenhang von „Delegationseffizienz“ (S. 225; vgl. auch Wohlgemuth, 1991a).

Doppler und Lauterburg (2002) fordern mit dem Ziel der *Unternehmung als lernendes System* ein Denken in Prozessen und vernetzten Systemen statt in Strukturen um der Anforderung an laufende Anpassung genügen zu können. "In fact, given the call for flexibility and the predictions that the dynamic environment will present a series of strategic challenges, tomorrow's successful organization may be characterized by the processes it must house rather than by a prescriptive architecture. These processes will include the ongoing self-design of the organization itself (...). Successful organizations will have mastered approaches for continually modifying their own design" (Mohrman & Mohrman, 1997, S. 211). Auch Osterhold (1996) sieht eine erfolgreiche Zukunftsausrichtung von Unternehmen nur in lernenden selbstorganisierten Organisationen (vgl. Gebert, 2004; Kugeler & Vieting, 2002).

Gebert (2004) nennt als weitere Ziele und Auswirkungen auf individueller Ebene in diesem Zusammenhang ein hohes *Commitment* und *Innovationsbereitschaft*.

Einige Autoren legen ganze Listen organisationsbezogener Zielkategorien vor, (z.B. West & Anderson, 1996). Für diese Autoren sind die positiven Auswirkungen von organisationalen Neuerungen z.B. „administrative efficiency, staff well-being, personal growth, increased satisfaction, improved group cohesiveness, better interpersonal communication, and those productivity and economic measures more routinely invoked“ (S. 681). Doppler und Lauterburg (2002) legen im Zusammenhang mit Erfolg von Veränderungsprozessen eine ausführliche Liste von Kriterien erfolgreicher Unternehmensführung vor, wobei in organisationsbezogener Hinsicht folgende genannt werden: lebendiges Leitbild und klare Grundwerte, schlanke Organisation, Ergebnisorientierung und Kostenbewusstsein auf allen Ebenen, modernes Führungsinstrumentarium, Innovation, Flexibilität, regelmässige Evaluation, ganzheitliches Management, offene Kooperation, offene Kommunikation, Entwicklung Mitarbeiterpotential, Nutzung Mitarbeiterpotential, Strategiebildung, direkte Kontakte Spitze/Basis, permanente Qualifizierung des Managements, klare und sozial verträgliche Führung, Vorhandensein eines echten Management-Teams, offene Kultur und Konfliktfähigkeit, Lernende Organisation. Greif et al. (1998) identifizierten bei einer Befragung von Expertinnen und Experten folgende organisationsbezogenen Kriterien des Erfolgs organisationaler Veränderungen: Einbeziehung, Einstellungen und Motivation der Betroffenen, Verhaltensänderungen und Qualifikation der Mitarbeitenden, Innovation und lernende Organisation.

2.4.3 Wirtschaftliche Ziel- bzw. Wirkungsbereiche

Im Bereich wirtschaftlicher Ziele muss eine organisationale Veränderung sicher die Bereitstellung einer wirtschaftlichen und zweckmässigen Organisation für das Unternehmen gewährleisten. Gestaltungskriterien sind dabei optimaler Ressourceneinsatz, optimierte Prozesse u.a. (Kugeler & Vieting, 2002), welche eine Verbesserung der Unternehmensleistung ermöglichen. Als Indikatoren für eine verbesserte Unternehmensleistung gelten z.B. Steigerung der Produktivität, Verbesserung der Qualität, weniger Störungen, geringere Ausfallzeiten und erhöhte Sicherheit (Imai, 1994).

Ähnliche Indikatoren ergab eine Expertinnen- und Expertenbefragung von Nippa (1997). Hier wurden zudem als Erfolgskriterien die Verbesserung von organisationalen Strukturen und Abläufen sowie Zeitreduktion und Schnelligkeit genannt. In der Expertinnen- und Expertenbefragung von Greif et al. (1998) konnten als Wirtschaftlichkeitskriterien die Obergruppen Wirtschaft-

lichkeit, Effizienz und Marktposition sowie Qualitätsverbesserungen eruiert werden. Doppler und Lauterburg (2002) führen als Erfolgskriterium zudem die Markt- und Kundenorientierung an.

2.4.4 Wie kann diesen Wirkungsbereichen Rechnung getragen werden?

Es stellt sich nun die Frage wie Veränderungsprozesse gestaltet werden müssen, damit die genannten Zielkategorien Mensch, Organisation und Wirtschaftlichkeit in ausgewogenem Masse bedient werden und damit den gestiegenen Anforderungen genügt werden kann. So fokussiert ein direktives und sachorientiertes Vorgehen möglicherweise zu stark auf wirtschaftliche Grössen, während Mitarbeitendenpotentiale unzureichend ausgeschöpft werden und notwendige kulturelle Entwicklungen nicht vollzogen werden. Oder ein sehr mitarbeiterorientiertes und in diesem Sinne partizipatives und selbstreflexives Vorgehen bewirkt zwar gewisse Einstellungs- und Verhaltensänderungen, wird aber dem Zeithorizont, innerhalb dessen erste wirtschaftliche Ergebnisse spürbar werden sollten, nicht gerecht oder überfordert die ungeübten Betroffenen völlig mit Anspruch an deren Mitdenken in der Veränderung. Ein Vorgehen zu wählen, welches in ausgewogener und sachdienlicher Art diesen Ansprüchen gerecht wird, ist anspruchsvolle Aufgabe des Change Managements. Ulich & Alioth (1977, S. 161) formulieren sehr treffend, in welchem Spannungsfeld sich Beratende in diesem „Auftrag“ befinden: „Bei der Begleitung des Entwicklungsprozesses bewegt sich der Change-Agent im Spannungsfeld zwischen Dominanz (Manipulation) des Entwicklungsprozesses und dem völligen Sich-Selbst-Überlassen der Betroffenen. Beide Extremrollen verhindern eine adäquate Entwicklung der Selbstregulation: im einen Fall durch Abblocken der Lernprozesse, im anderen Fall durch Hervorrufen einer resignativen Reaktion, sei es wegen Ratlosigkeit der Betroffenen in der neuen Situation, sei es wegen der Notwendigkeit, unrealistische Anfangserwartungen reduzieren zu müssen“ (vgl. auch Baitsch, 1986b). In der Literatur finden sich in diesem Zusammenhang zahlreiche Hinweise, welche weiter unten erläutert werden. Ein Punkt, in dem sich fast alle einig sind, ist folgender: Wenn Menschen in Organisationen etwas lernen sollen, müssen sie einbezogen werden, wenn Menschen in Organisationen Veränderungen bzw. künftige Lösungen tragen sollen, dann müssen sie an der Erarbeitung und Umsetzung von Veränderungen partizipieren können. Im folgenden werden idealtypische Ansätze des Change Managements, u.a. im Hinblick darauf, inwiefern sie diesen Zielbereichen Rechnung tragen können oder wollen, erörtert.

2.5 Change Management

In diesem Kapitel wird versucht, eine Systematik in die in der vielfältigen Literatur referierten Begriffe, Inhalte und Ansätze des Change Managements zu bringen. Es stehen sich verschiedenste Ansätze gegenüber, wobei manchmal in der Literatur eine idealtypisch vereinfachte Pointierung stattfindet, die sogenannte „weiche“, langfristige und partizipative „Bottom-up“-Ansätze den sogenannten „harten“, schnellen und autoritären Vorgehensweisen einer Top-Down-Strategie gegenüberstellt. Bekannte Schlagworte, die als Prototypen auf der weichen Seite genannt werden sind z.B. die „Organisationsentwicklung“, auf der harten Seite ist es z.B. das „Business Process Reengineering“. Reiss (1995) spricht von „Lagerbildungen in der Organisationsentwicklung“, weist aber darauf hin, dass die mit den Extremstandpunkten verbundenen Plädoyers „zwischenzeitlich weitestgehend dem Votum für eine zweigleisige Down-up-Vorgehensweise weichen müssen“ (S. 278; vgl. Janes et al., 2001). Hier wird also bereits angetönt, was im folgenden noch zu zeigen sein wird: Die *eine* richtige Reinform des Change Managements gibt es nicht.

Die in der vorliegenden Arbeit gewählte Systematik versucht, verschiedene Ansätze nach ausgewählten Kriterien zu ordnen und zueinander in Beziehung zusetzen. Dabei ist grundsätzlich in Rechnung zu ziehen, dass die Anwendung der Begriffe zum Thema Change Management äusserst vielfältig und individualisiert ist: „Einander verstehen wird gleichsam zum Zufall, wenn

heute ManagerInnen und BeraterInnen über die Veränderung von Institutionen und Unternehmen reden. Nun gibt es auf Begriffe wie „Organisationsentwicklung“, „Evolution“, „Change-Management“, „Wandel“, „Veränderung“, „Transformation“ oder „Krisen-Management“ natürlich kein Copyright. Es sind daher tief greifende Missverständnisse vorprogrammiert, die nur durch aufwändige Kommunikationsprozesse vermieden werden können“ (Janes et al., 2001, S. 3).

Im Anschluss an die Beschreibung und Erörterung der verschiedenen Vorgehensweisen und Ansätze des Change Managements wird der Versuch präsentiert, diese Ansätze mittels wiederkehrender Dimensionen bzw. Prinzipien einander vergleichbar zu machen.

Schliesslich wird ein Überblick darüber gezeigt, was in der Literatur bislang zur Idee der Kontingenz von betrieblichen Ausgangslagen und Change Management vorgefunden werden kann.

2.5.1 Organisationsentwicklung

2.5.1.1 Definitionen von Organisationsentwicklung

Die Beschreibungen und Definitionen von Organisationsentwicklung (OE) sind vielfältig. Der Begriff OE wird in verschiedensten Kontexten, zu den unterschiedlichsten Zwecken und mit entsprechend sehr verschiedenen Bedeutungen manchmal geradezu inflationär verwendet (Exner et al., 1987). Wimmer (1991) spricht in diesem Zusammenhang von „weitverzweigtem Schrifttum“ und einer ausgesprochen „heterogenen Landschaft“ (S. 68). Im folgenden werden drei ausgewählte Definitionen präsentiert, welche die hauptsächlichen Stossrichtungen der OE deutlich machen. Einen Überblick über weitere Begriffsbestimmungen bieten z.B. Becker und Langosch (1995), Porras und Robertson (1992) sowie Trebesch (2000).

Die Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE) definiert OE als "längerfristig angelegter, organisationsumfassender Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und den in ihr tätigen Menschen. Der Prozess beruht auf Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung. Das Ziel besteht in einer gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität)"

French und Bell (1994) definieren damit übereinstimmend: "Organisationsentwicklung wird jene neue Richtung der angewandten Sozialwissenschaften genannt, die sich damit beschäftigt, Organisationen als soziale Systeme durch geplante, systematische und anhaltende Bemühungen zu verbessern, die sich auf die Kultur der Organisation mit ihren menschlichen und sozialen Prozessen konzentrieren. Die Ziele der OE sind es, die Organisation wirksamer und lebensfähiger zu machen und es ihr zu ermöglichen, die Ziele sowohl der ganzen Organisation als auch ihrer einzelnen Mitglieder zu erreichen" (S. 8f)

Nach Wohlgemuth (1991a, S. 57) ist OE „eine methodische Interventionsstrategie, die durch Beratung eingeleitet wird. Sie dient der Erleichterung und Intensivierung der Entwicklung von Organisationen, mit Berücksichtigung sowohl personal/interpersonal als auch struktural/technologischer Aspekte. Der Mensch wird dabei als wichtigstes Element der Organisation betrachtet. Beabsichtigt ist mit der OE ebenso die Förderung der Partizipationsmöglichkeiten, des Lernens durch Erfahrung und der Erhöhung der Leistungsfähigkeit und Flexibilität der gesamten Organisation. Dabei werden vor allem betriebswirtschaftliche und psychologische Erkenntnisse berücksichtigt“.

Allen Definitionen von OE ist die eine Grundannahme gemeinsam, dass sich die Organisation nur ändern kann, wenn sich Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen ihrer Mitglieder ändern.

2.5.1.2 Konzeption des OE-Ansatzes vor dem Hintergrund seiner geschichtlichen Entwicklung

OE wurzelt in drei Traditionssträngen, dem reedukativen, gruppensystemisch orientierten Strang, dem Aktionsforschungsansatz sowie dem Tavistockansatz der soziotechnischen Systeme, welche im folgenden umrissen werden. Diese lassen sich in ihrer primären Fokussierung zudem in zwei Ansätze gliedern. Der eher personale Ansatz umfasst die gruppensystemischen Arbeiten sowie die Aktionsforschung. Der eher strukturelle Ansatz basiert auf dem Modell der soziotechnischen Systemgestaltung. Einen sorgfältigen und detaillierten Überblick über Geschichte und Tradition der OE bieten French und Bell (1994) sowie Wimmer (1991). Diese historischen Positionen werden deshalb hier in ausführlicher Weise präsentiert, weil sie noch immer Grundlage des Handelns vieler Beratender sind, wie die anhand zahlreicher Gespräche mit Beratenden gemachte eigene Erfahrung zeigt. Es wird aber auch deutlich, dass es diese Positionen heute in ihrer reinen Form wohl nicht mehr gibt. Die Grenzziehung zwischen dem, was man als „historisch“ bezeichnen könnte und dem was von heutigen OE-Beratenden als „Handeln auf dem gegenwärtigen Stand der Erkenntnis“ oder „Weiterentwicklung der OE“ bezeichnet wird, erweist sich jedoch als ausserordentlich schwierig und als Sache des individuellen Ermessens sowie der Verpflichtung der jeweiligen Akteurinnen und Akteure auf einzelne Traditionsstränge. Was von den einen als „veraltet“, bezeichnet wird, gilt für die anderen als „(noch) immer gültig“, bei den Dritten als „gar nicht OE“ und bei Weiteren als „OE schlechthin“. Es werden zudem – auch in der Literatur - oft Ansätze als OE bezeichnet, welche vor dem Hintergrund der OE-Tradition nicht als OE bezeichnet werden dürften. Die hier zugrunde gelegte Systematik zur Beschreibung dessen, was OE tatsächlich ist, basiert deshalb auf den in der Literatur konsensual als „Tradition“ oder „Wurzeln“ bezeichneten Positionen. Diese haben theoretisch Gültigkeit als OE. Die Konzeption des heutigen OE-Ansatzes kann hier jedoch nicht beschrieben werden, denn es scheint sie nicht zu geben bzw. sie ist Sache des beratenden Individuums. So bezieht sich denn auch insbesondere die am Ende dieses Abschnitts zusammengetragene Kritik am Ansatz der OE beim genauen Hinschauen immer nur auf einzelne Positionen, wenn sie auch von den jeweiligen Autorinnen bzw. Autoren als „Kritik an der OE“ formuliert ist. Wo es möglich war, zu identifizieren, worauf sich die jeweils formulierten Kritikpunkte spezifisch richten, habe ich das entsprechend vermerkt.

2.5.1.2.1 Der reedukative, gruppensystemisch orientierte Strang der OE

Erfahrungslernen. Bei der Beforschung der Möglichkeiten von Einstellungs- und Verhaltensänderungen in Gruppen in den vierziger Jahren des letzten Jahrhunderts entdeckten Lewin und seine Kollegen des Research Center of Group Dynamics die Wirkung sozialer Rückkopplungsprozesse (Lippitt, 1974). Die Entdeckung der Lernchancen, welche darin liegen können, wenn eine Gruppe sich selbst zum Thema macht, regte zur Entwicklung „einer speziellen Lernform an, in der die Mitglieder einer Gruppe lernen können, wie sich eine Gruppe als soziales System entwickelt, wenn sie sich selbst zum Untersuchungsgegenstand macht, welche Strukturen in der Gruppe ausgeprägt werden, wie sich diese im Lauf der Gruppenentwicklung verändert, welche Rollen die einzelnen Mitglieder einnehmen und wie sich die dafür ausschlaggebenden Erwartungen verfestigen oder wieder verflüssigen“ (Wimmer, 1991, S. 70) Es wurde die bekannte gruppensystemische Lernform der *Trainingsgruppe* sowie in einem weiteren Schritt später das *Laboratoriumstraining* entwickelt. Kerngedanke dieser Trainingsformen war die Ermöglichung von bewusstseins- und verhaltensverändernden Lernprozessen innerhalb einer Gruppe (Bradford, Gibb & Benne, 1972), welche auch der Veränderung ganzer Organisationen dienen sollten. Es stellte sich allerdings heraus, dass die Teilnehmenden erhebliche Transferprobleme in ihrer gewohnten Arbeitsumgebung zeigten (French & Bell, 1994; Wimmer, 1991). Als adäquaterer Lösungsansatz für die Veränderung ganzer Organisationen entstand später auf der Basis des Wissens um gruppensystemische Prozesse und mit „reedukativem Denkhintergrund“ (Wimmer, 1991, S. 72) das *Managerial-Grid*, mit der Idee, in formalisierter Weise mittels eines mehrjährigen Trainingsprogramms direkt auf Probleme und Schwierigkeiten in Organisationen einwirken zu können und grossangelegte organisationale Veränderungen gezielt zu steuern (Blake & Mouton, 1969; French & Bell, 1994; Schreyögg & Noss, 1995; Wimmer, 1991).

Fazit dieser Bemühungen und Erkenntnisse ist der noch immer aktuelle Grundsatz, dass *Lernen in der OE in konkreten Situationen*, am konkreten aktuellen Problem mit den aktuell an diesem Problem Beteiligten und Betroffenen stattfinden muss (French & Bell, 1994; Walger, 1995). Mit der Entdeckung gruppenspezifischer Lernmethoden entstand eine starke Betonung des Erfahrungslernens besonders in Bezug auf soziales Lernen und die Entwicklung sozialer Fertigkeiten, wobei OE-Lernprozesse „den Menschen kognitiv, emotional und aktional involvieren“ sollen (Comelli, 1993, S. 540). Zu diesem personalen Ansatz gehören aber nicht nur Massnahmen zur Steigerung der sozialen Kompetenz, sondern zudem alle solchen Massnahmen, welche eine Anhebung der fachlichen Kompetenzen zum Ziel haben (Sonntag, 1999).

Partizipation. Die Vertreterinnen und Vertreter des reedukativen Stranges der OE gehen zudem davon aus, dass struktureller Wandel nicht von aussen in das bestehende soziale System hineingebracht werden kann, und dass demnach Beratende nur Anstösse geben können sowie die Aufgabe haben, Lernsituationen zu schaffen „in denen die Teilnehmer einen erlebnishaften ebenso wie reflektierten Zugang zu den Zuständen der eigenen Organisationen sowie zu den verhaltensprägenden Auswirkungen derselben erhalten“ (Wimmer, 1991, S. 75). Das impliziert die Partizipation der von der Veränderung Betroffenen am Veränderungsprozess zum Anstoss der erforderlichen Lernprozesse. Es sollen über Aufklärung organisationsinterne Veränderungsenergien mobilisiert werden, die zu einem Abbau von Hierarchie und einer Auflösung von demotivierenden und kreativitätshemmenden Organisationszuständen führen. Hier wird die prinzipielle Kritik „an den bestehenden Organisationsverhältnissen in hochentwickelten Industriegesellschaften“ deutlich, wie sie damals von den Vertreterinnen und Vertretern der gruppenspezifischen Tradition geäussert wurde. (Wimmer, 1991, S. 73; vgl. auch French & Bell, 1994): Der Hierarchie als dominante Organisationsform wird attestiert, „sowohl für die Leistungsfähigkeit von Organisationsformen als auch für die betroffenen Individuen schwerwiegende Defizite“ (Wimmer, 1991, S. 73) hervorgebracht zu haben. Umso verständlicher wird denn auch die - heute noch gültige - doppelte Zielsetzung der OE-Beratungsphilosophie: „Eine Steigerung der Effektivität von Organisationen sowie eine qualitative Erweiterung der Selbstverwirklichungs- und Selbstbestimmungsmöglichkeiten ihrer Mitglieder im Arbeitsprozess (Sievers, 1977, S. 12). Damit verbunden ist die – ebenfalls heute noch gültige - Hypothese, dass sich Effektivität der Organisation und Bedürfnisberücksichtigung der Arbeitnehmerinnen- und Arbeitnehmerinteressen nicht ausschliessen, sondern sich gegenseitig bedingen (Comelli, 1993).

2.5.1.2.2 Die Aktionsforschung

Eine Weiterentwicklung der Erkenntnisse über Rückkoppelungs- bzw. Reflexionsprozesse in Gruppen führte zur Nutzung dieser Tatsache für Interventionen in Organisationen (Elke, 1999; Wimmer, 1991). French und Bell (1994, S. 110) definieren das Aktionsforschungsmodell als ein "auf Daten basierendes Problemlösungsmodell, das die Schritte der wissenschaftlichen Untersuchungsmethode umfasst". Die Aktionsforschung verfolgt dabei zwei Zielsetzungen oder Zwecke: Sie versucht einerseits mit den Methoden der Wissenschaft in einem Forschungsprozess Erkenntnisse in wissenschaftlich gewonnenen Fragestellungen zu gewinnen. Sie versucht andererseits im gleichen Zuge ein Klientensystem bei der Überwindung seiner strukturellen Probleme zu unterstützen (Wimmer, 1991). Dabei soll dieser Forschungsprozess aufbauend auf Lewins Konzept der Feldforschung (Lewin, 1982) eine Neukonzeptualisierung erfahren: Die scharfe Trennung zwischen Forschenden und Beforschten, „wie sie für das Selbstverständnis der traditionellen empirischen Sozialforschung konstitutiv ist“ (Wimmer, 1991, S. 79) und die damit verbundene Objektivitätsvorstellung soll durch „die Formulierung einer neuen gesellschaftlichen Funktionsbestimmung von Wissenschaft“ (S. 79) ersetzt werden. Der sozialwissenschaftlichen Forschung komme dabei vor allem die Aufgabe zu, „dem Untersuchungsgegenstand bei der Produktion eines angemessenen Wissens über sich selbst behilflich zu sein, um auf diesem Wege die Problemlösungskapazität des erforschten Systems zu erhöhen. Im Aktionsforschungskonzept wird deshalb der jeweilige Forschungsgegenstand von den Forschenden in einen Prozess der Selbsterforschung verwickelt; dies mit dem Ziel, dass dadurch eine Verän-

derungen auslösende Aufklärung über sich selbst zustandekommt“ (S. 79), was als wichtigste Voraussetzung für tragfähige Veränderungen gelte. Basis dieses Prozesses ist dabei eine gleichberechtigte Kooperation zwischen den Forschenden bzw. Beratenden und den Partnerinnen und Partnern des Klientinnensystems. Grosses Gewicht wird dabei auf Lernprozesse gelegt, was schliesslich in die Weiterentwicklung der OE in die Theorie lernender Organisationen mündete (Argyris & Schön, 1999), die weiter unten noch beschrieben werden wird.

Die innerhalb dieses Konzepts konkret angewandten Techniken sind bekannt unter dem Namen „Survey Research“ oder „Survey-Feedback“, (French & Bell, 1994; Schreyögg & Noss, 1995; Wimmer, 1991). Es wird dabei nach folgenden Ablaufschema vorgegangen: Externe oder interne Forschungspersonen sammeln in systematischer Weise geleitet von den, aufgrund einer formulierten Problemstellung im Unternehmen sich stellenden, spezifischen Fragestellungen Daten über das Klientensystem. Die daraus erarbeitete Diagnose wird den betroffenen Organisationsmitgliedern zurückgemeldet und mit ihnen durchgearbeitet und validiert (Wimmer, 1991). Auf der Basis dieser Ergebnisse werden „in einer Kaskade von Gruppensitzungen“ (Schreyögg & Noss, 1995, S. 172) gemeinsam Massnahmen geplant und entsprechende Schritte realisiert, welche „in neuerlichen Survey-Feedback-Runden gemeinsam und selbstkritisch zu prüfen“ sind (a.a.O.). Organisationsentwicklung auf Basis des Aktionsforschungsansatzes impliziert normalerweise das zyklische Durchlaufen dieser Schritte „solange bis diese wissenschaftsgestützte Form der Problembearbeitung zum selbstverständlichen Repertoire eines sozialen Systems im Umgang mit sich selbst geworden ist“ (Wimmer, 1991, S. 82; vgl. auch French & Bell, 1994; Schreyögg & Noss, 1995). Durch die Wiederholung des Aktionsforschungszyklus entsteht ein „rollender Prozess empirischen Lernens“ (Comelli, 1993, S. 538). Eine Grundannahme, welche hinter diesem Vorgehen steht, ist, dass die Wahrnehmung der Diskrepanz zwischen einem aktuellen Ist-Zustand und einem idealen Soll-Zustand bei den betroffenen Organisationsmitgliedern den Wunsch bzw. die Motivation für entsprechende Veränderungen zur Beseitigung der diagnostizierten Schwachstellen auslösen sollte (French & Bell, 1994; Schreyögg & Noss, 1995; Wimmer, 1991; vgl. auch Ulich, 1981, 1999, 2001a). „Aufgabe des Diagnoseprozesses ist es vor allem, eine ausreichend motivierende Differenz zwischen dem beschriebenen Ist- und dem als erforderlich erachteten Sollzustand hervorzubringen“ (Wimmer, 1991, S. 84; vgl. dazu auch die Ausführungen weiter oben zum Umgang mit Widersprüchen).

2.5.1.2.3 Der soziotechnische Systemansatz

Die letzte Tradition, welche als Wurzel von OE betrachtet werden kann, geht auf die Aktivitäten des Londoner Tavistock Institute of Human Relations zurück, dessen Forschende Ende der vierziger Jahre des letzten Jahrhunderts bei Untersuchungen von Produktivitätseinbussen und hohen Fehlzeiten im englischen Kohlebergbau auf Zusammenhänge zwischen Veränderungen der Technologie und Veränderungen in sozialen Beziehungen der Werk tätigen gestossen sind (Comelli, 1993; Wimmer, 1991). Aus diesen Erkenntnissen entstand der soziotechnische Systemansatz, welcher besagt, dass für ein optimales Funktionieren technologische Veränderungen immer verschränkt mit sozialstrukturellen Veränderungen, also in einer gemeinsamen Optimierung des sozialen mit dem technischen System, einhergehen müssen. Die Arbeitsorganisation ist dabei so zu gestalten, dass die sowohl den technologischen Anforderungen wie auch den menschlichen Bedürfnissen gerecht wird (Wimmer, 1991). Ziel der Systemgestaltung ist dabei die Erweiterung des Handlungsspielraums der Organisationsmitglieder bei gleichzeitiger Verbesserung der Effizienz des Systems als Ganzes (Frei et al., 1996) (vgl. Kap. 2.4.2.1).

Die daraus resultierende Ausrichtung von OE kann als strukturaler Ansatz bezeichnet werden, während die beiden oben geschilderten Stränge eher als personale Ansätze zu identifizieren sind (Comelli, 1993; Gebert, 2004). Eine prototypische Form dieses Ansatzes ist die qualifizierende Arbeitsgestaltung. Sie wird deshalb im folgenden ausführlicher erläutert.

2.5.1.2.4 Die qualifizierende Arbeitsgestaltung

Qualifizierende Arbeitsgestaltung ist eine auf der Tradition des soziotechnischen Systemansatzes basierende Konzeption, welche als OE-Strategie des strukturalen Ansatzes betrachtet werden kann (Gebert, 2004). Im folgenden werden die Konzeption, das konkrete Vorgehen wie schliesslich für die qualifizierende Arbeitsgestaltung spezifische Methoden der Beteiligung erläutert.

Konzeption der qualifizierenden Arbeitsgestaltung. „Man kann davon ausgehen, dass arbeitende Menschen in aller Regel ein Interesse daran haben, Einfluss auf ihre Arbeitssituation im Sinne einer Verbesserung auszuüben“ (Baitsch, 1986b, S. 97)

Das Grundprinzip qualifizierender Arbeitsgestaltung besteht darin, „dass eine gleichzeitige technisch/organisatorische Systemveränderung und Veränderung von Zielen und Bereitschaften der Betroffenen und durch sie stattfindet (Duell, 1986, S. 35). Die Beschäftigten werden dabei als Expertinnen ihrer Arbeitssituation betrachtet, die ein „konkretes Wissen“ über ihre Arbeit (Duell, 1983, S. 87) und „durchaus praktikable Vorstellungen über eine veränderte Arbeits- und Organisationsgestaltung“ haben (Baitsch, 1986b, S. 97). Die Umsetzung solcher Prinzipien setzt voraus, „dass Arbeitstätige nicht lediglich als Objekte der Tätigkeit anderer Arbeitstätiger – z.B. von Technologien, Planern, Arbeitsvorbereitenden etc. - betrachtet werden, denen im Rahmen einer vorgegebenen gesellschaftlichen Arbeitsteilung die Festlegung von Inhalt und Umfang von Arbeitstätigkeiten obliegt“ (Ulich, 1983, S. 49). Wichtigste Grundannahme ist also die „Subjektstellung der Arbeitstätigen“ (a.a.O.), wie sie insbesondere bei Ansätzen autonomieorientierter Arbeitsgestaltung (Ulich, 1981, 1983, 2001a; Ulich & Alioth, 1977) zum Ausdruck kommt. Postuliert wird eine „Einheit von Arbeitsgestaltung und Qualifizierung“ (Ulich, 2001a, S. 405)

Ziel qualifizierender Arbeitsgestaltung ist die arbeitsimmanente Qualifizierung, welche im zyklischen Prozess psychischer wie sozialer Entwicklung stattfindet (Duell, 1986; Frei et al., 1984; Frei et al., 1996). Das Vorgehen beinhaltet dabei einerseits die *Analyse* dessen, was verändert werden soll, nämlich den Gegenstand der Veränderung, die bereits Beteiligten sowie den Stand des Veränderungsprozesses, und andererseits die tatsächliche Herstellung der *Mitarbeitendenbeteiligung*. Ulich und Alioth (1977) sprechen von „partizipativem Job Design“ (S. 160) als entsprechende Implementierungsstrategie. Dabei ist bei der Einleitung von Massnahmen „eine Ausrichtung auf umfassendere Ansätze vorzusehen und zuzugestehen“ (Baitsch, 1986b, S. 102), und man sollte sich „nicht nur auf isolierte und kontextuelle Aspekte beziehen“ (a.a.O.).

Es wird folgendes Vorgehen vorgeschlagen, welches hier nur kurz skizziert wird bei Duell (1986) jedoch im Detail nachzulesen ist.

Vorgehen. Um Mitarbeitende in Arbeitsgestaltungprozesse einbeziehen zu können bedarf es zuerst geeigneter Rahmenbedingungen im Sinne des vollen Einverständnisses der Unternehmensleitung (Duell, 1983, 1986) sowie des Festschreibens von Garantien, dass die durch die Beteiligung erzielten Ergebnisse nicht zum Nachteil der Beschäftigten verwendet werden (Baitsch, 1986b).

Es soll eine Projektgruppe gebildet werden, in welche massgebliche Funktionsträgerinnen und -träger, Vertreterinnen der Adressaten, alle Hierarchiestufen des betroffenen Systems sowie die verschiedenen Interessengruppen und möglicherweise Beratende Einsitz nehmen (Baitsch, 1986b; Duell, 1986; Ulich & Alioth, 1977).

Es sollen Projektziele, Arbeitsschritte sowie Abbruchkriterien definiert werden und bei den Mitarbeitenden Problembewusstsein geschaffen werden. Entsprechende Methoden werden weiter unten in diesem Abschnitt vorgestellt.

Im weiteren ist darauf zu achten, dass die Arbeitsumgebungsbedingungen verbessert sind, bevor man mit einem Prozess persönlichkeitsförderlicher Arbeitsgestaltung startet, denn „die alleinige Orientierung auf eine persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung läuft Gefahr zu übersehen, dass Industriearbeiter (in einer Vielzahl von Fällen immer noch) unter beeinträchtigenden und zum Teil gesundheitsschädigenden Arbeitsbedingungen leiden, die verhindern, dass sie sich mehr mit dem Inhalt der eigenen Arbeitstätigkeit auseinandersetzen bereit sind. Persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung verlangt in solchen Fällen unserer Ansicht nach den „Umweg“

über die Beteiligung der Betroffenen an der Lösung auch ergonomischer Problemstellungen“ (Duell, 1986, S. 38; vgl. auch Baitsch, 1986b; Duell, 1983). Die Autoren sprechen in diesem Zusammenhang auch von einer „Trainingsmöglichkeit“ (Duell, 1986, S. 34), die sich durch diesem Umweg ergibt oder vom „Mut“ (Baitsch, 1986b, S. 104), den die Beteiligten in so einer Vorunde für weitere Veränderungen fassen können.

Dann sind die Qualifizierungsbereitschaften zu stimulieren. „Für das Auslösen von Handlungsintentionen und Qualifizierungsbereitschaften ist [...] das Erleben bzw. (Wieder-) Bewusstwerden eines Widerspruchs bzw. einer Soll-Ist-Differenz Voraussetzung“ (Ulich, 1999, S. 130). Eine geeignete Vorgehensweise, die Soll-Ist-Differenzen erlebbar zu machen, stellt die subjektive Tätigkeitsanalyse (STA) dar (vgl. Baitsch, 1985; Ulich, 1981, 2001a). Sie wird weiter unten in diesem Abschnitt vorgestellt.

Schliesslich kommt es zum eigentlichen Prozess der Arbeitsgestaltung, wobei zuerst mittels Problemlösezyklen Massnahmen erarbeitet, diese dann durchgeführt und zum Schluss evaluiert werden. Insbesondere in der Phase der Massnahmenerarbeitung sei die Bedeutung von Gruppenentscheidungen gross, da diese laut Lewin (1947) das Bindeglied zwischen Motivation und Handlung darstelle (Duell, 1986; Ulich, 1999).

Für Ulich und Alioth (1977) ist es die Partizipation, welche bei diesem Vorgehen das Aktionspotential freisetze, „das bei der Anwendung einer direktiven Strategie vermutlich unterdrückt bliebe. Die Freisetzung dieses Aktionspotentials ist aber eine wesentliche motivationale Voraussetzung für den Erwerb bzw. die Entwicklung von Handlungskompetenz“ (S. 160).

Methoden der Beteiligung. Ziel der verschiedenen Methoden der Beteiligung ist die Anregung der Beschäftigten, sich konstruktiv-kritisch mit ihrer Arbeitssituation auseinanderzusetzen. Die angewendeten Methoden sollten deshalb folgenden Kriterien genügen (Baitsch, 1986b): Es sollte eine Beschreibung und Bewertung des aktuellen Ist-Zustands unter Einbezug der Betroffenen erfolgen. Es sollte ein Problembewusstsein geschaffen werden, d.h. „die Situation soll in einer erweiterten und differenzierteren Perspektive als bisher wahrgenommen werden, eine Ausweitung auf Aspekte qualifizierender Arbeitsgestaltung sollte möglich sein“ (S. 101). Aufbauend auf Analyse und Bewertung folgt der Entwurf von Veränderungsplänen sowie die Definition und Bewertung eines Soll-Zustands. Das alles sollte unter Einbezug der Beschäftigten erfolgen, denn „eine Chance auf längerfristige Bewährung von Verbesserungen besteht in der Regel nur dann, wenn diese vom Kollektiv der Beteiligten getragen werden. Das bedeutet, dass der Problemlöseprozess in allen Einzelschritten auch kollektiv erfolgen muss“ (S. 102). Zudem sollten diese Methoden wiederholt eingesetzt werden, falls dies notwendig ist, denn „die angestrebte Beteiligung soll kein einmaliges Ereignis sein, sondern einen fortdauernden Prozess des Einbezugs in die Arbeitsgestaltung einleiten“ (S. 102; vgl. auch Duell, 1986)

Eine Methode, welche diesen Kriterien entspricht, ist die oben bereits erwähnte auf Vorgehensweisen von Emery und Emery (1982) aufbauende Subjektive Tätigkeitsanalyse (STA) von Ulich (1981, 2001a). Damit werden Gruppen von Beschäftigten dazu animiert, zuerst gemeinsam ihre Arbeitssituation zu analysieren und zu bewerten, wobei durch den gemeinsamen Prozess eine „kognitive Umstrukturierung“ (Ulich, 1999, S. 130) geschieht, welche es den Teilnehmenden ermöglicht, die „Divergenz zwischen den eigenen Bedürfnissen und den Möglichkeiten, diese in der Arbeitstätigkeit zu erfüllen, wieder erkennbar zu machen“ (a.a.O.). Basis der Wahrnehmung von Problemhaltigkeit ist dabei eine oben bereits angedeutete Soll-Ist-Differenz. „Diese Differenz kann zum Beispiel im Wissen oder in Vermutungen darüber bestehen, dass das Produkt oder die Dienstleistung auch in anderer – besserer, befriedigenderer – Weise (Soll) erstellt werden kann als in der, mit der man konfrontiert ist (Ist). Sie kann aber auch aus der Erfahrung resultieren, dass man seine Qualifikationen nicht so einsetzen und weiterentwickeln kann (Ist), wie man sich dies wünscht (Soll)“ (Ulich, 2001a, S. 409). Diese Soll-Ist-Differenzen können, wenn keine entsprechenden Handlungen erfolgen, als kognitive Dissonanzen erlebt werden, wobei die Gefahr besteht, dass diese durch Reduzierung des Anspruchsniveaus, also des eigentlich gewünschten Solls verringert werden. „In solchen Fällen geht es, wenn Veränderungsprozesse ausgelöst werden sollen, also nicht zuletzt darum, Soll-Ist-Differenzen wieder bewusst erlebbar zu machen“ (a.a.O.). Als Bewertungsgrundlage wird auf die auf Emery und Emery (1982) zurückgehenden psychologischen Kriterien der „Ellenbogenfreiheit“ bzw. Ent-

scheidungsmöglichkeiten, der Abwechslung bei der Tätigkeit, der Möglichkeit zu lernen, der gegenseitigen Unterstützung und Respektierung, der sinnvollen Tätigkeit und der erstrebenswerten Zukunft abgestellt (Ulich, 2001a). In einem weiteren Schritt sind die Gruppen aufgefordert, Ideen und Vorschläge zu entwickeln und zu planen und danach im nächsten Schritt die für die Realisierung dieser Pläne notwendigen Qualifikationen bzw. vorhandene Qualifikationsdefizite zu eruieren. In einem letzten Schritt soll ein Ausbildungsprogramm entwickelt werden, welches den erforderlichen fehlenden Qualifikationen entspricht, wobei die Gruppenmitglieder sich die notwendigen Fähigkeiten idealerweise gegenseitig vermitteln sollen.

Eine weitere Methode ist es, die Beschäftigten mittels *Fragebogen Soll-Ist-Vergleiche* anstellen zu lassen (Baitsch, 1986b). Dabei wird ihnen eine Merkmalsliste vorgelegt, welche auf vorerst „auf die Relevanz der Einzelmerkmale für die Zufriedenheit“ (S. 108) eingeschätzt werden und in einem zweiten Schritt durch die Einstufung der Wichtigkeit die Ansprüche an die Arbeitssituation als Soll-Beschreibung beschrieben werden. Die dadurch ermittelten Defizite zwischen Ist und Soll können danach von der Gruppe diskutiert und Veränderungsideen gesucht werden.

Einen guten Überblick über weitere Methoden der Beteiligung bieten Baitsch (1986b) und Frei et al. (1996).

2.5.1.3 Interventionen und Methoden der OE

Die im folgenden dargestellten Interventionen und Methoden der OE basieren auf den Erkenntnissen dieser drei Traditionen auf welchen heutige OE-Anstrengungen basieren und werden vor diesem Hintergrund auch leichter verständlich. Sie können in diagnostische Methoden und Massnahmen eingeteilt werden.

Diagnostische Methoden der OE sind z.B. Diagnose- Workshops in verschiedenen Varianten. Dazu gehören u.a. die Erstellung eines Problemkatalogs, Sensibilisierungstreffen, Senior-Boards oder die Kraftfeldanalyse. Auch Dokumentenanalysen, Beobachtungen, die Erhebung von Critical Incidents sowie Befragungen in schriftlicher und mündlicher Form sind wichtige OE-Methoden der Datensammlung und Diagnose (Comelli, 1993).

OE-Massnahmen können zum einen in Interventionen mit Prozessfokus und solchen mit Strukturfokus gegliedert werden (van der Vlist, 1998). Es kann zum anderen von Interventionen auf individueller Ebene, Teamebene und Organisationsebene gesprochen werden (Comelli, 1993; Elke, 1999; Porras & Robertson, 1992). Beide Systematiken überlappen sich natürlich. Interventionen mit Prozessfokus basieren auf den Erkenntnissen aus der Gruppendynamikforschung und setzen einerseits beim Individuum und seinen Einstellungen und Verhaltensweisen an, andererseits bei Gruppenprozessen wie Kommunikation, Entscheidungsprozesse und Umgang mit Konflikten. Die Ergebnisse können dabei *auch* struktureller Art sein. Strukturell fokussierte Interventionen setzen bei der Veränderung von Aufgaben und Organisationsstrukturen an (van der Vlist, 1998). Interventionen auf individueller Ebene umfassen z.B. verschiedene Arten des Sensitivity-Trainings, individuelles Feedback oder Coaching sowie Karriereplanung und zielen auf die Steigerung von Kompetenz, die Gestaltung der individuellen Arbeitssituation oder die Entwicklung von Selbstmanagement-Strategien ab (Comelli, 1993; Elke, 1999; Porras & Robertson, 1992). Interventionen auf Teamebene zielen auf die Qualität der Zusammenarbeit und Leistungsfähigkeit der Gruppe ab. Bekannte Massnahmen sind hier Teamentwicklung und Qualitätszirkel (Antoni, 1988, 1994) oder die Einführung teilautonomer Gruppen. In Massnahmen auf der Organisationsebene werden mehrere Teams, ganze Organisationseinheiten oder die Gesamtorganisation einbezogen. Mit dem Ziel verbesserter Aspekte von Organisationsgestaltung bieten sich hier klassischerweise Interventionen auf der Basis des „Grid Organizational Development“ (Blake & Mouton, 1969) oder des soziotechnischen Systemansatzes (Emery, 1959; Ulich, 2001a) an. Eine auf letzterem basierende Methodik ist die qualifizierende Arbeitsgestaltung, welche später noch beschrieben werden wird. Eine umfangreiche Zusammenstellung diagnostischer Verfahren und OE-Massnahmen findet sich bei Comelli (1985), French und Bell (1994) sowie Porras und Robertson (1992).

2.5.1.4 Das Menschenbild der OE

Die Annahmen, welche die Vertreterinnen und Vertreter der OE in Bezug auf den Menschen machen, gehen in Richtung des *lernfähigen Menschen* (Comelli, 1993; Wimmer, 1991). Sie glauben an die Belehrbarkeit sowie an die Möglichkeit und Fähigkeit der Entwicklung des Menschen, „der in der Organisation, dem Anspruch nach, im Mittelpunkt steht und durch sein Verhalten und seine Initiative die Entwicklung der Organisation bestimmt“ (Walger, 1995, S. 7) und sich bezüglich seiner persönlichen und organisatorischen Fähigkeiten entwickeln kann (French & Bell, 1994; vgl. auch Wimmer, 1991). Im weiteren wird von einem Bedürfnis der *individuellen Selbstentfaltung* ausgegangen und damit davon, dass Menschen grundsätzlich ein Bedürfnis nach individueller Entwicklung ihres Potentials haben (Comelli, 1993; French & Bell, 1994), insbesondere dann, „wenn die Arbeitssituation sowohl als Herausforderung als auch als Ansporn erlebt wird“ (French & Bell, 1994, S. 90). Es wird weiter, davon ausgegangen, dass Organisationsmitglieder einen sinnvollen *Beitrag an ihre Organisation leisten möchten*, Verantwortung übernehmen und ihre Beziehungen in der Organisation zufriedenstellend gestalten möchten (Comelli, 1993; French & Bell, 1994; Wimmer, 1991).

Dieses Menschenbild impliziert die Partizipation der Betroffenen an Veränderungsprozessen zum einen im Zusammenhang mit Erkenntnissen über die Wirkung von Partizipation in Bezug auf Widerstände und Innovationsbereitschaft, zum anderen auch deshalb, weil man dadurch „das Wissen und die Fähigkeiten derjenigen, die die betreffende Situation vielleicht am allerbesten kennen, in sinnvoller Weise nutzen“ kann (Comelli, 1993, S. 540; vgl. auch Felfe, 1995).

2.5.1.5 Das Organisationsverständnis in der OE

Die Vertreterinnen und Vertreter der OE verstehen Organisationen, wie oben bereits erwähnt, als *offene Systeme* (Walger, 1995), d.h. es wird davon ausgegangen, dass Organisationen in einem Austausch mit ihren Umwelten stehen „und dass diese Austauschbeziehungen einen konstitutiven Einfluss auf die organisationsinternen Verhältnisse besitzen“ (Wimmer, 1991, S. 95). Die OE versteht Organisationen im weiteren als *soziale Systeme*, und durch die Vertreterinnen und Vertreter des soziotechnischen Systemansatzes gelangte man schliesslich zum Verständnis von Organisationen als soziotechnische Systeme (vgl. Kap. 2.4.2.1). Diese Systemsicht auf Organisationen impliziert bei organisationalen Veränderungen ein ganzheitliches und systemübergreifendes Denken, fern von linearem oder einfachem Kausaldenken.

2.5.1.6 Ziele der OE

Wie in obigen Ausführungen bereits mehrfach erwähnt lassen sich die Ziele von OE auf zwei Ebenen definieren. Diese Ziele finden in Abhängigkeit ihrer Autoren jeweils andere Formulierungen, gehen aber alle in die gleiche Richtung: OE hat zum einen organisationale Ziele, d.h. die Effektivität der Organisation (z.B. Gesellschaft für Organisationsentwicklung, GOE; (Exner et al., 1987; French & Bell, 1994; Wohlgemuth, 1991a), ihre Flexibilität (Wohlgemuth, 1991a) ihre Anpassungsfähigkeit und ihre Innovativität (Exner et al., 1987) zu verbessern. Zum zweiten verfolgt OE Ziele auf Ebene des Individuums, d.h. die Bedürfnisse der Beschäftigten zu berücksichtigen (z.B. French & Bell, 1994) die Arbeit zu humanisieren (z.B. Gesellschaft für Organisationsentwicklung, GOE; Exner et al., 1987) Lernen und Partizipation (Wohlgemuth, 1991a) sowie Selbstverwirklichung und Autonomie (Exner et al., 1987) zu ermöglichen. Es wird angenommen, dass zwischen den beiden Ebenen ein Zusammenhang besteht, wobei versucht wird, über die Gestaltung humaner Arbeitsbedingungen die betriebliche Effizienz zu erhöhen (Comelli, 1993).

2.5.1.7 Wissenschaftliche Fundierung der OE

OE kann als verhaltenswissenschaftliche Konzeption betrachtet werden und bedient sich „bei Planung, Durchführung und Evaluation von Veränderungsmaßnahmen [...] des einschlägigen

Wissenschaftszweiges, d.h. der Sozialwissenschaften“ (Comelli, 1993, S. 539). Ihre Erkenntnisse über das Verhalten und Erleben von Menschen und Gruppen sowie ihre Methoden werden einerseits zur Diagnose und Bewertung organisationaler Verhältnisse genutzt und andererseits zur Steuerung von Lernprozessen und zur Entwicklung und Implementierung neuer Strukturen. French und Bell (1994) bezeichnen OE als „Programm für die Anwendung der Sozialwissenschaft in Organisationen“ (S. 70) und präsentieren denn auch eine differenzierte Aufstellung sozialwissenschaftlicher Theorien als Beiträge für OE, wie z.B. Rollentheorie, Motivationstheorien, Lerntheorien, Beiträge der Gruppenforschung und Führungsforschung, Systemtheorie, um nur einige zu nennen.

Exner et al. (1987, S. 278) konstatieren jedoch, „dass der vielfach erhobene Einwand, dass es keine Theorie der OE gebe, unserer Meinung nach zutreffend ist, so dass es auch von dieser Seite her problematisch ist, den idealtypischen Ansatz der OE herauszufiltern“ und meinen damit wohl, dass es bislang nicht gelungen ist, eine in sich geschlossene Theorie der OE aufzustellen. Mit Wimmer (1991, S. 68) lässt sich ergänzen, dass „ungeachtet der grossen Vielfalt theoretischer wie praktischer Ausrichtungen [...] Kritiker (auch durchaus wohlmeinende) den bislang vorliegenden wissenschaftlichen Anstrengungen auf diesem Gebiet eine gewisse ‚theoretische Dürftigkeit‘ (Wächter, 1983) [bescheinigen]“.

2.5.1.8 Die Rolle der Beratung in der OE

Aus den verschiedenen Traditionen der OE ergeben sich verschiedene Berater- und Beraterinnenrollen.

In der eher *gruppendynamisch* orientierten Ausrichtung der OE nimmt die Beratung eher die Rolle des Trainers bzw. der Trainerin ein. Aus der Entstehungsgeschichte dieses Zweiges wird ersichtlich, dass zwischen der Rolle der Trainerin bzw. des Trainers, die bzw. der selbstreflexive Lernsysteme neu aufbaut und betreut und der Rolle der externen Beratung, die von aussen die Entwicklung eines sozialen Systems zu unterstützen versucht, wenig differenziert wird. „Die historische Entwicklung zeigt recht anschaulich, wie aus Trainern im Zuge ihrer Arbeit in Organisationen schrittweise Berater wurden und es ist zu vermuten, dass diese ihre Beratungsaufgaben weiterhin mit dem Bewusstsein und der professionellen Identität von Trainern wahrgenommen haben“ (Wimmer, 1991, S. 72). Wie bereits erwähnt gehen diese Beratenden grösstenteils davon aus, dass Veränderungsprozesse sich nur innerhalb der Eigenlogik des Systems ergeben können und entsprechend von Beratenden nur Anstösse für solche Prozesse geliefert und Lernsituationen geschaffen werden können (Schein, 1980; Walger, 1995; Wimmer, 1991).

Die Rolle des *Aktionsforschenden* ist eine Doppelrolle: die des Forschenden und des Beratenden gleichzeitig. Die Beratenden sind Forschende im Bereich der Sozialwissenschaften, welche „sich in dieser Rolle auf ein bestimmtes Praxisproblem ausserhalb des Wissenschaftssystems [konzentrieren] und versuchen dieses unter Anwendung ihrer wissenschaftlichen Denkinstrumente in enger Kooperation mit den vom Problem Betroffenen zu lösen“ (Wimmer, 1991, S. 82). Dem Berater bzw. der Beraterin fällt dabei die Aufgabe zu, das für den Forschungsprozess in der Organisation notwendige wissenschaftliche Wissen einzubringen und mit den Organisationsmitgliedern zu erarbeiten. „Aktionsforschungsprojekte glauben an die emanzipatorisch-verändernde Kraft von Aufklärung. Entsprechend ist das Interventionsrepertoire dieses Veränderungsansatzes ausgerichtet“ (S. 87). Die Spiegelung ist „das bestimmende Moment der Beratung für die Veränderung“ (Walger, 1995, S. 10).

Gemeinsam sind den verschiedenen Beratendenrollen drei gemeinsame Orientierungen. Zum ersten wird grundsätzlich davon ausgegangen, dass bestehende „personale und strukturelle Lernunfähigkeiten“ (Comelli, 1993, S. 539) und Widerstände der *planmässigen Intervention* von aussen bedürfen. Zum zweiten verstehen sich OE-Beratende grundsätzlich in der *Funktion des bzw. der Befähigenden*, welcher bzw. welche versucht, dem Klientinnensystem das nötige Rüstzeug für seine künftige Entwicklung mitzugeben, sich dabei selber entbehrlich zu machen und das Klientensystem in Bezug auf den OE-Prozess zur Selbststeuerung zu befähigen (Elke,

1999; French & Bell, 1994; Wimmer, 1991). Die dritte Gemeinsamkeit ist die *Prozessorientierung* der Beratenden in Veränderungsprozessen. Es wird nicht nur auf das zu erreichende Ziel fokussiert, sondern ebenso darauf, auf welche Weise das Ziel erreicht werden soll. Die daraus entstandene sogenannte Prozessberatung geht mit dem Grundgedanken einher, Klientinnen und Klienten zu befähigen, Ereignisse und Probleme in ihrem Umfeld wahrzunehmen, zu verstehen und in Handlungen umzusetzen. Schein (2003) formuliert die Grundannahme der Prozessberatung als philosophische Grundlage für Organisationslernen und Organisationsentwicklung: „Man kann einem menschlichen System nur dabei helfen, sich selbst zu helfen“ (S. 19; vgl. auch French & Bell, 1994; Wimmer, 1991). Dieser Grundgedanke geht mit der Überzeugung einher, dass nur die von einem Problem Betroffenen dieses lösen oder damit umgehen können, d.h. es müssen die Menschen, welche die Organisation ausmachen, die notwendigen Entwicklungen betreiben. Beratende können diesen Prozess nur begleiten (French & Bell, 1994; Walger, 1995). Als Expertinnen bzw. Experten für inhaltliche Fragen und Lösungen hingegen erzeugen sie eine Abhängigkeit, die dem Credo und Ziel der künftigen Selbststeuerung entgegenwirkt (French & Bell, 1994). Prozessberatung heisst insofern, dass die Art und Weise, wie die Organisationsmitglieder im Veränderungsprozess kooperieren und kommunizieren, wie sie mit Konflikten umgehen und dergleichen, analysiert und zurückgespiegelt werden, wobei die Beratung die Funktion einer Moderatorin und methodischen Expertin einnimmt (Elke, 1999; French & Bell, 1994; Gebert, 2004) und die Aufgabe hat dem Klientensystem Diagnose- und Problemlösemethoden zu vermitteln (Schein, 2003). Die Berufung auf das auf Lewin zurückgehende Modell der Aktionsforschung impliziert das Streben nach einer Transformation der klassischen Subjekt-Objekt-Beziehung zwischen Beratenden bzw. Forschenden und Beforschten in eine Subjekt-Subjekt-Beziehung, innerhalb derer Wahrheit nicht durch Fachexpertise hergestellt werden kann (Gebert, 2004). Die Prozessorientierung der OE bedeutet denn auch, dass auf inhaltliche Beratung verzichtet werden soll (Gebert, 2004). Mit Schein (2003) lässt sich abschliessend zusammenfassen, dass Beratende lediglich Expertinnen bzw. Experten sein können, um der Organisation lernen zu helfen, sie sollten aber nicht versuchen, selber organisationale Probleme zu lösen.

2.5.1.9 Verständnis des Wandels in der OE

Die phasenweise Ausgestaltung von OE-Prozessen beruht zum einen auf dem 3-Phasen-Modell von Lewin (1963), das als wichtigstes Modell für die Ablaufgestaltung von OE-Massnahmen gilt (vgl. Kap. 2.2.3.1). Eine zweite Grundlage der OE-Veränderungsprozessgestaltung bildet der, ebenfalls auf Lewin zurückgehende Aktionsforschungskreislauf von Diagnose, Aktion und Evaluation. Aus diesem sich zyklisch wiederholenden Kreislauf entsteht denn auch ein Prozess rollierender Planung (Comelli, 1993). Der Wandel soll allmählich und in kleinen Schritten vollzogen werden, damit allfällige Fehlentwicklungen korrigiert werden können. Das bedeutet, dass OE-Prozesse, zumal sie partizipativ gestaltet werden, sehr lange dauern können (Gebert, 2004; Janes et al., 2001).

OE soll jeweils auf die Bedürfnisse der Organisation massgeschneidert werden und dabei jedoch insgesamt dem Schema der Aktionsforschung folgen (Comelli, 1993).

2.5.1.10 Zusammengefasste Grundpositionen der OE

Zusammenfassend lassen sich die Grundpositionen der OE wie folgt beschreiben:

OE ist ein auf sozialwissenschaftlichen Erkenntnissen basierender Veränderungsansatz, der im Prozess des Wandels durch Anstösse und geplante Interventionen zugleich individuelle wie organisationale Ziele und Bedürfnisse verfolgt. Es wird davon ausgegangen, dass diese sich gegenseitig bedingen (Comelli, 1993; Exner et al., 1987; French & Bell, 1994; Wohlgemuth, 1991a). Organisationen werden in der OE als offene, soziotechnische Systeme betrachtet. Interventionen können sowohl auf personaler, abzielend auf Einstellungs- und Verhaltensänderungen, wie struktureller Ebene, erfolgen (Comelli, 1993; Exner et al., 1987; Gebert, 2004). Der Mensch steht dabei immer im Mittelpunkt der Bemühungen, da er durch sein Verhalten die Organisation konstituiert (Comelli, 1993; French & Bell, 1994; Walger, 1995). Es wird davon aus-

gegangen, dass er lern- und entwicklungsfähig ist, nach Selbstentfaltung strebt und seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg erbringen möchte (Comelli, 1993; French & Bell, 1994).

Partizipation der Betroffenen am Prozess der Veränderung sowie im Unternehmen allgemein ist dabei eine grundsätzliche Werthaltung (Exner et al., 1987; Wimmer, 1991; Wohlgemuth, 1991a), begründet sich aber auch in der Annahme, dass organisatorische Veränderung dann am besten realisierbar ist, wenn Beteiligte und Betroffene einbezogen werden (Comelli, 1993).

Die Beratung erfolgt als Veränderungsprozessgestaltung, Beratende machen keine fachlichen Hinweise, denn sie verstehen sich als Expertinnen für Veränderungsprozesse und es wird davon ausgegangen, dass genügend Fachwissen im Betrieb vorhanden ist, welches nur aktiviert und wirksam werden muss (Exner et al., 1987; French & Bell, 1994; Wimmer, 1991). Beratende verfolgen dabei das pädagogische Konzept, die im Unternehmen beschäftigten Menschen dahin zu begleiten, dass sie nach einiger Zeit, ohne externe Unterstützung ähnliche Prozesse planen und steuern können (Elke, 1999; French & Bell, 1994).

2.5.1.11 Wirkungen von OE

Empirisch gesicherte Belege für die Auswirkungen von OE-Prozessen zu erhalten ist mit grossen methodischen Schwierigkeiten verbunden, da OE-Vorgänge einer komplexen Vielzahl von Einflussfaktoren ausgesetzt sind (Comelli, 1993). Dennoch gilt es als „unumstritten, dass OE fassbare Erfolge bringen kann, die – zumindest subjektiv – von Betroffenen, Beteiligten und Beobachtern den durchgeführten Massnahmen zugeschrieben werden“ (Comelli, 1993, S. 550). Wirkungen, die der OE zugeschrieben werden, sind u.a. Klimaverbesserungen, Verbesserung der Kommunikation und Kooperation, verbesserte Konfliktfähigkeit, verbesserte Entscheidungsqualität durch Partizipation, Schaffung effizienterer Strukturen, vergrössertes Vertrauen in die Organisation, gestiegene Veränderungsbereitschaft, erhöhte Zufriedenheit (Comelli, 1993). Es liegen – nebst allgemeinen Zuschreibungen - verschiedene Analysen zur Evaluation von OE-Massnahmen vor und die Wirksamkeit von OE-Massnahmen gilt trotz aller forschungsmethodischer Bedenken als empirisch belegt (Gebert, 2004). Einige Ergebnisse sollen an dieser Stelle im Hinblick auf die oben definierten Zielbereiche der Wirtschaftlichkeit, organisationsbezogener Ziele und mitarbeitendenbezogener Ziele referiert werden:

Auf *wirtschaftliche Ziele* bezogen konnten Guzzo, Jette und Katzell (1985) im Rahmen einer Metaanalyse über 98 Studien einen positiven Zusammenhang zwischen OE-Massnahmen struktureller Art, wie beispielsweise die Einführung teilautonomer Gruppenarbeit, und der Erhöhung von Produktivitätskennwerten zeigen. Dieses Ergebnis bestätigen auch die Studien von Beekun (1989) und Nicholas (1982). Nicholas zeigte, dass Job-Enrichment-Programme und soziotechnische Systemgestaltung grundsätzlich die grössten Wirkungen zeigten. Dabei wurde ebenfalls deutlich, dass Massnahmen, welche unter Partizipation der Mitarbeitenden durchgeführt wurden bessere Ergebnisse im Bereich der Arbeitsergebnisse hervorbrachten als solche, die nur unter Einbezug von Führungskräften stattfanden: „including workers in the job enrichment process has the greatest impact“ (S. 535). Es zeigt sich zudem, dass gruppenspezifische Laboratoriumstrainings und Teamentwicklungen mit verschiedenen Leistungs- und Produktivitätsindikatoren, wie z.B. Effizienz und Qualität positiv korrelieren. Für Survey-Feedback-Interventionen liessen sich im Vergleich dazu diesbezüglich nur marginale Effekte erkennen.

Zudem zeigten sich für sogenannte „technostructural“ und stärker noch für „human processual“ Interventionen (S. 534) positive Effekte auf Absentismus und Fluktuation.

Im Hinblick auf *mitarbeitendenbezogene Zielkategorien* förderte die 126 Studien umfassende Metaanalyse von Neumann, Edwards und Raju (1989) einen positiven Zusammenhang zwischen OE-Interventionen und Einstellungsänderungen sowie Zufriedenheit Betroffener zutage. Diese Ergebnisse werden auch durch die Studie von Bowers und Hausser (1977) gestützt. Diese Autoren zeigten aber ebenfalls, dass gleiche Massnahmen bei unterschiedlichen Führungs- und Kooperationssituationen unterschiedlich wirkten. Es ist demnach, wie erwähnt, mit der Einwirkung verschiedenster Moderatorvariablen zu rechnen (vgl. auch Porras & Robertson, 1992).

In Bezug auf *organisationsbezogene Ziele* zeigte die Längsschnittuntersuchung von Bowers (1973), in der er OE-Interventionen in 23 Organisationen untersuchte, dass im Hinblick auf organisationales Lernen die Survey-Feedback-Methode am effektivsten war.

Es zeigte sich zudem, dass eine Kombination von personalen und strukturalen Massnahmen stärker auf Veränderungen wirkte als eine Interventionsart allein (Guzzo et al., 1985; Neumann et al., 1989). Dieser Befund findet sich allerdings bei Nicholas (1982) nicht. Dort erweisen sich sogenannte humanprozessuale Interventionen als unterstützende Prozesse auf dem Weg zu sogenannten technostrukturellen Implementierungen als besonders wirkungsvoll. Ein guter Überblick über die relevantesten Studien findet sich bei Gebert (2004).

2.5.1.12 Kritik an der OE

Ein erster mehrfach genannter Kritikpunkt an der Konzeption des OE-Ansatzes attestiert OE-Beraterinnen und -Beratern eine gewisse *Naivität gegenüber betrieblichen Machtverhältnissen* (Schreyögg & Noss, 1995; Wimmer, 1991) und eine Überschätzung der Effekte der Partizipation (Gebert, 2004). Schreyögg und Noss (1995, S. 173) sprechen von einer „Harmonievorstellung“ und Wimmer (1991, S. 103) nennt es „Parteilichkeitsdilemma“ und meint damit die „Parteinahme in der Differenz von ‚Oben und Unten‘“ (S. 105), welche sich zu Ungunsten der Wirkungsmöglichkeiten von Beratenden auswirke. Insofern sei eine „gewisse Naivität gegenüber der Zählebigkeit und Stabilität innerorganisatorischer Machtverhältnisse nicht zu übersehen, eine Naivität, die nicht selten durch eine Überschätzung der Einflussmöglichkeiten eines OE-Beraters genährt wird“ (a.a.O.).

Ein weiterer Kritikpunkt richtet sich gegen die *Rolle von OE-Beratenden als „change agents“*. Laut Wimmer (1991) befördern sich OE-Beraterinnen und -Berater in dieser Rolle leicht in eine Position, in welcher sie sich mit jenen Kräften des Systems verbünden, „deren Energien primär auf die Sicherung von Kontinuität ausgerichtet ist. Die einseitige Parteinahme in der Polarität von Kontinuität und Diskontinuität für einen der Pole verdunkelt den Blick auf den Gesamtzusammenhang eines Systems“ (S. 104) und verwickle die Beratenden früh in organisationsinterne Spiele, was die Souveränität und eigenständige Handlungsfähigkeit der Beratenden gegenüber dem Klientinnensystem einschränke.

Wimmer (1991) spricht ausserdem die Problematik der starken Konzentration auf ein normativ gesetztes *Menschenbild* an, welches zwar eine klare Abgrenzung von betriebswirtschaftlichem Denken und hierarchisch-bürokratischen Organisationsprinzipien legitimiert, jedoch mittels moralischer Plausibilität verbietet, weitere Fragen zu stellen.

Kritik wird im Zusammenhang mit dem Aktionsforschungs-Ablaufschema Datensammlung, Diagnose, Massnahmenplanung, Durchführung, Kontrolle insbesondere gegenüber der *Trennung von Diagnose und Intervention* geübt. Das Informationsbedürfnis externer Beratender verführe dazu, „Daten, Einschätzungen, Problembeschreibungen aus dem Klientensystem heraus ins Beratersystem zu schaufeln, ohne dass im Klientinnensystem darüber Kommunikation stattfinden müsste. Die Berater werden dadurch unwillkürlich zu „Geheimnistägern“ und wissen dann oft nicht, wie sie diese Informationsfülle wieder so ins Klientensystem und seine einzelnen Teilbereiche zurückbringen können, dass diese konstruktiv daran weiterarbeiten können“ (Wimmer, 1991, S. 107). Auch das Vertrauen der Aktionsforschenden auf die „empanzipatorisch-verändernde Kraft von Aufklärung“ (S. 87) hält der Autor angesichts der heutigen Komplexität nicht mehr für zulässig. Schliesslich kritisiert er die *Doppelrolle der Aktionsforschenden*: Dieser Doppelanspruch bringe erhebliche Schwierigkeiten mit sich: „Aktionsforscher, die als OE-Berater mit Organisationen arbeiten, tun dies zwar einerseits mit einer Wissenschaftleridentität, andererseits verschwindet diese Identität aber während des konkreten Arbeitsprozesses, ohne dass an ihre Stelle nun eine explizite professionelle Ausrichtung an einer eigenen Identität als Organisationsberater treten würde“ (S. 86). Diese Rollenambivalenz sei es denn auch, die wesentlich beigetragen habe zu dem Umstand, dass die Aktionsforschung sich wissenschaftlich nicht habe etablieren können und aber auch wenig beigetragen habe zur Professionalisierung von OE-Beratenden (Wimmer, 1991).

Eine weitere Kritik durch Schreyögg und Noss (1995) richtet sich gegen eine Auffassung von *organisationalem Wandel als Sonderfall*, deren theoretischer Ausgangspunkt das „Gleichge-

wichtsdenken“ (S. 175) ist, das im 3-Phasen-Modell Lewins insofern eine zentrale Grösse ist als Beginn und Ende eines Veränderungsprozesses immer die stabile Organisation ist. „Veränderung ist deshalb immer eine Zumutung, eine störende Episode, die rasch auf Beendigung des entstandenen Ungleichgewichts drängt. Das konzeptionelle Primat liegt also auf der Stabilität“ (a.a.O.). Die Autoren weisen darauf hin, dass dies mit der Entdeckung der Autopoiese von Systemen (vgl. Kap. 2.3.3.3) eine Perspektive, die den organisationalen Wandel als Sonderfall begreift, nicht mehr möglich ist, da für autopoietische Systeme ein Zustand immanenter Unruhe angenommen wird. Eine weitere Tatsache, welche nach Schreyögg und Noss gegen den Sonderfallstatus spricht, sind komplexe Umwelten und damit einhergehende „plötzliche Entwicklungen (Überraschungen)“ (a.a.O.), welche einen raschen Umstellungsprozess erfordern. Die Autoren konstatieren, dass „die Organisationsentwicklung den Phasen revolutionärer organisatorischer Veränderung konzeptionell hilflos gegenüber steht (a.a.O.). „Der OE-Ansatz startet bei einem stabilen Problemumfeld und blendet Überraschungen, Diskontinuitäten usw. grundsätzlich aus. Spontane Anpassungsprozesse und selbstorganisierende Problemlösungen können in ihrer Bedeutung nicht erfasst werden. OE verharrt (vermutlich ungewollt) in einer Welt der Planbarkeit“ (a.a.O.). Es gehe deshalb darum, die episodenhafte Perspektive des Wandels zu durchbrechen und anzuerkennen, „dass in heutigen Unternehmen Wandel mehr und mehr zu einer permanenten Anforderung für die Steuerung und Entwicklung gerät“ (S. 176; vgl. auch Wimmer, 1995a). Schreyögg und Noss postulieren deshalb das Konzept der lernenden Organisation für eine entsprechende Umorientierung. Entsprechende Ausführungen werden noch gemacht.

2.5.2 Die Weiterentwicklung der Organisationsentwicklung

2.5.2.1 Organisationales Lernen

Die Termini Organisationales Lernen oder Lernende Organisation werden im Kontext der OE häufig im Zusammenhang mit den Grenzen des OE-Ansatzes genannt. So auch – wie oben beschrieben - bei Schreyögg und Noss (1995), welche organisationale Veränderungen nicht mehr als Sonderfall oder Episode betrachtet wissen möchten. Sie plädieren für eine Umorientierung auf das Konzept der Lernenden Organisationen einhergehend mit dem Verständnis, dass der Basismodus von Leistungsorganisationen das Lernen ist: „Das organisatorische Geschehen stellt sich als fortlaufender Lernprozess dar mit der notwendigen Implikation, dass Organisationen dynamisch und eben nicht gleichgewichtsbezogen zu denken sind“ (S. 176).

2.5.2.1.1 Definitionen von Organisationalem Lernen

Auf der Grundlage unterschiedlicher Autoren definieren Probst und Büchel (1998) organisationales Lernen als „Prozess der Veränderung der organisationalen Wissensbasis, die Verbesserung der Problemlösungs- und Handlungskompetenz sowie die Veränderung des gemeinsamen Bezugsrahmens von und für Mitglieder der Organisation“ (S. 17).

Weniger spezifisch in Bezug auf Lernziele, jedoch mit klarerem Fokus auf das Zustandekommen, also den Prozess organisationalen Lernens, definieren Klimecki, Lasseleben und Thoma (2000) organisationales Lernen als „Vorgang kommunikativer Informationsverarbeitung, durch den als Wissen gespeicherte Sinnhorizonte nach systemeigenen Gesetzen weiterentwickelt werden“.

Bergmann (1996) spricht von lernenden Unternehmen „in denen ganzheitliche Arbeitsaufgaben vorherrschen und selbständiges, permanentes, die gesamte Belegschaft einschliessendes Lernen zur Unternehmenskultur gehört“ (S. 172). Von organisationalem Lernen könne zudem nur dann gesprochen werden, wenn individuelle Lernprozesse Konsequenzen für das Verhalten der Organisation haben (Argyris & Schön, 1999).

Organisationale Lernprozesse können danach *unterschieden* werden, ob sie *reaktiv* bzw. *adaptiv*, d.h. als Erfahrungslernen mittels dessen auf Veränderungen in der beobachteten Umwelt

reagiert wird, vor sich gehen oder ob sie *proaktiv* Wissen aufbauend und restrukturierend passieren (Duncan & Weiss, 1979; Schreyögg & Noss, 1995).

2.5.2.1.2 Ziele Organisationalen Lernens

Die Ziele von OL unterscheiden sich nicht von denjenigen der OE: Mit Prozessen organisationalen Lernens sollen effektivere und effizientere Strategien der Aufgabenbewältigung und des Umgangs mit Umweltanforderungen entwickelt werden (Duncan & Weiss, 1979; Pawlowski, 1992), die Problemlöse- und Entscheidungskompetenz verbessert werden (Probst & Büchel, 1998), es sollen bestehende Normen und Werte hinterfragt und verändert werden (Probst & Büchel, 1998; vgl. auch Baitsch et al., 1996). Insgesamt soll die auf diese Weise lernende Organisation eine Transformation erfahren, die sie veränderungsfähiger und innovativer macht (Sonntag, 1996; Sonntag & Stegmaier, 1999).

2.5.2.1.3 Der Prozess Organisationalen Lernens

Baitsch und Kollegen (Baitsch & Alioth, 1990; Baitsch et al., 1996) unterscheiden verschiedene Arten von Lernprozessen und die Lernfähigkeit von Organisationen anhand der Muster ihrer *Auseinandersetzung mit Widersprüchen* (vgl. Kap. 2.2.3.3.1). Die Art des Umgangs mit Widersprüchen bestimmt die Veränderung lokaler Theorien, also „die in einer Organisation von einer Mehrheit geteilten Vorstellungen und Überzeugungen hinsichtlich der für die gemeinsame Arbeitstätigkeit relevanten Ausschnitte der organisationalen Wirklichkeit“ (Baitsch et al., 1996, S. 6). Widersprüche sind so gewissermassen Anlass organisationalen Lernens. Der *Prozess organisationalen Lernens* geht dann idealtypisch so vor sich, dass Organisationsmitglieder zuerst ihrer lokalen Theorien entdecken, diese gemeinsam reflektieren und diese Theorien dann verändern. Daraus abgeleitet ändern sie ihre Praxis von Kommunikation und Kooperation in der Organisation und oft auch ihre gegenständlichen Pendanten, wie z.B. Strukturen, Regeln, Technologien u.a.. Organisationales Lernen wird dann schliesslich zu einem „dauerhaften Charakteristikum der Organisation, wenn es gelingt, periodisch eine kollektive Selbstüberprüfung zu institutionalisieren“ (S. 10). Argyris und Schön (1999) beschreiben einen ähnlichen Prozess, indem zuerst eine Untersuchung bezüglich Ist- und Sollzustand gemacht wird, welche die sogenannten Irrtümer, nämlich die Ist-Soll-Diskrepanzen, - bei Baitsch und Kollegen: Widersprüche - zu Tage fördert. Die Überwindung dieser Irrtümer findet durch einen Prozess organisationalen Lernens statt. Innerhalb des gemeinsamen Reflexionsprozesses werden drei Stufen von Lernprozessen unterschieden: „Single loop learning“ als Verbesserung interner Anpassungsprozesse innerhalb gegebener Normen, „double loop learning“ als Verbesserung der Anpassungsprozesse an die sich verändernde Umwelt und schliesslich „deutero learning“ als übergeordnete Reflexion der beiden erstgenannten Lernprozesse und den damit verbundenen Auswirkungen. Erst ab Stufe double loop learning findet eine Veränderung der bestehenden Handlungstheorien und damit eine Ermöglichung tiefgreifenden Wandels statt. Hier lässt sich eine Parallele ziehen zu den oben beschriebenen lokalen Theorien sowie den Mustern des Umgangs mit Widersprüchen nach Baitsch und Alioth (1990) wie sie in Kapitel 2.2.3.3.1 bereits beschrieben wurden. Ein zentraler Punkt organisationalen Lernens ist laut Argyris und Schön (1999) die Überwindung sogenannter defensiver Routinen, die Lernen verhindern. Nur wenn solche Lernblockaden, die sich in Führungs- und Kommunikationsstrukturen manifestieren, gelöst werden können, wird eine Veränderung kollektiver Handlungsmuster – organisationales Lernen – möglich (vgl. auch Sonntag, 1996).

2.5.2.1.4 Methoden und die Rolle von Beratung bei Organisationalem Lernen

Es wird denn auch deutlich, dass organisationales Lernen, wie es hier konzeptualisiert wird, nicht, wie die OE, als plan- und steuerbarer Prozess gedacht ist (Baitsch et al., 1996; Schreyögg & Noss, 1995). „Wandel kann jetzt prinzipiell von den verschiedensten Stellen in einem System initiiert werden. Die lernende Organisation basiert auf der Selbstabstimmungs- und Selbstverknüpfungskompetenz der Mitglieder, denen dazu die entsprechenden Handlungsmög-

lichkeiten eingeräumt werden“ (Schreyögg & Noss, 1995, S. 180). Damit träten Organisationen denn auch aus der Rolle des Klientinnen heraus, Wandel sei nicht mehr Spezialistensache, sondern „eine generalisierte, nicht mehr genau lokalsierbare Aufgabe“ (S. 181). Organisationen als Beratende zum Lernen zu bringen bedeutet nach (Baitsch et al., 1996): Stimulation der Organisationsmitglieder zur Beschäftigung mit sich selbst als Kollektiv, Störung der systemischen Handlungs- und Kommunikationsmuster, Übernahme der Spiegelfunktion im Übermitteln von Selbst- und Fremdbildern. Das verlange von Beratenden die Expertise in sozialwissenschaftlicher Methodik für die Gewährleistung einer qualifizierten Datensammlung, Expertise in Prozessbegleitung sowie Expertise in der fachlichen Branche des Klientensystems.

2.5.2.2 Systemische Organisationsentwicklung

Die Betrachtung von OE mit einem systemtheoretischem Verständnis führte zu neuen Perspektiven. „Unter Einbeziehung des Erkenntnisgewinnes der neueren Systemtheorie lässt sich diese Tradition [des soziotechnischen Systemansatzes, Anmerkung der Autorin] zu einem Organisationsverständnis weiterentwickeln, das für die Frage nach der gezielten Beeinflussbarkeit komplexer Organisationen durch externe Beratung eine brauchbare Grundlage schafft“ (Wimmer, 1991, S. 113).

2.5.2.2.1 Zur theoretischen Basis systemischer Organisationsentwicklung bzw. Beratung

Drei Strömungen sind für das heutige Feld systemischer Ansätze relevant (Exner et al., 1987): Einerseits bieten Schulen mit familientherapeutischem Hintergrund wie z.B. die Gruppe um Selvini-Pazzoli in Mailand einen breiten Erfahrungsschatz. Zum zweiten war die von Maturana und Varela (1987) naturwissenschaftlich begründete Konzeptionalisierung lebender Systeme als autopoietische, d.h. selbstorganisierte Systeme sehr ausschlaggebend. Diese Konzeption der operativen Geschlossenheit und Selbstreferentialität wurde schliesslich - zum dritten - von Luhmann zu einer eigenständigen Theorie sozialer Systeme weiterentwickelt (Luhmann, 1984). Luhmann geht dabei davon aus, dass sich die Gesellschaft der sog. ersten Welt am ehesten anhand funktionaler Differenzierungen beschreiben lässt. Organisationen sind entsprechend soziale Systeme, deren Existenz sich als Konsequenz des gesamtgesellschaftlichen Differenzierungsprozesses begründet (Luhmann, 1984). Welche Merkmale eine Organisation aufweist, ist zum einen das Ergebnis ihres Eingebundenseins in den grösseren funktionalen Kontext eines gesellschaftlichen Subsystems. Zum anderen leiten sich aus eben diesem Kontext Existenzbedingungen für die Organisation ab, welche wiederum ebenfalls bestimmend sind für ihre Charakteristika (Luhmann, 1988). Auf diese Weise entwickelt jede Organisation eine eigene organisatorische Eigenlogik (Wimmer, 1991).

2.5.2.2.2 Das Organisationsverständnis der systemischen Organisationsentwicklung

Die Systemtheorie betrachtet Organisationen als autopoietische Systeme, die rekursivgeschlossen sind (vgl. Kap. 2.3.3.3). Das heisst, dass sich die Organisationen an sich selber orientieren und entsprechend selbstregulativ sind. Soziale Systeme werden dabei als beobachtende Systeme betrachtet, welche sich durch ihre Beobachtungen ihre systemspezifische Wirklichkeit aufbauen und diese anhand weiterer Beobachtungen bestätigen oder revidieren. Diese Beobachtungen basieren dabei auf einem für jedes System spezifischen Unterscheidungsvermögen, mit dessen Hilfe es systemrelevante Informationen generiert (Luhmann, 1992). Für andere Informationen sind Systeme blind (vgl. auch die Ausführungen zu lokalen Theorien z.B. bei Baitsch, 1993; Baitsch et al., 1996). Durch die Beobachtung 2. Ordnung, d.h. der Beobachtung der Beobachtung, beobachten Systeme nun, wie und mit welchen Unterscheidungen sich andere Systeme beobachten. Damit wird für die Beobachtenden 2. Ordnung sichtbar, worauf die Systemrealität anderer Systeme basiert und wo sie blind sind. Systeme erhalten ihre Strukturen in Form generalisierter Verhaltenserwartungen und daraus resultierende Handlungen aufrecht durch permanente Aktivität (Wimmer, 1995a). Sie reprodu-

zieren sich ständig, indem sie, aus Handlungen bestehend, Handlungen bewirken (Exner et al., 1987). Auf diese Weise können auch problematische Strukturen aufrechterhalten werden, wenn diese in irgendeiner Weise funktional sind, d.h. z.B. dadurch etwas bestimmtes erreicht oder vermieden werden kann. Das bedeutet, dass ein Klientinnensystem das Problem, für dessen Lösung es sich Hilfe holt, selbst reproduziert (Wimmer, 1995a).

2.5.2.2.3 Die Funktion von Beratung bei der systemischen Organisationsentwicklung

Diese Erläuterungen führen nun zur *Rolle bzw. Funktion von Beratung* aus systemtheoretischer Perspektive: Die Voraussetzung für Veränderung einer Organisation, eines Systems ist die Veränderung seiner Strukturen, also dessen, was Handlungen in Organisationen aufgrund der eigenen Differenzschemata gestaltet. „Die prinzipielle Möglichkeit von Beratung liegt also darin, das sie andere Differenzschemata für die Beobachtung anlegt als das Klientensystem, ohne allerdings aus der Andersartigkeit einen Anspruch auf Wahrheit erheben zu können“ (Walger, 1995, S. 12). Beratende sind Beobachter 2. Ordnung. Durch Beobachten dessen, wie in der Organisation beobachtet bzw. differenziert wird, kann der Beratende den Problemen des Klientinnensystems einen Sinn geben und diesem zugänglich machen, über den das System nicht verfügt (Wimmer, 1995a).

Das Klientensystem kann sich dadurch Distanz zu den eingespielten Mustern seiner Wahrnehmung und Erklärung der bestehenden Probleme schaffen und zu einer neuen Problemsicht auf das anstehende Problem gelangen: „Das Ziel des Klientensystems ist es, neue Optionen im Umgang und in der Beschreibung von sich selbst und seinen Umweltbeziehungen ins Blickfeld zu bekommen“ (Walger, 1995, S.13). Die Problembearbeitung aus Sicht der Beratung besteht entsprechend darin, mit der Funktion des Problems für das System umzugehen (Exner et al., 1987), das kann heissen, das Klientinnensystem zu irritieren und ihm dadurch zu helfen, eine angemessene Problemsicht bspw. auf die Prozesse, welche das Problem reproduzieren zu schaffen (Walger, 1995). „Diese Irritationen können die eingespielten Wahrnehmungs- und Erklärungsmuster für das bestehende Problem durcheinanderbringen. Das Klientensystem kann so seiner eigenen Beobachtungsweise ansichtig werden und sie reflektieren“ (Walger, 1995, S. 14). „Im Bezug auf sich selber und nicht auf sein Spiegelbild entsteht Selbstreflexion, in der sich die Unternehmung entwickeln kann“ (Walger, 1995, S. 15).

Die Voraussetzung für diese Prozesse seitens der Beratung ist es, die den beobachtbaren systemtypischen Mustern zugrunde liegenden Erwartungen zu erkennen. „Diese Leistung kann nur erbracht werden, wenn die Berater bereit sind, die Suche nach den systemtypischen Strukturen nicht ausschliesslich an den eigenen Mustern zu orientieren“ (Exner et al., 1987, S. 270). Das wiederum setzt ein hohes Mass an Selbstreflexion der Beratenden voraus.

Beratung als systemische Beratung hat dann keinen Anspruch auf Beeinflussung, Veränderung oder Entwicklung der Klientin bzw. des Klienten (Walger, 1995). Der Terminus Selbststeuerung weist darauf hin, dass Aussenstehende nur eingeschränkt auf ein System Einfluss nehmen können (Exner et al., 1987; Schreyögg & Noss, 1995). Das „kann also den Berater vor möglichen Grössenphantasien bewahren und verpflichtet ihn jedenfalls zur Suche nach Anschlussfähigkeit des Beraterhandelns am Handlungsmuster des Klienten“ (Exner et al., 1987, S. 268). Damit werden Interventionen, die eine kausale Wirkung beabsichtigen zu Anregungen zur Selbststeuerung (Willke, 1984), denn Selbstreproduktion hat die Implikation, „dass ein Strukturwandel nur systemeigenen Prozessen folgen kann“ (Exner et al., 1987, S. 275). Das heisst, Beratung geschieht nicht im Klientinnensystem, sondern in einem professionellen Kommunikationszusammenhang, im sozialen Gefüge, dem Beratungssystem, „das der Klient und die Berater durch gelingende strukturelle Koppelung miteinander formen, ohne dabei die eigenen Systemgrenzen in die eine oder andere Richtung aufzulösen“ (Wimmer, 1995a, S. 82). Intervenieren heisst also, „das Kommunikationsgeschehen zwischen Berater- und Klientensystem so zu gestalten, dass dadurch die Weiterentwicklung der Problembearbeitungskapazität des Klientensystems angestossen und gefördert wird“ (S. 83).

Bezüglich der *Diagnose* in systemisch orientierter Beratung bedeutet das eine Abkehr von Fragen nach individuellen Motiven, Einstellungen und Verhaltensweisen sowie nach gruppenspezifischen Charakteristika. Stattdessen sollen Informationen über Beziehungsnetze und die diese konstituierenden Differenzierungskategorien generiert werden, indem die Organisationsmitglieder - zumeist in Gruppeninterviews (vgl. dazu auch Wimmer, 1991) – ihre Beziehungsstrukturen und damit ihr Modell der Wirklichkeit rekonstruieren und darstellen (Exner et al., 1987).

2.5.3 Transformationsmanagement

2.5.3.1 Definition von Transformationsmanagement (TRM)³

Transformationsmanagement (TRM) ist definiert als ein Ansatz, bei dem die Vorteile von OE und BPR vereint werden, indem evolutionäre und sprunghafte Phasen aktiv gesteuert aufeinanderfolgen sowie die Betroffenen gezielt und punktuell in allen Prozessphasen einbezogen werden (Janes et al., 2001).

2.5.3.2 Konzeption des TRM-Ansatzes

Mit Blick auf Entwicklungen der Organisationsumwelten und sich daraus ergebenden Anforderungen für heutige Unternehmen machen die Autoren des TRM-Ansatzes darauf aufmerksam, wie sehr Unternehmen bei der Wahl der geeigneten Wandelmethodik unter Zugzwang geraten. Die Autoren beschreiben das Spannungsfeld zwischen OE-Ansatz und BPR-Ansatz folgendermassen: OE hat ihre Stärke im Umstand, dass durch die Beteiligung von Betroffenen an den Entwicklungsprozessen die Implementierung und Umsetzung von Veränderungsvorhaben vereinfacht wird. Als Nachteil wird genannt, dass diese Entwicklungen dadurch „sozial aufwändig sind und bei grossen Vorhaben auch entsprechend langwierig sein können“ (S. 7). Genau diesem Umstand wird in BPR-Projekten Rechnung getragen, indem hier die zeitliche Dynamik und Beschleunigung des Veränderungsprozesses viel grösser ist. Als weitere Stärke des BPR-Ansatzes wird die Radikalität und Kühnheit der Veränderungsvorschläge genannt. Nachteile des BPR-Ansatzes sehen die Autoren vor allem in der Umsetzung und erschwerten Implementierung, da „Organisationen eine ausgeprägte Fähigkeit dazu [haben], all das, was im Bewusstsein ihrer Mitarbeiter nicht verankert ist, in der Praxis abzuschütteln bzw. abperlen zu lassen wie ein Blatt den Regen. Bei radikalen Veränderungszumutungen kommt dieser „*organisatorische Widerstand*“ besonders deutlich zu Tragen“ (Janes et al., 2001, S. 8). Das heisst, Unternehmen befinden sich im Spannungsfeld zwischen Zugzwang, da all die bereits im Abschnitt zu Umwelтанforderungen beschriebenen Entwicklungen „schnelle und effektive Veränderungen von Strategien, Strukturen, Kulturen und Kompetenzen“ (a.a.O) verlangen und der Problematik, dass „Veränderungsvorhaben, die zu schnell und mechanistisch durchgeführt werden, die Alltagspraxis der Systeme nicht erreichen“ (a.a.O.). Für die Autoren ergibt sich daraus die Notwendigkeit eines dritten Zugangs mit dem Ziel „eine dritte Disziplin zu beschreiben“, welche die Vorzüge von OE und BPR in sich vereint, denn ein Zugang, welcher die Vorteile von OE und BPR „Kontinuität und Brüche, Integration und „Durchziehen“, Tiefe und Geschwindigkeit – in sich vereint, ist bisher noch nicht theoretisch beschrieben worden“ (a.a.O.). Sie nennen diesen Zugang Transformationsmanagement oder „Transformation von Innen“ (a.a.O.) und definieren Transformation dabei als „Gestaltung eines Veränderungsprozesses durch ‚Transformationsmanagement‘“ (a.a.O.). TRM wird damit positioniert an der Schnittstelle zwischen OE und BPR und geht einher mit zwei strategischen Orientierungen für Beratende.

³ Die Autoren beschreiben den Ansatz des Transformationsmanagements vergleichend und abgrenzend zu OE und BR, verwenden für den BR-Ansatz in ihrem Buch aber den Terminus „Change-Management“. Ich erlaube mir deshalb der Verständlichkeit halber im folgenden in den Fällen, wo die betreffenden Autoren von „Change-Management“ synonym den Begriff BR zu verwenden.

Erstens das Nebeneinander oder Hintereinander von kontinuierlichen Anpassungen und radikalen Veränderungen insofern als „kontinuierliche und/oder diskontinuierliche Veränderung [...] zum Alltagsproblem erfolgreicher Unternehmensführung [wird]“ (a.a.O.). Zweitens die zunehmende Anforderung an Beratungsunternehmen, an der Schnittstelle zwischen OE und BPR ein „wirksames Repertoire an Veränderungsmodellen und Interventionsformen zu entwickeln und ihren Kunden anzubieten“ (a.a.O.), wobei es damit schneller als mit OE-Strategien gelingen müsse, tief greifende Veränderungen zu konzipieren, welche jedoch verlässlicher in die Alltagspraxis der Organisation Einzug halten können als dies mit BPR möglich wäre.

Die Verknüpfung von OE und BPR durch TRM mündet damit in einem Gestaltungsparadigma, welches sowohl der Eigenlogik der Organisation wie auch der externen Logik von Beratenden und Führungskräften Raum lässt, was bedeutet, dass Transformationsideen sowohl intern wie extern generiert werden können. Grundsätzlich werden Zielvorgaben, Vorgehen und Dauer des Prozesses in der Startphase durch das Management und die Beratenden festgelegt, wobei die Steuerung des Veränderungsprozesses jedoch durch zirkuläre Zielplanung und Rekursivität beschrieben werden kann. Generell soll versucht werden, in der Steuerung des Prozesses evolutionäre und sprunghafte Phasen aufeinanderfolgen zu lassen, wobei die Betroffenen punktuell und gezielt einbezogen werden sollen, was allerdings nicht bedeutet, dass Umsetzungsentscheidungen auch gegen den Willen Betroffener getroffen werden können. In welchen Fällen letzteres angezeigt ist und mit welchen Konsequenzen, erläutern die Autoren leider nicht. Eine Prämisse des TRM ist die *Wertneutralität von Veränderung*. Das bedeutet, dass Veränderung nicht per se als positiv oder negativ betrachtet wird sondern als Erfordernis, wenn es darum gehen soll, „das Überleben der Organisation durch „Passung“ an die relevanten inneren und äusseren Umwelten zu sichern“ (S. 11). Das gelingt allerdings nur dann, wenn der Gewinn der Veränderung den Organisationsmitgliedern höher scheint als der Gewinn der Nichtveränderung. Die Autoren konstatieren dazu treffend: „Organisationen als soziale Systeme haben kein „Veränderungsgen“. Sie verändern sich nicht automatisch, nicht naturwüchsig“ (S. 11). Sie sprechen in diesem Zusammenhang auch vom „Energiebogen der Transformation“ (S. 17). Dieser enthält die drei Aspekte von Veränderung, das Ist, das Soll und den Weg dazwischen. Dabei stehen die subjektiven Einschätzungen der Betroffenen in Bezug auf den Mangelzustand des Ist, die Attraktivität des Soll sowie die Machbarkeit des Wegs im Vordergrund. Die Autoren gehen davon aus, dass je deutlicher ein System die Ist-Situation als mangelhaft bilanziert, umso mehr Bereitschaft für Veränderung entsteht. Ebenso muss dem Soll-Zustand Attraktivität attestiert werden, damit Veränderungsenergie entsteht. Schliesslich sollte auch die subjektive Einschätzung, dass der Weg zum Soll-Zustand real machbar positiv ausfallen. Diese drei Grössen werden von den Autoren als nicht unabhängig voneinander betrachtet.

2.5.3.3 Phasen der Transformation

Die Phasen der Transformation von Innen gestalten sich dabei wie folgt:
Es wird gestartet mit der Benennung des Transformationsbedarfs, mit Problemidentifikation und Lokalisation der Transformationsenergie, dann werden die Transformationsziele festgelegt und das entsprechende Commitment zu Inhalten und Prozess hergestellt. Es folgt die Konzeption und Realisation der Transformation und schliesslich die Implementierung der Transformationskonzepte. Abschluss der Transformation von Innen bildet die Evaluation der Transformation mit Reviews und notwendigenfalls neu aufgesetzten Prozessen.

2.5.3.4 Hinweise zur Veränderungsprozessgestaltung beim TRM

Die Autoren unterscheiden zwischen drei Aspekten von Veränderungsdesign:

Lern-Design. Das „Lern-Design“ ist „die Gestaltung einer sozialen Situation, in der Betroffene eines Veränderungsvorhabens sich reflexiv mit diesem Vorhaben oder mit einzelnen Aspekten des Vorhabens auseinandersetzen“ (S. 11). Damit soll die Möglichkeit eröffnet werden, durch Auseinandersetzung mit neuen Sichtweisen und Konzepten eine Verknüpfung mit eigenen Er-

fahrungen herzustellen und damit eine Voraussetzung für Veränderungsprozesse zu schaffen, „die nicht an der Oberfläche hängen bleiben“ (S. 11).

Prozess-Design. Das „Prozess-Design“ (S. 12) beinhaltet die eigentliche Steuerung und Gestaltung eines Veränderungsprozesses und beschäftigt sich damit einerseits mit *strukturellen Aspekten* des Veränderungsprojekts, also mit der Verteilung von Kompetenzen und Aufgaben und Rollen sowie mit der thematischen und zeitlichen Gliederung des Veränderungsprojekts, andererseits aber auch mit *Vorgehensprinzipien*, wie z.B. dem Ausmass von Reflexions- und Lernmöglichkeiten und dem Umgang mit Emotionen in der Veränderung. Ein solches Prinzip ist die Beschäftigung mit den *Gefühlen* der von der Veränderung Betroffenen, wobei auch hier eine Intergration von OE, die die Gefühle der Betroffenen sehr stark integriert und BPR, welches auf die Gefühle von Betroffenen nicht eingegangen werden soll: Wenn auch Umsetzungen immer auch gegen die Betroffenen und damit gegen deren Gefühle gemacht werden können, so sollen doch immer wieder sogenannte „kommunikative Situationen“ (S. 15) gestaltet werden, welche es den Betroffenen ermöglichen sollen interessensmässig an die Entwicklungen „angekoppelt zu bleiben“ (S. 15). Ein weiteres Vorgehensprinzip ist die *Partizipation*, wobei im TRM immer die Frage gestellt werden sollte, „wessen Einschätzungen für das Transformationsvorhaben wichtig sind. Von wem ist es wichtig, letztlich ein „Okay!“ oder ein „Das schätze ich ähnlich ein!“ eingeholt zu haben? Umgekehrt muss stets gefragt werden, was es bedeutet, wenn eine Organisationseinheit, Gruppe oder Person keine Zustimmung äussert. Letztlich geht es an dieser Stelle um die Frage, wen man zu einem bestimmten Zeitpunkt ungestraft „ausser vor“ lassen kann“ (S. 22). Hier sprechen die Autoren insbesondere die Gefahr an, dass der Verzicht auf eine Konsultation bestimmter Organisationsmitglieder sich rächen kann, z.B. in Form verstärkten Widerstandes bei der Umsetzung.

Organisations-Design. Das „Organisations-Design“ beschreibt die inhaltliche Frage der zukünftigen Struktur einer Organisation, „Organisations-Designs sind implizite Bilder über die Verteilung von Kompetenzen, Aufgaben und Abläufen über die einzelnen Organisationseinheiten und Stellen“ (S. 13). Die Autoren legen Wert auf die Feststellung, dass die Art und Weise, wie und von wem solche künftigen Strukturen vorgeschlagen werden für die Anschlussfähigkeit des Veränderungsprojekts von grosser Bedeutung sind.

2.5.3.5 Methoden und Interventionen des TRM

Die angewandten Methoden entnehmen die Autoren der systemischen Beratung und berufen sich hierbei auf den Vierschritt der sogenannten „systemischen Schleife“ (S. 35) Informationen gewinnen, Hypothesen bilden, Interventionen planen und Interventionen durchführen. Informationen sollen dabei derart gewonnen werden, dass „die Art der Befragung, des Hinterfragens, der Beobachtung seitens der BeraterInnen und die Beobachtung dieser Beobachtungen durch die Klienten [...] Informationen [schafft] auch im und für das Klientensystem“ (S. 36), damit nach der Befragung „nicht nur die Frager, sondern auch die Befragten klüger“ sind (a.a.O.). Mittels Hypothesenbildung werden vermutete Zusammenhänge und Erklärungsmuster thematisiert und als Aussensicht an die Klientinnen und Klienten zurückgespielt. Danach werden in einem gemeinsamen Prozess Konsequenzen als geplante Interventionsschritte aus den Hypothesen gezogen und diese schliesslich durchgeführt.

2.5.3.6 Menschenbild, Organisationsverständnis und wissenschaftliche Fundierung des TRM

Es finden sich keine Angaben über ein dem Ansatz zugrundeliegendes Menschenbild. Die Autoren des TRM-Ansatzes sind Vertreterinnen und Vertreter der neueren Systemtheorie und verfügen über ein entsprechendes Verständnis von Organisationen als selbstreferentielle Systeme (vgl. Kap. 2.3.3.3). Es kann nur eingeschränkt von einer wissenschaftlichen Untermaue-

rung des Ansatzes gesprochen werden, denn die Autoren referieren anhand von Fallbeispielen fast ausschliesslich auf die eigenen Erfahrungen in Veränderungsprojekten.

2.5.3.7 Ziele und Wirkungen des TRM

Die Autoren formulieren keine expliziten Zielsetzungen ihres Ansatzes. Es ist aber offenkundig, dass die Zielsetzungen von OE und BPR vereint werden sollen, was bedeutet, dass sowohl in nützlicher Frist betriebswirtschaftlichen Aspekten Rechnung getragen werden soll wie auch auf Mitarbeiterbedürfnisse eingegangen werden soll und dabei, im Hinblick auf künftige Selbststeuerung, Wert auf den Lernprozess betrieblich Beteiligter gelegt wird.

Es wird anhand von Fallbeispielen über das Gelingen von TRM-Projekten berichtet (Janes et al., 2001). Weitere Studien sind bislang nicht zu finden.

2.5.3.8 Rolle der Beratung beim TRM

Es wird unterschieden zwischen den *Beratungsstilen* „Advising“ als „Beraten durch Ratschläge“ (S. 31) und „Counseling“ als „Beraten durch Fragen“ (S. 31) wobei sich die Autoren auf letzteren verpflichten. Counseling versucht „die Unterstützung im Sinne einer Hilfe zur Selbsthilfe zu leisten. Damit wird bei Counseling das Arbeiten an der zunehmenden Unabhängigkeit des Klienten zum integralen Bestandteil der Beratungsleistung“ (S. 31). Die *Verantwortung* für Entscheidungen wird immer bei den Klientinnen und Klienten belassen, wobei die Autoren die „Rücküberweisung“ (S. 31) der den Beratenden oft zugeschobenen Verantwortung in Form von Erwartungen als ständiges Thema in der Auseinandersetzung zwischen Beratenden und Klientinnen bzw. Klienten betrachten (vgl. zu diesem Aspekt auch Baitsch, 1986a). Der bzw. die Beratende im Paradigma des TRM verpflichtet sich auf einen sogenannt „nicht-manipulativen“ Beratungsstil (S. 33) und legt Gewicht auf „Neutralität und Allparteilichkeit“ (S. 39).

2.5.3.9 Kritik am TRM

Kritik an diesem, noch jungen, Ansatz ist in der Literatur noch keine zu finden. M.E. gelingt der theoretische Versuch einer Integration der Vorteile von OE und BPR zur Bewältigung der gestiegenen Wandelanforderungen an Organisationen gut. Es entsteht bisweilen bei der Lektüre der Ausführungen zu TRM in der Tendenz der Eindruck zur Aufforderung sich willkürlich bei den beiden Ansätzen dessen zu bedienen, was einem gerade fehlt. Der Eindruck der Willkürlichkeit entsteht, weil die jeweiligen Entscheidungen für ein Element des einen bzw. des anderen Ansatzes in der Veränderungsprozessgestaltung theoretisch nicht begründet werden oder aber geäussert wird, es können situativ die eine bzw. die andere Vorgehensweise richtig sein, ohne prototypische Situationen näher zu umschreiben.

2.5.4 Business Process Reengineering

2.5.4.1 Definition von BPR

„Reengineering [...] is [...] the fundamental rethinking and radical redesign of business processes to achieve dramatic improvements in critical, contemporary measures of performance, such as cost, quality, service, and speed“ (Hammer & Champy, 1993, S. 32). Business Process Reengineering (BPR) wird demnach als technisch und betriebswirtschaftlich orientierter Ansatz verstanden, bei dem über machtvolle, schnelle, sprunghafte Erneuerung der inneren und äusseren Rahmenbedingungen einer Organisation, radikale Veränderungen erreicht werden. Es sollen durch grundlegende Neugestaltung von Geschäftsprozessen als Kernprozesse markante Verbesserungen der unternehmerischen Leistung erzielt werden. Ziel der Änderungsstrategie

ist die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit (Belmonte & Murray, 1993; Frei et al., 1996; Janes et al., 2001), wie im folgenden zu sehen sein wird.

2.5.4.2 Ziele von BPR

Wie in obiger Definition der „Erfinder“ des BPR, Michael Hammer und James Champy, bereits offenkundig wird, richtet sich BPR in seiner Zielsetzung ausschliesslich auf die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit durch Erreichen von Qualitäts- und Serviceverbesserungen, Kostensenkungen und Zeiteinsparungen (Belmonte & Murray, 1993; Ott, 1995; Thom, 2001; Vansina & Taillieu, 1995). Durch Informationstechnologien und Organisationsstrukturen sollen „durchschlagende Neuerungen“ (Osterloh & Frost, 1994a, S. 356) erzielt werden, um dem Wettbewerbsdruck begegnen zu können.

Ein Schlüsselwort der BPR-Literatur ist die *Verbesserung um Grössenordnungen* (Hammer & Champy, 1994; Stewart, 1993). Wenn ein Unternehmen sich aus der „Zehn-Prozent-Klemme“ (Hammer & Champy, 1994, S. 50) befreien wolle, könne es auf konventionelle Methoden zurückgreifen: „Save reengineering for big processes that really matter (Stewart, 1993, S. 34) und: „Business Reengineering sollte Fällen vorbehalten bleiben, in denen schwere Geschütze aufgeföhren werden müssen. Geringfügige Verbesserungen können über eine Feinsteuerung erreicht werden; Verbesserungen um Grössenordnungen verlangen die Zerstörung des Alten und den Aufbau von etwas Neuem“ (Hammer & Champy, 1994, S. 50)

2.5.4.3 Konzeption des BPR-Ansatzes

BPR entstand laut Hammer & Champy (1994) auf der Basis von Beobachtungen, welche sie bei Unternehmen machten. Es fiel ihnen auf, „dass einige Unternehmen ihre Leistung in ein oder zwei Geschäftsfeldern „um Grössenordnungen“ verbessert hatten, indem sie ihre Arbeitsweise radikal umstellten“ (S. 14). Diese Unternehmen hatten dazu alle „die gleichen Werkzeuge oder Vorgehensweisen gewählt“ (S. 15). Durch die Analyse der Erfahrungen vieler Unternehmen arbeiteten die Autoren schliesslich Handlungsmuster heraus, „die zu Erfolg oder Misserfolg führten, und allmählich erkannten wir die Vorgehensweisen, die einen erfolgreichen radikalen Wandel ermöglichten“ (a.a.O.). Diese Vorgehensweisen nannten sie BPR.

Es liegen dem BPR also weniger theoretische Konzepte zugrunde als vielmehr Beobachtungen aus der unternehmerischen Praxis (Osterloh & Frost, 1994a; Ott, 1995).

BPR beschreibt gleichermassen eine Möglichkeit bzw. ein Obligatorium der organisatorischen Gestaltung wie auch – allerdings wenig differenziert – eine Methode der Veränderungsprozessgestaltung bei organisationalen Veränderungen. Beide Perspektiven sollen im folgenden beschrieben werden, wobei das Interesse dieser Arbeit stärker auf die Veränderungsprozessgestaltung fokussiert, weshalb die inhaltliche Beschreibung eher kurz ausfallen soll. Für vertiefte Abhandlungen über Inhaltsaspekte des BPR verweise ich auf die Originalliteratur (Hammer, 1990; Hammer & Champy, 1993, 1994) sowie auf weitere Arbeiten zu diesem Ansatz (Davenport, 1993; Frei et al., 1996; Osterloh & Frost, 1994b; Ott, 1995; Pölert, 2002; Stewart, 1993; Vansina & Taillieu, 1995).

2.5.4.3.1 Inhaltliche Perspektive: Der Gestaltungsansatz von BPR

Hammer und Champy (1994) sehen die Notwendigkeit für Unternehmen umzudenken in der starken Veränderung der „drei Kräfte [...] Kunden, Wettbewerb und Wandel“ (S. 30). Kundinnen und Kunden forderten individuell zugeschnittene Produkte und Dienstleistungen, der Wettbewerb sei intensiver geworden und der permanente Wandel werde „zur Konstante“ (S. 36), diesen Entwicklungen sei mit dem Massenmarkt nicht beizukommen (vgl. dazu auch Belmonte & Murray, 1993; Osterloh & Frost, 1994a; Ott, 1995). Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen sei es offenkundig „dass Organisationen, die für ein bestimmtes Umfeld geschaffen worden waren, nicht so optimiert werden können, dass sie in einem anderen gut funktionieren“ (Ham-

mer & Champy, S. 38). Deshalb müssten Unternehmen, welche wieder „zu Gewinnern werden möchten“, überdenken „wie sie ihre Arbeit erledigen“ (S. 41). Den neuen Anforderungen sei mit herkömmlichen Organisationsstrukturen nicht zu genügen, denn „einzelaufgabenorientierte Arbeitsplätze sind in der heutigen Welt der Kunden, des Wettbewerbs und des Wandels nicht mehr zeitgemäss“ (S. 43).

Unternehmensprozesse. Im Zentrum des BPR stehen deshalb die Prozesse eines Unternehmens und eine damit verbundene prozessorientierte Denkweise. Ein Unternehmensprozess ist dabei definiert als „Bündel von Aktivitäten, für das ein oder mehrere unterschiedliche Inputs benötigt werden und das für den Kunden ein Ergebnis von Wert erzeugt“ (Hammer & Champy, 1994, S. 52). Die Grundidee des BPR ist es, Organisationen nicht mehr vertikal nach Funktionen, Produkten oder Projekten, sondern horizontal funktionsübergreifend nach Prozessen zu strukturieren: „Organize around outcomes, not tasks“ (Hammer, 1990, S. 108). Damit werden die Prozesse zur Grundlage der Unternehmensstruktur gemacht (Osterloh & Frost, 1994a; Ott, 1995). Das heisst, „zwischen Beschaffungs- und Absatzmarkt nach Möglichkeit durchgängige Prozesse ohne Schnittstellen zu gestalten“ (Osterloh & Frost, 1994a, S. 359).

Kundenorientierung. Im Vordergrund steht dabei die Sicht der Kundin bzw. des Kunden (Hammer & Champy, 1994; Stewart, 1993), d.h. es wird ein Redesign der gesamten Prozesskette aus der Kundenperspektive angestrebt (Vansina & Taillieu, 1995). Für die Auswahl der neu zu definierenden Unternehmensprozesse, welche die Zahl von 5-8 nicht überschreiten sollte gelte deshalb nur die Frage: „Why do we do what we do at all?“ (Hammer & Champy, 1994, S. 4). Die Autoren berichten, dass die Antworten von Unternehmen auf diese Frage sehr oft sehr wenig mit der Erfüllung von Kundenbedürfnissen zu tun gehabt hätten, sondern vielfach mehr mit der „Erfüllung interner organisatorischer Anforderungen“ (S.15; vgl. auch Stewart, 1993; Vansina & Taillieu, 1995). Es sollen deshalb strategisch relevante, die Wettbewerbsvorteile des Unternehmens repräsentierende Kernprozesse ausgewählt werden, die allenfalls von Supportprozessen begleitet werden (Hammer & Champy, 1994; Ott, 1995; Vansina & Taillieu, 1995). Alles was nicht zu Kern- oder Supportprozessen gehöre, sollte ausgegliedert werden (Ott, 1995), um der Vergeudung von Potentialen ein Ende zu setzen und alles zu eliminieren, was nicht zur Wertschöpfung beitrage (Hammer & Champy, 1994; Ott, 1995).

Triage. Ein weiterer Grundgedanke des BPR ist die sogenannte „Triage“ (Hammer & Champy, 1994, S. 77). Hier führen die Autoren das zusätzlich hierarchisierende Gliederungskriterium der Problemhaltigkeit vs. Routinisierbarkeit von Aufgaben ein (Osterloh & Frost, 1994a). Durch Triage soll eine Gliederung von Problemstellungen nach Schwierigkeitsgrad in schwierige, mittlere und routinisierte Probleme stattfinden. Entsprechend jedem dieser Grade an Problemhaltigkeit wird eine Prozessvariante geschaffen. Auf diese Weise finde sich der „one best way for each given situation“ (Hammer & Champy, 1993, S. 55), wodurch sich aufwendige Ausnahmearbeitungen vermeiden liessen. Diese Prozessvarianten seien jeweils auf die Anforderungen unterschiedlicher Märkte, Situationen und Inputs zugeschnitten und böten die gleichen „Grössenvorteile [...], wie sie bei der Massenproduktion erzielt werden“ (Hammer & Champy, 1994, S. 77).

Organisationsform. Für jeden Prozess ergebe sich als logische Organisationsform ein „Prozessteam“ als jene Einheit, „die sich auf ganz natürliche Weise aus der Durchführung einer kompletten Unternehmensführung ergibt“ (Hammer & Champy, 1994, S. 91). Prozessteams ersetzen „die alte funktionsorientierte Organisationsstruktur“ (a.a.O.) und sind für die Abwicklung je eines gesamten Prozesses verantwortlich. Sie sollen sich mittels Selbstabstimmung selbst koordinieren und entscheiden, „wie und wann welche Arbeitsgänge auszuführen sind“ (S. 97). Dadurch nimmt die Anzahl der Hierarchieebenen ab und die Entscheidungsverantwortung wird dorthin delegiert, wo die Entscheidungen getroffen werden müssen (Hammer, 1990). Das entsprechende Stichwort heisst „Empowerment“ (Hammer & Champy, 1994, S. 96; vgl. Osterloh & Frost, 1994a). Solche Teams bräuchten dann auch keinen Chef mehr, sondern einen „Coach“, der „seiner Mannschaft“ mit Ratschlägen zur Seite steht (Hammer & Champy, 1994, S.

105). Damit soll das Unternehmen „more flexible and responsive“ werden (Belmonte & Murray, 1993, S. 26).

Technologie. Bei alledem ist der sinnvolle Einsatz von Informationstechnologien eine wesentliche Voraussetzung (Hammer & Champy, 1994; Osterloh & Frost, 1994a; Ott, 1995). Ein zentraler Hinweis der BPR-Erfinder ist dabei „dass die wahre Kraft der Technologie nicht in der Verbesserung alter Prozesse liegt, sondern darin, dass sie Unternehmen ermöglicht, alte Regeln zu brechen und neue Arbeitsweisen aufzubauen“ (Hammer & Champy, 1994, S. 120). Informationstechnologie wird als Grundlage für den „Bruch mit der Vergangenheit“ (S. 67) und als „enabling factor“ (Belmonte & Murray, 1993, S. 27) betrachtet. Es gehe dabei aber nicht um Automatisierung bestehender Prozesse (Hammer, 1990), denn die Automatisierung bestehender Prozesse mit Hilfe der Informationstechnologie ähnele „dem Versuch, eine Trampelpfad zu asphaltieren“ und berge die Gefahr „die falschen Dinge effizienter zu erledigen“ (Hammer & Champy, 1994, S. 68).

BPR greift auf einige bekannte Konzepte wie Ablauforganisation oder Unternehmenssegmentierung und Objektorganisation zurück. Osterloh und Frost (1994a) diskutieren den Zusammenhang verschiedener dieser Konzepte mit BPR ausführlich. Man vergleiche dazu auch Ott (1995) für einen Vergleich mit Total Quality Management (TQM) und Kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (KVP) sowie Vansina & Taillieu (1995) für einen Vergleich mit dem soziotechnischen Systemansatz.

Hammer und Champy (1994) wollen ihren Ansatz klar abgegrenzt wissen von Konzepten wie Software-Reengineering, Downsizing, Reorganisation und TQM. Gerade letzterer Ansatz bewege sich im Rahmen bestehender Unternehmensprozesse, strebe inkrementelle Verbesserungen an und wolle „die gleiche Arbeit wie bisher [...] erledigen, nur eben besser“ (S. 68), was gerade nicht der Strategie von BPR entspricht.

2.5.4.3.2 Die Veränderungsprozessgestaltung beim BPR

Man kann leider nicht sagen, dass Hammer und Champy eine grossartige Systematik und Differenziertheit in ihre Veränderungsmethodik gebracht hätten, eher ist man konfrontiert mit einer Sammlung methodischer Hinweise, welche da und dort entweder schlagwortartig oder aber in Form sehr allgemein gehaltener Beschreibungen – „blankes Füllsel“ – so Womack (1995, S. 16), in ihren Texten auftauchen. Im folgenden werde ich versuchen, u.a. mit Hilfe weiterer BPR-Literatur, einige Veränderungsprinzipien des BPR systematisch zu beschreiben.

Fundamental und radikal. Für Hammer und Champy (1994, S. 16) geht es bei BPR „um alles oder nichts“. Es gebe keine Wahl für die meisten Unternehmen, diese müssten einfach den Mut für BPR aufbringen, denn darin liege für viele die einzige Hoffnung, sich von ineffektiven Geschäftsmethoden zu lösen. Entsprechend sind die Autoren der Überzeugung, dass BPR in „kleinen, vorsichtigen Schritten“ (a.a.O.) nicht möglich sei (vgl. auch Hammer, 1990).

Unter Verwendung der Schlüsselbegriffe ihrer Definition von BPR (vgl. oben) gehen die Autoren auf die Art und Weise, wie Organisationen sich ihrer Meinung nach verändern sollen, etwas näher ein. Sie postulieren ein *fundamentales* Überdenken dessen, was das Unternehmen tut: „Beim Business Reengineering wird nichts für selbstverständlich genommen. Es ignoriert, was *ist*, und konzentriert sich auf das, was sein *sollte*“ (Hammer & Champy, 1994, S. 49). Das erfolgt in *radikaler* Art und Weise, d.h. es sollen im Sinne eines radikalen Redesigns „die Entwicklung völlig neuer Wege, die Arbeit zu erledigen, unter Missachtung aller bestehenden Strukturen und Verfahrensweisen“ vollzogen werden (a.a.O.). Es gehe dabei um eine völlige Neugestaltung des Unternehmens und nicht um Verbesserungen oder Modifizierungen von Geschäftsabläufen. BPR bedeute deshalb nicht, „an den vorhandenen Abläufen herumzuexperimentieren oder inkrementelle Veränderungen einzuführen, bei denen die zugrundeliegenden Strukturen unangetastet bleiben“ (S. 47). BPR bedeute: „ganz von vorne anfangen“ (a.a.O.) im Sinne eines „Paradigmenwechsels“ (Belmonte & Murray, 1993, S. 24) und mit bisherigen Regeln und Traditionen zu brechen (Hammer, 1990; Hammer & Champy, 1994). Belmonte und Murray (1993) beschreiben Paradigmen denn auch als „frames of reference expressed through rules,

policies, procedures, structures, values, and beliefs“ und weiter „These filters, or frames of reference, must be recognized, challenged, and transformed“ (S. 24). „

Kernstück des Business Reengineering ist diskontinuierliches Denken, das überkommene Regeln und fundamentale Annahmen erkennt, die der heutigen Geschäftstätigkeit zugrunde liegen, und sich von ihnen abwendet. [...]. Diese Regeln basieren auf nicht mehr gültigen Annahmen über die Technologie, die Mitarbeiter und die Unternehmensziele. Wenn diese zugrundeliegenden Regeln nicht geändert werden, sind oberflächliche Restrukturierungsversuche im Unternehmen ungefähr genauso wirkungsvoll wie die Idee, in Pompeji Möbel abzustauben. (Hammer & Champy, 1994, S. 14)

Leider machen die Autoren keinerlei Hinweise zur Analyse der bestehenden Regeln und entsprechend dazu, wie ein Unternehmen herausfinden kann, ob seine Regeln tatsächlich überholt sind.

Zielsetzungen. Im Zusammenhang mit dem angestrebten Paradigmenwechsel fordern Hammer und Champy (1994) das Setzen ehrgeiziger Ziele: „An effective technique for achieving paradigm breakthroughs is by establishing stretch goals – that is, goals that seem impossible today and can only be achieved by challenging current assumptions about the business and its processes“ (Belmonte & Murray, 1993, S. 24; vgl. dazu auch Vansina & Taillieu, 1995). Belmonte und Murray (1993) differenzieren weiter aus, indem sie darauf verweisen, dass „near-term benefits in order to build the momentum for change“ (S. 28) eine wichtige Voraussetzung dafür seien, dass Anstrengung für die langfristigen Ziele aufrecht erhalten werde.

Kommunikation und Überzeugungsarbeit. Eine weitere „Methode“, welche Hammer und Champy (1994) erwähnen ist die Überzeugungsarbeit bei den Betroffenen: „Mitarbeiter zur Akzeptanz einer Idee zu bewegen, die ihr Arbeitsleben – ihre Berufsbild – radikal verändern wird, ist kein Kampf, den man in einer einzigen Schlacht gewinnt [...] Das Konzept des Business Reengineering muss den Mitarbeitern verkauft werden, und diese Aufgabe beginnt mit der Erkenntnis, dass eine Radikalkur erforderlich ist“ (S. 190). Es müsse ein Gefühl für die Dringlichkeit der BPR-Notwendigkeit kreiert werden (Hammer & Champy, 1994; Stewart, 1993). Dabei solle eine sehr hochrangige Führungskraft zuerst den oberen Führungskreis und danach auch die übrigen Mitarbeitenden benachrichtigen und die Notwendigkeit des BPR deutlich zum Ausdruck bringen (Hammer & Champy, 1994): „Der Anstoss zum Handeln und die Vision sind die ersten Salven in einer kontinuierlichen Kommunikationsschlacht, die darauf abzielt, das ganze Unternehmen für den Kreuzzug des Business Reengineering zu gewinnen“ (S. 203f). Ausserdem hätten die Manager die Mitarbeitenden „anzuspornen“ (S. 266), sich hinter die Wertvorstellungen zu stellen, welche die neugestalteten Prozesse verlangten. Es seien durch „Belohnung entsprechender Verhaltensweisen die richtigen Wertvorstellungen“ zu pflegen (a.a.O.).

Widerstand. Was den Umgang mit Widerstand betrifft, so lassen Hammer und Champy (1994) sowie Hammer und Stanton (1995) verlauten, dass man darauf schlicht vorbereitet sein müsse. Widerstand weise darauf hin „dass Sie ein bedeutendes Projekt in Angriff genommen haben“ (Hammer & Champy, 1994, S. 236). Man dürfe aber nicht zulassen, dass das Projekt „in Verzug“ (S. 275) gerate. Gegenüber von Managern, welche sich der Umgestaltung widersetzen würden habe die Geschäftsführung „sofort mit harten Bandagen zu kommen“ (S. 49) anstatt diese „milde [zu] umgarnen und höflich [zu] drängen“ (S. 49f). An anderer Stelle erwähnen die Autoren Barrieren, welche durch die herrschende Unternehmenskultur entstehen können: Diese seien von der Unternehmensleitung „rechtzeitig zu erkennen und zu überwinden“ (S. 269).

Führung. „If there is one common failure, it is the failure of key management to get involved and stay the course. This is a change for senior managers“ (Belmonte & Murray, 1993, S. 26). Weshalb die Autoren das konstatieren, bleibt leider ohne Begründung. (Hammer & Champy, 1994; Stewart, 1993) weisen jedoch klärend darauf hin, dass BPR nur von oben nach unten erreicht werden könne und das mittlere Kader kein erfolgreiches BPR-Projekt initiieren und

implementieren könne, weil ihm zum einen schlicht der Gesamtüberblick fehle, der für ein solches Vorhaben notwendig sei. Zum anderen würden die Manager im Mittelbau „zu recht befürchten, dass dramatische Veränderungen bei bestehenden Prozessen ihre Macht, ihren Einfluss und ihre Autorität untergraben“ (Hammer & Champy, 1994, S. 270). Nur starke Führung von oben – unter direkter und persönlicher Beteiligung des obersten Führungskreises - könne „diese Menschen dazu bewegen, die Veränderungen zu akzeptieren, die Business Reengineering mit sich bringt“ (a.a.O.). Auch wenn die Unternehmensleitung die Radikalkur nicht selber durchführe, so dürfe sie aber nicht die Verantwortung dafür nach unten abwälzen (Belmonte & Murray, 1993; Hammer & Champy, 1994). Man greife auf die „traditionelle hierarchische Organisation, in besonderem Masse auf das höhere Management“ zurück, um die Neuregelungen durchzusetzen (Vansina & Taillieu, 1995, S. 14). Mit Ott (1995) müssen „starke und konsistente Signale von oben als Management Commitment“ (S. 94) kommen. Ausserdem passe der Spruch „Wo gehobelt wird, da fallen Späne“ (Hammer & Champy, 1994) „haargenau“ (S. 274) auf BPR. BPR sei kein Programm, welches ohne Opfer von statten gehe. Es sei ein Zeichen von Schwäche, „den Leuten nur auf die Finger zu klopfen, anstatt ihnen die Knochen zu brechen“ (Hammer & Stanton, 1995, S. 49; vgl. Stewart, 1993)

Partizipation. Im Zusammenhang mit der Partizipation der Beschäftigten konstatieren Vansina & Taillieu (1995) richtig, dass sich „in der inzwischen erheblichen Literatur zu Reengineering [...] nirgends ein Hinweis finde, dass den legitimen Bedürfnissen der Menschen Rechnung getragen wird“ (S. 15). Aus dem Stellenwert, den verschiedene Autoren und insbesondere (Hammer & Champy, 1994) der hierarchischen Organisation und der Durchsetzung der BPR-Ideen in Unternehmen geben, lässt sich schliessen, dass Beteiligung von Betroffenen keine Grösse ist, mit der im BPR-Ansatz gerechnet wird.

Flankierende Massnahmen. Hammer und Champy (1994) weisen des Weiteren darauf hin, dass das BPR nur mit flankierenden Massnahmen gelingen kann: „Berufsbilder, Organisationsstrukturen, Managementsysteme – schlichtweg, jeder mit dem Prozess verbundene Aspekt – müssen völlig umgebaut werden“ (S. 264; vgl. auch Hammer, 1990; Ott, 1995). „Any approach to BPR that does not have an integrated approach to managing organizational change will have a lower probability of success“ (Belmonte & Murray, 1993, S. 27).

Rollen. Hammer und Champy (1994) beschreiben zudem verschiedene *Rollen* im BPR-Prozess, die auch teilweise von anderen Autoren aufgenommen wurden: Der *Leader* ist ein Manager aus dem obersten Führungskreis (vgl. auch Stewart, 1993), der die Funktion des Auftraggebers, Motivators und Promotors (Ott, 1995) ausfüllt. Er muss genügend Einfluss besitzen, „um die Organisation auf den Kopf zu stellen und die Mitarbeiter zu überzeugen, den radikalen Bruch zu akzeptieren, den das Business Reengineering mit sich bringt“ (Hammer & Champy, 1994, S. 135). Er benennt Führungskräfte „aus den oberen Rängen“ (S. 136) als Prozessverantwortliche und erteilt „ihnen den Auftrag [zu erteilen], die Leistung um Grössenordnungen zu verbessern“ (a.a.O.). Er soll als Visionär überzeugen und ein Umfeld erschaffen, welche BPR erst ermöglicht (vgl. auch Stewart, 1993). Er muss frei über Ressourcen verfügen können. Er braucht für seine Aufgabe zudem den entsprechenden Charakter, der geprägt ist durch „Ehrgeiz, Dynamik und intellektuelle Neugier“ (Hammer & Champy, 1994, S. 137). Er muss andere Menschen dazu bringen „das zu wollen, was er erreichen möchte“ (Hammer & Champy, 1994, S. 138) und seine Führung durch Signale, Symbole und Systeme demonstrieren (vgl. auch Ott, 1995). Er muss durch ständige Wiederholung der Reengineering-Botschaften, den Signalen, das Verständnis der Beschäftigten fördern. Durch Symbole verstärkt er seine Inhalte: Er hat die „Crème de la crème“ (Hammer & Champy, 1994, S. 138) des Unternehmens ins das Reengineering-Team einzuberufen und er hat Manager abzulösen, die sich dem BPR widersetzen. Ausserdem hat er - durch ein nicht näher beschriebenes Belohnungssystem – die Beschäftigten zu „tiefgreifenden Veränderungen“ (S. 139) anzuspornen. Er soll aber insgesamt nur wenig Zeit auf das BPR selbst verwenden, leitende Führungskräfte hätten ja schliesslich noch „andere Sorgen“ (S. 140). Seine Aufgabe ist es, die Projektfortschritte zu überprüfen und den BPR-Prozess „durch mitreissende Reden“ (a.a.O.) zu fördern. Seine Füh-

rung muss „kampfeslustig“ (a.a.O.) sein und er muss Dinge erzwingen können. Er muss die Betroffenen „davon überzeugen, dass es keine andere Alternative gibt und dass die Ergebnisse diesen qualvollen Prozess wert sind“ (a.a.O.). Wenn sich niemand findet, der diese Rolle übernehmen möchte, dann soll mit Fingerspitzengefühl und Beharrlichkeit jemand überzeugt werden (vgl. Vansina & Taillieu, 1995)

Je ein *Prozessverantwortlicher* ist zuständig für das BPR eines spezifischen Unternehmensprozesses (Hammer & Champy, 1994): Dieser ist ein Mensch aus der oberen Führungsriege mit hohem Ansehen, muss auf Prozessebene dem BPR den Weg bereiten und eins wissen: „Es sind sein Ruf, seine Tantiemen und seine Karriere, die auf dem Spiel stehen, wenn sein Prozess dem Reengineering unterzogen wird“ (S. 141). Er benennt das Reengineering-Team, welches das BPR seines Prozesses durchzuführen hat. Er motiviert und berät das Team und er wirft sich den „Pfeilen“ (S. 142) entgegen, welche gegen sein Team gerichtet werden, wenn die Kollegen aus dem Unternehmen nicht mit dem Team einverstanden sind. Nach dem BPR übernimmt er weiterhin die Rolle des Prozessverantwortlichen, der sich der Prozessleistung annimmt.

Die *Reengineering-Teams* oder „Kernteam“ (Hammer & Champy, 1994, S. 148) befassen sich je mit einem Unternehmensprozess, den sie neu gestalten. Dabei sind diese Teams zusammengesetzt aus sog. „Insidern“ (S. 144). Diese sind „the organization's best and brightest people“ (Belmonte & Murray, 1993, S. 28) oder „first-rate people“ (Stewart, 1993, S. 36) und zudem repräsentativ in Bezug auf die zu redesignenden Teile der Organisation sein sollten (Belmonte & Murray, 1993; Hammer, 1990; Stewart, 1993). Weil von diesen Insidern nicht verlangt werden kann, „dass sie ohne jede Hilfestellung ihre geistigen und institutionellen Voreingenommenheiten überwinden und sich radikal neue Arbeitsweisen ausdenken“ (Hammer & Champy, 1994, S. 144), werden ihnen sog. „Aussenstehende“ (a.a.O.) zur Seite gestellt, welche nicht direkt in den BPR-Prozess involviert sind, ihn jedoch „aus objektiverer Warte betrachten und eine neue Perspektive in das Team einbringen“ (a.a.O.). Diese Aussenstehenden können unternehmensinterne Kandidaten sein oder aber sie sind unternehmensexterne Instanzen, wie z.B. Beratungsfirmen, mit Erfahrungen, „die im Unternehmen im allgemeinen nicht selbst aufgebaut werden können“ (Hammer & Champy, 1994, S. 145; vgl. auch Belmonte & Murray, 1993). Die Reengineering-Teams sollten sich selbst steuern und die Prozessverantwortlichen als ihre Kundinnen und Kunden betrachten, nicht als ihre Vorgesetzten. Sie können als Leitungsfunktion einen „Mannschaftskapitän“ (Hammer & Champy, 1994, S. 147) nominieren, welcher als „Moderator und als eine Art Quartiermeister“ (a.a.O.) fungieren sollte. Von seiner Position her ist er als *Primus inter pares* zu betrachten und kann sowohl ein Insider wie auch ein Aussenstehender sein. Die Teammitglieder sollten mindestens 75 Prozent ihrer Zeit für das BPR aufwenden und zumindest bis zur Implementierung des Prozesses im Team bleiben. Das bedeutet – zumindest für die Insider, dass sie ihren alten Aufgabenbereich verlassen, „die Brücken zur Vergangenheit abbrechen, damit ihre Loyalität dem Unternehmensprozess, dem Business Reengineering und den anderen Teamkollegen gehört“ (S. 148). Die Reengineering-Teams werden in ihrer Arbeit teilweise unterstützt durch Expertinnen bzw. Experten bestimmter Disziplinen.

Ein weiteres Gremium im BPR-Prozess ist der sog. *Lenkungsausschuss*, unter Vorsitz des Leaders. Er setzt sich aus Managern des oberen Führungskreises zusammen, „darunter zumeist, aber nicht ausschliesslich, die Prozessverantwortlichen“ (S. 149). Aufgabe des Lenkungsausschusses ist die gesamtstrategische Planung des BPR und damit auch prozessübergreifende übergeordnete Fragestellungen, welche sich aus dem Verlauf des BPR ergeben.

Schliesslich gibt es noch den *Reengineering-Zar*, der als „Stabchef“ (S. 150) des Leaders für die Koordination und Unterstützung aller im Unternehmen laufenden BPR-Aktivitäten zuständig ist. Das heisst, er ist ein Kenner der Reengineering-Techniken des Unternehmens, kann die Prozessverantwortlichen beraten bei der Auswahl der Teammitglieder, macht auf anstehende Fragen und Probleme aufmerksam und hat zudem die Aufgabe, die Anforderungen an künftige Infrastruktur zu erkennen und für ihre Erfüllung zu sorgen.

Phasenweise Gestaltung. Über die eigentliche *phasenweise Gestaltung des Prozessverlaufs* sagen Hammer und Champy (1994) wenig aus, sie sprechen sich allerdings für einen „stufenweisen Ansatz“ (S. 258) aus, ohne diesen weiter zu definieren. Andere Autoren gliedern den Prozess explizit in Phasen (Belmonte & Murray, 1993; Diepold, 1995; Vansina & Taillieu, 1995).

Der erste Schritt umfasst eine grobe *Gesamtdiagnose* (Vansina & Taillieu, 1995) als Zielfindungsphase mit Voruntersuchung und Potentialanalyse (Diepold, 1995). Dabei geht es um „eine schnelle Bestandaufnahme, eine Bewertung der Veränderungsbereitschaft, Marktforschung, Bench-Marking und Identifikation von Mustern in der Kundenerwartung“ (Vansina & Taillieu, 1995, S. 13). Stewart (1993) warnt davor „spending too much time studying existing work flows“ (S. 37). Es sei jetzt zudem eine strategische Absicht festzulegen (Vansina & Taillieu, 1995) - „Take a long look at what business you want to be in and how you intend to make money at it“ (Stewart, 1993, S. 35) – und hohe Leistungsziele zu setzen „described in business terms that energize the organization’s thinking“ (Belmonte & Murray, 1993, S. 24; vgl. Vansina & Taillieu, 1995). In dieser ersten Phase ist auch der zwingende Grund für den Wandel und die grundlegende Legitimation zu definieren (Belmonte & Murray, 1993; Vansina & Taillieu, 1995) und „an den Mann“ zu bringen (Vansina & Taillieu, 1995, S. 13). Ebenso wird empfohlen, „the organization’s readiness to successfully undertake the challenge of redesign“ zu erheben (Belmonte & Murray, 1993, S. 24). Die wichtigsten Grössen seien dabei die vorhandenen Managementsysteme und die „capacity for change“ (a.a.O.). „Understanding your organization’s readiness and taking corrective action to prepare for the journey is a large part of getting the organization where it wants to go“ (S. 25).

Dann wird in *Redesign, Realisierungsplanung und Implementierung* eingestiegen (Belmonte & Murray, 1993; Diepold, 1995; Vansina & Taillieu, 1995). In der Redesignphase werden von den Reengineering-Teams die Prozesse umgestaltet. Die Vorschläge werden „zusammengebracht, integriert und auf ihre vermutliche Bedeutung für die Kunden und das Unternehmen selbst bewertet“ (Vansina & Taillieu, 1995, S. 14). Danach wird das Linienmanagement „mit der neuen Organisation betraut“ (S. 14), eine Zeitplanung gemacht und das BPR umgesetzt. Zeitlich muss insgesamt mit einer Dauer von über zwei Jahren gerechnet werden (Diepold, 1995; Hammer & Champy, 1994; Vansina & Taillieu, 1995).

Ott (1995) befürwortet insgesamt ein stufenweises Vorgehen und eine „zyklische Arbeitsweise“ (S. 96) mittels derer die neue Struktur erarbeitet werden sollte. Die Realisierung soll mit Diepold (1995) Schritt für Schritt nach einem festgelegten Plan, „within established time frames“ (Belmonte & Murray, 1993, S. 27) abgewickelt werden. Es sei jedoch auf „langatmige Konzepterstellungen“ (Ott, 1995, S. 95) zugunsten der schnellen Umsetzung und „Realisierung konkreter Verbesserungen (a.a.O.) grundsätzlich zu verzichten. Belmonte und Murray (1993) argumentieren hingegen, dass „a reasonable portion of the BPR effort must be spent in preparing to launch a successful process. It is important to develop a clear and compelling business case for action“ (S. 28). Von einigen Autoren wird schliesslich darauf hingewiesen, dass Unternehmen schliesslich zu lernenden Organisationen werden müssten, „to sustain enhanced business performance“ (Belmonte & Murray, 1993, S. 29; vgl. auch Ott, 1995). Wie sich das aber aus dem BPR-Prozess heraus schlüssig ergeben soll, beschreiben diese Autoren leider (und bezeichnenderweise?) nicht.

2.5.4.4 Das Menschenbild des BPR

Über ein vorhandenes Menschenbild erfährt man in der Literatur zu BPR nichts, man kann es höchstens zu erschliessen versuchen: Wie oben bereits mit Vansina und Taillieu (1995) erwähnt, spielen menschliche Bedürfnisse eine kleine Rolle im BPR. Menschen „kommen in einer breiten Palette von Kategorien eingeteilt vor: als Führungskräfte; als Neugestalter; als Beschäftigte, von denen man Flexibilität, die Bereitschaft sich ständig weiterzubilden, Engagement und die Entwicklung gemeinsamer Wert- und Zielvorstellungen erwartet – und als durchschnittlich 20 Prozent, die nicht mehr benötigt werden“ (S. 15). Auf die Art und Weise, mit der von Vertreterinnen und Vertretern des BPR-Ansatzes *über Menschen gesprochen* wird, soll im Abschnitt zur Kritik am BPR noch näher eingegangen werden.

2.5.4.5 Das Organisationsverständnis im BPR

Explizite Äusserungen zum Verständnis von Organisationen, welches Vertreterinnen und Vertreter des BPR-Ansatzes haben sind in der Literatur nicht zu finden. Im Zusammenhang mit der

betriebswirtschaftlichen Denktradition der Organisation als Maschine (vgl. oben, Kap. 2.3.1.3) schildert Wimmer (1991) allerdings Sachverhalte, die m.E. grosse Ähnlichkeit mit den bereits beschriebenen Merkmalen des BPR aufweisen: „Die Maschinenmetapher beschreibt ein Unternehmen als ein Instrument, mit dessen Hilfe ein bestimmtes Ziel durch kollektive Anstrengung erreicht werden kann und dessen einzelne Teile in wohlabgestimmter Anordnung effektiv ineinandergreifen. Organisationen folgen einem, wenn auch komplizierten, so doch logisch benennbaren Mechanismus, der technisch-rationalen Bauprinzipien gehorcht. Dementsprechend dominiert in dieser Denkweise eine eher „ingenieurmässige Einstellung zur Gestaltung von Organisationen““ (S. 67). Dabei gehe die betriebswirtschaftliche Organisationstheorie von einem Punkt im System aus, „von dem aus der Hebel zur Organisationsveränderung nach vorgefertigten „Bauplänen“ betätigt wird (S. 67).

2.5.4.6 Methoden, Interventionen, wissenschaftliche Fundierung und Wirkungen des BPR

Methodische Hinweise oder Beschreibungen von Interventionsformen sind in der BPR-Literatur nicht zu finden. Hinweise auf empirische Bestätigung ihrer Postulate oder Erforschung der BPR-Materie geben die BPR-Vertreterinnen und Vertreter nicht. Argumentiert wird entweder auf der Basis von persönlichen Meinungen oder aber mit Bezug auf Einzelfälle oder Einzelaussagen von Managern der von den Autoren beratenen Firmen.

Einige Autoren berichten über ein mehrheitliches Scheitern von Reengineering-Projekten (Champy, 1995; Ott, 1995; Stewart, 1993). Sie sehen die Ursachen dafür nicht beim BPR-Ansatz, sondern bei der Tatsache, dass die gescheiterten Unternehmen sich nicht an die Regeln des BPR gehalten hätten.

2.5.4.7 Die Rolle der Beratung beim BPR

Über die Rolle, welche externen Beratenden im BPR zukommt, verlieren insbesondere Hammer und Champy (1994) keine substantiellen Worte ausser, dass diese in den Reengineering Teams die Rolle von sogenannten Aussenstehenden übernehmen können (vgl. Kap. 2.5.4.3.2). Ott (1995) beschreibt die Rolle der Beratung vor allem als moderierende Funktion im Prozess des BPR und erwähnt zudem, dass Unternehmen von Beratenden oft fundiertes Know-how und Erfahrungen aus anderen Projekten benötigten, um die Defizite „mangelnde Erfahrung im termin- und ergebnisorientierten Projektmanagement, verkrustete Verhaltensstrukturen und ausgeprägtes Bereichsdenken, Verstecken hinter dem Tagesgeschäft und natürlich fehlende Reengineering-Praxis“ (S. 92) „auszubügeln“ und als entscheidender Erfolgsfaktor zu wirken. Beratende spielten dabei oft „die Rolle eines Katalysators, mit dem traditionelle Spielregeln bewusst verletzt und überholte organisatorische Strukturen entrümpelt werden können“ (S. 93; vgl. auch Stewart, 1993).

2.5.4.8 Kritik am BPR

Die Kritik, welche am BPR geäussert wird, bezieht sich auf inhaltliche Aspekte des Gestaltungsansatzes wie auch auf die von den BPR-Vertreterinnen und Vertretern postulierte Veränderungsprozessgestaltung. In Bezug auf Inhaltsaspekte soll hier nur eine Auswahl von Kritikpunkten diskutiert werden, da sich der Fokus dieser Arbeit v.a. auf Prozessfaktoren richtet.

BPR-Vertreterinnen und Vertreter selbst berichten, wie eben erwähnt, über ein mehrheitliches Scheitern von Reengineering-Projekten (Champy, 1995; Ott, 1995). Die Gründe dafür werden jedoch nicht in der BPR-Philosophie gesehen (Ott, 1995), sondern darin, dass immer wieder gegen wesentliche Grundregeln des BPR verstossen und BPR missverstanden werde. Beschäftigt man sich kritisch mit dem Ansatz, so werden doch andere mögliche Gründe für das Scheitern bzw. eben die Schwächen des Ansatzes augenfällig.

Kritik am Gestaltungsansatz. Osterloh und Frost (1994a) kritisieren in Bezug auf den *Gestaltungsansatz*, die mit der straffen Prozessorganisation und mit der Triage-Idee zusammenhängenden Hierarchisierung nach Problemhaltigkeit von Prozessen einhergehenden *Auswirkungen im Bereich der Gestaltung von Arbeitstätigkeiten*: Obwohl zwar jeweils ein Team für einen ganzen Prozess verantwortlich sei, sei jedoch offensichtlich, dass mit dieser Art von Arbeitsorganisation Handlungs-, Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume der Mitarbeitenden in nur sehr eingeschränkter Masse vorhanden seien. Das gelte insbesondere für die Routine-Prozessvariante. „Erst die Realisierung von Konzepten vertikaler Aufgabenerweiterung kann aber zu Überwindung des tayloristischen Prinzips der Trennung von regulatorischen und ausführenden Tätigkeiten und damit zur persönlichkeitsförderlichen Arbeitsgestaltung beitragen“ (S. 197). Es seien deshalb die einzelnen Prozessvarianten so zu segmentieren, dass die Mitarbeiter nicht nur Routinetätigkeiten, sondern auch komplexe, problemhaltige Aufgaben zu bewältigen haben.

Ein weiterer Schwachpunkt im Zusammenhang mit der Triage-Idee ist die Notwendigkeit die *richtigen Schwellenwerte* zu definieren: „Schwellenwerte dienen der Überführung von offenen in geschlossene Probleme mit dem Zweck, „Fließbänder“, das heisst „one best way for each given situation“ anwenden zu können“ (Osterloh & Frost, 1994a, S. 361). Die Schwierigkeit dabei ist es, zu entscheiden, welche Probleme dabei tatsächlich routinisierbar sind und zu verhindern „dass Vorgänge auf „Fließbänder“ geschickt werden, die ihrem Charakter (das heisst der Problemhaltigkeit) nach dazu gar nicht geeignet sind“ (a.a.O.). Man kann davon ausgehen, dass damit zudem grosse Probleme im Zusammenhang mit der Flexibilisierung der Abläufe vorhanden sein müssen. Es wird entsprechend das Gegenteil der effizienten Organisation, die man mit dieser Organisationsvariante eigentlich erreichen möchte, tatsächlich erreicht.

Womack (1995) kritisiert ausserdem, dass für die Angestellten in dieser Organisationsform keine Karrierechancen und vernünftigen Laufbahnoptionen verbleiben würden und den Mitarbeitenden „keine ‚heimatlichen‘ Abteilungen [...] (dafür sich ständig verändernde Prozess-, Teams)“ (S. 15) geboten würden.

Vansina und Taillieu (1995) monieren, dass der Sinn und der Existenzberechtigung von Unternehmen in der Gesellschaft einseitig gewichtet werden: „Die Neugestaltung soll den Bedürfnissen der Kunden und Aktionäre entgegenkommen, als ob es keine anderen Interessengruppen gäbe“ (S. 17). BPR fusse damit auf einem alten Paradigma, „nach dem sich die ganze Welt um Industrieunternehmen dreht“, welche dazu da seien, „ohne Rücksicht auf den ökologischen oder menschlichen Preis den weltweiten Kampf um die jüngst entdeckte Gunst des Kunden zu gewinnen“ (a.a.O.).

Ulich (2001a, S. 335) bezeichnet BPR als einen der „Strohhalmen, zu denen zahlreiche Unternehmen in ihrer Not gegriffen haben“. Er warnt im Zusammenhang mit dem sogenannten neuen Gestaltungsprinzip des BPR davor, dass

der rasche Wechsel der Ettiketten, verkoppelt mit anscheinend ungebremster Vermarktungsintention, und die zumeist unzureichende historische und konzeptionelle Verortung [...] es ungemeint [erschweren], zu durchschauen, was an diesen Wellen systematischer gedanklicher Prüfung stand hält“ und weist darauf hin, „dass wir immer wieder Gefahr laufen, uns durch die ungeprüfte Übernahme andernorts vermeintlich erfolgreicher Produktionskonzepte Schwierigkeiten einzuhandeln. (S. 336).

An der Grenze zwischen inhaltlichen Gestaltungsvorstellungen und Aspekten der Veränderungsprozessgestaltung kritisiert Womack (1995) heftig, dass die BPR-Autoren sich weigerten, „den Unternehmen irgendeine Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern zuzuweisen“ (S. 16) und moniert die Argumentation –insbesondere von Champy (1995) – mittels derer die Unternehmen durch Betonung der grossen Marktanforderungen ihrer Pflicht enthoben würden, für die Sicherheit ihrer Mitarbeitenden etwas zu tun: „Wenn das aber wirklich das Angebot ist, das ein umgestellter („reengineered“) Unternehmensführer machen muss, dann würde ich langanhaltende konterrevolutionäre Aktivitäten vorhersagen“ (Womack, 1995, S. 16).

Kritik an der Veränderungsprozessgestaltung beim BPR. Ein wichtiger Kritikpunkt in Bezug auf die Gestaltung des Veränderungsprozesses beim BPR scheint mir die theoretische und konzeptionelle Lückenhaftigkeit sowie die fehlende empirische Untermauerung der von den BPR-Vertreterinnen und Vertretern vorgeschlagenen Veränderungstaktik. Auffallend ist auf den ersten Blick nur schon das Fehlen von Prämissen: Es können nirgends in der Literatur begründete Hinweise auf ein Menschenbild oder ein vorherrschendes Organisationsverständnis gefunden werden. Womack (1995) formuliert pointiert, dass durch die Forderungen der Autoren nach Zwecken und Visionen des BPR alles auf die Feststellung hinauslaufe „was für ein toller Erfolg die XYZ Corp. sein könnte, wenn nur jeder beim Reengineering engagiert mitmachen würde; aber es wird absolut kein Grund dafür genannt, warum sich jemand, der bei XYZ arbeitet, so verhalten sollte“ (S. 16).

Ein weiteres konzeptionelles Problem - und häufigst genannte Kritik - ist die Rolle der Führung. Die Kritik bezieht sich dabei schwergewichtig auf die *mangelnde Beteiligung der Belegschaft* am Umgestaltungsprozess, das damit einhergehende proklamierte autoritäre Führungsverständnis und die daraus folgende repressiven Vorgehensweisen: Osterloh und Frost (1994a) machen auf den „ausgeprägten Top-down-Ansatz“ (S. 362) aufmerksam, für den plädiert werde, sowie auf die doch sehr bedenklich erscheinende Empfehlung, „das mittlere Management von vorneherein auszuschalten“ (S. 362). Diese Vorgehensweisen würden in der Praxis „die sich noch immer nicht von ihren „Strong-leadership-theorien“ verabschiedet hat, nur zu gern aufgegriffen“ (a.a.O.). Womack (1995) sagt, „Diktatur ist ein treffenderer Begriff für jene ‚Top-down‘-Methoden“ (S. 16) die beschrieben würden. Es muss entsprechend bei einem solchen Vorgehen mit noch erhöhtem Widerstand gerechnet werden (Janes et al., 2001). Damit in Zusammenhang stehen auch die problematischen Vorschläge zum autoritären und m.E. menschenverachtenden Umgang mit Widerstand. Es wird in keiner Weise nach den Ursachen für den von Betroffenen gezeigten Widerstand gefragt, obwohl diese zum heutigen Zeitpunkt gut erforscht sind (z.B. Ashforth & Lee, 1990; Coch & French, 1948; Frese & Plüddemann, 1993; Landau, 1993; Meissner, 1989; Merron, 1993; Schlicksupp, 1992; Thom, 1980) und entsprechend auch kein Versuch unternommen, das Problem bei seinen Ursachen anzugehen, sondern es soll mit brachialen Methoden versucht werden, sich gegen jegliche Widerstände durchzusetzen. In die gleiche Richtung gehen die Hinweise zur Überzeugung der Belegschaft vom Wandel sowie zur Veränderung ihrer Werte in Bezug auf das Unternehmen und seine Umgestaltung: Die Mitarbeitenden sollen mittels feuriger, anspornender Reden und Methoden der Konditionierung zur richtigen Einstellung gebracht werden, wobei die Autoren der Komplexität von Einstellungs- und damit verbundener Verhaltensänderungen keine Rechnung tragen. Vansina und Taillieu (1995, S. 17) äussern nachvollziehbar: „Das Ergebnis könnte in etwa wie folgt aussehen: mehr selbstverantwortliche Teams, was die menschliche Entwicklung fördern kann. Aber der Prozess und die Philosophie, durch die sie entstanden, sowie der gleichzeitige Aderlass von mindestens 20 Prozent der Belegschaft schlagen Wunden, die Narben zurücklassen“. Tatsache ist, dass die BPR-Vertreterinnen und Vertreter jegliche Erkenntnisse zur partizipativen Gestaltung von organisationalen Veränderungsprozessen ausser acht lassen (vgl. oben Kap. 2.5.1).

Ähnliche theoretische Ignoranz beweisen die BPR-Vertreterinnen und Vertreter bei ihren Plädoyers für hohe Ziele. Forschungsergebnisse zum Thema Ziele in Veränderungsprozessen erbringen genügend Hinweise, dass es mit der blossen Setzung sehr hoher Ziele für den Unternehmenswandel nicht getan sein kann (z.B. Agrell & Gustafson, 1996; Burningham & West, 1995; West & Anderson, 1996).

Auf einen weiteren Konzeptfehler scheint mir die Argumentation der BPR-Vertreterinnen und Vertreter schliessen zu lassen, mittels derer sie behaupten, durch ihr Redesign-Konzept den riesigen Marktanforderungen entsprechen zu wollen, z.B.: „There are also many companies that must anticipate future performance levels and design toward that end“ (Belmonte & Murray, 1993, S. 24). Die Beschreibungen der Veränderungsprozessgestaltung machen jedoch keinerlei Hinweise darauf, inwiefern das neugestaltete Unternehmen und seine Belegschaft sich selber weiterentwickeln oder imstande sein sollen, mit der künftigen Dynamik auch längerfristig umgehen zu können, zumal die betroffenen Mitarbeitenden nicht in den Prozess der Veränderung

einbezogen werden und entsprechend auch keine Möglichkeiten haben, entsprechende Qualifikationen im Umgang mit dem Wandel zu erlangen (vgl. Vansina & Taillieu, 1995). Die jeweiligen Hinweise von BPR-Autoren - auf ihrer letzten Artikel- bzw. Kapitel- bzw. Kapitelseite - auf die Notwendigkeit, sich zur lernenden Organisation zu entwickeln (z.B. Ott, 1995), nachdem zuvor über mehrere Seiten beschrieben wurde, wie man die Belegschaft zum Gehorchen bringt, ist eine Farce. Damit hätte ein Business Reengineering als undemokratischer Ansatz keine Daseinsberechtigung mehr im Change Management. Dem setzen Frei et al. (1996) im Zusammenhang mit ihren Ausführungen zu qualifizierender Arbeitsgestaltung eine neue Betrachtung des BPR-Gedankens gegenüber: „Für qualifizierende Arbeitsgestaltung ist Partizipation – die Beteiligung der Betroffenen – ein fundamentales Prinzip, das nicht leichtfertig aufgegeben werden kann. Nun ist es jedoch so, dass Partizipation an eine Übereinstimmung gebunden ist zwischen dem Kreis der Betroffenen (die zu beteiligen sind) und dem Feld, das zu gestalten ist. Wenn diese Übereinstimmung nicht gegeben ist, kann ein Veränderungsprojekt nicht partizipativ verfahren, weil es sonst die Beteiligten nötigen würde, unter Umständen gegen ihre eigenen Interessen zu handeln. Das kann nicht Zweck der Partizipation sein“ (S. 402f.). Aus diesem Grund könne es notwendig sein, auf undemokratischem Weg zunächst jene Voraussetzungen zu schaffen, innerhalb derer dann wieder „normale“ Partizipationsprojekte möglich seien. Sie bezeichnen Business Process Reengineering als "Ausnahmestadium" (S. 403) und schicken voraus, dass „wenn der Ist-Zustand eines Unternehmens zu weit weg ist von dem, was mit qualifizierender Arbeitsgestaltung als kompetente Organisation angestrebt wird, dann kann und wird es sinnvoll sein, mit Business Process Reengineering die Strukturen des Unternehmens zunächst radikal in Frage zu stellen und darauf hin neu so zu designen, dass dann das Konzept der qualifizierenden Arbeitsgestaltung überhaupt greifen kann“ (S. 401).

Im Zusammenhang mit den fehlenden Hinweisen zur Entwicklungsstrategien, um Mitarbeitende zu veränderungskompetenten Beteiligten zu qualifizieren, weist Womack (1995) auf die „lachhaften“ (S. 16) Instruktionen von Champy (1995) hin, mittels derer er Topmanager anleitet, den richtigen Mitarbeitertypus zu finden. Sarkastisch paraphrasiert er, was Champy ausführt: „Wenn Sie mit ihrem Reengineering-Projekt scheitern, dann womöglich deshalb, weil Sie als Topmanager versagen, eine Vision vorzugeben, die Mitarbeiter zum Mitmachen veranlasst (selbst wenn einige der Massnahmen nicht in deren Interesse liegen). Sollten Sie aber ein guter Führer sein und dennoch erfolglos bleiben, so brauchen Sie eben neue Mitarbeiter. Hier (in den Kapiteln 10 und 11) finden Sie Ideen, die Ihnen bei der Suche helfen“ (Womack, 1995, S. 16).

Kritik an der Sprache der BPR-Vertreterinnen und Vertreter. Abgesehen von den konzeptionellen Mängeln erachte ich zudem den Einsatz einer demagogisch anmutenden Sprache, mittels der die BPR-Vertreterinnen und Vertreter sich Gehör zu verschaffen suchen, als in hohem Masse bedenklich. Man hat bei der Lektüre insbesondere des Werkes von Hammer und Champy (1994) sowie von Hammer und Stanton (1995) den Eindruck, dass sich die Autoren ihre Welt so zurechtlegen, wie sie diese gern hätten: Alles ist machbar und was nicht machbar ist, wird gewaltsam machbar gemacht. Gekoppelt an diese Darstellungen sind Appelle an die Heldenhaftigkeit der Managerinnen und Manager: Eine „Politik der kleinen Schritte einer auf Inkrementalismus basierenden Firmenkultur“ lasse „Unternehmen ohne Mut und Kühnheit“ entstehen (Hammer & Champy, 1994, S. 267). Es folgen verbale Erwachsenenspiele, indem über ernstzunehmende Inhalte mit zynischer Flapsigkeit gesprochen wird und das Ganze mit dem Versuch gepaart ist, jegliches Zuwiderhandeln ins Lächerliche zu ziehen: Überholte Regeln nicht abzuschaffen sei so wirkungsvoll wie die Idee, „in Pompeji Möbel abzustauben“ (S. 14) oder die Automatisierung bestehender Prozesse mit Hilfe der Informationstechnologie ähnele „dem Versuch, eine Trampelpfad zu asphaltieren“ (S. 68). Das ganze Werk ist zudem durchzogen von brachialen Phrasen, so ist z.B. die Rede von: „kein Kampf, den man in einer einzigen Schlacht gewinnt“ (S. 190); „Salven in der Kommunikationsschlacht“ (S. 203); „Kreuzzug“ (a.a.O.); „Schwere Geschütze“ (S. 50); Al Capone „der immer ein freundliches Wort für seine Leute [...] dabei stets die Pistole in der Tasche hatte“ (Hammer, 1994, S. 68); „Knochen brechen“ (Hammer & Stanton, 1995, S. 49); „mit harten Bandagen kommen“ (a.a.O.); „strategische Speerspitze“ (Ott, 1995, S. 84). Womack (1995) konstatiert denn auch treffend, dass den Auto-

ren Hammer und Champy „die Mitarbeiter ebenso wie die meisten Manager als Feinde erscheinen“ (S. 16).

Trotz aller Kritik scheint es mir wichtig, an dieser Stelle auf einige Punkte einzugehen, welche, wenn man genau hinsieht und sich nicht vom aufwändigen Gehabe der BPR-Autoren ablenken lässt m.E. ganz vernünftig klingen. So empfehlen Hammer und Champy (1994) das Errichten einer Projektarchitektur mit Steuerungsausschuss, Kernteam, Projektleitung, Machtpromotoren u.a., was, wie an späterer Stelle in dieser Arbeit gezeigt wird, als sinnvolle Grundlage für Interventionen betrachtet wird. Die Autoren erwähnen zudem die Wichtigkeit von Zielorientierung in Veränderungen und obschon sie die Zielsetzungstheorie, wie bereits kritisiert, nicht zu kennen scheinen, muss man ihnen allein bei der Betonung der Wichtigkeit von Zielen recht geben. Zum dritten machen sie den Hinweis auf Überzeugungsarbeit, welche an sich ein wichtiger Bestandteil von Veränderungsprojekten ist, wie noch gezeigt werden wird, auch wenn die von den Autoren empfohlene Form bestimmt nicht effektiv ist. Und schliesslich ist auch der Aspekt der Beschleunigung in gewissen Situationen der schweren Krise oder des Zeitdrucks angezeigt.

2.5.5 Weitere betriebswirtschaftlich bzw. technisch orientierte Ansätze

BPR ist der prominenteste und der am ausführlichsten beschriebenen Vertreterinnen und Vertreter aus einer Reihe von Veränderungsansätzen, welche keinen sozialwissenschaftlichen Hintergrund haben. Im folgenden soll es darum gehen, einige Ansätze zu beschreiben, welche dem BPR vom Vorgehen her teilweise ähneln oder aber welche mit BPR schlicht die eine Gemeinsamkeit haben, nicht sozialwissenschaftlich basiert zu sein und darum an dieser Stelle aufgeführt werden.

2.5.5.1 Die „Bombenwurf“-Methode

Als Bombenwurf bekannt geworden ist eine Veränderungsstrategie, die von Kirsch et al. (1979) folgendermassen beschrieben wurde:

Das Grobkonzept wird schlagartig und relativ unwiderruflich in Kraft gesetzt, d.h. wie eine ‚Bombe‘ in die laufende Organisation geworfen. Man verlässt sich weitgehend darauf, dass die Organisationsmitglieder in der Lage sind, die durch das in Kraft gesetzte Grobkonzept belassenen ‚organisatorischen Lücken‘ improvisatorisch auszufüllen. Erst anschliessend werden dann in einer Serie von Iterationen die durch das bereits in Kraft gesetzte Grobkonzept implizierten Detailprobleme systematisch im Sinne einer Detailplanung angegangen, sukzessive implementiert und getestet. (S. 180f)

Inhaltlich ist dieser Ansatz v.a. auf Strukturfragen fokussiert. Es wird dabei oft davon ausgegangen, dass es für organisatorische Probleme nur „eine wirklich optimale Lösung“ (Wohlgemuth, 1991a, S. 69) gibt und diese „richtige“ Struktur von Experten und Expertinnen, unter Ausschluss der Mitarbeitenden, erarbeitet und am „Tage X“ von der Geschäftsführung eingesetzt werden sollte (Wohlgemuth, 1991b, S.173). Die Rolle des Beraters bzw. der Beraterin wird dabei oft verglichen mit derjenigen des Feuerwehrmannes, der schnellstmöglich akute Probleme behandeln soll. Die Beratenden werden zu diesem Zweck „in hohem Masse mit Anordnungsbefugnissen versehen“ (Wohlgemuth, 1991a, S. 129). Eine weitere in solchen Zusammenhängen genannte Rolle ist diejenige des Arztes, welcher aufgrund einer von ihm gestellten Diagnose eine bestimmte Medizin verabreicht (Wohlgemuth, 1991a; Schein, 2003). Bezeichnend für die Beraterrolle ist der hohe Grad an Direktivität, also das hohe Ausmass an Einfluss, den Berater ausüben (Wohlgemuth, 1991a). Die Kritik an dieser Methode zielt auf die mangelnde Partizipation und die damit verbundene Nicht-Akzeptanz von fertigen Lösungen ab, welche sich meist in Form von Widerstand äussere. Ein weiterer Kritikpunkt richtet sich auf die Vorstellung des „one best way“ für eine optimale strukturelle Lösung (a.a.O.) sowie auf die Idee, dass sich Mit-

arbeitende aus eigener Kraft an die entstandenen Veränderungen anzupassen hätten, wobei der Lernprozess vor allem für die Unternehmensspitze gross, für die Betroffenen hingegen gering sei (Wohlgemuth, 1991b).

2.5.5.2 Die „Change-Management“-Methode

Unter dem unverständlicherweise gewählten Begriff „Change-Management“ fassen Janes et al. (2001) all jene Beratungsansätze zusammen, die ebenfalls in die in diesem Kapitel beschriebene Tradition passen. Die Autoren charakterisieren diesen Ansatz dabei als betriebswirtschaftlich und technisch orientiert, wobei die „treibende Logik“ solcher Veränderungsprojekte „Framebreaking, Re-engineering und radikale Erneuerung“ (S. 6) sei. Die Autoren beschreiben die Herangehensweise wie folgt: „Auf der Basis von Ist-Analysen, Branchenvergleichen, Benchmarks und Best-Practice-Konzepten entstehen in den Köpfen der externen BeraterInnen neue Geschäftsprozesse, Strukturen, Bereiche und Unternehmen. Die Sprache, in der diese Entwürfe den Auftraggebern präsentiert und deren Umsetzung empfohlen wird, entstammt der Ökonomie. Zentrale Begriffe dabei sind Strategie, Struktur, Erträge, Kosten, schlanke Prozesse und effizienter Personaleinsatz. Aus der Perspektive der zu verändernden Unternehmen geht es darum, die Implementierung von Konzepten zu beschleunigen und mit bislang geltenden Abläufen zu brechen. Es wird zur Aufgabe des Managements, gewachsene Strukturen, die Unternehmenskultur, etablierte Spielregeln und Verhaltensmuster zu überwinden und durch andere zu ersetzen. Motor für Veränderungen ist hier nicht das Reflexionspotential der betroffenen Organisationsmitglieder, sondern die Energie, derjenigen ManagerInnen, die den Wandel betreiben“ (S. 6). Die Ähnlichkeit mit obigen Ausführungen zu BPR ist offensichtlich. Ein interessantes Merkmal ist dabei auch die Wahl der betrieblichen Kooperationspartnerinnen und -partner aus Sicht der Beratenden: Dies seien bei diesem Ansatz nicht die leitenden Funktionen aus Personal- und Organisationsentwicklungsabteilungen, sondern die Managerinnen und Manager der operativen Bereiche. Mitwirkung von Betroffenen geschehe bei diesem Vorgehen nur punktuell, v.a. in der Analysephase, das Ziel der Einbeziehung der Betroffenen bestehe vor allem darin, ihre Denk- und Verhaltensweisen an die organisationale Veränderung anzupassen. Die Veränderungsziele kämen von aussen und würden durch lineare Steuerung des Veränderungsprozesses angepeilt.

Die Kritik der Autoren an dieser Richtung betrifft vor allem die Art und Weise des (Nicht-) Einbezugs der Beschäftigten und der Entstehung der Lösungen und Zielvorgaben ausserhalb der Organisation und den damit einhergehenden mangelhaften Umsetzbarkeit solcher Veränderungsvorhaben.

2.5.5.3 Die „Expertinnen- bzw. Expertenberatung“ oder „Fachberatung“

Die unter dem Namen Experten- oder Fachberatung bekannt gewordenen Veränderungsansätze fokussieren auf Problemlösungen im Hinblick auf inhaltliche Aspekte der zu bearbeitenden Klientinnenprobleme. Die Funktion der Beratung ist es dabei, aus Expertinnen- bzw. Experten-sicht die „richtige Problemdiagnose“ erstellen zu können (Wimmer, 1991, S. 61). Die beratene Organisation wird dabei als ratsuchendes System betrachtet, welches unter einem bestimmten Problemdruck stehend, die Hilfe eines Fachspezialisten anfordert. Aus dieser Perspektive ist das Problem des Klientensystem in erster Linie ein Kompetenzproblem, „das durch die eigene Expertise kompensiert werden muss. Aus dem Expertinnen- bzw. Expertenstatus weiss man, was dem Klient fehlt und versucht deshalb, ihm diese Know-how möglichst effizient zur Verfügung zu stellen“ (Wimmer, 1995a, S. 100). Da man „als Berater am Beginn ja auch keine Ahnung davon“ (a.a.O.) habe, sei das meist Anlass zu aufwendigen diagnostischen Anstrengungen.

Die Lösung für das betriebliche Problem wird dabei von Beratenden - manchmal gemeinsam mit den Führungskräften des Betriebs erarbeitet - und „als Produkt dem Unternehmen verkauft“ (Walger, 1995, S. 6). Oft müssen dabei „vorfabrizierte Organisationslösungen [...] nur noch auf das spezielle Unternehmen angepasst werden. Darauf wird von Beratern und Führungskräften

gemeinsam hingearbeitet“ (a.a.O.). Durch Trainingsmassnahmen werden die Mitarbeitenden auf die gefundene Organisationslösung vorbereitet. (Walger, 1995). Auch hier wird die Rolle der Beratenden mit Ärzten oder Ärztinnen verglichen, welche für eine bestimmte Diagnose eine bestimmte Therapie verschreiben (Wimmer, 1991)

Die Kritik dieses Modells geht insbesondere in Richtung der fehlenden sprachlichen und sozialen Anschlussfähigkeit der Beraterinnen und Berater an das Klientinnensystem und die daraus folgende fehlende Akzeptanz bei den Klientinnen und Klienten und damit einhergehende geringe Systemrelevanz der Organisationslösung (Wimmer, 1995a). Auch wird bemängelt, dass durch den Standardisierungsgrad der Lösungen viel zu wenig auf die spezifischen Probleme der Organisation eingegangen werde (Walger, 1995; Wimmer, 1991). Schliesslich wird kritisiert, dass das Klientinnensystem in bezug zu seinem eigenen Problem in die zum Experten komplementäre Rolle des Laien und damit des Unwissenden gedrängt wird (Wimmer, 1991).

2.5.5.4 Beratung als „Management auf Zeit“

Beratende als Managerinnen oder Manager auf Zeit gehen über längere Zeiträume als Manager oder Fachspezialistinnen in die zu beratende Organisation. Diese Form des Change Managements ist als eine Extremform der Fachberatung zu betrachten. Es wird als notwendig angesehen, dass Beratende vorübergehend Teil des Klientensystems werden, um da die angestrebten Veränderungsprozesse „persönlich zu betreuen und ihre effektive Verwirklichung voranzutreiben“ (Wimmer, 1991, S. 64). Auch hier wird davon ausgegangen, dass durch diese spezielle Form der „Leiharbeit“ (a.a.O.) ein Expertisedefizit im Klientinnensystem behoben werden kann.

Die Kritik an dieser Form von Veränderungsmanagement wird vor allem im Hinblick darauf formuliert, dass Beratende in dieser Rolle den Vorgaben der Auftraggeber zu folgen haben und von diesen verstärkt nach eigenen Vorstellungen genützt und kontrolliert werden können (Wimmer, 1991). Für beide Formen der Expertinnen- bzw. Expertenberatung kritisiert der Autor dass dabei eine „naive Position“ (S. 65) eingenommen werde, insofern als sie „die Möglichkeit der externen Einflussnahme schlicht unterstellen“ (a.a.O.). Dies entspreche einem naiven Verständnis von Steuerung und Gestaltung komplexer Organisationen.

2.5.6 Strukturelle Merkmale von Change Management

Change Management ist nicht nur eine Frage prozesshafter Abläufe, sondern auch eine Frage adäquater Projektstrukturen, denn die Forderung einer bewussten Planung und Steuerung des Wandels setzt Strukturen voraus. Stutz (1991) empfiehlt unter dem Begriff „Sekundärstruktur“ (S. 198) eine „spezielle projektorientierte Leitungsorganisation“, da die für die Erfüllung des Tagesgeschäfts ausgerichtete „Primärstruktur“ (a.a.O.), also die eigentliche Führungsstruktur der Organisation für ein ausserhalb des Tagesgeschäftes laufendes Projekt nicht geeignet ist. Notwendig ist eine Projektleitung sowie ein Entscheidungs- bzw. Steuerungsausschuss. Von zentraler Bedeutung ist die personelle Besetzung der Rollen und Gremien in einem Projekt. (vgl. auch Kieser & Kubicek, 1992). Königswieser und Exner (2001) unterscheiden zwischen Projektarchitektur und Design, wobei die Architektur „entscheidet, dass etwas stattfindet und was stattfindet, sozusagen die Überschriften, die Eckpfeiler, die Grobplanung“ (S. 48) und das Design entscheidet, „wie die inhaltliche, soziale, zeitliche und räumliche Dimension im vorgegebenen Rahmen gestaltet wird“ (S. 48f). Die Architektur schliesst dabei die oben erwähnte Sekundärstruktur als Leitungsorganisation mit ein. Elemente einer Projektarchitektur sind *Projektrollen*, wie z.B. Auftraggeber oder Projektleiterin, *Projektgremien* wie z.B. Steuergruppe, Dialoggruppe und Soundingboard, *Projektphasen*, wie Diagnose und Evaluation, konkrete *Methoden*, wie Grossveranstaltung, Coaching, Train the Trainer und moderierte Sitzungen ebenso wie auch die sogenannte *Staffarbeit*, nämlich die Kooperation innerhalb des Beraterinnenteams. Ziel und Zweck einer derartigen Projektstrukturierung ist das Schaffen von Strukturen für die Prozesse der gemeinsamen Projektarbeit. Durch die neue Struktur erhofft man sich– zumindest

in der systemischen Beratung - zudem die Möglichkeit der Erarbeitung von Optionen, die in der gewohnten Organisation eingeschränkt möglich wären, z.B. durch das Aufbrechen von Wahrnehmungsroutinen durch veränderte personelle Zusammenführungen in Gremien.

2.5.7 Dimensionen des Change Managements

Die Absicht dieser Arbeit, Herangehensweisen des Change Managements in ihrer Kontingenz bzw. idealen Passung mit Aspekten betrieblicher Ausgangslagen zu untersuchen macht es notwendig, die Vielfalt an Ansätzen, wie sie in der Praxis vorgefunden werden, beschreib- und vergleichbar zu machen.

Es lassen sich bei der Beschäftigung mit den verschiedenen oben beschriebenen Change Management Ansätzen wiederkehrende Dimensionen und Prinzipien identifizieren, anhand derer verschiedene Konzeptionen des Change Managements charakterisiert werden können. Es sind dies: (1) Charakter des Wandels, (2) Planung und Steuerung des Wandels, (3) Beratungsverständnis sowie (4) Grad des Einbezugs Betroffener. Es wird dabei, basierend auf der eigenen Erfahrung, vorwegnehmend davon ausgegangen, dass sich im Feld keine „reinen“ bzw. idealtypischen Ansätze finden lassen. Die Veränderungsprinzipien sollen deshalb als Kontinua verstanden werden, auf denen sich die unterschiedlichen Herangehensweisen abtragen lassen. Es ist dabei gerade der Vorteil einer Auswahl an Veränderungsprinzipien, dass sie eine „flexible“ Beschreibung dessen erlauben, was in der Praxis tatsächlich anzutreffen ist.

Der Versuch, die berücksichtigten, oben beschriebenen Change Management Ansätze anhand der Veränderungsprinzipien jedoch abschliessend zu charakterisieren, erweist sich als schwieriges Unterfangen, da die Literatur, wie oben ersichtlich wurde, nicht immer einheitliche Aussagen über eine allfällige Ausprägungen der Ansätze auf den Veränderungsprinzipien liefert. Ein Versuch dessen zeigt Tabelle 2.5-1.

Die Dimensionen des Wandels und die dazugehörigen, die Dimensionen weiter ausdifferenzierenden Veränderungsprinzipien werden in der Folge näher erläutert.

2.5.7.1 Der Charakter des Wandels: Radikalität, Konzeption und Gestaltungsgrössen der Veränderung

Die Charakterisierung des Wandels beinhaltet Aspekte der „Beschaffenheit“ eines Veränderungsansatzes zum einen hinsichtlich seiner Radikalität, also dem Ausmass und der Grundsätzlichkeit der angestrebten Veränderung und zum anderen in Bezug auf den dabei vorherrschenden Grad integrativer Konzeptbasiertheit. Dabei liegt ein weiterer Fokus auf den sogenannten Grössen der Gestaltung. Damit sind die organisationalen Faktoren gemeint, auf welche die Veränderung abzielt und bei welchen die Veränderung ansetzt, um in der Organisation einen Wandel herbeizuführen.

Das heisst, es gilt bei der Beschreibung dieser Dimension zum einen um die Frage, ob ein Veränderungsansatz eher tiefgreifende und sogenannt radikale Wechsel in der Organisation anstrebt oder eher graduelle Anpassungen und Modifikationen des Bestehenden. Es geht im weiteren um die Frage, ob dabei integrativ und konzeptorientiert vorgegangen wird oder eher pragmatisch und fokussiert auf einzelne Lösungen. Schliesslich geht es um die Frage, ob es sich bei den organisationalen Faktoren, welche verändert werden sollen, eher um Grössen im humanbezogenen und verhaltensbezogenen Bereich oder eher um sogenannte „harte“ Faktoren der Organisation, bei welchen im Sinne einer Bedingungs- oder Verhältnisorientierung angesetzt wird, handelt. Diese Unterscheidung betrifft explizit *nicht* eine Differenzierung in einen "humaneren" und "weniger humanen" Fokus der Gestaltung. Sowohl hier so benannte humanbezogene bzw. verhaltensbezogene Interventionen wie auch bedingungsbezogene Herangehensweisen können auf die Gestaltung humaner organisationaler Bedingungen abzielen⁴.

⁴ Die Begriffe "humanzentriert"/"verhaltensbezogen" und "bedingungsorientiert"/"verhältnisorientiert" wurden in der Datenerhebung "Softfactor-Orientierung" und "Hardfactor-Orientierung" genannt. Dies geschah zugunsten der verbesserten Anschlussfähigkeit

Das führt zur Formulierung folgender Veränderungsprinzipien zur Charakterisierung von Veränderungen.

2.5.7.1.1 Radikalität der Veränderung

Graduelle Anpassung beschreibt ein Vorgehen, bei welchem bereits bestehendes in der Organisation weiterentwickelt wird bzw. Modifikationen daran vorgenommen werden

Tiefgreifender Wechsel beschreibt ein Vorgehen, mittels welchem grundlegende Veränderungen und Neuerungen in der Organisation vorgenommen bzw. eingeführt werden.

2.5.7.1.2 Konzeption der Veränderung

Pragmatisch-fokussierte Lösungsorientierung beschreibt ein Vorgehen, bei welchem für die vorliegenden Probleme fokussiert und spezifisch Lösungen gesucht werden.

Integrativ-konzeptuelle Lösungsorientierung beschreibt ein Vorgehen, bei welchem unter systemischen Gesichtspunkten ganzheitliche und vernetzte Lösungen erarbeitet werden.

2.5.7.1.3 Gestaltungsgrößen des Wandels

Humanzentrierung beschreibt die Orientierung auf ein Vorgehen, welches bei der Veränderung grundsätzlich bei den sogenannten verhaltensbezogenen bzw. Humanfaktoren der Organisation, wie z.B. Kooperations- und Kommunikationsverhalten ansetzt.

Bedingungsorientierung beschreibt die Orientierung auf ein Vorgehen, welches grundsätzlich bei den Bedingungen, das heisst in diesem Zusammenhang den sogenannten "harten" Faktoren der Organisation, wie z.B. Strukturen, Prozesse, Technologien ansetzt.

2.5.7.2 Planung und Steuerung des Wandels

Die Beschreibungsdimension der Planung und Steuerung des Wandels bezieht sich auf den Grad an Direktivität, welche Planungsinstrumente und Steuerungsprozesse implizieren. Das betrifft zum einen die Offenheit oder Flexibilität der Planung des Veränderungsprozesses, das betrifft aber auch das Tempo, mit welchem die Veränderungen lanciert werden. Es geht zudem um die Art des Einsatzes von und der Arbeit mit Zielsetzungen und es geht schliesslich darum, wie die geplante Veränderung über Zeit angelegt ist. Damit stellt sich bei der Beschreibung dieser Dimension die Frage, ob Planungsprozesse eher flexibel im Sinne einer rollenden Planung oder eher starr und getaktet im Sinne einer linearen Folge abzuarbeitender Schritte gestaltet werden. Es geht weiter um die Frage, ob man den Wandel in gemässigtem Tempo oder eher zügig durchführt. Bezüglich des Einsatzes von Zielsetzungen fragt sich, inwiefern die Ziele der Veränderung offen gelassen werden bzw. als breiter angelegte Zielbereiche definiert werden oder aber der Veränderungsprozess und entsprechende Aktivitäten auf genau festgelegte Zielvorstellungen hin ausgerichtet sind.

Der letzte Aspekt betrifft die Anlage der Veränderung über die Zeit, dabei stellt sich die Frage, ob die Veränderung auf langfristig-kontinuierliche Entwicklung hin ausgerichtet ist oder ob dabei mittels eines einmaligen Vorgehens abschliessend Veränderungen vollzogen werden sollen. Ein Vorgehen welches rollend geplant wird, mit gemässigtem Tempo vor sich geht, eher offene Ziele hat und langfristig angelegt ist, wird dabei in der vorliegenden Systematik als generell non-direktiver bezeichnet als ein Vorgehen, welches linear-sequentiell geplant, schnell und unter Anstrengung exakter Zielsetzungen als einmaliges Ereignis durchgeführt wird.

für die bezüglich verschiedener fachlicher Disziplinen sehr heterogene Stichprobe. Dadurch musste womöglich die Entstehung einer gewissen Unschärfe des Verständnisses und der Verwendung dieser Begriffe in Kauf genommen werden.

Das führt zur Formulierung folgender Veränderungsprinzipien zur Beschreibung von Planungs- und Steuerungsprozessen.

2.5.7.2.1 Flexibilität der Planung

Rollende Planung beschreibt Planungsprozesse, bei welchen das Veränderungsprojekt zirkulär und orientiert an groben Meilensteinen planerisch strukturiert wird.

Linear-sequentielle Planung beschreibt Planungsprozesse, bei welchen das Veränderungsprojekt strikt "getaktet" und in klar vorgegebenen Schritten abarbeitbar planerisch strukturiert wird.

2.5.7.2.2 Art der Zielsetzungen

Zieloffenheit beschreibt ein Vorgehen, bei welchem die inhaltlichen Ziele des Veränderungsprojekts offen und in Form von Zielbereichen definiert werden.

Zielfokussierung beschreibt ein Vorgehen, bei welchem die inhaltlichen Ziele des Veränderungsprojekts geschlossen und konkret in Form von Indikatoren bzw. Messgrößen definiert werden.

2.5.7.2.3 Tempo des Wandels

Gemässigte Beschleunigung beschreibt ein Vorgehen, bei welchem das Projekt eher langsam und mit grösseren Zeiträumen für die einzelnen Projektschritte vollzogen wurde oder während des Prozesses das Tempo gebremst wird.

Starke Beschleunigung beschreibt ein Vorgehen, bei welchem das Projekt rasch und mit kleineren Zeiträumen für die einzelnen Projektschritte vollzogen wurde oder während des Prozesses das Tempo beschleunigt wird.

2.5.7.2.4 Anlage des Wandels über die Zeit

Eine **langfristig-kontinuierliche Anlage des Wandels** beschreibt ein Vorgehen, bei welchem bereits im Projekt Aktivitäten vollzogen werden bzw. Institutionen geschaffen werden, welche auf eine Weiterführung der Veränderungen über das Projekt hinaus abzielen.

Eine **einmalig-temporäre Anlage des Wandels** beschreibt ein Vorgehen, bei welchem die Veränderungsaktivitäten inhaltlich und zeitlich auf das Projekt beschränkt sind und in diesem Sinne "Einmaligkeits-Charakter" haben.

2.5.7.3 Beratungsverständnis

Das Beratungsverständnis thematisiert die vorwiegende Orientierung der Beratenden auf inhaltliche Expertise und Verantwortung oder prozessbezogene Expertise und Verantwortung innerhalb eines Veränderungsprozesses. Der zentrale Aspekt zur Beschreibung von Beratungsansätzen mittels dieser Dimension ist das Ausmass in welchem Beratende ihre Beratung als Begleitung des Veränderungsprozesses im Sinne der Unterstützung der Organisation in ihrem Veränderungsvorhaben betrachten. Dabei steht insbesondere die Strukturierung des Veränderungsprozesses mittels geeigneter Methoden sowie die Berücksichtigung situativer prozessbezogener Einflussfaktoren zur Erleichterung des Veränderungsprozesses im Vordergrund. Ein anderer damit zusammenhängender Fokus ist das Ausmass, in welchem Beratende sich inhaltlich in der Rolle einer Spezialistin bzw. eines Spezialisten für inhaltliche Analysen und Lösun-

gen verstehen. Ein weiterer Aspekt des Beratungsverständnisses ist der Grad, in welchem Entscheidungen im Veränderungsprozess durch Beratende oder aber betriebliche Entscheidungsträgerinnen und -träger getroffen werden. Schliesslich kann das Beratungsverständnis unter dem Aspekt beschrieben werden, wie stark die Vorgehensmethode, mittels welcher die Organisation in der Veränderung unterstützt wird standardisiert bzw. situativ angepasst wird.

Es wird also zum ersten die Frage nach *Prozess- vs. Fachberatung*, zum zweiten die Frage nach dem Grad der *betrieblichen bzw. der beraterischen Entscheidungsverantwortung* und schliesslich die Frage nach dem Standardisierungsgrad der Vorgehensmethode gestellt. Das führt zur Formulierung folgender Veränderungsprinzipien zur Beschreibung des Beratungsverständnisses.

2.5.7.3.1 Prozessberatung vs. Fachberatung

Prozessberatung beschreibt eine Arbeitsweise seitens der Beratung wonach diese die Rolle einer Spezialistin für Prozessgestaltung einnimmt, d.h. sie unterstützt die Organisation in der systematischen Abwicklung des Veränderungsprozesses, sie befasst sich mit Fragen des umsichtigen prozessbezogenen "Wer, Mit wem, Wie, Was und Wann" sowie mit dem präventiven und kurativen Einbezug prozessbezogener Einflussfaktoren, welche den Verlauf des Projekts hemmend oder fördernd beeinflussen.

Fachberatung beschreibt eine Arbeitsweise seitens der Beratung, wonach diese die Rolle einer Spezialistin für inhaltliche Fragen der Organisation einnimmt und inhaltliche Expertise in die Beratung der Organisation einfließen lässt. Das kann einerseits inhaltlich-analytische Expertise und andererseits Expertise hinsichtlich Fachfragen für künftige Lösungen betreffen.

2.5.7.3.2 Verortung der Entscheidungsverantwortung

Betriebliche Entscheidungsverantwortung beschreibt die Tatsache, dass Entscheidungen in der Verantwortung des Betriebs getroffen werden.

Beraterische Entscheidungsverantwortung beschreibt die Tatsache, dass Entscheidungen durch die Beratenden getroffen werden.

2.5.7.3.3 Anpassungsgrad der Vorgehensmethode

Angepasste Vorgehensmethode beschreibt eine Arbeitsweise, bei welcher die Methoden zur Erarbeitung von Veränderungen aktuell konzipiert und an die Projektsituation angepasst werden.

Standardisierte Vorgehensmethode beschreibt eine Arbeitsweise, bei welcher die Methoden zur Erarbeitung von Veränderungen einem bereits bestehenden standardisierten Ablauf folgen.

2.5.7.4 Der Einbezug Betroffener

Der Einbezug Betroffener kann hinsichtlich verschiedener Aspekte beschrieben werden. Zum einen wird diese Dimension hier charakterisiert hinsichtlich des Grads der Partizipation und der Mitsprache betrieblich Betroffener im Veränderungsprozess und damit auf die Beschreibung des Change Managements als partizipativ bzw. machtorientiert⁵. Zum anderen kann der Einbezug Betroffener insbesondere in der Analyse- bzw. Diagnosephase variiert werden insofern als die Analyse bzw. Diagnose der Ist-Situation durch externe Instanzen, wie Kundinnen oder Be-

⁵ Eine andere Systematik hinsichtlich des Einbezugs von Organisationsmitgliedern insbesondere in der Initiierungsphase wird bei Wohlgemuth (1991) präsentiert: Er nennt mit Bezug auf verschiedene Autoren die Initiierungsstrategien "von der Spitze aus", "von der Basis aus", "von der Spitze und der Basis aus", "von der Mitte aus" und "von verschiedenen Zentren aus" (S. 184ff).

ratende oder aber durch die Mitglieder der Organisation selbst vorgenommen wird. Es stellt sich also im Zusammenhang mit der Dimension des Einbezugs Betroffener zum einen die Frage nach dem Grad des Einbezugs der Betroffenen in Entscheidungen im Sinne von Partizipation und Mitsprache sowie zum zweiten die Frage nach der Durchführung der Analyse und Diagnose mittels Selbstbeurteilung oder aber Fremdbeurteilung. Das führt zur Formulierung folgender Veränderungsprinzipien zur Beschreibung des Einbezugs Betroffener.

2.5.7.4.1 Partizipationsgrad

Ein **partizipatives Vorgehen** beschreibt eine Arbeitsweise, bei welcher betroffene Organisationsmitglieder in einem bestimmten Ausmass und einer bestimmten Form in den Veränderungsprozess einbezogen werden. Dabei kann es sich um verschiedene Grade und Formen der Partizipation handeln. In diese Definition eingeschlossen ist auch der Einbezug der Beschäftigten über Arbeitnehmerinnenvertreterinnen und –vertreter.

Ein **machtorientiertes Vorgehen** beschreibt eine Arbeitsweise, bei welcher über den Veränderungsprozess durch relevante Entscheidungsträgerinnen und –träger entschieden wird bzw. der Veränderungsprozess von diesen in die Wege geleitet und kontrolliert oder gar vollzogen wird.

2.5.7.4.2 Art der Analyse und Diagnose

Selbstbeurteilung beschreibt ein Vorgehen, bei welchem die Analyse und Diagnose der Ist-Situation durch die betroffenen Mitglieder der Organisation selbst vorgenommen wird

Fremdbeurteilung beschreibt ein Vorgehen, bei welchem Analyse und Diagnose der Ist-Situation durch Aussenstehende (z.B. Kundinnen bzw. Kunden, Lieferantinnen bzw. Lieferanten, Beratende) vorgenommen wird.

Die weitere Differenzierung bzw. Konkretisierung der Veränderungsprinzipien und damit der genauen vergleichenden Beschreibung von Veränderungsprozessen in Bezug auf den Veränderungserfolg ist eines der Ziele dieser Arbeit. Welche der Dimensionen und sie beschreibenden Prinzipien dabei ausschlaggebend für den Verlauf eines Veränderungsprozesses sind, wird ebenfalls zu überprüfen sein. Tabelle 2.5-1 zeigt den nicht als abschliessend zu betrachtenden Versuch, die wichtigsten der oben beschriebenen Change Management Ansätze anhand der Veränderungsprinzipien zu vergleichend zu charakterisieren.

Tabelle 2.5-1: Die wichtigsten Change Management Ansätze im Überblick, charakterisiert anhand der Veränderungsprinzipien

Change Ansatz Veränderungsprinzip	Organisations- entwicklung			Qualifizierende Arbeitsgestaltung			Transformations- management			Business Process Reengineering			Bombenwurfmethode		
	gering	mittel	hoch	gering	mittel	hoch	gering	mittel	hoch	gering	mittel	hoch	gering	mittel	hoch
graduelle Anpassung			x			x		x		x			x		
tiefgreifende Wechsel	x			x				x				x			x
Integrativ-konzeptuelle Lösungen		x			x				x		x			x	
Pragmatisch-fokussierte Lösungen			x		x			x			x			x	
Humanzentrierung			x	x				x		x			x		
Bedingungsorientierung	x		x			x		x				x			x
längerfristig-kontinuierlich			x			x		x		x			x		
einmalig-temporär	x			x			x					x			x
gemässigt Tempo			x			x		x		x			x		
hohes Tempo	x			x				x				x			x
rollende Planung			x			x		x		x			x		
linear-sequentielle Planung	x			x				x				x			x
Zieloffenheit			x			x		x		x			x		
Zielfokussierung	x			x				x				x			x
Prozessberatung			x			x		x		x			x		
Fachberatung	x			x				x				x			x
Angepasste Vorgehens- methode			x			x		x		x					
Standardisierte Vorgehens- methode	x			x				x				x			
betriebliche Entscheidungs- verantwortung			x			x			x		x		x		
beraterische Entscheidungs- verantwortung	x					x		x			x				x
Partizipationsorientierung			x			x		x		x			x		
Machtorientierung	x			x				x				x			x
Selbstbeurteilung			x			x		x		x			x		
Fremdbeurteilung	x			x				x				x			x

2.5.8 Zur Passung zwischen situativen Anforderungen und Change Management

Die Aussagen, die in der Literatur über die Passung von Change Ansatz und betrieblichen Voraussetzungen gemacht werden, sind teilweise sehr genereller und teilweise sehr konkreter und spezifischer Art. Einige davon werden im folgenden referiert:

Exner et al. (1987) machen darauf aufmerksam, dass man Unternehmen nicht „eine von aussen kommende Rationalität aufoktroieren“ dürfe, Beratende hätten zunächst „den hinter eingerichteten Strukturen und beobachtbaren Abläufen stehenden Sinn zu verstehen“ (S. 273). Kein Beratungsansatz wird als „besser oder schlechter, höherwertiger oder minderwertiger“ (S. 275) betrachtet, sondern es sei je nach Situation der Klientensystems und je nach Möglichkeiten der Beratenden der passende auszuwählen. Welcher der Zugänge dem System entspreche, sei abhängig von dessen Erwartungen. Baitsch und Alioth (1990) machen diesbezüglich den Hin-

weis, dass Gestaltungsmassnahmen zu den lokalen Theorien einer Organisation passen müssten. In eine ähnliche Richtung, jedoch viel drastischer und pessimistischer formulieren Doppler und Lauterburg (2002), ein Veränderungsvorhaben habe umso geringere Aussicht auf Erfolg, „je stärker es im Gegensatz steht zur Unternehmenskultur, die insgesamt vorherrscht. Veränderungen einführen zu wollen, die neues Denken erfordern, die ein Verhalten voraussetzen, das bisher weder üblich noch beabsichtigt war, noch viel weniger belohnt und deshalb auch nicht „gelernt“ wurde, ist wie der Versuch, das Meer zu pflügen“ (S. 91). Bullinger und Stiefel (1997) weisen, damit übereinstimmend, darauf hin, dass die bestehende Unternehmenskultur einen grossen Einfluss auf die Frage habe, „welche Implementierungsstrategien zu welchem Zeitpunkt in welcher Intensität anzuwenden sind“ (S. 136). Wimmer (1991) bringt hier zusätzlich den Aspekt beraterischer Werthaltungen in die Diskussion, wenn er fordert, das entsprechende Design sowie die Interventionsformen hätten sich nicht an den Wertvorstellungen und Veränderungszielen der Beratenden zu orientieren, „sondern an den realen Existenzproblemen des Klientensystems“ (S. 106). Im Zusammenhang mit Beratendenrollen und Beratungsstilen wird ein bewusster und situationsadäquater „Einsatz unterschiedlicher Beraterrollen sowie die Übereinstimmung des Beratungsstils mit dem Stil, der Kultur und der Situation des beratenden Unternehmens“ empfohlen (Stutz, 1991, S. 209). Diese Übereinstimmung sei die Grundlage für das gegenseitig notwendige Vertrauen. Auch bei Wohlgemuth (1991a) finden sich Hinweise auf die Notwendigkeit eines variabel und situationsadäquaten Einsatzes von Beratendenrollen. Janes et al. (2001) machen den generellen Hinweis, dass die Auswahl des Beratungsstils wesentlich für Erfolg der Kooperation zwischen Klientin bzw. Klient und Beratern sei.

Hoffmann und Hlawacek (1991) trafen im Rahmen einer Studie über Beratungserfolge in kleinen und mittleren Unternehmen konkrete Annahmen über die richtige Passung von Klientinnen- bzw. Kliententyp und Beraterrolle. Sie unterschieden vier Klientinnen- bzw. Kliententypen in einer Matrix, deren eine Dimension die Höhe des Problemdrucks und die andere Dimension die Bereitschaft zu Lernen und Wandel war. Auf diese Weise wiesen sie in ihrer Untersuchung den Klientinnen bzw. Klienten folgende mögliche Rollen zu: Getriebene, Krisenbewältigende, Kooperative Problemlösende und Imagepflegende. Dabei nahmen sie für Klientinnen bzw. Klienten mit hohem Problemdruck als ideale Beraterrolle die Fachberatung an, bei geringem Problemdruck dagegen eher Prozessberatung. Für hohe Lern- und Wandelbereitschaft forderten sie eine eher nicht-direktive Rolle, bei geringer Lern- und Wandelbereitschaft eine direktive Rolle. Die erwarteten Zusammenhänge fanden die Autoren insofern nur teilweise bestätigt, als die Wahl der Beraterrolle durch die Klientinnen bzw. Klienten nicht immer dem vermuteten Muster entsprach, sondern fast durchgängig direktive Fachberatung gewählt wurde. Über den jeweiligen Erfolg der Projekte machen die Autoren leider keine Aussagen.

Konkret auf Voraussetzungen für das Change Paradigma der OE bezogen, konstatiert Wohlgemuth (1991b), dass dieses „eine Organisations- und Unternehmenskultur voraus[setzt], die einer offenen Informationspolitik förderlich ist und eine grosse Transparenz im ganzen sozio-technischen System anstrebt“ (S.175). Auch müsse ein genügend grosses Zeitfenster offen sein, andernfalls reiche die Zeit lediglich noch für eine Bombenwurf-Strategie, was den Handlungsspielraum jedoch sehr einschränke. Er bringt den Change Ansatz zudem in Verbindung mit dem Ausmass des Problemdrucks, wobei er bei hohem Problemdruck OE für wenig geeignet betrachtet. Scharfenberg (1997) weist darauf hin, dass erhöhte Tempi im Sinne von „Zeiteffizienz“ nur möglich seien, „wenn Manager hohe Implementierungskompetenz besitzen“ (S. 13), was selten der Fall sei. Auch Comelli (1993) verweist darauf, dass sich Partizipation an den Rahmenbedingungen der Realität orientieren müsse. Grenzen sieht er einerseits insbesondere ebenfalls bei äusseren Zwängen wie Zeitdruck oder Krisensituationen und andererseits bei der Gefahr Mitarbeitende in ihrer Kooperationsfähigkeit zu überfordern. Deshalb seien Mitarbeitende u.U. erst zur „OE-Reife“ (S. 540) zu entwickeln. Zudem sei in einer Organisation „wo man sich besser nicht trauen sollte, den Mund aufzumachen“ (S. 551) das System mit einem partizipativen Ansatz überfordert. Schlüssig dazu macht Ulich (1999) im Zusammenhang mit seinen Ausführungen zur Partizipation qualifizierender Arbeitsgestaltung darauf aufmerksam, dass die Notwendigkeit, Beschäftigte in den Veränderungsprozess einzubeziehen in traditionellen mechanistisch-bürokratischen Organisationen Widerspruch und Widerstand auslösen wird, da „das

traditionelle Muster hierarchischer Beziehungen in Frage gestellt“ werde (S. 129). Diese Ausführungen können ausserdem in Verbindung mit Sozialisationseffekten gebracht werden (vgl. Frese, Erbe-Heinbokel, Grefe, Rybowskiak & Weike, 1994).

In Bezug auf die Voraussetzungen für BPR äussert Ott (1995), dass Ausgangssituation und Zielsetzungen ausschlaggebend dafür seien, welche Methode zur Problemlösung die beste sei. Mangelnde Erfahrungen in Projektmanagement und Reengineering, verkrustete Verhaltensstrukturen, Bereichsdenken und ein Zuwenig an Leidensdruck seien hinderliche Voraussetzungen für diese Art des Change Management. Er konstatiert allerdings, dass dem mittels Beizug einer Beratung abgeholfen werden könne. Belmonte und Murray (1993) nennen das Ausmass an Commitment für und die kulturelle Ausrichtung auf organisationale Veränderung, den Grad an Veränderungswiderstand, die Effektivität der Change Agents sowie den Leistungsausweis bisheriger grosser Veränderungen als Kriterien für die Einschätzung der „organization's capacity for change“ (S. 24).

Bullinger und Stiefel (1997) stellen folgende Thesen auf in Bezug auf die Implementierung von Veränderungen: (1) Je autoritärer die Führungskultur zu Beginn einer Reorganisation umso langwieriger und schwieriger wird die Implementierung, weil die in dieser Phase erforderliche Mitarbeitendenbeteiligung so kurzfristig nicht funktionieren wird, insbesondere dann nicht, wenn sie temporär angelegt ist. (2) Je kooperativer der Führungsstil zu Projektbeginn, umso stärker wird die Implementierung von den Mitarbeitenden selbst vorangetrieben, insbesondere dann, wenn die Veränderungsziele kooperativ definiert wurden.

2.6 Die Prozesssicht auf den Wandel

In diesem Kapitel soll die prozessuale Sicht von Veränderungsprojekten in den Vordergrund gestellt werden. Bereits bei der Betrachtung der Modelle der Entwicklung von Organisationen (Kap.2.2.3) sowie der Phasen einer Veränderung (Kap. 2.2.5) wurden Aspekte einer prozesshaften Sicht diskutiert. Doppler und Lauterburg (2002) sprechen im Zusammenhang mit missglückten Prozessen bzw. Prozessausschnitten von der „Psycho-Logik des Misslingens“ (S. 81). Im folgenden werden Einflussfaktoren auf den Wandel auf den Betrachtungsebenen Individuum, Gruppe und Organisation erläutert.

2.6.1 Individuelle Einflussfaktoren

„Individual and collective motives and strategies have a strong impact on the possibilities and limits of change“ (Strohm, 1999, S. 318).

Um individuelle Einflussfaktoren auf das Prozessgeschehen zu beschreiben eignet sich als heuristischer Bezugsrahmen das Modell der individuellen Innovation von Farr und Ford (1990). Sie betrachten die Wahrscheinlichkeit, dass ein Individuum innerhalb seiner Arbeitsrolle innovierend aktiv wird, als eine Funktion wahrgenommenen Bedarfs an Veränderung ('perceived need for change'), der wahrgenommenen Wirksamkeit, Veränderungen zu implementieren ('perceived efficacy for implementing change'), dem wahrgenommenen 'Sich-ausbezahlt-Machen' bzw. Nutzen von Veränderung ('perceived payoff from change') sowie der Fähigkeit, neue und nützliche Ideen zu generieren ('ability to generate new and useful ideas'). Dies ist ein heuristischer Bezugsrahmen deshalb, weil sich das Modell nur auf innovatives Verhalten innerhalb der Arbeitsrolle eines Individuums bezieht, in Veränderungsprojekten jedoch je nach Beteiligung am Veränderungsprozess die Einschränkung auf die Arbeitsrolle nicht immer gegeben ist, sondern im Gegenteil, temporär zusätzliche Rollen als Projektleitende oder Projektmitarbeitende übernommen werden. Als Ordnungsrahmen - um individuelles Verhalten in Veränderungsprozessen zu systematisieren - erscheint mir das Modell unter Vornahme einiger Anpassungen jedoch geeignet.

2.6.1.1 Wahrgenommener Veränderungsbedarf

Um den Veränderungsbedarf zu erkennen, braucht es ein Bewusstsein für das vorliegende Problem (Doppler & Lauterburg, 2002). Cowan (1986) legt ein Modell der Problemerkennung vor, wonach dieser Prozess mit dem Absuchen und Überwachen, dem "scanning" (S. 767), der Umgebung beginnt, mit dem Ziel, Diskrepanzen zu entdecken, für welche eine Lösung zu suchen ist. Farr und Ford (1990) sprechen von "keeping one's eyes open" (S. 65). Analog beginnen für Baitsch und Alioth (1990) organisationale Veränderungen mit dem Entdecken von Widersprüchen (vgl. Kap. 2.2.3.3) und Ulich (1999) konstatiert, dass für das Auslösen von Handlungsintentionen sowie von Veränderungs- und Qualifizierungsbereitschaften das Wahrnehmen eines Widerspruchs bzw. einer Soll-Ist-Differenz Voraussetzung sei (vgl. auch Frei et al., 1996).

Ebenso können Erwartungen bezüglich künftiger Ereignisse Veränderungswünsche wecken, was mit dem Ansatz der sozialen Kognition erklärt werden kann (Farr, 1990). Allfällige Problemstellungen werden als zu bisherigen Erfahrungen differierende Informationen wahrgenommen, welche nach neuen Problemlösungen verlangen. Die Wahrnehmung für Veränderungsnotwendigkeiten wird dabei durch die eigene Rolle gesteuert. Betrachten es Individuen nicht als Teil ihrer Rolle, Dinge zu verändern, so werden sie ihre Umgebung weniger nach Veränderungsbedarf absuchen. In einer Expertinnen- und Expertenbefragung von Nippa (1997) zeigte sich ausserdem, dass die Einsicht in die Notwendigkeit einer Veränderung und deren aktive Unterstützung als umso fördernder wahrgenommen wird, je höher die Hierarchieebene ist.

2.6.1.2 Wahrgenommene Wirksamkeit, Veränderungen zu implementieren

Promotion und Durchsetzung. In Veränderungsprozessen gilt es auch, Barrieren und Widerstände zu überwinden. Das bedeutet, es muss in hohem Masse individuelle Durchsetzungs- und Überzeugungsarbeit geleistet werden (Balmer et al., 2000; Bullinger & Stiefel, 1997; Inversini & von Planta, 2000; Springer, 1997). Stutz (1991) verbindet mit dem „Stichwort „Promotion“ [...] die personell determinierten Aspekte der Initiierung, Steuerung und Durchsetzung eines geplanten Wandels“ (S. 194), wobei im Zentrum Personen oder Personengruppen stünden, welche aktiv und fördernd den Wandelprozess „starten, vorantreiben und bis zum Implementierungsvollzug unter Überwindung von Widerständen durchsetzen“ (S. 195). Promotion erachtet er v.a. in der Implementierungsphase als zentral, da hier die Gefahr des Versandens am grössten sei. Er empfiehlt am Anfang der Implementierung hartes Durchgreifen und am Schluss in der Konsolidierung sanftes Moderieren.

Witte (1973) nennt spezifische "Energien" (S. 20) zur Überwindung von Widerständen: Instanzielle Macht ist die Energie zur Überwindung von Willensbarrieren, Fachwissen diejenige zur Überwindung von Fähigkeitsbarrieren. Als Machtpromotoren bezeichnet Witte "diejenige Person, die einen Innovationsprozess durch hierarchisches Potential aktiv und intensiv fördert" (a.a.O.). Den Fachpromotor definiert er als "diejenige Person, die einen Innovationsprozess durch objektspezifisches Fachwissen aktiv und intensiv fördert" (a.a.O.). In seiner Studie zum Promotorenmodell konnte Witte zeigen, dass "Innovationsprozesse ohne Promotoren nur ein sehr geringes Aktivitätsniveau aufweisen" (S. 21). Nippa (1997) spricht, passend dazu, im Zusammenhang mit „Motoren“ des Wandels von „change leaders“ (S. 40) und nennt auch „starke, akzeptierte Projektleiter“ als „unverzichtbare Antriebskräfte“ (S. 41).

Persönliches und ausdauerndes Engagement gilt generell als Treibmoment von organisationalen Veränderungsprozessen, wie die Expertinnen- und Expertenbefragung von Nippa (1997) zeigte. Zur Erklärung können hier verschiedene Konzepte herangezogen werden: Das Konzept der ‚*persönlichen Initiative*‘ von Frese et al. (1996) besagt, dass initiative Personen sich u.a. dadurch auszeichnen, dass sie zielgerichtet und handlungsorientiert sind, bei Barrieren und Rückschlägen beharrlich bleiben sowie aus eigenem Anlass und proaktiv handeln über das hinaus, was formal verlangt wird. Letzterer Aspekt kommt auch im ‚Organizational Citizenship Behavior‘ (Smith et al., 1983) zum Ausdruck. Das Konzept des ‚*Entrepreneurship*‘ von Hisrich (1990) beinhaltet "behaviors that include demonstrating initiative and creative thinking, organizational, social and economic mechanisms to turn resources and situations to practical account

and accepting risk and failure" (S. 209). Sowohl persönliche Initiative als auch Entrepreneurship gelten als Einflussfaktoren bezüglich organisationaler Effektivität und scheinen geeignet, innovatorische Durchsetzungsbemühungen zu erklären. Weiter kann hier das Konzept der ‚*rule independence*‘ herangezogen werden (Bunce & West, 1995). Sie beschreibt das Mass der Neigung einer Person, von Normen bezüglich dessen, wie die Arbeit bisher erledigt wurde, abzuweichen und gegen Regeln am Arbeitsplatz zu verstossen. Rule independence gilt als guter Prädiktor für innovatives Verhalten. Ein weiteres Konzept, welches im Zusammenhang mit der Durchsetzung von Ideen wesentlich scheint, ist ‚*propensity to innovate*‘ als Einstellung gegenüber der Arbeit auf neuen und verbesserten Wegen (Burningham & West, 1995). Man kann annehmen dass solche Personen eher als Promotoren aktiv werden.

Selbstwirksamkeit. „Perceived self-efficacy refers to beliefs in one’s capabilities to organize and execute the courses of action required to manage prospective situations“ (Bandura, 1995, S. 2). Selbstwirksamkeitserleben hängt mit Selbsturteilen bezüglich Aktivitäten zusammen, welche nötig sind, um ein Problem zu bewältigen. Die Wahrnehmung von hoher Selbstwirksamkeit bewirkt, dass Problemerkennung, Leistungslücken und Veränderungsbedarf mit mehr Freude, Anstrengung, Ausdauer und positiveren Erwartungen angegangen werden. Wer wenig Selbstwirksamkeit wahrnimmt, wird in Veränderungsprozessen, welche meist mit Unsicherheit und Widerständen einhergehen, mehr Barrieren wahrnehmen (Agrell & Gustafson, 1996). Selbstwirksamkeit kann durch frühere Lebens- und Arbeitserfahrungen (Farr & Ford, 1990), durch den Modellcharakter der Erfahrungen anderer (Bandura, 1995) und durch die soziale Umgebung mit Feedback und sozialer Unterstützung (Bandura, 1995; Farr, 1990; Farr & Ford, 1990) beeinflusst werden. Eine weitere wichtige Einflussgrösse für Selbstwirksamkeit sehen Farr und Ford (1990) im formalen Training und der Ausbildung, welche die Selbstwirksamkeit in bezug auf die notwendigen Fähigkeit und das notwendige Wissen, um eine Aufgabe – auch in Veränderungsprozessen - erfolgreich zu bewältigen, erhöhen sollten. Farr (1990) betont in diesem Zusammenhang zudem die Wichtigkeit von Lernzielen im Gegensatz zu Leistungszielen. Individuen mit einer "Learning goal orientation" (S. 219) streben Kompetenzerweiterung an, attribuieren Erfolg oder Misserfolg auf Anstrengung und suchen sich herausfordernde Aufgaben.

2.6.1.3 Wahrgenommener Nutzen von Veränderung

"Even if a person senses a need to change, innovative solutions are unlikely to develop if one feels that the ‘payoff’ from such actions is too low to offset the potential risks associated with change. We propose that individuals must foresee a ‘reasonable’ set of positive outcomes from a possible innovation or change before they will attempt to carry out this change" (Farr & Ford, 1990, S. 71). Als positive Ergebnisse nennen die Autoren u.a. Anerkennung, Aufstieg in der Organisation, vergrösserte Autonomie und Jobsicherheit, aber auch finanzielle Belohnung. Auch Janes et al. (2001) weisen, im Zusammenhang mit der Bilanzierung von Ist- und künftiger Sollsituation durch Betroffene, darauf hin, dass wenn diese „dem SOLL nichts Attraktives abgewinnen können, dann muss davon ausgegangen werden, dass keine Veränderungsenergie entsteht“ (S. 21; vgl. auch Thom, 2001).

Darüber hinaus nennen Farr und Ford (1990) eine Reihe von Faktoren, welche die Wahrnehmung des ‘Sich-ausbezahlt-Machens’ von Innovationen beeinflussen: Ein wesentlicher Faktor ist dabei ein partizipativer Entscheidungsstil seitens von Vorgesetzten sowie –soziale wie ressourcenmässige - Unterstützung aus der Arbeitsumgebung.

In diesem Zusammenhang sind sicher auch motivationale Faktoren als relevante Grössen einzubeziehen. Motivierte und kreative Mitarbeitende gelten als Motoren des Wandels (Nippa, 1997). Amabile (1983, 1988) erforschte die Zusammenhänge zwischen Motivation und Kreativität und macht darauf aufmerksam, dass wenn die eigene Aufgabenmotivation als durch externe "constraints", wie Geld, Anerkennung, fremdgesetzte Ziele o.ä extrinsisch kontrolliert - und damit aufgabenirrelevant motiviert – wahrgenommen wird, daraus eine Verringerung der intrinsischen Motivation und damit der Kreativität resultieren kann.

2.6.1.4 Fähigkeit zu Veränderung

Farr und Ford (1990) schlagen als letzte Komponente ihres Modells der individuellen Innovation die Fähigkeit, Ideen zu generieren, vor. Sie gehen davon aus, dass dieser Faktor zum einen durch die Effektivität der Lösungssuche, zum anderen durch die kreativen Fähigkeiten des Individuums beeinflusst sind. Als Quellen für effektive Lösungen nennen die Autoren beispielsweise frühere Erfahrungen, Training und Expertise, die Konsultation von Kolleginnen bzw. Kollegen, Vorgesetzten oder Spezialisten, die Zusammenarbeit mit der Konkurrenz und mit Kundinnen bzw. Kunden. In Bezug auf den Aspekt der Kreativität verweise ich an dieser Stelle auf die Arbeiten von Amabile und ihren Kolleginnen und Kollegen (Amabile, 1983, 1988; Amabile et al., 1996).

Eine interessante Verbindung wurde wiederholt zwischen Kreativität und hoher Ambiguitätstoleranz hergestellt (Agrell & Gustafson, 1996; Barron & Harrington, 1981; Ekvall, 1996; King, 1990; Meissner, 1989). Dabei wirkt Ambiguität für hoch kreative Personen als Chance, ihren Ideenreichtum durchzusetzen, während wenig kreative Individuen stärker auf klare Verhältnisse angewiesen sind. Ambiguität gilt zusammen mit Angst, Bedrohung, emotionaler Ermüdung und Arbeitsentfremdung als Ursache für defensives Verhalten, welches sich seinerseits hemmend auf Veränderungsprozesse auswirkt (Ashforth & Lee, 1990).

Natürlich müssen hier auch die bei den Betroffenen vorhandenen Qualifikationen und Kompetenzen als Einflussfaktoren in Rechnung gezogen werden. Dazu zählen die bereits in Kap. 2.4.1 eingeführten und hier nicht nochmals rekapitulierten Kompetenzbereiche der Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz und Selbstkompetenz.

2.6.1.5 Widerstand und Resignation

Gründe für Widerstand. Bereits Lewin (1947) hat für Innovations- und Veränderungsprozesse sogenannte Antriebskräfte von sogenannten Hemmkräften unterschieden, wobei erstere auf den neuen Zustand hindrängen und letztere der Veränderung entgegenwirken. Als Widerstand werden jene Phänomene verstanden, welche dem Wandel entgegenstehen und deren Überwindung Aufwand erfordert (Stutz, 1991). Widerstand gegenüber Veränderungen ist jedoch nicht einfach als individuelles oder Persönlichkeitsproblem zu betrachten (Frei et al., 1996). Coch und French (1948) beforschten das Konstrukt Widerstand gegenüber Veränderungen ('resistance to change') und fanden heraus, dass diese Variable dann zustandekommt, wenn wenig Einfluss auf den Einführungsprozess von Veränderungen wahrgenommen wird. Durch Neuigkeitsgehalt und Komplexität können Veränderungsprozesse Unsicherheit auslösen. Oft implizieren Neuerungen auch die Notwendigkeit für Lernprozesse der gesamten Organisation oder einzelner Mitarbeiterinnen (Schlicksupp, 1992) und bergen damit ein gewisses Konfliktpotential (Meissner, 1989). Die persönliche Bedeutung sowie die Unabschätzbarkeit der persönlichen Konsequenzen, welche anstehende Veränderungen haben können und die damit verbundene Unkontrollierbarkeit der Situation verstärken den individuellen Widerstand (Frei et al., 1996; Sattes et al., 1995; vgl. Ulich, 1986). Gründe für Widerstand – vor allem bei Betroffenen, sogenannten „passiv Innovierenden“ (Schlicksupp, 1992, S. 25) gegen Veränderungen sind oftmals ein Angriff auf die eigenen Interessen (van der Vlist, 1998), die Scheu vor dem Risiko, Angst vor Statusverlust oder Angst vor materiellen Verlusten (Nippa, 1997; Schlicksupp, 1992) sowie Angst vor dem Verlust von Sicherheit, Autonomie und Anerkennung, sowie die Angst, neue Herausforderungen nicht bewältigen zu können (Gusy, 1995; Sattes et al., 1995; Ulich, 1986). „Je einschneidender und radikaler sich die Veränderung auf Arbeits- und Lebensumstände auszuwirken droht, als desto brutaler wird der Eingriff erlebt“ (Doppler & Lauterburg, 2002, S. 82). Thom (1980) unterscheidet zwischen Fähigkeitsbarrieren, welche Denkschwierigkeiten und Artikulationsschwierigkeiten umfassen, Willensbarrieren, welche Gleichgültigkeit und Ressentiments gegenüber dem Betriebsgeschehen sowie Änderungswiderstand beinhalten und Risikobarrieren, welche Furcht vor materiellen oder ideellen Nachteilen umfassen (vgl. auch Doppler & Lauterburg, 2002; Witte, 1973). Das Widerstandspotential kann umso höher erwartet werden, je ernsthafter die persönliche Situation gefährdet scheint und je kürzer die Vorberei-

tungszeit ausfällt, um sich auf die Veränderung einzustellen (Sattes et al., 1995). Im Zusammenhang mit der Kürze der Vorbereitungszeit sprechen Doppler und Lauterburg (2002) von „Kaltstarts“, die es den Menschen verunmöglichen, den Sinn der Veränderung einzusehen. Angst und Abwehr seien damit als natürliche Reaktion und „natürlicher Mechanismus zum Schutz des bedrohten Sinnzusammenhangs“ (S. 82) zu betrachten. Frei et al. (1996) bringen Widerstand zudem in Zusammenhang mit mangelnder Möglichkeit, eigene Bedürfnisse zu äussern und Erfahrungen einzubringen. Widerstand entstehe dann, „wenn über die Köpfe hinweg entschieden wird“ (S. 134), also dann, wenn die Beschäftigten die Kontrolle über anstehende Entscheidungen nicht haben.

Wie äussert sich Widerstand? Widerstände treten am stärksten in der Implementierungsphase eines Veränderungsprozesses auf, insbesondere auch deshalb weil in dieser Phase konkrete Verhaltensänderungen notwendig werden (Stutz, 1991). Doppler und Lauterburg (2002) bezeichnen Widerstand als verschlüsselte Botschaft, mittels der negative Emotionen im Zusammenhang mit der Veränderung transportiert werden. Diese Botschaften können in aktiver oder passiver, in verbaler oder non-verbaler Form gesendet werden. Verbal und aktiv äussert sich Widerstand dann als Widerspruch mittels Gegenargumenten, Vorwürfen oder Drohungen, verbal und passiv tritt Widerstand als Ausweichen in Form von Schweigen, Bagatellisieren oder ins Lächerliche ziehen auf. Non-verbal aktiv ist Widerstand Aufregung im Sinne von Unruhe, Streit, Intrigen u.ä.

Bis hin zu Beschädigungen. Non-verbal passiv sieht man Widerstand als Lustlosigkeit, die sich in Unaufmerksamkeit, Müdigkeit, Fernbleiben, innere Kündigung und Krankheit äussert. Entsprechend nennen die Autoren auf Unternehmensebene hohen Krankenstand sowie hohe Fehlzeiten und Fluktuationsraten als Anzeichen für Widerstand. Auch Ulich (1986) macht darauf aufmerksam, dass Widerstand nicht immer unmittelbar zum Ausdruck gebracht, sondern durch „scheinlogische Argumente rationalisiert“ werde (S. 165).

Defensives Verhalten – ebenfalls eine verschlüsselte Botschaft – ist eine weitere Form von Widerstand (Ashforth & Lee, 1990), welche Veränderungen vermeiden soll. Defensives Verhalten ist das reaktive und protektive Verhalten einer Person, welches die Reduzierung einer wahrgenommenen Angst - in unserem Fall die Bedrohung durch eine Veränderung - oder die Vermeidung einer ungewollten Forderung von Personen im Betrieb zum Ziel hat. Defensives Verhaltensweisen können unterschiedlich zum Ausdruck kommen: Man hält sich überangepasst an Regeln, der eigene Aufgabenbereich wird gegen den Eingriff anderer verteidigt, man weist die Verantwortung zur Erfüllung einer Aufgabe von sich mit der Begründung, dass das nicht zum Job gehört (vgl. auch Gibb, 1991; Mummendey & Bolten, 1984).

Für Ulich (1986) haben diese Symptome für Widerstand die Funktion von Warnsignalen. Für einen adäquaten Umgang mit Widerstand empfiehlt der Autor die gedankliche Vorwegnahme ebenso wie Partizipation unter Anerkennung der Subjektposition der Arbeitstätigen und die Überwindung von Widerstand in Form von Konfliktlösungsverhalten.

Resignation. Im Zusammenhang mit Widerstand wird auch das Konzept der Resignation wichtig. Scheier, Weintraub und Carver (1986) konnten zeigen, dass sogar optimistische Personen, wenn sie das Gefühl haben, Ereignisse nicht kontrollieren zu können, Coping betreiben durch sich-damit-abfinden. In solchen Situationen verzichten Individuen demnach auf Kontrolle. Nach Semmer (1990) geschieht das u.a. dann, wenn das eigene Handeln oder Entscheiden mit zu hohen Kosten oder Risiken verbunden ist. Resignation kann zur Entfremdung von der eigenen Arbeit führen, welche zur Folge hat, dass eine Person nur noch den status quo zu halten versucht und Arbeitsaktivitäten verweigert, die über die Minimalanforderungen hinausgehen (Hilb, 1992). Hilb spricht von „innerer Kündigung“. Frei et al. (1996) weisen darauf hin, dass insbesondere in der Konsolidierungsphase eines Veränderungsprojekts das Bewusstsein der Betroffenen darauf zu richten sei, diese Phase aktiv zu gestalten (vgl. auch Scharfenberg, 1997) Einfaches „aufhören“ berge die Gefahr des Rückfalls in die Resignation, wenn zu hohe Erwartungen an das neue System nicht erfüllt würden. Baitsch (1986b) macht deutlich, dass frühere Erfahrungen mit fehlgeschlagenen, von oberen Hierarchieebenen initiierten Veränderungen oder nicht geglückten eigeninitiierten Versuchen, die Arbeitssituation zu verändern, dazu führen

können, dass ein Klima des Misstrauens und der Resignation gegenüber Veränderungen entstehe.

Stutz (1991) konstatiert abschliessend, dass Widerstände in erfolgreichen Wandelprozessen von Anfang an einberechnet und in wandelstrategische Überlegungen einbezogen werden müssen. Das Eruiieren von Gründen für den Widerstand sowie die Lokalisierung und Verhinderung des Widerstands betrachtet er als zentrale Change Management-Aufgabe. Als wirksamste Methoden Widerstände zu vermindern erweist sich der frühestmögliche Einbezug der Betroffenen (Coch & French, 1948; Comelli, 1997; West & Anderson, 1996)

2.6.2 Einflussfaktoren auf Gruppenebene

Soziale Faktoren sind eine zentrale Konstituente des Prozessgeschehens in Veränderungsprozessen (Agrell & Gustafson, 1996; Balmer et al., 2000; Burningham & West, 1995; Inversini & von Planta, 2000; Meissner, 1989; Nippa, 1997; West, 1990; West & Anderson, 1996). Im folgenden wird auf ausgewählte Aspekte der Kommunikation und Kooperation auf Ebene der Gruppe in Veränderungsprozessen näher eingegangen.

2.6.2.1 Aspekte der Kommunikation

Meissner (1989) präsentiert eine Reihe von Aspekten der Kommunikation, welchen im Zusammenhang mit organisationalen Veränderungsprozessen besondere Beachtung geschenkt werden soll: Intensität, Richtung, Initiierung, Offenheit und Unmittelbarkeit der Kommunikation.

Intensität der Kommunikation. Kommunikation ist das Mittel zur Abstimmung von Arbeitsvorgängen (Rosenstiel, 2003) und zur Generierung der zur Problementdeckung sowie Problemlösung notwendigen Informationen. Ein möglichst intensiver Informationsaustausch mit möglichst verschiedenen Personen führt zu einer Vermehrung des Wissens, welches für kreative Prozesse zentral ist (Meissner, 1989; Schlicksupp, 1992) und erhöht die Problemlöseumsicht (Thom, 1980). Informationen, welche den Gruppenmitgliedern durch Kommunikation zugänglich gemacht werden, erhöhen das "Neu-Kombinations-Potential" (Gebert, 1978, S. 102), d.h. die Wahrscheinlichkeit, dass die für die kreative Problemlösung notwendigen Assoziationen neu kombiniert werden, zusätzlich.

Es hat sich zudem herausgestellt, dass es eine zentrale Rolle spielt, in welcher Qualität Personen miteinander sprechen: Der Dialog unterscheidet sich von der Diskussion, insofern als man im Dialog stärker auf das Gegenüber hört, offener ist, die eigene Meinung zu ändern, eigene Ideen zu überdenken und weitere Informationen zu verarbeiten, was zu qualitativ besseren Lösungen führen kann (Agrell & Gustafson, 1996; Meissner, 1989). Ein weiterer Aspekt der Kommunikationsintensität ist die Häufigkeit der Kommunikation über das Veränderungsvorhaben und seine Ziele. Thom (2001, S. 125) spricht von „walk the talk“-Führungsverhalten und meint damit, dass Führungskräfte die Veränderungsvision durch Reden und Handeln kommunizieren sollten.

Richtung und Initiierung der Kommunikation. Die Organisationsstruktur nimmt Einfluss auf die Kommunikationskanäle, -häufigkeiten, und -inhalte (Gebert & Rosenstiel, 1996) (vgl. oben Kap. 2.3.1.3). Eine wesentliche Kommunikationsbarriere stellt ein hoher Zentralisierungsgrad bezüglich der Entscheidungsgewalt und damit oft auch kommunikativer Prozesse dar. "Da ein hoher Grad an Zentralisierung eine Form der Herrschaftsstabilisierung darstellt und sich dies auf nachgeordneter Ebene mit Ohnmachtsempfindungen verbinden kann, wird bei hoher Zentralisierung häufig zugleich auch Angst aufgebaut und damit der Informationsaustausch - vertikal von unten nach oben betrachtet - auch inhaltlich gefiltert: Bei starkem Machtgefälle werden Informationen, die vermutlich "oben" ungern gesehen werden, auf nachgeordneter Ebene systematisch unterdrückt" (Gebert & Rosenstiel, 1996, S. 141). Jablin (1979) spricht von "Upward distortion" (S. 1204). Nach Porter und Roberts (1976) können aber sowohl bei Aufwärts- wie

Abwärtskommunikation inhaltliche Filterungen stattfinden, wobei Vorgesetzte den nach "unten" fließenden Kommunikationsanteil für grösser halten als ihre Mitarbeitenden. Nach Jablin (1979) ist das auch umgekehrt der Fall. Gebert und Rosenstiel (1996) konstatieren generell, dass Informationen in hierarchisch sehr steilen Organisationen, aufgrund der zahlreichen zwischengeschalteten Instanzen stärker verzerrt werden können.

Kommunikation, soll sie veränderungsförderlich sein, darf nicht ausschliesslich auf dem Dienst- oder Instanzenweg stattfinden. Es soll ein informeller Informationsaustausch über Hierarchieebenen hinweg sowie zur Geschäftsleitung erlaubt sein und unterstützt werden. Die Information bezüglich Ideen bewegt sich in innovativen Organisationen sowohl in horizontaler Richtung, also zwischen Kolleginnen innerhalb und ausserhalb der eigenen Abteilung, wie auch in vertikaler Richtung, d.h. von Mitarbeiterinnen in die Entscheidungsprozesse der Vorgesetztenebenen und als Feedback von da wieder zurück (Frei et al., 1996). Feedbackschleifen gelten generell als Voraussetzung für einen erfolgreichen Prozessverlauf und das Lernen in Organisationen (Elke, 1999). Da in Veränderungsprozessen, welche charakteristischerweise Unsicherheit mit sich bringen, nicht von vornherein bestimmbar ist, wieviel und mit wem kommuniziert werden muss, soll es den Trägerinnen und Trägern des Veränderungsprozesses überlassen sein, wann sie mit wem kommunizieren (Meissner, 1989). Gebert und Rosenstiel (1996) bemerken zudem, „dass die vorgesehenen Kommunikationskanäle zwar dazu geeignet sind, Herrschaft zu stabilisieren, aber wenig hilfreich dafür, Innovation innerhalb der Organisation zu begünstigen“ (S. 142). Rosenstiel (2003) weist darauf hin, dass, wo immer die Arbeitsbemühungen einer Gruppe nicht zum Ziel führen, zu prüfen sei, ob der vorgeschriebene Dienstweg nicht bereits Barrieren und Filter berge. Die Initiative, Kontakte über organisationale Strukturen hinweg aufzunehmen, darf aber nicht ausschliesslich den Mitarbeitern überlassen werden. Sattes et al. (1995) sprechen von „management by walking around“ (S. 127). Die Unternehmensleitung sollte regelmässig durch den Betrieb gehen, um mit Mitarbeitern in direktem Kontakt zu stehen (vgl. auch Doppler & Lauterburg, 2002; Frei et al., 1996).

Offenheit und Unmittelbarkeit der Kommunikation. Offene Kommunikation und Information gelten als veränderungsfördernd (z.B. Nippa, 1997). Offenheit bedeutet, dass Informationen von verschiedenen Personen „auch wirklich zur Gänze ausgetauscht werden“ (Meissner, 1989, S. 123). Es gibt Befunde, wonach Offenheit der Kommunikation und organisationale Leistung korrelieren (Jablin, 1979). Allerdings ist eine offene Kommunikation in Organisationen, deren Mitglieder divergierende Interessen haben, nicht selbstverständlich. Offenheit setzt gegenseitiges Vertrauen voraus, womit insbesondere der Aspekt der Sicherheit ins Zentrum rückt (Brodbeck, Anderson & West, 2000; Brodbeck & Maier, 2001; West, 1990). Je sicherer sich eine Mitarbeiterin in ihrer Arbeitsgruppe oder in ihrer Beziehung zur Vorgesetzten fühlt, umso eher wird sie offen kommunizieren. Sicherheit heisst, sich gewiss zu sein, für bestimmte Äusserungen nicht blossgestellt zu werden oder anderweitige Sanktionen zu erfahren. Wo diese Sicherheit nicht gewährleistet ist, ist offene Kommunikation erschwert. Bedenken, dass das eigene Verhalten unliebsame Konsequenzen nach sich ziehen könnte, kann zum „Zurückhalten konstruktiver Ideen“ führen (Meissner, 1989, S. 121). Thom (1980) spricht von „Risikobarrieren“ (S. 365). Die Folge ist ein nur geringes Ausmass an geteilter Information. Durch offene Kommunikation können Interessendivergenzen durch „eine Abklärung der jeweiligen Interessen und den Versuch einer partiellen Zielkongruenz“ (Meissner, 1989, S. 121) verringert werden. Auch können Widerstände und „Misstrauenspotentiale“ (a.a.O.) abgebaut werden, welche im Gefolge von Veränderungsaktivitäten, oft aus Angst vor Veränderungen auftreten. Durch den Abbau von Interessendivergenzen und Misstrauenserwartungshaltungen können Vertrauen, soziale Unterstützung und damit Sicherheit aufgebaut werden (Gebert & Rosenstiel, 1996).

2.6.2.2 Aspekte der Kooperation

Im Zusammenhang mit Kooperationsaspekten sind in organisationalen Veränderungsprozessen vor allem projektspezifische Kooperationssituationen zentral, in denen in Arbeitsgruppen oder Projektteams gemeinsam Problemlösungen erarbeitet werden müssen. Es wird deshalb im fol-

genden auf einige ausgewählte Schlüsselfaktoren des Gruppenproblemlöseprozesses eingegangen:

Ergebnisse haben gezeigt, dass die *Anwesenheit anderer* auf den individuellen Problemlöseprozess einen ungünstigen Einfluss haben kann: Es kann Angst auslösen, wenn die eigenen Beiträge den Bewertungen durch Dritte ausgesetzt sind (Gebert & Rosenstiel, 1996). Das kann zur Folge haben, dass weniger kreative und neue Lösungen, sondern Standardlösungen eingebracht werden. Die Autoren sprechen in diesem Zusammenhang von "Denkschablonisierung" (S. 136). Das steht in direktem Zusammenhang mit dem Problem *Konformitätsdruck und Gruppennormen*. Normierungen und Ausübungen sozialen Drucks haben meist nicht nur auf das beobachtbare Verhalten, sondern auch auf die Einstellungen und Meinungen der Gruppenmitglieder im Sinne einer hohen Übereinstimmung ihre Wirkung (Gebert & Rosenstiel, 1996; Hackmann, 1992; Rosenstiel, 2003). Das betrifft beim Gruppenproblemlösen nicht nur die Lösung, sondern bereits die Definition des Problems: Bei hoher Konformität "sinkt die Anzahl der Fragenkreise, die überhaupt in den Status eines Problems gehoben werden" (Gebert & Rosenstiel, 1996, S. 136).

Auch *konfliktvolle und kompetitive Beziehungen* zwischen den einzelnen Gruppenmitgliedern behindern Problemlöseprozesse (Gebert & Rosenstiel, 1996) und generell Veränderungsprozesse (Nippa, 1997). Unvereinbare Handlungspläne können solche Prozesse blockieren und Bewertungen können in Konflikt- oder Wettbewerbssituationen zusätzlich unfair ausfallen.

Diese Problematik greift West (1990) auf, wenn er ein *innovationsförderliches Gruppenklima* beschreibt, bei dem ein erster wichtiger innovationsförderlicher Klimafaktor die sogenannte *partizipative Sicherheit* ist. Der Autor weist einerseits auf die Möglichkeit zur Partizipation hin, welche mit erhöhtem innovierendem Verhalten und verringertem Widerstand in Veränderungsprozessen einhergeht (vgl. auch West & Anderson, 1996) (vgl. Kap. 2.6.1.5), und zum andern spielt die innerhalb eines Teams wahrgenommene Sicherheit eine grosse Rolle (vgl. auch Doppler & Lauterburg, 2002): „Participativeness and safety are characterized as a single psychological construct in which the contingencies are such that involvement in decision-making is motivated and reinforced while occurring in an environment which is perceived as interpersonally non-threatening" (West, 1990, S. 311). Man vergleiche dazu auch das Konzept der psychologischen Sicherheit nach Alsop (1996). Ein zweiter wichtiger Klimafaktor ist das Vorhandensein von *Gruppenzielen* und einer übergeordneten Vision, die als Motivatoren für die Gruppe wirken (Guzzo & Shea, 1992; West, 1990). Damit Ziele organisationale Veränderungen erleichtern, müssen sie visionären Charakter haben, den Gruppenmitgliedern klar sein und von ihnen verstanden werden (Doppler & Lauterburg, 2002; Nippa, 1997; Thom, 2001; West & Anderson, 1996). Die Gruppenmitglieder müssen in die Zielsetzungen involviert sein und die Ziele akzeptieren (Agrell & Gustafson, 1996; Burningham & West, 1995). Zudem müssen die Ziele erreichbar sein (Janes et al., 2001). Schliesslich muss sich ein Team auf die Veränderungsziele verpflichten, „to sustain implementation in the face of resistance“ (West & Anderson, 1996, S. 683). In einem innovationsförderlichen Klima besteht ausserdem eine *gemeinsame Orientierung* auf „excellence and quality of task performance in relation to shared vision or outcomes, characterised by evaluations, modifications, control systems and critical appraisals“ (West, 1990, S. 313). Ein letzter Klimafaktor ist schliesslich die *Unterstützung* innovativer Vorhaben. West definiert Unterstützung für Innovationen als „the expectation, approval, and practical support of attempts to introduce new and improved ways of doing things in the work environment“ (S. 318). Unterstützung kann dabei in verbaler Form innerhalb und ausserhalb einer Gruppe (vgl. auch Ekvall, 1996), in Form von Kooperationen oder durch das Bereitstellen von Zeit und Ressourcen stattfinden. In diesem Zusammenhang relevant wird auch das Konzept der sozialen Unterstützung als wesentliche Ressource, die den Umgang mit spezifischen Situationen in der Arbeit erleichtert (vgl. z.B. Udris & Frese, 1999).

2.6.3 Einflussfaktoren auf organisationaler Ebene

Zu den Einflussfaktoren auf organisationaler Ebene zählen hier in erster Linie die betrieblichen Voraussetzungen und ihre Auswirkungen auf Flexibilität und Innovativität und damit auf Verän-

derungsprozesse, welche eingangs (Kap. 2.3.1.3) beschrieben wurden. Dazu gehören der Stand der Organisationsgestaltung, die Standardisierung von Produkten und Dienstleistungen, der Erfahrungsstand bezüglich Veränderungsprozessen, die Veränderungskultur sowie die für den Wandel vorhandenen Ressourcen. Diese Faktoren werden hier nicht nochmals rekapituliert.

2.6.4 Einflussfaktoren im Bereich Führung

2.6.4.1 Macht und Partizipation

Wie bereits mehrfach ausgeführt, gilt *Partizipation* der Betroffenen in den Veränderungsprozess als empfehlenswert. „Nicht erst nachträglich, sondern schon vor der Implementierung sollen die organisatorischen Ziele und Bedürfnisse der betroffenen Mitarbeiter evaluiert werden“ (Scharfenberg, 1997, S. 14). Partizipative Veränderungsprozessgestaltung geht oft mit dem Wunsch einher, potentielle Widerstände Betroffener aufzufangen, das Knowhow der Betroffenen als Expertinnen und Experten ihrer Arbeitswelt zu nutzen und sie zum Umgang mit Neuerungen zu befähigen (Elke, 1999; Gebert, 2004; vgl. auch Ulich, 1986). So konnten verschiedene Untersuchungen bestätigen, dass im Zusammenhang mit Rückkoppelungsprozessen im Rahmen von survey-feedback-Prozessen die Motivation der Beschäftigten sich mit einer Veränderung ihres Arbeitsplatzes zu beschäftigen nach dem erfolgten Feedback anstieg (Bowers & Hausser, 1977; Gebert, 1976). Das bedeutet, dass allein schon Partizipation durch Information eine nicht zu vernachlässigende Wirkung hat. Schweiger und Denisi (1991) konnten zudem zeigen, dass Informationsaustausch und weitere Einbeziehung Unsicherheit und Widerstände verringert und die Akzeptanz des und Identifikation mit dem Wandel erhöht (vgl. Kap. 2.6.2). Eine partizipationsorientierte Führungskraft in einem Unternehmen, welches – auch in Veränderungsprozessen - auf Selbststeuerung statt hierarchische Kontrolle setzt macht einen Rollenwechsel vom Manager zum Coach und muss im weiteren im Stande sein, selbstorganisierte Team in dieser Rolle zu führen (Doppler & Lauterburg, 2002). Das führt auch auf Führungsebene zur verstärkten Forderung nach Sozialkompetenz (Sonntag, 1996) (vgl. Kap. 2.4.1.1), vor allem in Zeiten des Wandels. Doppler und Lauterburg (2002) sprechen hier vor allem Vertrauen (vgl. Kap. 2.6.2.2 zum Konzept der partizipativen Sicherheit), Kommunikations- und Feedbackprozesse (vgl. Kap. 2.6.2.1) und Konfliktfähigkeit (vgl. Kap. 2.6.1.5) an. Ulich (1986) weist zudem auf die Notwendigkeit der Partizipation durch das Management hin, welches „mit expliziter Unterstützung durch die Unternehmensleitung an der Konzeptentwicklung beteiligt und in allen Phasen solcher Prozesse voll integriert“ werden müsse (S. 167).

2.6.4.2 Information und Kommunikation

Transparente Information und Kommunikation ist ein Schlüsselfaktor von Führungsverhalten in Veränderungsprozessen (Comelli, 1993; Frei et al., 1996; Jablin, 1979; Janes et al., 2001; Strohm, 1999) (vgl. Kap. 2.6.2.1). Inversini und von Planta (2000) konnten zeigen, dass Führungskräfte in Neuerungsprozessen als „Informationsdreh scheiben“ (S. 175) im Zusammenhang mit Information und Kommunikation eine übergeordnete Rolle spielen. Insbesondere „Unterlassungssünden“ im Sinne von ausstehenden Feedbacks von Führungskräften und insofern unvollständige Feedbackschleifen hinsichtlich innovierenden Verhaltens von Beschäftigten erwiesen sich als blockierend und mittel- bis langfristig für künftige Neuerungen in der Wahrnehmung Beteiligter als lähmend (vgl. auch Elke, 1999; Gebert, 2004). Eine Untersuchung von Larkin und Larkin (1996) zeigt, dass Meister eine bedeutende Rolle für erfolgreiche OE-Prozesse haben. Sie verfügen über entscheidende Informationen und werden auch als bevorzugte Informationsquelle der Mitarbeitenden betrachtet.

Im Zusammenhang mit organisationaler Informationspolitik betonen Sattes et al. (1995), dass Beschäftigte meist umfassender informiert sein möchten. Dieses Bedürfnis bezieht sich nicht nur auf marktwirtschaftliche Informationen sondern vielmehr auf solche über Aktivitäten und

Veränderungen im ganzen Betrieb (vgl. Antoni, 1994; Frei et al., 1996). Nachvollziehbarkeit und Transparenz im Unternehmen gelten denn auch als veränderungsförderliche Aspekte (Casanova, 1986; Frei et al., 1996; Nippa, 1997), wobei hierfür notwendigerweise die relevanten Informationsträgerinnen und –träger anwesend, sowie auch zugänglich und verfügbar sein müssen (Thom, 2001). Eine transparente Informationspolitik ist nach Sattes et al. (1995) eine zentrale Voraussetzung für die Identifikation von Mitarbeiterinnen mit Unternehmung und Aufgabe. Die sogenannte Permeabilität beschreibt dabei „das Ausmass, in dem innovationsförderliche, insbesondere problemspezifische Informationen innerhalb der Organisation, bzw. der relevanten Subsysteme ungehindert mitgeteilt, weitergereicht und erhalten werden können“ (Meissner, 1989, S. 125). Gerade schlechte Nachrichten werden jedoch von Führungsseite nur ungern offen kommuniziert. Doppler und Lauterburg (2002) nennen das die Taktik der „Wahrheit auf Raten“ (S. 88) und sehen die Ursache in der Angst vor Akzeptanzverlust und mangelndem Vertrauen in die Belastbarkeit des Systems.

2.6.4.3 Unterstützung oder Hemmung des Veränderungsprozesses

Wie oben bereits ausgeführt gilt *Unterstützung* als wichtiger Faktor in Neuerungsprozessen. Die Unterstützung durch die Führung spielt dabei eine zentrale Rolle. Es gilt als empirisch bestätigt, dass wenn das Top-Management den Prozess unterstützt und Führungskräfte sich für Neuerungen einsetzen, solchen Veränderungen mehr Erfolg beschieden ist (Balmer et al., 2000; Gerbert, 1976; Inversini & von Planta, 2000; West & Anderson, 1996). Führungskräfte, insbesondere der obersten Stufe haben, kraft ihrer Machtressourcen, die Möglichkeiten, als Promotoren des Wandels aufzutreten (vgl. oben, Kap. 2.6.1.2) und diesen direkt voranzutreiben. In indirekter Weise wirken sie unterstützend für Veränderung, indem sie als Kulturpräger „die Entwicklung einer Unternehmenskultur fördern, die Selbstverantwortung, Eigeninitiative und Selbststeuerung der Mitarbeiter fördert“ (Doppler & Lauterburg, 2002, S. 111) und Lernprozesse anstossen und zulassen (vgl. Sonntag, 1996) (vgl. oben, Kap. 2.3.1.6). Natürlich ist mit umgekehrten Vorzeichen ebenso die wirksame Hemmung des Wandels möglich. Nippa (1997) formuliert aufgrund der Ergebnisse seiner Befragung die These, dass nicht, wie oft behauptet wird, der Widerstand des mittleren Managements besonders veränderungshemmend wirkt, sondern Widerstand umso hemmender auswirkt, je höher er hierarchisch angesiedelt ist.

Doppler und Lauterburg (2002) nennen Gründe dafür, weshalb gerade Führungskräfte oft als *Veränderungshemmer* auftreten: Es sind dies zum einen „Stolz auf alte Erfahrungen“ (S. 107) oder negativ ausgedrückt „Rückwärtsgewandtheit“ (S. 108; vgl. auch Ulich, 1986), welche Erkenntnisse blockieren oder „verhindern, das sie in radikaler Konsequenz umgesetzt werden“ (a.a.O.). Im weiteren nennen die Autoren Ordnungsdenken von Bürokraten als Hemmnis für Entwicklungsprozesse und schliesslich die Werte Anstand und Anpassung, mittels derer sich heute ältere Manager hochgedient hätten, die jedoch dem heutigen Stand der Dinge nicht mehr dienen. Wie erkennbar wird, haben diese Faktoren sehr viel mit langjährigen Sozialisationsprozessen zu tun, welche sich nicht einfach ins Gegenteil verkehren lassen. Es ist allerdings davon auszugehen, dass auch jüngere und durchaus dynamische Führungskräfte Veränderungsprozesse blockieren. Die Erläuterungen zu Kontrollverlust, Angst vor Statusverlust, Besitzstandswahrung im Zusammenhang mit Widerständen in Veränderungsprozessen (vgl. Kap. 2.6.1.5) bieten dazu genügend Aufschlüsse.

2.6.5 Unterstützende und hemmende Einflussfaktoren in organisationalen Veränderungsprozessen

Erfolgs- und Misserfolgskriterien der Gestaltung von Veränderungsprozessen liessen sich bereits bei der Lektüre der vorangegangenen Abschnitte eruieren. Im folgenden werden deshalb nur diejenigen Faktoren themenspezifisch geordnet und stichwortartig beschrieben, welche von den jeweiligen Autoren und Autorinnen explizit als Erfolgs- bzw. Misserfolgskriterien ausgewiesen wurden.

2.6.5.1 Beratungsaspekte

Hemmende Einflussfaktoren. Klienten und Klientinnen werden über den gewählten Beratungsansatz im Unklaren gelassen; Der Beratungsansatz wird gewechselt ohne entsprechende Explizierung im Prozess; Tabus werden nicht angesprochen

Entscheidungen werden für den Klienten und Klientinnen getroffen; Man ist nur auf Unterstützung „der Mächtigen“ aus (Janes et al., 2001, S. 47); Man plant von der Basis aus den „heimlichen Aufstand“ (a.a.O.); alleine arbeiten; Überspielen der eigenen Unsicherheit.

Unterstützende Einflussfaktoren. Coaching der Hauptakteure; Animation zu radikalen Denkvarianten; absichtsarmes Agieren; Unterstützen von Informationstransfers und Entscheidungsfindungsprozessen; Ebenso intensive Betreuung der Umsetzungsphase wie der Konzeptionsphase (Janes et al., 2001); Beiziehen einer externen Beratung (Baitsch, 1986a, b; Ott, 1995); Beratung muss zur Organisation passen (Comelli, 1993).

2.6.5.2 Change Management

Hemmende Einflussfaktoren. Mehrere Veränderungsprojekte unkoordiniert parallel laufen lassen (Ott, 1995); Kein oder zu geringes Problembewusstsein, besonders bezüglich zukünftiger Probleme (Comelli, 1993); Etablieren eines ungenügenden Gefühls von Dringlichkeit (Thom, 2001); „Dramatisieren – oder das Geschäft mit der Angst“: Die Betroffenen werden durch Dramatisierung manipuliert, ihre letzten Energien frei zu setzen (Doppler & Lauterburg, 2002, S. 89); In der Phase der Veränderung („move“) sollte nicht plötzlich eine Änderung des Umgangs mit den Betroffenen erfolgen: „Man darf nicht ungeduldig werden und denken, jetzt sei ja genug geredet und deshalb können man nun die Veränderung einfach „durchziehen“. Damit würde man nämlich bei den Betroffenen neue Kontrollverlustängste auslösen“ (Frei et al., 1996, S. 136); Keine plötzlichen Umbesetzungen bei Betroffenen und Beteiligten (Comelli, 1993); Fehlende Evaluation durchgeführter Massnahmen und damit vertun von Lernchancen (Comelli, 1993).

Unterstützende Einflussfaktoren. Vorhandensein eines ausreichenden Handlungsdrucks und Problembewusstseins (Comelli, 1993; Nippa, 1997) bzw. einer „allgemeinen Aufbruchstimmung“ (Bullinger & Stiefel, 1997, S. 154) als Auslöser und Motor des Wandels; Frühzeitige Antizipation und Verhinderung von Widerständen durch die Change Manager (Stutz, 1991); „Kein ungesunder Zeitdruck“ (Comelli, 1993, S. 551).

2.6.5.3 Zielsetzungen und Lösungen

Hemmende Einflussfaktoren. Ungenügende Abstimmung der Transformationsziele mit der Unternehmensstrategie (Thom, 2001); Die Vision ist zu wenig klar und verständlich (Thom, 2001); Keine ausreichenden Zielvorgaben (Nippa, 1997); Nur auf Kostenreduktion achten (Belmonte & Murray, 1993); Alte Strukturen werden unangetastet gelassen mit der Leitlinie „funktion follows form“, denn die bestehende Organisationsstruktur wird als etwas betrachtet, was in Zeiten der Unsicherheit Bestand hat und Orientierung gibt (Doppler & Lauterburg, 2002, S. 89).

Unterstützende Einflussfaktoren. Lösungen sollten nicht nur Aspekten der Sachebene, sondern auch Aspekten der Personen- und politischen Ebene gerecht werden (Janes et al., 2001; Scharfenberg, 1997; Strohm, 1999); Sowohl Kurzzeit- wie Langzeitziele verfolgen (Belmonte & Murray, 1993; Thom, 2001); „Der Erfolg von Veränderungen darf nicht erst am Schluss spürbar werden, sondern muss sich zumindest in Teilen schon vorher zeigen. Das Einbauen von Etappenzielen ermöglicht es, Einfluss auf mögliche Fehlentwicklungen oder unbeabsichtigte Nebeneffekte zu nehmen“ (Frei et al., 1996, S. 136; vgl. auch Strohm, 1999); Geeignete Indikatoren

für den angestrebten Soll-Zustand definieren (Ott, 1995); Veränderungsziele klar definieren (Comelli, 1993)

2.6.5.4 Information und Kommunikation

Hemmende Einflussfaktoren. Generell erfolgt unzureichende Kommunikation (Nippa, 1997); entscheidungsrelevante Informationen werden bei Informationsgewinnung, Hypothesenbildung und Interventionsplanung und -durchführung nicht allen klar zugänglich gemacht (Janes et al., 2001); die Transformationsvision wird ungenügend kommuniziert und vorgelebt (Thom, 2001); Unangenehme Nachrichten werden den Beschäftigten zu wenig offen und klar kommuniziert (Doppler & Lauterburg, 2002).

Unterstützende Einflussfaktoren. Es ist wichtig, „die Schritte und ihre zeitliche Einordnung laufend transparent zu machen“ (Frei et al., 1996, S. 136); „Complete communication to the employees about all aspects of the change“ (Strohm, 1999, S. 314); „Die Prinzipien der Offenheit, Vertraulichkeit und Transparenz sind nicht verhandelbar. Dies heisst: Verzicht auf jegliche Manipulation“ (Comelli, 1993, S. 551).

2.6.5.5 Planen und Problemlösen

Hemmende Einflussfaktoren. Die unterschiedlichen Sichtweisen und die daraus abgeleiteten Hypothesen werden nicht oder nicht genug deutlich zum Thema gemacht und/oder Widersprüchlichkeiten werden nicht bearbeitet“ (Janes et al., 2001, S. 38); Kopfloses Reagieren auf Probleme bei fehlender seriöser Problemanalyse, kein Entwickeln und Prüfen von Lösungsalternativen nach dem „Motto: ‚Problem erkannt action!‘“ (Comelli, 1993, S. 542); Lösungsfixierung statt Verstehen von Problemen und ihren Zusammenhängen (Doppler & Lauterburg, 2002); Konsequenzen und Nebenwirkungen von Lösungsmassnahmen werden nicht oder nur einseitig bedacht, das Denken in Netzen fehlt (Comelli, 1993).

Unterstützende Einflussfaktoren. „Effective and sustainable changes require fundamental reflections“ (Strohm, 1999, S. 318); Adäquate Projektplanung und adäquates Projektmanagement (Nippa, 1997; Strohm, 1999); Gründliche Problemdiagnose als Voraussetzung für das richtige Prozessverständnis und Basis für die Massnahmenplanung (Comelli, 1993).

2.6.5.6 Kultur und Führung

Hemmende Einflussfaktoren. Veränderungen werden ungenügend in der Unternehmenskultur verankert (Thom, 2001); Vernachlässigung notwendiger kultureller Veränderungen bei strukturellen Veränderungen (Bullinger & Stiefel, 1997); Grosse Distanz zwischen Management und Mitarbeitenden (Nippa, 1997); Kein oder zu spätes Einbeziehen Betroffener schafft Unsicherheit und Widerstände (Comelli, 1993; Doppler & Lauterburg, 2002); Missbrauch des Veränderungsprozesses zur Selbstprofilierung von Führungskräften (Doppler & Lauterburg, 2002).

Unterstützende Einflussfaktoren. Gleichzeitigkeit und Abstimmung der Geschwindigkeit von Kultur- und Strukturwandel (Bullinger & Stiefel, 1997; Springer, 1997); Die Veränderung muss in der Konsolidierungs- und Integrationsphase in den betrieblichen Alltag integriert werden, damit die Organisationsmitglieder nicht in alte Verhaltensmuster zurückfallen (Frei et al., 1996; Scharfenberg, 1997; Strohm, 1999); Commitment und Einbindung des Topmanagements sowie möglichst aller Führungsebenen in den Veränderungsprozess (Belmonte & Murray, 1993; Bullinger & Stiefel, 1997; Comelli, 1993; Nippa, 1997); Einbezug aller Interessenvertreterinnen und -vertreter in den Veränderungsprozess (Osterspey, 2002); Einbezug der Beschäftigten in den Veränderungsprozess (Bullinger & Stiefel, 1997; Nippa, 1997; Strohm, 1999; Stutz, 1991); Authentische Absicht der Veränderung (Comelli, 1993); Glaubwürdigkeit des Vorhabens und der Initianten (Doppler & Lauterburg, 2002).

2.6.5.7 Kooperation

Hemmende Einflussfaktoren. Unzureichende Unterstützung möglicher Verlierer (Nippa, 1997)

Unterstützende Einflussfaktoren. Aufbau einer „Veränderungskalition“, die mächtig ist „an Titeln, Informationen, Erfahrungen, Reputation und Beziehungen“ (Thom, 2001, S. 123); „Die Reflexion über die Arbeitssituation und die Erarbeitung von Veränderungsvorschlägen sollte nicht in zufällig zusammengesetzten Gruppierungen erfolgen, sondern in Gruppierungen, deren Mitglieder bereits heute in direktem Arbeitskontakt stehen und/oder die im Hinblick auf zukünftige sinnvolle Aufgabenzusammenhänge zusammengestellt wurden“ (Baitsch, 1986b, S.100).

2.6.5.8 Kompetenzen

Hemmende Einflussfaktoren. Fehlendes Methoden-Know-how (Nippa, 1997)

Unterstützende Einflussfaktoren. Verfügbarkeit notwendigen Methoden-Know-hows (Nippa, 1997)

2.7 Theoretisch begründete Kontingenzannahmen in dieser Arbeit

Vor dem Hintergrund der *Ziele und Fragestellungen* dieser Arbeit (vgl. Kap. 1.3) und auf der Basis der theoretischen Ausführungen zu *situativen Anforderungen* (vgl. Kap. 2.3), *Change Management* (vgl. Kap. 2.5), *Wirkungsbereichen* (vgl. Kap. 2.4) und *Passung* zwischen situativen Anforderungen und Change Management (vgl. Kap. 2.5.8) können an dieser Stelle sechs Kontingenzannahmen abgeleitet werden.

Es ist dabei wichtig zu beachten, dass diese Annahmen eher den Charakter von Thesen oder Behauptungen haben, da wie bereits in den theoretischen Erläuterungen gezeigt wurde, die theoretischen Überlegungen in Abhängigkeit der jeweiligen Autorinnen und Autoren und deren professioneller Zugehörigkeit sehr stark auseinandergehen und sich auch in ihrem Differenzierungsgrad stark unterscheiden. Das theoretische und empirische Feld zu einer kontingenzbezogenen Betrachtung von Change Management in Abhängigkeit von betrieblichen Ausgangslagen ist, wie ebenfalls bereits gezeigt werden konnte, relativ dürftig. Das heisst, die Kontingenzannahmen in dieser Arbeit widerspiegeln den Versuch, die unterschiedlichen Perspektiven auf „richtiges Change Management“ sowie den Anspruch einer kontingenzbezogenen Betrachtung auf der Basis der bereits vorhandenen, sehr heterogenen und teilweise lückenhaften Theorie und Empirie zu integrieren. Die Annahmen sind dabei nicht Ausdruck der Meinung der Autorin. Die jeweilige Aufzählung der idealerweise mit betrieblichen Ausgangslagen kontingent auftretenden Veränderungsprinzipien ist *nicht* als abschliessend zu betrachten: Es werden jedoch lediglich jene Prinzipien in die Kontingenzannahmen aufgenommen, die aus der Literatur hergeleitet werden können. Das bedeutet nicht, dass nicht andere Prinzipien im betreffenden Zusammenhang auch relevant sein könnten. Diesbezüglich werden in dieser Arbeit empirische Ergänzungen erwartet. Weiter muss im folgenden beachtet werden, dass die getroffenen Annahmen jeweils die Kontingenzen zwischen einzelnen Aspekten der Ausgangslage sowie einzelnen Veränderungsprinzipien betreffen. Betriebliche Ausgangslagen in der Realität charakterisieren sich jedoch immer durch mehrere, meist voneinander abhängige Aspekte und im es finden unterschiedliche Veränderungsprinzipien – parallel oder sequentiell – Anwendung, die sich gegenseitig beeinflussen. Dieser Komplexität kann in dieser Arbeit bei der Formulierung von Kontingenzannahmen keine Rechnung getragen werden, da entsprechende systematische Hinweise aus der Literatur weitgehend fehlen. Stattdessen werden, um vertiefte Erkenntnisse

zu gewinnen, prozessbezogene Einflussfaktoren erhoben, was an anderer Stelle ausführlich erläutert werden wird.

2.7.1 Wirtschaftlicher Druck und Veränderungsprinzipien

2.7.1.1 Kontingenzannahme 1: Hoher wirtschaftlicher Druck

Unternehmen, welche durch ihre Umwelanforderungen unter hohem wirtschaftlichem Druck stehen, brauchen ein Vorgehen

- das in der Planung und Steuerung direktiv gestaltet ist, d.h. zielfokussiert, linear-sequentiell geplant, stark beschleunigend, mit einmalig-temporärer Anlage
- das in Bezug auf den Charakter des Wandels tiefgreifend sowie integrativ-konzeptionell gestaltet wird
- unter wenig Einbezug Betroffener machtorientiert unter starker Gewichtung von Fremdbeurteilung vollzogen wird
- bei dem Beratende sowohl fachberaterisch wie auch prozessberaterisch intervenieren

Begründung. Umwelanforderungen, die das Unternehmen unter hohen wirtschaftlichen Druck setzen, haben spezifische Implikationen in Bezug auf das Change Management, denn sie gehen mit erhöhtem Zeitdruck sowie klaren inhaltlichen Anforderungen einher. Beiden kann mit einem *direktiv gesteuertem Vorgehen* begegnet werden. Es sollte ein Veränderungsprojekt aufgesetzt werden, welches mit hoher Zielorientierung, linearer Planung, starker Beschleunigung und in Form einer einmalig-temporären Anlage (im Gegensatz zu einer langfristigen Entwicklung) abgewickelt wird. Ein *machtorientiertes Vorgehen*, d.h. ein Vorgehen, bei welchem nur die relevanten Entscheidungsträgerinnen und -träger sowie unter Umständen Vertretende weiterer Stellen beteiligt sind, beschleunigt den Prozess zusätzlich, da die Entscheidungsfindung verkürzt wird. Zudem sollte mit dem notwendigen Gewicht seitens der Machthaberinnen und -haber die Veränderung vorangetrieben werden.

Der grosse wirtschaftliche Druck verlangt zudem – im Zusammenhang mit den inhaltlichen Anforderungen an die Organisation - insofern ein *tiefgreifendes und konzeptuelles Vorgehen* als in einer Organisation, welche wirtschaftliche Schwierigkeiten hat, in Bezug auf ihr Fortbestehen in vernetzter Weise über grundlegende Veränderung nachgedacht werden muss und mit pragmatischen Anpassungen zu wenig erreicht werden kann.

Der Veränderungsprozess sollte dabei *fachlich* begleitet werden. Das erscheint wichtig gerade im Zusammenhang mit unter Zeitdruck entstehender tiefgreifender Konzeptionen. Das heisst, Beratung sollte hier auch inhaltlich unterstützend wirken, was in Anbetracht der zur Verfügung stehenden Zeit zum einen beschleunigend im Hinblick auf zu erarbeitende Lösungen sowie auch qualitativ bezüglich inhaltlich fundierter Lösungen sinnvoll erscheint. Die Abwicklung des Veränderungsprojekts sollte dabei durch die gleichzeitige *Orientierung auf das Prozessgeschehen* und entsprechende prozessstrukturierende Begleitmassnahmen erheblich erleichtert werden. Gerade hinsichtlich des machtvollen Vorgehens scheint der umsichtige Einbezug prozessbezogener Einflussfaktoren für die Akzeptanzsicherung zentral zu sein.

Es wird davon ausgegangen, dass ein solches Vorgehen insbesondere wirtschaftlichen *Zielen* Rechnung trägt bzw. bei höchstem Druck auf das Unternehmen existenzsichernd wirkt. Durch die tiefgreifende und konzeptuelle Vorgehensweise sowie die inhaltliche Unterstützung können organisationsbezogene Wirkungen im Bereich Arbeitsgestaltung und Einsatz von Humanressourcen erwartet werden. Da wenig Einbezug von Betroffenen stattfindet und dem Unternehmen wenig Zeit gelassen werden kann, um inhaltliche Entwicklungen - prozessberaterisch begleitet - selbständig zu machen, muss davon ausgegangen werden, dass wenig organisationsbezogene Ergebnisse im Bereich von Zusammenarbeit, Führung und Kultur sowie

im Bereich des Organisationalen Lernens stattfinden. Aus denselben Gründen kann nicht davon ausgegangen werden, dass das Veränderungsprojekt qualifikatorische Wirkungen haben wird. Die Berücksichtigung der oben beschriebenen wünschenswerten Zielbereiche zu nachhaltiger organisationaler Veränderungen impliziert deshalb- nach erfolgter Existenzsicherung – die Überführung von derart gestalteten Veränderungsprojekten in einen längerfristigen Veränderungsprozess, bei welchem unter dem Einbezug Betroffener und mit prozessberaterischer Begleitung bei non-direktiver Steuerung die für eine nachhaltige Veränderung notwendigen Entwicklungen in den Bereichen Zusammenarbeit, Führung und Kultur, des Organisationalen Lernens wie auch in qualifikatorischer Hinsicht gemacht werden können.

2.7.1.2 Kontingenzannahme 2: Geringer wirtschaftlicher Druck

Unternehmen, welche durch ihre Umweltaforderungen unter wenig wirtschaftlichem Druck stehen, brauchen ein Vorgehen,

- das in der Planung und Steuerung non-direktiv gestaltet ist, d.h. zieloffen, rollend geplant, gemässigt beschleunigt, mit einer langfristig-kontinuierlichen Anlage
- das in Bezug auf den Charakter des Wandels sowohl pragmatisch-lösungsorientiert wie auch integrativ-konzeptuell gestaltet wird und graduelle Anpassung wie auch tiefgreifende Wechsel erzielt und dabei
- unter starker Beteiligung Betroffener und unter Berücksichtigung von Selbstbeurteilungen verfährt.
- Es ist zudem ein prozessberaterischer Ansatz notwendig

Begründung. Wenn Unternehmen *wenig wirtschaftlichen Druck* haben, kann dem Veränderungsprozess mehr Zeit gelassen werden, d.h. es sollte ein *non-direktives* Vorgehen gewählt werden, welches in Bezug auf die Planung (rollend) sowie auf die Beschleunigung (gemässigt) gewählt werden. Auch stellen sich für Organisationen mit wenig wirtschaftlichen Schwierigkeiten aktuell zwar in geringerem Ausmass Anforderungen spezifischer inhaltlicher Art, so dass der Veränderungsprozess mit offen formulierten Zielen angegangen werden sollte und keine unnötig einschränkenden Setzungen a priori gemacht werden sollten. Trotzdem sollten wie unten noch auszuführen ist, grundlegende Überlegungen hinsichtlich der Zukunft gemacht werden. Es sollte zudem die Chance genutzt werden, im Hinblick auf Nachhaltigkeit und Akzeptanz der Veränderung ein *partizipatives Vorgehen* zu wählen.

Da mit dem geringen wirtschaftlichen Druck zwar wahrscheinlich auch geringere drängende inhaltliche Forderungen an die Organisation gestellt werden, kann ein teilweise *pragmatisches und anpassendes Vorgehen* gewählt werden, wobei fokussiert die notwendigen Anpassungen der Organisation an die aktuellen Anforderungen vorgenommen werden können. Es sollte aber auch die Chance des geringen Drucks genutzt werden, um konzeptuell über möglicherweise auch tiefgreifende Wechsel nachzudenken.

Die Abwicklung des Veränderungsprojekts sollte dabei durch die gleichzeitige *Orientierung auf das Prozessgeschehen* und entsprechende Begleitmassnahmen erheblich erleichtert werden. Da wenig Zeitdruck vorhanden ist und sich inhaltlich wenig grundsätzliche Fragen stellen, scheinen in dieser Konstellation fachliche Hinweise seitens der Beratung wenig vonnöten, die Organisation hat ausreichend Zeit, die nötigen Veränderungen, erleichtert durch die Prozessbegleitung selbständig zu erarbeiten, was insbesondere im Hinblick auf Akzeptanz und Nachhaltigkeit der Veränderung wünschenswert ist.

Es empfiehlt sich aus zeitlichen und inhaltlichen Gründen eine Anlage des Projekts, welche langfristige und kontinuierliche Entwicklungen vorsieht.

Es wird erwartet, dass ein solches Vorgehen zum einen *wirtschaftlichen Zielen* Rechnung trägt, da das Unternehmen mit genügend Zeit und unter externer Begleitung über notwendige Anpassungen bzw. Optimierungen nachdenken und diese konzeptualisieren und umsetzen kann. Es können zudem durch das partizipative und prozessberaterische Vorgehen im *organisationsbezogenen Wirkungsbereich* sowohl in der Zielkategorie Arbeitsgestaltung und Humanressourcen,

wie auch in Zusammenarbeit, Führung und Kultur sowie Organisationalem Lernen Resultate erwartet werden. Aus denselben Gründen werden Wirkungen im *qualifikatorischen Bereich* erwartet.

2.7.2 Veränderungswissen und Veränderungsprinzipien

2.7.2.1 Kontingenzannahme 3: Grosses Veränderungswissen

Unternehmen, die viel Wissen bezüglich organisationaler Veränderungen mitbringen, brauchen ein prozessberaterisches Vorgehen.

Begründung. Unternehmen mit viel Veränderungswissen sind sowohl in inhaltlichen Fragen wie auch methodisch in der Veränderungsprozessgestaltung versiert und haben betriebliche Akteure und Akteurinnen, welche die für einen Veränderungsprozess notwendigen Kompetenzen besitzen. Für solche Unternehmen sollte Beratung erleichternd und unterstützend in der systematischen Abwicklung des Projekts sowie des umsichtigen Einbezugs von und Umgangs mit prozessbezogenen Einflussfaktoren, d.h. der erleichternden externen Begleitung und Moderation des betrieblichen Entwicklungsprozesses wirken. Sie brauchen entsprechend insbesondere Unterstützung *prozessberaterischer Art*.

Es wird erwartet, dass ein solches Vorgehen zum einen wirtschaftlichen Zielen Rechnung trägt, da ein kompetentes Unternehmen unter externer Begleitung und Moderation über notwendige Veränderungen nachdenken und diese konzeptualisieren und umsetzen kann. Es können zudem durch das prozessberaterische Vorgehen im organisationsbezogenen Zielbereich sowohl in der Zielkategorie Arbeitsgestaltung und Humanressourcen, wie auch in Zusammenarbeit, Führung und Kultur sowie Organisationalem Lernen Resultate erwartet werden. Aus denselben Gründen werden Wirkungen im qualifikatorischen Bereich erwartet.

2.7.2.2 Kontingenzannahme 4: Geringes Veränderungswissen

Unternehmen, die wenig Wissen bezüglich organisationaler Veränderungen mitbringen, brauchen sowohl ein prozessberaterisches Vorgehen als auch ein fachberaterisches Vorgehen.

Begründung. Unternehmen mit wenig Veränderungswissen sind sowohl in inhaltlichen Fragen wie auch methodisch in der Veränderungsprozessgestaltung überfordert. Sie brauchen entsprechend Unterstützung *prozessberaterischer Art*, d.h. Unterstützung in der systematischen Abwicklung des Projekts sowie des Einbezugs von und Umgangs mit prozessbezogenen Einflussfaktoren. Solche Unternehmen brauchen aber ebenso Unterstützung *inhaltlicher bzw. fachlicher Art* da ihnen entsprechendes Gestaltungswissen fehlt.

Es wird erwartet, dass ein solches Vorgehen zum einen *wirtschaftlichen Zielen* Rechnung trägt, da das Unternehmen unterstützt durch die Beratung und mit Hilfe ihrer Beiträge Veränderungen fundiert planen und umsetzen kann. Es können zudem durch partizipative und prozessberaterische Vorgehensweisen im *organisationsbezogenen Wirkungsbereich* sowohl in der Kategorie Arbeitsgestaltung und Humanressourcen, wie auch in Zusammenarbeit, Führung und Kultur sowie Organisationalem Lernen Resultate erwartet werden. Aus denselben Gründen werden Wirkungen im *qualifikatorischen Bereich* erwartet.

2.7.3 Strukturelle Flexibilität und Veränderungsprinzipien

2.7.3.1 Kontingenzannahme 5: Flexible Strukturen

Unternehmen, die flexible Strukturen aufweisen, brauchen ein Vorgehen, das

- hinsichtlich des Charakters der Veränderung pragmatisch lösungsorientiert ist, dabei
- graduelle Anpassung erzielt mit einem
- partizipationsorientierten,
- selbstreflexiven und
- prozessberaterischen Ansatz.

Begründung. Für Unternehmen mit struktureller Flexibilität bietet sich ein *partizipatives Vorgehen* an, denn in solchen Unternehmen sollten partizipative kooperative Problemlösungsprozesse erleichtert bewältigbar sein, d.h. es wird davon ausgegangen, dass in solchen Unternehmen die notwendigen Kompetenzen und Entscheidungsstrukturen sowie hierarchieübergreifende kooperationsfreundliche Strukturen, Normen und Werte vorhanden sind, da diese im Alltag des Unternehmens ebenfalls gefordert und deshalb herausgebildet sind.

Partizipative gemeinsame Problemlöseprozesse müssen dabei mit einem *prozessberaterischen Vorgehen* einhergehen, um die Organisation in der Gestaltung der Kooperations- und partnerschaftlichen Entscheidungssituationen begleitend zu unterstützen.

Die flexible Strukturierung des Unternehmens entspricht zudem einem heutigen Stand von Organisationsgestaltung, der es ermöglicht, auch künftig flexibel mit Anforderungen an die Organisation umzugehen, d.h. es sind anstelle von grundlegenden tiefgreifenden Veränderungen eher *fokussierte Anpassungen* der Organisation an die aktuellen Anforderungen angezeigt.

Es wird erwartet, dass ein solches Vorgehen zum einen wirtschaftlichen Zielen Rechnung trägt, da in dieser Konstellation ein flexibles Unternehmen unter externer Begleitung notwendige Anpassungen und Optimierungen konzeptualisieren und fokussiert umsetzen kann. Es können zudem durch das partizipative und prozessberaterische Vorgehen im organisationsbezogenen Zielbereich sowohl in der Kategorie Arbeitsgestaltung und Humanressourcen, wie auch in Zusammenarbeit, Führung und Kultur sowie Organisationalem Lernen Resultate erwartet werden. Aus denselben Gründen werden Wirkungen im qualifikatorischen Bereich erwartet.

2.7.3.2 Kontingenzannahme 6: traditionell-bürokratische Strukturen

Unternehmen, die traditionell-bürokratische Strukturen aufweisen, brauchen ein Vorgehen,

- das in Bezug auf den Charakter des Wandel tiefgreifende Wechsel erzielt und dabei
- integrativ-konzeptuell gestaltet ist.
- Es ist dabei ein sowohl machtorientiertes wie auch partizipatives Vorgehen notwendig, welches
- sowohl Fremdbeurteilungen als auch Selbstbeurteilungen und
- sowohl fach- als prozessberaterische Interventionen enthält.

Begründung. Die *wenig flexible Strukturierung* des Unternehmens entspricht nicht dem heutigen Stand von Organisationsgestaltung und es kann erwartet werden, dass diese in Anbetracht künftiger Anforderungen wenig Erfolg verspricht. Ein solches Unternehmen braucht eine *tiefgreifende und konzeptuelle Vorgehensweise*. Das bedeutet, es sollte eine tiefgreifender Wechsel bei integrativer Konzeptarbeit angestrebt werden, um der Organisation zu Strukturen zu verhelfen, welche es ermöglichen, flexibel mit künftigen Anforderungen umzugehen.

Für Unternehmen mit starren Strukturen ist eine organisationale Veränderung zudem an sich eine grosse Herausforderung, es wird angenommen, dass in solchen Unternehmen tendenziell weder die Normen und Werte noch die notwendigen Gefässe (Strukturen) vorhanden sind, um

partizipativ kooperative Problemlösungsprozesse diesen Ausmasses zu bewältigen. Es sollte deshalb ein Vorgehen gewählt werden, welches machtorientierte Entscheidungen und Partizipation gezielt und bedarfsorientiert berücksichtigt.

Entsprechend empfiehlt sich hier auch ein sowohl *prozessberaterisches Vorgehen*, welches das Unternehmen in der systematischen Abwicklung unterstützt ebenso wie *fachliche Hilfe*, um dem Unternehmen in seinem Vorhaben, tiefgreifende und konzeptionelle Veränderungen umzusetzen, die notwendige Unterstützung zu geben.

Es wird erwartet, dass ein solches Vorgehen zum einen *wirtschaftlichen Zielen* Rechnung trägt, da das Unternehmen in Kooperation mit der Beratung und mit Hilfe derer Beiträge neue Lösungen fundiert planen und umsetzen kann. Es können zudem durch partizipative und prozessberaterische Vorgehensweisen im *organisationsbezogenen Zielbereich* sowohl in der Kategorie Arbeitsgestaltung und Humanressourcen, wie auch in Zusammenarbeit, Führung und Kultur sowie Organisationalem Lernen Resultate erwartet werden. Aus denselben Gründen werden Wirkungen im *qualifikatorischen Bereich* erwartet.

3 METHODEN

3.1 Untersuchungsplanung und -design

Die Untersuchungsplanung dieser Forschungsarbeit basiert auf dem Anspruch, in systematischer Weise die verschiedenen Herangehensweisen im Bereich Change Management vergleichend und „schul“-übergreifend zu analysieren. Sie sollen zum einen hinsichtlich ihres Korrespondierens mit unterschiedlichen betrieblichen Ausgangslagen, zum andern in Bezug auf typische Prozessfaktoren im Veränderungsgeschehen untersucht werden. Damit soll ein Beitrag zu wissenschaftlichen Erkenntnissen in diesem wenig in solcher Weise beforschten Feld des geplanten organisationalen Wandels geleistet werden. Dabei sollen statistisch gesicherte Zusammenhänge gefunden und nach Ursachen dieser Zusammenhänge geforscht werden. Hiermit ist eine Kombination von qualitativen und quantitativen Methoden angezeigt: „Für die quantitative Analyse von Zusammenhängen bzw. die Überprüfung von Zusammenhangshypothesen stehen eine Reihe ausgefeilter Techniken zur Verfügung. Diese korrelationsstatistischen Verfahren versagen jedoch, wenn es über die Konstatierung eines Zusammenhangs hinaus um die inhaltliche Begründung kausaler Hypothesen geht“ (Bortz & Döring, 2002, S.389).

Der Stand der Forschung zum Thema Change Management in Kombination mit zahlreich vorhandenen theoretischen Überlegungen erlaubt Vermutungen über Zusammenhänge, die in Form von theoretisch begründeten Kontingenzannahmen dargelegt werden. Es wurde angesichts der Ausgangslage in dieser Arbeit ein Untersuchungsdesign gewählt, welches die Untersuchung in drei Teilstudien gliedert. Dabei sollen zum sowohl personell alle wesentlichen Perspektiven auf geplanten Wandel in die Untersuchung einbezogen als auch methodisch im Sinne einer Triangulation unterschiedliche Zugänge berücksichtigt werden. Die Triangulation Befragter und der Methoden gilt als Gütekriterium vor allem im Kontext qualitativer Forschungsmethoden (Mayring, 2002). Die Mehrteiligkeit der Untersuchung hat zudem den Vorteil, dass die Erhebungsinstrumente von Teilstudie zu Teilstudie weiterentwickelt werden können. Im folgenden werden das gewählte Design und die entsprechenden Methoden überblickshaft beschrieben und begründet. Weitere methodische Ausführungen werden im Anschluss jeweils für die einzelnen Teilstudien noch ausdifferenziert. Tabelle 3.1-1 bietet einen Überblick über die drei Teilstudien, die eingesetzten Methoden, die je Teilstudie erfragten Themen sowie über die Kriterien für die Auswahl der Befragten.

Tabelle 3.1-1: Überblick über die drei Teilstudien: Methoden, Inhalte und Kriterien für die Auswahl der Befragten

	Teilstudie 1	Teilstudie 2	Teilstudie 3
	Fallstudien (N=4)	Beratendenbefragung	Befragung betrieblicher Veränderungsverantwortlicher
Fragebogen	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebliche Voraussetzungen (N=7) • Strukturelle Merkmale der Beratung (N=3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gegenstand der Veränderung • Betriebliche Voraussetzungen • Umwelтанforderungen • Ziele, intendierte und nicht intendierte Wirkungen • Strukturelle Merkmale der Beratung • Veränderungsprinzipien • Prozessbezogene unterstützende und hemmende Faktoren, Schlüssel-situationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Gegenstand der Veränderung • Betriebliche Voraussetzungen • Umwelтанforderungen • Ziele, intendierte und nicht intendierte Wirkungen • Strukturelle Merkmale der Beratung • Veränderungsprinzipien
N	vgl. oben	N=31	N= 47

	Teilstudie 1	Teilstudie 2	Teilstudie 3
Halbstrukturierte Einzelinterviews	<ul style="list-style-type: none"> • Gegenstand der Veränderung • Umweltanforderungen • Ziele, intendierte und nicht intendierte Wirkungen (strukturiert) • Veränderungsprinzipien • Prozessbezogene unterstützende und hemmende Faktoren, Schlüsselsituationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Gegenstand der Veränderung • Projektphasen • Veränderungsprinzipien • Prozessbezogene Unterstützende und hemmende Faktoren, Schlüsselsituationen 	
N	N=18	N=21	
Kriterien für die Auswahl Befragter	<ul style="list-style-type: none"> • Ausgewogenheit in der Anwendung der Veränderungsprinzipien • pro Fall <ul style="list-style-type: none"> - Beratung - betriebliche Projektleitung - ausgewählte Projektmitarbeitende, wo vorhanden 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausgewogenheit fachlicher Herkünfte • Ausgewogenheit der Geschlechter 	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebliche Verantwortliche oder Teilverantwortliche • abgeschlossener Veränderungsprojekte • welche nach Möglichkeit durch interne od. externe Beratende begleitet wurde • aus dem Profit- und Nonprofit-Bereich • Ausgewogenheit fachlicher Herkünfte der Beratung

3.1.1 Teilstudie 1: Fallstudien über Veränderungsprojekte

Die erste Teilstudie umfasste die Erstellung von vier Fallstudien über vier abgeschlossene Veränderungsprojekte. Dabei sollte mittels der Befragung verschiedener Projektbeteiligter, namentlich Beratende, betriebliche Projektleitende und betriebliche Projektmitarbeitende ein inhaltlicher aber auch methodischer Zugang zum „Feld“ des geplanten organisationalen Wandels im Sinne der Fragestellung geschaffen werden. Diese Teilstudie kann als Untersuchung mit explorativem Charakter bezeichnet werden, wobei die Exploration bezüglich der vollständigen Offenheit insofern eine Einschränkung erfährt als vor der Erstellung der Fallstudien bereits theoretische Modellvorstellungen und Kontingenzannahmen vorhanden waren, welche die Vorgehensweise bei Befragung, Auswertung und Aufbereitung prägten.

Bei der Einzelfallanalyse handelt es sich um einen Untersuchungsplan qualitativer Forschung, mit dem Ziel, die Komplexität eines Einzelfalles zu erfassen: „Fallanalysen stellen eine entscheidende Hilfe bei der Suche nach relevanten Einflussfaktoren und bei der Interpretation von Zusammenhängen dar. Immer wenn im Forschungsprozess zur Beantwortung der Fragestellungen Abstraktionen vorgenommen werden (Variablenauswahl, Hypothesenformulierung), kann man durch Fallanalysen auf einen ganzen Lebenszusammenhang, zumindest einen Ausschnitt davon, zurückgreifen. Ist mein Vorgehen auch für den konkreten Fall x schlüssig? Stimmen meine Methoden? Wie lassen sich die Ergebnisse interpretieren?“ (Mayring, 2002, S. 42; vgl. auch Yin, 2003). Die wichtigsten Ziele von Fallstudien laut Mayring sind entsprechend die Überprüfung der Adäquatheit von Methoden auf dem Hintergrund eines individuellen Falles, eine Erleichterung der Interpretation quantitativ gewonnener Ergebnisse sowie die Ermöglichung von "tiefer gehenden Einsichten in schwer zugängliche Gegenstandsfelder" (S. 44). Das entspricht den Zielsetzungen, welche Teilstudie 1 verfolgte: Es sollten Fragen zur Eignung der Methode im Hinblick auf die nachfolgenden Teilstudien, Fragen zu vermuteten Zusammenhängen, zu Einflussfaktoren beantwortet werden sowie die theoretisch begründeten Kontingenzannahmen geprüft, angepasst und ergänzt werden und nach Möglichkeit neue Kontingenzannahmen formuliert werden. Das geschah mittels mündlicher Befragung in Form von halbstrukturierten Einzelinterviews. Die Auswertung erfolgte dabei im Sinne qualitativer Inhaltsanalysen, wobei weder eine „minutiöse Wort-für-Wort-Analyse“ (Bortz & Döring, 2002, S. 55) noch eine orientierende

Globalanalyse angemessen schien und deshalb ein Mittelweg zwischen diesen beiden Extremen des Differenzierungsgrads gesucht wurde, was weiter unten noch ausführlicher zu beschreiben sein wird.

3.1.2 Teilstudie 2: Beratendenbefragung

In Teilstudie 2 sollte spezifisch die Beratendenseite und deren Optik – abhängig vom vertretenen Ansatz - auf das Management geplanten Wandels berücksichtigt werden. Die Fragestellungen sollten in strukturierter Weise als in Teilstudie 1, d.h. unter weiterer Einschränkung der inhaltlichen Offenheit bearbeitet werden und die auf theoretischen Überlegungen basierenden, in Teilstudie 1 erstmals empirisch erprobten und überarbeiteten Kontingenzannahmen überprüft werden. Es sollten aber auch darüber hinausgehende Erkenntnisse explorativ gewonnen und beschrieben werden. Ebenfalls sollten systematische Erkenntnisse über ausschlaggebende Einflussfaktoren des Prozessgeschehens als Quellen des Verständnisses von Change Management Prozessen im Sinne der kontingenzbezogenen Fragestellung gewonnen werden. Zu diesen Zwecken wurden die Beratenden sowohl schriftlich in strukturierter Weise wie auch mündlich in halbstrukturierten situativen Expertinneninterviews befragt.

3.1.3 Teilstudie 3: Befragung betrieblicher Veränderungsverantwortlicher

Schliesslich sollten die Kooperationspartnerinnen und –partner der betrieblichen Seite befragt werden. Mittels des bereits in Teilstudie 2 erprobten und überarbeiteten Fragebogens erlaubte die dritte Teilstudie nun die Datengewinnung in ausschliesslich strukturierter Weise. Es sollten zum einen die Kontingenzannahmen überprüft werden und zum anderen darüber hinaus explorativ weitere Erkenntnisse gewonnen und beschrieben werden. Teilstudie 3 diente der Gewinnung statistisch gesicherter Erkenntnisse zur Passung von Change Management und Betrieblicher Ausgangslagen hinsichtlich unterschiedlicher Projektergebnisse.

3.2 Methoden der Teilstudie 1: Vier Fallstudien

3.2.1 Methodische Vorüberlegungen

Da das Feld des Change Management in der Form der vorliegenden Arbeit bisher wenig systematisch beforscht worden ist und über die einzelnen Ansätze des Change Management bislang sehr unterschiedlich differenziert berichtet wurde, eignet sich die Erstellung von Fallstudien, um einen vergleichbaren Zugang zu den unterschiedlichen Ansätzen zu bekommen: Es können die von Mayring (2002) oben erwähnten, auch in dieser Arbeit zu beantwortenden Fragen nach Eignung der Methode im Hinblick auf die nachfolgenden Teilstudien, nach Zusammenhängen und Einflussfaktoren gestellt und Annahmen über Kontingenzen von betrieblichen Ausgangslagen und Change Management Ansätzen formuliert werden.

Die einzelnen Schritte zur Erstellung der Fallstudien (Mayring, 2002) werden nachfolgend beschrieben. Hinsichtlich der Gütekriterien wurde bei der Erstellung der Fallstudien versucht, Verzerrungen und Fehler in der Untersuchung zu verringern, indem, nach Bromley (1986), auf die wichtigsten Fehlerquellen wie beispielsweise zu wenig explizite Formulierungen von Vorannahmen oder fehlende Suche nach Alternativerklärungen ein besonderes Augenmerk gehalten wurde. Wichtig im Zusammenhang mit der Beschreibung von Fällen des eigenen Instituts schien zudem die Überprüfung des eigenen emotionalen Engagements damit potentiell einhergehenden Verzerrungen (vgl. auch Bortz & Döring, 2002).

3.2.2 Inhaltliche Zielsetzungen der Teilstudie 1

- Prüfung und Anpassung theoretisch hergeleiteter Kontingenzannahmen
- Gewinnung von weiteren Erkenntnissen und Schlüssen über Kontingenzen zwischen Betrieblichen Ausgangslagen und Change Management in Bezug auf Ergebnisse von Veränderungsprojekten und damit Gewinnung von Hinweisen zur Generierung von weiteren Kontingenzannahmen auf Basis erster Schlussfolgerungen
- Gewinnung von Erkenntnissen über hinsichtlich der Projektergebnisse ausschlaggebende prozessbezogene Einflussfaktoren in Veränderungsprojekten
- Erprobung der theoretischen Konzepte und Begriffe im Feld:
 - Gewinnung von Hinweisen über die Rezeption der theoretischen Begriffe durch die Befragten
 - Gewinnung von Hinweisen bezüglich der Begriffe, welche im Zusammenhang mit dem Thema Change Management von den Befragten verschiedener professioneller Herkunft sowohl seitens der Beratenden wie auch der betrieblichen Befragten verwendet werden im Sinne einer Annäherung an die „Sprache“ in der alltäglichen Praxis
- Empirische Ergänzung des theoretischen Modells, insbesondere hinsichtlich des Faktors Change Management für die Ergänzung der Definition und Operationalisierung von Veränderungsprinzipien

3.2.3 Methodische Zielsetzungen der Teilstudie 1

Erprobung der für Teilstudie 2 geplanten Methoden im Feld:

- Gewinnung von Hinweisen wie die Befragten mit der für Teilstudie 2 geplanten strukturierten Erhebungsweise zurecht kommen
- Gewinnung von Hinweisen über die Eignung des situativen Interviews für die Gewinnung von Daten über prozessbezogene Einflussfaktoren im Rahmen eines Veränderungsprojekts
- Empirische Ergänzung und sprachliche Anpassung des auf der Basis des theoretischen Modells erstellten Fragenkatalogs für den Fragebogen der Teilstudie 2.

3.2.4 Falldefinition und Fallauswahl

Als Fall galt jeweils ein abgeschlossenes Veränderungsprojekt, welches aus der Retrospektive möglichst von Anfang bis Abschluss beschrieben wird. Als Anfang galt dabei der Auslöser für das Projekt, als Ende der offizielle Abschluss des Projekts bzw. wenn kein solcher vorhanden war, der Zeitpunkt, der von den Befragten als Abschluss definiert wurde.

Kriterien für die *Auswahl* der Fälle waren folgende:

- Es sollten abgeschlossene Veränderungsprojekte sein.
- Die Veränderung sollte von einem externen Beratungsunternehmen begleitet worden sein.
- Der Zeitraum, welcher zwischen Abschluss des Projekts und Datenerhebung lag, sollte nicht allzugross sein, da die Befragten aus der Retrospektive möglichst detaillierte Informationen aus ihrem Gedächtnis zur Verfügung haben mussten. Andererseits sollte der Zeitraum gross genug sein, um bereits über Wirkungen des Projekts berichten zu können. Die Beurteilung dieses Sachverhalts wurde, nach Nennung des Kriteriums, jeweils den Beratenden und betrieblichen Projektleitenden überlassen.
- Es sollte eine möglichst grosse Varianz zwischen den Fällen im Vorgehen des Change Managements vorhanden sein.

- Es sollte im weiteren eine ausgewogene Verteilung von Fällen geben, die das Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (iafob) beraten hat und solchen, die von anderen Beratungsunternehmen beraten wurden.

Es stellte sich als unterschiedlich schwierig heraus, diesen Kriterien gerecht zu werden: Das Kriterium der Varianz konnte in befriedigendem Ausmass erfüllt werden, das Kriterium der Ausgewogenheit von internen und externen Fällen eher weniger, es konnten trotz grosser Bemühungen nur die Beteiligten eines Falls gewonnen werden, der nicht vom Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (iafob) beraten worden war. Mögliche Gründe sehe ich in der wahrscheinlich für die Beratungsunternehmen mit Schwierigkeiten verbundenen Tatsache, dass sie für ein Konkurrenzinstitut, in diesem Falle das iafob, nicht nur ihr Schaffen sondern zudem ihre Kunden und deren Beurteilungen des von den Beratenden lancierten Change Managements zugänglich machen sollten. Zum anderen schien es schwierig, die den Auswahlkriterien für die jeweilige Stichprobe genügenden Beteiligten für die Datenerhebung gewinnen zu können im Zusammenhang mit einem Projekt, welche jeweils bereits einige Monate oder sogar ein bis zwei Jahre zurücklag.

3.2.5 Stichprobe

Es wurden pro Fall jeweils die Leitung des Beratungsteams, die betriebliche Projektleitung sowie, wo vorhanden, ausgewählte Projektmitarbeitende mündlich bzw. schriftlich und mündlich befragt. Die Auswahl der zu Befragenden wurde in Absprache mit der Beratung sowie der Projektleitung betrieblicherseits vorgenommen. Kriterien für die Auswahl der Befragten waren zum einen die aktive Beteiligung am Projekt, dort wo verschiedene Projektrollen existiert hatten, eine ausgewogene Auswahl in Bezug auf die Projektrollen sowie Kenntnis des Projekts im Hinblick auf die erfragten Inhalte.

3.2.6 Interviews und schriftliche Befragung

Die Datenerhebung in Teilstudie 1 basierte vornehmlich auf *Interviews*. Diese hatten die Form neutraler, im Gegensatz zu weichen oder harten Interviews (Bortz & Döring, 2002; Fisseni, 1997), das heisst, die Befragten wurden als gleichberechtigte Kooperationspartnerinnen und -partner betrachtet. Es handelte sich dabei um leitfadengestützte halbstrukturierte Interviews (Bortz & Döring, 2002; Bungard, Holling & Schultz-Gambard, 1996), welche sich in einen strukturierten Teil und in einen halbstrukturierten Teil gliederten.

Der *strukturierte Teil* diente der Erhebung von Informationen zu Zielen des Veränderungsprojekts, sowie der quantifizierten intendierten und nicht intendierten Wirkungen. Den Interviewpartnerinnen und -partnern wurde dabei die Möglichkeit gegeben, ihre Quantifizierung durch qualitative Aussagen zu ergänzen. Solche Aussagen enthielten einerseits wertvolle ergänzende Informationen im Hinblick auf die Aufbereitung der Fallstudien, andererseits ermöglichten sie Anpassungen und Ergänzungen des bereits bestehenden Zielkataloges für den Fragebogen der Teilstudie 2. Auch halfen die Ergänzungen und Verständnisfragen der Befragten in diesem Teil des Interviews, Aufschluss darüber zu erhalten, wo Fragen nicht eindeutig verstehbar waren und entsprechend für die schriftliche Befragung in der zweiten Teilstudie Anpassungen vorgenommen werden mussten.

Der *halbstrukturierte* Interviewteil diente zum einen dazu, die quantifizierten Angaben aus dem Fragebogen zu ergänzen. Auch das wurde mit der Absicht verfolgt, Anpassungen und Ergänzungen des bereits bestehenden Fragenkatalogs für Teilstudie 2 machen zu können. Es wurden ausserdem die Umweltanforderungen sowie die Prinzipien des Change Managements erfragt, indem den Interviewten jeweils mittels einer Primärfrage (Wittkowski, 1994) ein Stichwort gegeben wurde mit der Bitte, ihre Einschätzungen dazu in Bezug auf das geschilderte Projekt frei zu formulieren. Es wurden zudem in Form von Sekundärfragen Nachfragen mit der Bitte um zusätzliche Erklärungen oder Beispiele gestellt.

Die Erhebung von prozessbezogenen Einflussfaktoren mittels situativer Fragen erfolgte basierend auf der *Critical Incident Technique (CIT)* von Flanagan (1954). Bownas und Bernardin (1988) beschreiben die Merkmale eines critical incidents folgendermassen: "A good critical incident has four characteristics: it is specific; it focuses on observable behaviors that have been, or could be, exhibited on the job; it briefly describes the context in which the behavior occurred; and it indicates the consequences of the behavior" (S. 1121). Die CIT hat dabei nicht zum Ziel, das gesamte Tätigkeitsspektrum eines Berufes, beziehungsweise einer Person zu erfassen, sondern diejenigen Verhaltensweisen, die wesentlich für den Erfolg oder Misserfolg in spezifischen Situationen sind (Fichtbauer, 1995). Übertragen auf die Verwendung der CIT in dieser Studie bedeutet dies die Ermöglichung der Gewinnung kritischer Projektsituationen, welche ausschlaggebende Verhaltensweisen Beteteiligter in Abhängigkeit des jeweiligen Kontextes, ihrer Auslöser und ihrer Konsequenzen beschreiben lassen. Erhoben werden sollen tatsächlich erlebte Situationen aus dem Projekt mit detaillierten Angaben zu Aspekten wie Gefühle, Beweggründe für das Verhalten, Motivationen und Begleitumstände. Diese sollen in ihrer Bedeutung für die jeweilige Situation problembezogen erfasst werden. Der Vorteil dieses situativen Fragens besteht darin, dass es den Befragten wenig Möglichkeiten erlaubt, generalisierende oder ausweichende Antworten zu geben und durch die durch die Interviewerin erbetenen Konkretisierungen und Beispiele sozial erwünschte Rekonstruktionen von Projektgeschehnissen vermeiden hilft. Auf die Verwendung verbaler Daten soll im folgenden Abschnitt kurz eingegangen werden.

Die *Verwendung verbaler Daten* wird in der Literatur kontrovers diskutiert (Ericsson & Simon, 1984; Praetorius & Duncan, 1988). Dabei beziehen sich die Argumente dagegen auf methodische Probleme: Insbesondere die Validität von Selbstberichten wird angezweifelt (Nisbett & Wilson, 1977). Ericsson und Simon (1984) vertreten die Position, dass verbale Daten, wie andere Arten des Verhaltens, erfasst und analysiert werden können. In Bezug auf retrospektive Verbalisierung gezeigten Verhaltens ziehen sie den Schluss, dass diese ausreichende Validität aufweist, was empirisch von Brinkmann (1993) bestätigt werden konnte.

Informationen, die durch ihre Klassifizierbarkeit geeignet erschienen, wurden in *schriftlicher Form* eingeholt. Das hatte ökonomische Gründe im Sinne der Verkürzung der Interviews, welche sonst für die Befragten inakzeptabel lange gedauert hätten.

3.2.7 Instrumente der ersten Teilstudie

Da keinerlei bereits bestehende passende Instrumente zu den Fragestellungen vorliegender Arbeit vorlagen, wurde im Rahmen dieser Arbeit ein eigenes Instrumentarium erstellt. Inhaltlich zugrunde gelegt wurde den Instrumenten dabei Grundannahmen und Modellvorstellungen zur Passung von betrieblicher Ausgangslage und Change Management. Daraus leiteten sich sämtliche Themenbereiche ab, welche als Fragestellungen in die Instrumente Eingang finden sollten. Die Operationalisierung der Themenbereiche erfolgte theoriegeleitet, wobei in diesem Vorgehensschritt mittels der Operationalisierung entschieden werden konnte, welche Fragen strukturiert in schriftlicher Form, strukturiert in mündlicher Form sowie halbstrukturiert in mündlicher Form gestellt werden sollten. Dabei war das trennende Kriterium die Klassifizierbarkeit der Information.

3.2.7.1 Fragebogen

Es wurde entsprechend zum einen ein Fragebogen zu betrieblichen Voraussetzungen zur Erhebung betrieblicher Fakten sowie quantitativen Einschätzung organisationaler Strukturdimensionen, zum anderen ein Fragebogen zur Erhebung von strukturellen und quantitativ ausweisbaren Merkmalen des Change Management erstellt. Zur Erprobung der Fragebogen wurden die

beiden Fragebogen einer Begutachtung durch jeweils zwei arbeits- und organisationspsychologisch ausgebildete Beratende unterzogen und nochmals leicht angepasst. Erläuterungen zu Struktur und Inhalten der Fragebogen finden sich in Anhang A.

3.2.7.2 Interviewleitfaden

Für die mündliche Befragung wurden all jene Themenbereiche vorgesehen, welche eine qualitative Gewinnung von Informationen erforderlich machten. Entsprechend gestaltete sich die Entwicklung des Interviewleitfadens. Ein Sonderfall bildete dabei der Fragebereich zu den intendierten und nicht intendierten Wirkungen des Projekts, welcher im Interview strukturiert bearbeitet wurde, wobei von den Befragten eine Quantifizierung ihrer Einschätzungen erbeten wurde, welche sie jedoch wie bereits erwähnt mit Ergänzungen qualifizieren konnten. Es sollte jeweils zu jeder möglichen Zielsetzung deren Erreichung (intendierte Wirkung) bzw. die über die Zielsetzung hinausgehende, nicht intendierte Wirkung des Projekts angegeben werden mittels der fünf Abstufungen ‚Verschlechterung‘, ‚eher Verschlechterung‘, ‚keine Auswirkung‘, ‚Ziel teilweise erreicht bzw. eher positive Wirkung‘ und ‚Ziel vollständig erreicht bzw. sehr positive Wirkung‘. Der Interviewleitfaden wurde in einem Probeinterview mit einem Beraternen erprobt und nochmals geringfügig überarbeitet.

Erläuterungen zur Struktur des Interviewleitfadens finden sich in Anhang A.

3.2.8 Durchführung der Datenerhebung

Die *Fragebogen* wurden jeweils vor dem Interview an die jeweiligen Adressatinnen und Adressaten mit der Bitte, diese ausgefüllt zum Interview mitzubringen, abgegeben.

3.2.8.1 Interviewerinnen-Schulung

Die *Interviews* wurden durch die Autorin sowie eine weitere Arbeits- und Organisationspsychologin, welche als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsprojekt mitarbeitete, durchgeführt. Die *Interviewerinnen-Schulung* erfolgte anhand des Durchbesprechens des Interviewleitfadens sowie anhand der Beobachtung bei der Teilnahme der ersten durchgeführten Interviews mit darauffolgenden nochmaligem Durchbesprechen des Interviewleitfadens. Dabei wurde der Frageanteil der Kollegin von Interview zu Interview sukzessive erhöht bis zur selbständigen Durchführung mit und anschliessend ohne meine weitere Teilnahme an den Gesprächen.

3.2.8.2 Durchführung der Interviews

Die erste Hälfte der durchgeführten Interviews wurde somit durch zwei Interviewerinnen im Tandem-Verfahren (Bortz & Döring, 2002) durchgeführt. Diese Kooperation wurde ausser zur Qualifizierung jedoch auch genutzt, schon im Prozess der Datenerhebung bzw. nach den jeweiligen Interviews gemeinsam Gedanken über die Auswertung des eben Gehörten anzustellen (vgl. auch Mayring, 2002) und sich gegenseitig über das Interviewverhalten Rückmeldungen zu geben. Die andere Hälfte der Interviews wurde von jeweils einer Interviewerin geführt. Die Interviews fanden in Form von Einzelinterviews an einem von den jeweiligen Interviewpartnerinnen bzw. partnern bestimmten Ort, meist deren Arbeitsplatz, statt.

Es wurden nicht sämtliche Interviewpartnerinnen und –partner in identischer Weise befragt. Die Auswahl der Fragebereiche je befragte Person richtete sich zum einen nach deren Informationsstand sowie nach deren zeitlichen Ressourcen. Die Interviews waren auf eine Dauer von ungefähr zwei Stunden anlegt, in einzelnen Fällen waren die zeitlichen Möglichkeiten der jeweiligen Interviewpartnerinnen und –partner jedoch eingeschränkt, was eine – manchmal ad hoc zu erfolgende - Priorisierung bei der Berücksichtigung einzelner Fragenbereiche nötig machte.

Auch konnten einzelne Interviewpartnerinnen und –partner gewisse Fragen oder Fragebereiche nach eigenen Angaben nicht beantworten. Aus diesen Gründen kann hier ein nur eingeschränkt gültiger prototypischer Ablauf der Interviews präsentiert werden. Allerdings war die Reihenfolge auch bei teilnehmerinnenspezifischen Auslassungen immer dieselbe.

Weitere Erläuterungen zum Ablauf der Interviews finden sich in Anhang A.

Es wurde bei der fortlaufenden Durchführung der Interviews für jede Fallstudie darauf geachtet, dass schliesslich Information zu sämtlichen Fragebereichen vorlagen und dass pro Fragebereich jeweils mit Sicherheit diejenigen Personen befragt wurden, deren Kenntnisstand dazu am besten war, z.B. wurde darauf geachtet, dass die Beratenden immer zum Change Management und betriebliche Projektleiter immer zu den Betrieblichen Voraussetzungen befragt wurden. Unter anderem dadurch geriet die zusammenhängende Darstellung des Veränderungsprozesses pro Fall in ihrem Detaillierungsgrad unterschiedlich, das wurde jedoch grundsätzlich zugunsten des Gesprächsanteils zu Veränderungsprinzipien und zu spezifischen prozessbezogenen Einflussfaktoren in Kauf genommen und ansonsten darauf geachtet, dass der Gesamtzusammenhang des jeweiligen Falls hergestellt werden konnte.

Ein Überblick über die in den einzelnen Fallstudien je Fragebereich befragten Interviewpartnerinnen und –partner findet sich in Anhang A.

3.2.9 Aufbereitung und Auswertung der Fälle

3.2.9.1 Datenfixierung und Transkription

Die Interviews wurden auf Minidisc aufgenommen und vollständig transkribiert. Da die inhaltlich-thematische Ebene des Gesagten im Vordergrund stand, fiel die Wahl der Transkriptionstechnik auf die Übertragung in normales Schriftdeutsch, wobei das Gesagte vom Schweizerdeutschen ins Hochdeutsche übersetzt wurde und dabei auch der Satzbau angepasst wurde. Grundsätzlich wurde auf sogenannte Kommentierungen des Transkripts (Mayring, 2002) verzichtet, vermerkt wurden lediglich Charakterisierungen von nicht-sprachlichen Vorgängen, wie Lachen, aufstehen oder Blättern in Unterlagen. Unterbrechungen des Gesprächs wurden ebenfalls protokolliert.

3.2.9.2 Fallzusammenfassung und Fallstrukturierung

Im Falle dieser Fallstudien wurden die von Mayring (2002) empfohlenen Auswertungsschritte von Fallzusammenfassung und Fallstrukturierung in einem Schritt zusammengefasst: Die inhaltliche Struktur der Fallstudien entspricht gleichzeitig der Darstellung der wichtigsten Eckpunkte eines jeweils in einem Fall dargestellten Veränderungsprojekts.

3.2.9.3 Strukturierungskriterien und Vorgehen bei der Strukturierung

Die Interviews wurden theoriegeleitet anhand der für das Modell definierten Einflussfaktoren im Sinne der Konstruktion eines deskriptiven Systems (Mayring, 2002) kategorisiert und gegliedert. Wo empirische Ergänzungen notwendig waren, wurden entsprechende Kategorien gebildet. Das betraf die Subkategorien unter den Kategorien ‚Unterstützende Faktoren‘ und ‚hemmende Faktoren‘ im Bereich spezifische prozessbezogene Einflussfaktoren. Es erfolgte dementsprechend eine Zuordnung der Aussagen in die folgenden Themenbereiche (vgl. Tabelle 3.2-1).

Im Fall der Veränderungsprinzipien wurde anhand der Aussagen aus den Interviews mittels der jeweiligen Definitionen der Prinzipien eine qualitative Zuordnung des Change Management Vorgehens zu den einzelnen Prinzipien vorgenommen und zusätzlich grafisch dargestellt.

Eine weitere Kategorisierung erfolgte anhand des Kriteriums der empirischen Ergänzung des Modells bezüglich der Abgrenzung und Definition der Veränderungsansätze. Ausserdem wurden Textstellen kodiert hinsichtlich des inhaltlichen Kriteriums der Ergänzung des Fragenkatalogs sowie der Modifikation bereits bestehender Fragen für den Fragebogen der Teilstudie 2 sowie im weiteren anhand des sprachlichen Kriteriums der Verwendbarkeit von Formulierungen für Items zur Erhebung der Veränderungsprinzipien.

Tabelle 3.2-1: Strukturierungskriterien für die Erstellung der Fallstudien in Teilstudie 1

Auslöser, Gegenstand und Ziele	
Situative Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebliche Voraussetzungen • Umweltaforderungen
Change Management	<ul style="list-style-type: none"> • Strukturelle Merkmale des Change Managements (Projektorganisation, Projektphasen) • Weitere Elemente des Change Managements • Veränderungsprinzipien <ul style="list-style-type: none"> • Graduelle Anpassung vs. tiefgreifende Wechsel • Pragmatisch-fokussierte Lösungen vs. integrativ-konzeptuelle Lösungen • Humanzentrierung- vs. Bedingungsorientierung • Planung rollend vs. Planung linear-sequentiell • Zieloffenheit vs. Zielfokussierung • Anlage des Wandels: längerfristig-kontinuierlich vs. kurzfristig-temporär • Gemässigte vs. starke Beschleunigung • Prozessberatung vs. Fachberatung • Angepasste Vorgehensmethode vs. standardisierte Vorgehensmethode • Betriebliche vs. beraterische Entscheidungsverantwortung • Partizipationsorientierung vs. Machtorientierung • Analyse und Diagnose: Selbstbeurteilung vs. Fremdbeurteilung
Spezifische prozessbezogene Einflussfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützende Einflussfaktoren • Hemmende Einflussfaktoren
Intendierte bzw. nicht intendierte Wirkungen	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftliche Wirkungen • Organisationsbezogene Wirkungen (Arbeitsgestaltung und Umgang mit Humanressourcen, Zusammenarbeit, Führung und Kultur, Aspekte organisationalen Lernens) • Qualifikatorische Wirkungen (Fach- und Methodenkompetenz, Sozialkompetenz)

3.2.9.4 Fallaufbereitung

Die je Interview gegliederten Interviewaussagen wurden anhand der oben dargestellten Gliederung zusammengetragen und zu einem zusammenhängenden Text verbunden. Um die Anonymität der Befragten betrieblicherseits zu gewährleisten wurden bei Aussagen, bei denen eine Angabe der Informationsquelle inhaltlich für sinnvoll gehalten wurde, diese grundsätzlich verallgemeinernd als „betriebsseitige“ im Gegensatz zu „beratungsseitigen“ Äusserungen ausgewiesen. Da die Fallstudien u.a. mit dem Ziel durchgeführt wurden, Informationen über die Relevanz der theoretisch abgeleiteten Veränderungsprinzipien zu generieren und eine Sprache für die in Teilstudie 2 benötigten Fragebogenitems zu finden, werden viele Aussagen in direkter Rede dargestellt und entsprechend als Zitate, gekennzeichnet mittels Anführungs- und Schlusszeichen, aufgeführt.

Die in den Interviews strukturiert abgefragten Informationen zu Zielbereichen und Wirkungen des jeweiligen Projekts wurden tabellarisch aufbereitet, die qualitativen Aussagen, welche in den Interviews dazu gemacht worden waren flossen in die entsprechende Kategorie „Wirkungen“ in der Beschreibung des Fallberichts.

Die durch Fragebogen erhobenen Informationen zu betrieblichen Bedingungen vor der Veränderung wurden verschriftlicht, zur Qualifizierung der Daten wurden jeweils die im Fragebogen verwendeten Verankerungen benutzt. Wo Einschätzungen durch mehrere Befragte vorhanden waren und sich diese unterschieden, wurden beide Einschätzungen berücksichtigt. Die in den Interviews dazu zusätzlich gemachten Aussagen wurden ergänzend dazugefügt.

3.2.9.5 Fallinterpretation

Bewertungen wurden im eigentlichen Fallbericht nicht vorgenommen, es wurden ausschliesslich die Informationen der Interviewpartnerinnen und –partner zusammengetragen und aufbereitet.

Am Schluss jedes Fallberichts wurden zweierlei Arten von Schlussfolgerungen gezogen: Zum einen wurden die zu Beginn theoretisch hergeleiteten Kontingenzannahmen zur Passung zwischen betrieblichen Ausgangslagen und Change Management in Bezug auf die Projektergebnisse anhand des jeweiligen Falles geprüft. Zu diesem Zweck wurden die situativen Anforderungen des Falles mit denjenigen in den getroffenen Annahmen verglichen und anschliessend anhand der im Fall angewendeten auf Dimensionen reduzierte Veränderungsprinzipien überprüft, ob das gewählte Change Management dem in der betreffenden Kontingenzannahme als sinnvoll erachteten Vorgehen entspricht. Die fallspezifische Konstellation wurde anschliessend mit den im Fall erzielten Ergebnissen in Bezug gesetzt. Stimmt die gesamte Konstellation von Ausgangslage, Change Management und Projektergebnissen überein, so wurde die jeweilige Kontingenzannahme als gestützt betrachtet. Wenn keine Übereinstimmung zwischen der in der Kontingenzannahme vermuteten und der im Fall tatsächlich vorhandenen Konstellation zwischen Ausgangslage und Change Management gefunden werden konnte, wurde die im Fall vorhandene Konstellation in Bezug zu den Projektergebnissen gebracht und die Adäquatheit der empirischen Kontingenz anhand der Projektergebnisse bewertet. Anhand der in den Interviews berichteten Begebenheiten und Erklärungsmuster der Befragten sowie mittels Bezug auf theoretische Erkenntnisse wurde versucht, die Fallkonstellationen nachzuvollziehen und damit die je nach Fall erfolgreiche bzw. eingeschränkt erfolgreiche Kontingenz zu qualifizieren und die entsprechenden Schlussfolgerungen bezüglich der Kontingenzannahmen gezogen. Fanden sich spezifische Zusatzaspekte in einer Konstellation oder weitere Kontingenzen, flossen diese in die Schlussfolgerungen ein.

Zum zweiten wurden aber auch ausserhalb der gefundenen Kontingenzen ausschlaggebende projektspezifische prozessbezogene Einflussfaktoren identifiziert und entsprechende Konklusionen in Bezug auf das Prozessgeschehen gezogen.

Die einzelnen Fallstudien wurden den Befragten nach Fertigstellung nochmals im Sinne einer konsensuellen Validierung (Bortz & Döring, 2002) vorgelegt und deren Rückmeldungen bezüglich der ihres Erachtens notwendigen Anpassungen in die Fallstudien integriert.

3.2.9.6 Fallübergreifende Auswertung

In einem letzten Schritt wurden die vier Fallstudien und die je Fall gezogenen Schlussfolgerungen vergleichend analysiert und entsprechende aus dem Vergleich resultierende Konklusionen in Bezug auf die Richtigkeit der theoretisch begründeten Kontingenzannahmen formuliert. Daraus resultierten schliesslich die modifizierten Kontingenzannahmen, welche in Teilstudie 2 und 3 überprüft werden sollen. Ausserdem wurden die fallspezifischen prozessbezogenen Einflussfaktoren ebenfalls vergleichend betrachtet, was in vorläufig abschliessenden Schlussfolgerungen zum Prozessgeschehen in organisationalen Veränderungsprojekten mündete.

3.2.10 Methodische Schlussfolgerungen für die Instrumente der Teilstudie 2

In Tabelle 3.2-2 werden die aus der ersten Teilstudie gezogenen Schlussfolgerungen für die weiteren Teilstudien in methodischer Hinsicht stichwortartig dargestellt:

Tabelle 3.2-2: Schlussfolgerungen für die Weiterentwicklung der Instrumente für die weiteren Teilstudien

Fragenbereich	Schlussfolgerungen bzw. Anpassungen
Gegenstand der Veränderung	<ul style="list-style-type: none"> • Bestätigung des bereits vorhandenen Fragenblocks • Empirische Hinweise für eine Anpassung
Betriebliche Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> • Bestätigung des bereits vorhandenen Fragenblocks • Fragenblock „Kompetenzen für Veränderungen“: Erweiterung des Fragenblocks um die Möglichkeit für Kompetenzeinschätzungen auf verschiedenen Funktionsebenen der Organisation
Umweltanforderungen	<ul style="list-style-type: none"> • Bestätigung des bereits vorhandenen Fragenblocks • Keine empirischen Hinweise für eine Anpassung
intendierte und nicht intendierte Wirkungen	<ul style="list-style-type: none"> • Bestätigung des bereits vorhandenen Fragenblocks • Ergänzung des vorliegenden Zielkatalogs um einige zusätzliche Fragen
Change Management	<ul style="list-style-type: none"> • Bestätigung des bereits vorhandenen Fragenblocks • Ergänzung des vorliegenden Fragenkatalogs um einige zusätzliche Fragen • Gezielte Auswahl von Items aus dem vorliegenden Fragenkatalog
Prozessbezogene Einflussfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Bestätigung, dass situative Fragetechnik sinnvoll ist und die gewünschten Informationen erbringt.

3.3 Methoden der Teilstudie 2: Beratendenbefragung

3.3.1 Inhaltliche Zielsetzungen der Teilstudie 2

- Gewinnung von Erkenntnissen und Schlüssen über Kontingenzen zwischen betrieblichen Ausgangslagen und Change Management in Bezug auf Ergebnisse von Veränderungsprojekten mittels Vergleichen mit theoretisch hergeleiteten und empirisch überarbeiteten Kontingenzannahmen, Weiterentwicklung dieser Kontingenzannahmen
- Gewinnung von Erkenntnissen über hinsichtlich des unterstützender und hemmender prozessbezogener Einflussfaktoren in Veränderungsprojekten

3.3.2 Methodische Zielsetzungen der Teilstudie 2

Weiterentwicklung der für Teilstudie 3 geplanten Methoden:

- Gewinnung von Daten für die Anpassung des in der Fragebogenstudie von Teilstudie 3 zu verwendenden Instruments

3.3.3 Stichprobe und Projekte

3.3.3.1 Kriterien für die Auswahl der zu befragenden Beratenden

- Es sollte eine Stichprobe entstehen, welche ausgewogen ist in der vorhandenen Auswahl an praktizierten Change Management Ansätzen
- In Bezug auf die Ausgewogenheit fachlicher Herkunft wurde darauf geachtet, dass zumindest Beratende sozialwissenschaftlicher sowie Beratende betriebswirtschaftlicher Herkunft gleichermassen berücksichtigt wurden
- Es wurde versucht eine Ausgewogenheit der Geschlechter zu erreichen

3.3.3.2 Stichprobe der Beratenden

Tabelle 3.3-1 zeigt die schliesslich vorhandene Stichprobe. Wie deutlich wird, konnte einzig das Kriterium der gleichmässigen Geschlechterverteilung nicht zufriedenstellend erfüllt werden. Wie sich zeigt, gab es insgesamt 10 Beratende, welche nur den Fragebogen ausfüllten, jedoch kein Interview absolvierten. Das hatte den einfachen Grund, dass eine Stichprobe von zumindest 30 schriftlich Befragten angestrebt wurde, um für die Weiterentwicklung des Fragebogens für Teilstudie 3 Reliabilitätsüberprüfungen durchführen zu können. Für die Interviews lag die Zielgrösse bei ungefähr 20 Befragten. Da sich die gesamte Datenerhebung mit einem halben Tag zeitlichen Aufwands für die Teilnehmenden enorm aufwendig gestaltete, wurden die letzten zehn kontaktierten Beratenden vom zweiten Teil, dem Interview entlastet, was sich auch forschungsökonomisch vorteilhaft auswirkte.

Bezüglich des Kriteriums der ausgewogenen Verteilung verschiedener Change Management Ansätze stellte sich im Prozess der Rekrutierung von Beratenden für die Befragung schnell heraus, dass die Begrifflichkeiten bei der Klassifikation von Change Management Ansätzen alles andere als eindeutig sind, wie sich das ja bereits bei der theoretischen Erarbeitung klar gezeigt hatte. Das hatte zur Folge, dass jene Beratenden, welche die Autorin nicht kannte, nicht aufgrund ihres Change Management-Verständnisses rekrutiert werden konnten, da sich dieses aufgrund seiner begrifflichen Uneindeutigkeit als unzuverlässiges Kriterium herausgestellt hatte. Die Beratenden wurden deshalb generell nach dem Kriterium ihrer fachlichen Herkunft ausgewählt. Das Kriterium für die Ausgewogenheit der Stichprobe hinsichtlich der praktizierten Change Management Ansätze stellt die Häufigkeitsverteilung der Veränderungsprinzipien dar. Wie sich die Befragten bezüglich der Anwendung der verschiedenen Veränderungsprinzipien verteilen, wird im Rahmen der Auswertung der Ergebnisse zu zeigen sein (vgl. Kap. 4.2).

Tabelle 3.3-1: Beschreibung der Stichprobe in Teilstudie 2

Branche (Mehrfachnennungen möglich)	Grösse	Fachliche Herkunft der Beratung (Mehrfachnennungen möglich)	Geschlecht
Produktion	5	Klein (1-50MA)	7
Dienstleistung	11	Mittel (51-500MA)	9
Gesundheitswesen	5	Gross (ab 500MA)	15
Erziehungswesen	2	Psychologie	18
Finanzwesen	3	Soziologie	1
Verwaltung	7	Betriebswirtschaftslehre	20
andere	1	Ingenieurin/Ingenieur	8
		Rechtswissenschaften	1
		Informatik	1
		Naturwissenschaften	1
		andere	3
TOTAL ANZAHL Fragebogen			31
TOTAL ANZAHL Fragebogen und Interviews			20

3.3.3.3 Rekrutierung

Die Rekrutierung der Beratenden erfolgte auf unterschiedliche Weise:

- Aktivierung des eigenen Netzwerks an Berufskolleginnen und –kollegen sowie Anfragen im eigenen Bekanntenkreis
- Kontaktaufnahme mit Beratenden, welche mir aufgrund ihrer Publikationen bekannt waren
- Nutzung von Mitgliederverzeichnissen, insbesondere desjenigen der Schweizerischen Gesellschaft für Arbeits- und Organisationspsychologie (SGAOP)
- Anfrage von Beratenden auf Empfehlungen von Berufskolleginnen und –kollegen oder bereits befragten Beraterinnen und Beratern hin
- Berücksichtigung von Beratenden des Instituts für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (iafob)
- Ein Kontakt mit Hilfe der Vermittlung des Beratungsvermittlungsunternehmens CARDEA

3.3.3.4 Kriterien für die Projektwahl

Die jeweils angefragten Beratenden wurden über die Kriterien informiert, welche die Wahl eines ihrer Beratungsprojekte bestimmen sollten:

- Es sollten abgeschlossene Veränderungsprojekte sein, die
- repräsentativ für ihre Arbeit als Beratende sein sollten.
- Der Zeitraum, welcher zwischen Abschluss des Projekts und Datenerhebung lag, sollte nicht allzu gross sein, da die Befragten aus der Retrospektive möglichst detaillierte Informationen aus ihrem Gedächtnis zur Verfügung haben mussten. Andererseits sollte der Zeitraum gross genug sein, um bereits über Wirkungen des Projekts berichten zu können. Die Beurteilung dieses Sachverhalts wurde, nach Nennung des Kriteriums, jeweils den Beratenden überlassen
- Es wurde ebenfalls den Beratenden überlassen, ein aus ihrer Sicht erfolgloses bzw. erfolgreiches Projekt auszuwählen, es wurde allerdings aufgrund der vermuteten Tendenz, vor allem erfolgreiche Projekte zu präsentieren, der Hinweis gemacht, dass gescheiterte oder wenig erfolgreiche Projekte aus der Forschungsperspektive umso interessanter sein könnten.

3.3.4 Befragungsmethoden

Die Beratenden wurden sowohl schriftlich wie auch mündlich befragt. Dabei wurde auf der Basis des vorgängig ausgefüllten Fragebogens mit den Beratenden ein projektbezogenes Interview durchgeführt. Auf diese Weise sollten sowohl quantitative sowie auch qualitative Daten über das Projekt erhoben werden. Das hatte zudem den Vorteil, dass die Interviewerinnen sich jeweils bereits vor dem Gespräch über das ausgewählte Projekt kundig machen konnten und im Interview gezielte spezifische Fragen stellen konnten.

3.3.5 Schriftliche Befragung

Die schriftliche Befragung verfolgte das Ziel der strukturierten Datengewinnung anhand eines Fragebogens, um Informationen über die Projekte zu erhalten, welche eine vollständige Klassifizierung der Komponenten des Modells zur Passung von Betrieblicher Ausgangslage und Change Management hinsichtlich wirtschaftlicher, organisationsbezogener und qualifikatorischer Projektergebnisse erlaubte.

3.3.6 Interviews

Die Interviews hatten wiederum die Form neutraler, im Gegensatz zu weichen oder harten Interviews (Bortz & Döring, 2002; Fisseni, 1997). Es handelte sich dabei um leitfadengestützte halbstrukturierte Interviews (Bortz & Döring, 2002; Bungard et al., 1996). Zum einen sollten die quantifizierten Angaben aus dem Fragebogen durch die Beratenden qualitativ ergänzt werden können. Zum anderen wurden die Interviewten gebeten, ihre Einschätzungen in Bezug auf das geschilderte Projekt frei zu formulieren und mit zusätzliche Erklärungen oder Beispiele zu ergänzen und damit zu qualifizieren. Auch wurden die im Fragebogen als widersprüchlich erscheinenden Angaben mit den Beratenden nachvollzogen und die teilweise nur scheinbaren Widersprüche im Gespräch aufgeklärt. Die Erhebung von prozessbezogenen Einflussfaktoren mittels situativer Fragen erfolgte basierend auf der Critical Incident Technique (CIT) von Flanagan (1954) (vgl. Ausführungen zur CIT in Kap. 3.2.6).

3.3.7 Instrumente

Da, wie bereits in den Ausführungen zu Teilstudie 1 erwähnt, keinerlei bereits bestehenden adäquaten Instrumente zu den Fragestellungen vorliegender Arbeit vorlagen, wurden eigens Instrumente erstellt. In Teilstudie 2 konnte dabei auf die Vorarbeiten und Erfahrungen aus der ersten Teilstudie zurückgegriffen werden.

3.3.7.1 Fragebogen

Mit dem Fragebogen sollten alle zur Überprüfung von Kontingenzen notwendigen Informationen quantifiziert erhoben werden. Erläuterungen zu Struktur und Inhalten des Fragebogens finden sich in Anhang A.

Die Erstellung wurde in Anlehnung an das von Bortz und Döring (2002) empfohlene Vorgehen folgendermassen vorgenommen:

- Es wurden im Fragebogen unterschiedliche *Itemformate* berücksichtigt. Grundsätzlich wurde zur Erhebung objektiver Sachverhalte die Frageform gewählt, z.B. „Wie viele Personen umfasste das Beratungsteam?“. Zur Erhebung von Einschätzungen bestimmter Sachverhalte wurde hingegen die Behauptung gewählt, z.B. „Die Veränderung wurde insgesamt rasch vollzogen“. Letzteres Format wurde im Frageblock zu den Veränderungsprinzipien zugunsten der Einheitlichkeit der Frageform dieses Teils durchgängig beibehalten, auch wenn in diesem Teil ebenfalls objektiv bestimmbare Sachverhalte erfragt wurde, wie z.B. „Die Veränderung wurde in einem Mal implementiert“.
- Es stellte sich auch die Frage nach der Anzahl von Stufen für Ratingskalen, wobei Bortz und Döring (2002) darauf hinweisen, dass geradzahlige Stufen die Antwortenden und Antwortende zu einem zumindest tendenziellen Urteil zwingen, wobei ungeradzahlige Stufen durch die neutrale bzw. ‚teils-teils‘-Mitte besser ermöglichen auszuweichen. Entgegen der Empfehlung der Autoren, man solle sich für geradzahlige Stufen entscheiden, wenn man mit Verfälschungen durch übermässige zentrale Tendenz rechnet, fiel die Wahl, trotz der entsprechenden Befürchtung hinsichtlich der Veränderungsprinzipien auf eine fünf-stufige Skala. Der Grund dafür lag in der Vermutung, dass Beratende als zu Befragende ein sehr kritisches, selbstsicheres aber in Fragen der eigenen Veränderungspraxis auch irritierbares Publikum sind, welches durch entsprechend Zwänge nicht unnötig verstimmt werden sollte, zumal die Bearbeitung des Fragebogens sehr aufwendig war und diese nicht gefährdet werden sollte.
- Die bereits in Teilstudie 1 eingesetzten Fragebogen zu *Betrieblichen Voraussetzungen* und *Strukturellen Merkmalen der Beratung* wurden leicht ergänzt und in den Fragebogen integriert. So wurde beispielsweise der Hinweis eines Projektleiters aus einer Fallstudie berücksichtigt, wonach die Einschätzungen der im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen nicht verallgemeinert sondern für die verschiedenen Funktionsträgerinnen und -träger der Organisation vorgenommen werden können sollte.
- Der in der ersten Teilstudie quantifiziert erfragte Fragenbereich der *Ziele und intendierten bzw. nicht intendierten Wirkungen* wurde aufgrund der in der ersten Datenerhebung gewonnenen Erkenntnisse überarbeitet: Mehrdeutige Zielsetzungen wurden eindeutig formuliert und der Fragenkatalog wurde um von den Befragten häufig genannte weitere Zielbereiche ergänzt. Dabei sollten analog zu Teilstudie 1 wiederum auf einer fünf-stufigen Ratingskala die Gewichtung der jeweils vorhandenen Zielsetzungen angegeben werden mittels der Antwortformate ‚nicht zutreffend‘, ‚war kein Ziel‘, ‚war ein unwichtiges Ziel‘, ‚war teils ein Ziel‘, ‚war ein eher wichtiges Ziel‘ und ‚war ein sehr wichtiges Ziel‘. Daraufhin sollte jeweils zu jedem Ziel die intendierte bzw. nicht intendierte Wirkung des Projekts angegeben werden mit-

tels der fünf Abstufungen ‚Verschlechterung‘, ‚eher Verschlechterung‘, ‚keine Wirkung‘, ‚Ziel teilweise erreicht bzw. eher positive Wirkung‘ und ‚Ziel vollständig erreicht bzw. sehr positive Wirkung‘. Die Antwortvorgaben wurden jeweils mit numerischen Marken von 1 bis 5 ergänzt. Es wurde zudem, aus der Erfahrung heraus, dass die Befragten das Bedürfnis hatten, die eigenen Angaben qualitativ zu spezifizieren, eine Spalte für Bemerkungen zu jeder Antwort freigelassen.

- Für die Itemformulierung des Teils über die *Veränderungsprinzipien* waren zum einen bereits auf die Theorieaufbereitung aus der Literaturrecherche abgestützt Items formuliert worden. Mittels der nun im weiteren beigezogen Interview-Transkripte und -Kodierungen aus den Fallstudien wurden diese Items ergänzt und je Prinzip eine Auswahl an Items zusammengestellt. Bei der Formulierung der Items wurde darauf geachtet, dass die Formulierungen keine Wertungen enthielten und eindeutig interpretierbar waren. Ausdrücke wie „immer“, „alle“, „keiner“, „nie“ wurden vermieden. Auf einer fünf-stufigen Ratingskala sollten die im Projekt praktizierten Veränderungsprinzipien charakterisiert werden mittels der Antwortmöglichkeiten ‚passt nicht‘, ‚selten/wenig‘, ‚eher selten/eher wenig‘, ‚manchmal/teils-teils‘, ‚eher oft/ eher stark‘ und ‚sehr oft/ sehr stark‘. Die Antwortvorgaben wurden zudem mit numerischen Marken von 1 bis 5 ergänzt. Die definitive Auswahl der Items erfolgte aufgrund des Urteils dreier Expertinnen, welche unabhängig voneinander die Items prüften, schriftlich kommentierten und priorisierten.
- Das gleiche Verfahren wurde für den Fragebereich zum *Gegenstand der Veränderung* und für den Fragebereich zu den *Umweltanforderungen* gewählt. Letztere wurden aufgrund der Erfahrung mit dem Fall Informatikabteilung ergänzt um einen Frageblock zur innerorganisationalen Umwelt. Auch hier wurden die Antworten mittels fünf-stufiger Ratingskala abgefragt, wobei in einem ersten Schritt das Ausmass der relevanten Anforderungen bzw. Umweltentwicklungen eingeschätzt werden sollte mittels der Antwortvorgaben ‚wenig kennzeichnend‘, ‚eher wenig kennzeichnend‘, ‚teils kennzeichnend‘, ‚eher kennzeichnend‘, und ‚sehr kennzeichnend‘. Danach sollte für die jeweilige Frage eine weitere Angabe zur Auslöserwirkung der jeweils genannten Entwicklung gemacht werden mittels der Antwortvorgaben ‚keine Wirkung‘, ‚eher wenig Wirkung‘, ‚mittlere Wirkung‘, ‚eher starke Wirkung‘ und ‚starke Wirkung‘.
- Die Prozessbezogenen Einflussfaktoren wurden mittels eines Blocks offener Fragen erfragt.

Der eingesetzte Fragebogen enthält – mangels Vorhandensein - keine bereits standardisierten Instrumente, sodass die *Bestimmung der Reliabilität* einzelner Fragebereiche mittels der Überprüfung der internen Konsistenz anhand des Alpha-Koeffizienten von Cronbach erfolgte. Die Items in den Fragebereichen zu Veränderungsprinzipien und betrieblichen Voraussetzungen wurden im Hinblick auf die Weiterentwicklung des Fragenkatalogs für die dritte Teilstudie sowie hinsichtlich der Auswertung der Daten im Rahmen der Teilstudie 1 im Rahmen von Itemanalysen überprüft. Die Berechnung der Skalenkennwerte lieferte befriedigende bis gute Ergebnisse, insbesondere, wenn man bedenkt, dass Change Management ein mangelhaft beforschtes Feld ist und auf keinerlei bereits bestehende Instrumente Bezug genommen werden konnte.

Da die Anzahl einbeziehbarer Fragebogen mit 31 Exemplaren klein ist und sich bei der auf Korrelationen beruhenden Berechnung die Gefahr von Verzerrungen ergibt, wurden vorgängig die Fragebogen einzeln auf Antworttendenzen wie beispielsweise, Tendenz zur Mitte, geringe Variation, Ausreisserwerte u.ä. geprüft. Da keine entsprechenden Antwortmuster vorzufinden waren, wurde kein Fall ausgeschlossen und die Berechnung mit der kleinen Anzahl von 31 durchgeführt. Wo die Berechnung schwer interpretierbare Ergebnisse ergab, wurden zusätzlich die in den Fragebogen gemachten Kommentare und Beispiele der Beratenden einbezogen, um Hinweise über die Interpretation der Items durch die Antwortenden und Antwortgeber zu erhalten. Ebenso konnten der Auswertung der Interviews entsprechende Hinweise über die Rezeption der Items entnommen werden.

Tabelle 3.3-2: Überblick über die Qualität der einzelnen Skalen im Fragebogenteil „Veränderungsprinzipien“ in Teilstudie 2

Fragebereich bzw. Veränderungsprinzip („Name der Skala nach Rekodierung“)	Cronbach α	Anzahl Items	Cronbach α nach Itemausschluss	Anzahl berücksichtigter Items für Skala	Hinweise für Auswertung und Weiterentwicklung für Teilstudie 3
Graduelle Anpassung vs. tiefgreifende Wechsel („graduelle Anpassung“)	.14	6	-	-	<ul style="list-style-type: none"> • Auswertung auf Itemebene • Formulierung von 4 neuen Items
Integrativ-konzeptuelle vs. pragmatisch-fokussierte Lösungen („pragmatisch-fokussierte Lösungen“)	.81	9		9	belassen
Humanzentrierung vs. Bedingungsorientierung („Humanzentrierung“) („Bedingungsorientierung“)	.87	10	.94 und .74	5 und 5	<ul style="list-style-type: none"> • Bildung von 2 Skalen zu Selbstbeurteilung und Fremdbeurteilung aus inhaltlichen Überlegungen • Auswertung mit 2 Skalen
rollende vs. linear-sequentielle Planung („Flexibilität der Planung“)	.75	11		11	belassen
Zieloffenheit vs. Zielfokussierung („Zieloffenheit“)	.55	8	.79	4	<ul style="list-style-type: none"> • Auswertung mit verbleibenden 4 Items als Skala • Formulierung von 2 neuen Items
gemäßigte vs. starke Beschleunigung („Tempomässigung“)	.71	4		4	belassen
Langfristig-kontinuierliche vs. einmalig-temporäre Anlage des Wandels („Langfristigkeit des Wandels“)	.86	4		4	belassen
Prozessberatung vs. Fachberatung („Fachberatung“) („Prozessberatung“)	.45	6	.73	2	<ul style="list-style-type: none"> • Auswertung mit verbleibenden 2 Items als Skala „Fachberatung“ sowie 1 Item auf Itemebene • Formulierung von 2 neuen Items zu Prozessberatung • Bildung von 2 Skalen zu Fachberatung und Prozessberatung
Anpassung vs. Standardisierung der Vorgehensmethode („Anpassung der Vorgehensmethode“)	.71	5		5	belassen
Betriebliche vs. beraterische Entscheidungsverantwortung („betriebliche Entscheidungsverantwortung“)	.64	6		6	belassen
Partizipationsorientierung vs. Machtorientierung („Partizipationsorientierung“)	.81	7		7	belassen
Selbstbeurteilung vs. Fremdbeurteilung („Selbstbeurteilung“) („Fremdbeurteilung“)	-.23	6	.73 und .82	2 und 3	<ul style="list-style-type: none"> • Bildung von 2 Skalen zu Selbstbeurteilung und Fremdbeurteilung • Auswertung mit 2 Skalen

Dabei erreichten auf der Ebene der Veränderungsprinzipien 8 von 12 Skalen befriedigende bis gute Cronbach's Alpha-Werte. Eine Skala kann nicht verwendet werden und bei drei Skalen konnten durch systematischen Ausschluss von Items befriedigende Alpha-Werte erreicht werden (vgl. Tabelle 3.3-2). Auf der Ebene der betrieblichen Voraussetzungen sowie der Wirkungskategorien konnten durchwegs gute Werte verzeichnet werden. Tabelle 3.3-3 und Tabelle 3.4-4 bieten diesbezüglich einen Überblick. Ausführliche Informationen zu den Skalenkennwerten und zu Überlegungen des Itemausschlusses und der Skalenbildung sind Anhang D zu entnehmen.

Tabelle 3.3-3: Überblick über die Qualität der einzelnen Skalen im Fragebogenteil „Betriebliche Voraussetzungen“ in Teilstudie 2

Fragebereich bzw. Skala Organisationsmerkmal	Cronbach α	Anzahl Items	Cronbach α nach Itemausschluss	Anzahl berücksichtigter Items für Skala	Hinweise für Auswertung und Weiterentwicklung für Teilstudie 3
Strukturelle Bedingungen	.82	9		9	belassen
Führungsstrukturen (Subskala)	.65	4		4	belassen
Organisationsstrukturen (Subskala)	.75	5		5	belassen
Veränderungswissen	.95	59		59	belassen
Erfahrungsstand bzgl. Veränderungen (Subskala)	.86	3		3	belassen
Kompetenzen betrieblicher AkteurInnen (Subskala)	.95	56		56	belassen
Veränderungskultur	.88	20		20	belassen
Ressourcen für Veränderung	.69	8		8	belassen, u.U. Berücksichtigung der Subskalen
Finanzielle Ressourcen	.67	5	.71	4	Auswertung mit 4 verbleibenden Items als Skala und ausgeschlossenen Item auf Itemebene Beibehaltung aller 5 Items
Zeitlich-personelle Ressourcen	.79	3	.89	2	Auswertung mit 2 verbleibenden Items als Skala und ausgeschlossenen Item auf Itemebene Beibehaltung aller 3 Items

Tabelle 3.3-4: Überblick über die Qualität der Skalen im Fragebogenteil „Wirkungen“ in Teilstudie 2

Fragebereich bzw. Skala Wirkungen	Cronbach α	Anzahl Items	Anzahl berücksichtigter Items für Skala	Hinweise für Auswertung und Weiterentwicklung für Teilstudie 3
Wirtschaftliche Wirkungen	.84	16	16	Belassen (aber zu kleines N)
Organisationbezogene Wirkungen	.83	27	27	Belassen (aber zu kleines N)
Qualifikatorische Wirkungen	.84	16	17	Belassen (aber zu kleines N)

Da durch viele Missing-Werte im Fragebereich zu den Wirkungen jeweils viele Fälle ausgeschlossen wurden, war die Zahl der in die Itemanalyse einbezogenen Fälle verhältnismässig gering für die drei Skalen wirtschaftliche Wirkungen (N=16), organisationsbezogene Wirkungen (N=8) und qualifikatorische Wirkungen (N=12). Aufgründessen wurde als zusätzliche Absicherung für die Qualität dieser Skalen nach Vorliegen der Daten aus der 3. Teilstudie eine Reliabilitätsüberprüfung mittels der Daten aus Teilstudie 2 und 3 gemeinsam vorgenommen. Tabelle 3.3-5 zeigt die Ergebnisse.

Tabelle 3.3-5: Überblick über die Qualität der Skalen im Frageblock „Wirkungen“ der Teilstudien 2 und 3

Fragebereich bzw. Skala Wirkungen	Cronbach α	Anzahl Items	N (TS2 und TS3)
Wirtschaftliche Wirkungen	.74	16	28
Organisationbezogene Wirkungen	.86	27	31
Qualifikatorische Wirkungen	.82	16	37

3.3.7.2 Interviewleitfaden

Die mündliche Befragung beabsichtigte die Gewinnung von qualitativen Informationen, insbesondere der prozessbezogenen ausschlaggebenden Einflussfaktoren in den Veränderungsprojekten. Erläuterungen zur Struktur des Interviewleitfadens werden in Anhang A gemacht. Zur Erprobung des Interviewleitfadens wurde ein Probeinterview mit einem Beratenden durchgeführt und der Leitfaden nochmals geringfügig angepasst.

3.3.8 Durchführung der Datenerhebung

3.3.8.1 Schriftliche Befragung

Für die Bearbeitung des Fragebogens wurden ungefähr zwei Stunden veranschlagt. Die Fragebogen wurden jeweils vor dem Interview den Adressatinnen und Adressaten zugestellt mit der Bitte diesen bis eine Woche vor dem Interviewtermin an die Interviewerin zurückzustellen.

3.3.8.2 Interviewerinnen-Schulung

Die Interviews wurden durch die Autorin sowie zwei weitere Arbeits- und Organisationspsychologinnen, welche als wissenschaftliche Mitarbeiterinnen im Forschungsprojekt mitarbeiteten, durchgeführt. Die Interviewerinnen-Schulung erfolgte anhand des Durchbesprechens des Fragebogens und des Interviewleitfadens sowie anhand der aktiven Teilnahme am Probeinterview mit darauffolgenden nochmaligem Durchbesprechen des Fragebogens und Interviewleitfadens.

3.3.8.3 Vorbereitung auf die Interviews

Für jedes Interview erfolgte eine spezifische Vorbereitung auf der Basis des ausgefüllten Fragebogens. Dazu wurden die Merkmale der durch die Beratenden präsentierten Projekte anhand der Angaben aus den Fragebogen nachvollzogen, um angesichts der Komplexität eines Veränderungsprojekts, im Interview gezieltere und projektspezifische Fragen und Nachfragen stellen zu können. Falls sich anhand der Angaben Unklarheiten oder Widersprüche auftaten, wurden diese speziell vorgemerkt.

3.3.8.4 Durchführung der Interviews

Die Interviews fanden in Form von Einzelinterviews an einem von den jeweiligen Interviewpartnerinnen bzw. partnern bestimmten Ort, meist deren Arbeitsplatz, statt. Sie waren auf die Dauer von ungefähr zwei Stunden angelegt, richteten sich aber flexibel nach der durch die Befragten zur Verfügung gestellten Zeit. Nur in seltenen Einzelfällen hatten diese weniger Zeit als eigentlich benötigt wurde, meist waren sie sogar bereit die Zeit von zwei Stunden zugunsten der Vollständigkeit ihrer Angaben noch zu überziehen, wenn das Interview nach zwei Stunden noch nicht abgeschlossen war.

Der typische Ablauf der Gespräche wird im Anhang A dargestellt.

3.3.9 Datenaufbereitung

Die Datenfixierung und Transkription der *Interviews* erfolgte wie in Teilstudie 1 (vgl. Kap. 3.2.9.1). Die transkribierten Dokumente wurden anschliessend ins Programm zur computerunterstützten Auswertung eingelesen. Dabei handelt es sich um das Programm WINmax von (Kuckartz). Die *Fragebögen* wurden mittels SPSS elektronisch erfasst.

3.3.10 Auswertung

3.3.10.1 Theoretische Überlegungen zur qualitativen Datenanalyse

Zur Auswertung verbaler Daten eignet sich ein qualitatives Analyseverfahren, mit dessen Hilfe das Auftreten und Zusammenspiel der für organisationalen geplanten Wandel wesentlicher Konstrukte beschrieben und interpretiert werden kann. Ziel der qualitativen Inhaltsanalyse ist

das systematische, regel- und theoriegeleitete Analysieren von kommunikativen Situationen entstammendem Material nach festgelegten Interpretationsschritten (vgl. Bortz & Döring, 2002; Brunner, 1994; Mayring, 2003; Wittkowski, 1994). Mayring (2003) unterscheidet drei Grundformen der Interpretation: die Zusammenfassung, die Explikation, und die Strukturierung.

3.3.10.2 Vorgehen bei der Kodierung der Daten

Für das vorliegende Datenmaterial erscheint die inhaltliche Strukturierung mit Hilfe eines Kategoriensystems als die geeignetste Methode. Sie hat zum Ziel, bestimmte Themen, Inhalte oder Aspekte aus dem Datenmaterial herauszufiltern. Die Interviews wurden grundsätzlich vollständig kodiert. Ein Ausschluss von Datenmaterial erfolgte dabei ausschliesslich anhand des Kriteriums „Fallbezogenheit“, d.h. Gesprächssequenzen, die sich nicht mit dem Veränderungsprojekt befassten, über das berichtet wurde, wurden nicht kodiert.

Es wurden durch die Strukturierung des Datenmaterials ergänzend Informationen zu den Zusammenhangsberechnungen gewonnen und prozessbezogene hemmende oder förderliche Faktoren identifiziert. Für die ergänzende Qualifizierung und Interpretation der Korrelationsberechnungen wurden für jeden Zusammenhang sämtliche Textstellen analysiert, welche die den zusammenhängenden Grössen entsprechenden Kodierungen erhalten hatten und die entsprechenden Interpretationen an die Zusammenhänge herangetragen.

Zur Identifikation von hemmenden und unterstützenden prozessbezogenen Prozessfaktoren wurden ausschliesslich die im Rahmen von „Critical Incidents“ kodierten Textstellen analysiert:

Die gefundenen Faktoren wurden nur dann ausgewertet, wenn sie im Rahmen eines „Critical Incidents“ von den Befragten beispielhaft erläutert wurden und dabei deutlich wurde, dass sie einen wahrnehmbaren Einfluss auf das Projektgeschehen hatten. Es wurde also durch die Autorin *keine theoriegeleitete oder normative Bewertung* dessen vorgenommen, was hemmend und was förderlich ist. Es konnte dadurch auch gewährleistet werden, dass nur die von den Interviewten auf der konkreten Ebene des Geschehens berichteten Einflussfaktoren einbezogen wurden und nicht „allgemeingültige“ oder aus Sicht der Befragten theoriekonforme oder sozial erwünschte Inhalte.

3.3.10.3 Das Kategoriensystem

Durch ein vornehmlich theoriegeleitet entwickeltes Kategoriensystem wurde festgelegt, welche Inhalte aus dem Material extrahiert und damit analysiert werden sollten. Die Erstellung des Kategoriensystems erfolgte in drei von Mayring (2003) vorgeschlagenen Sequenzen: Zuerst wurden die Kategorien definiert, das heisst es wurde festgelegt, welche Textbestandteile welcher Kategorie zugeordnet werden sollen. Die Strukturierungsdimensionen (Kategorien, Subkategorien und spezifische Subkategorien) wurden in einem ersten Schritt mittels eines deduktiven Vorgehens aus der Fragestellung der Untersuchung abgeleitet und theoretisch begründet bestimmt und beschrieben. In einem zweiten Schritt wurden induktiv, d.h. empirisch begründet weitere Kategorien gebildet oder bestehende Kategorien in Subkategorien oder spezifische Subkategorien weiter ausdifferenziert. Weiter wurden Ankerbeispiele, konkrete Textstellen, die als Aussagebeispiel für die Kategorie fungieren, festgelegt. Schliesslich wurden Kodierregeln formuliert, das heisst es wurden für jene Kategorien Regeln für die eindeutige Zuordnung von Textstellen formuliert, wo Abgrenzungsprobleme zwischen den Kategorien bestehen. Tabelle 3.3-6 gibt einen Überblick über die Hauptkategorien des verwendeten Kategoriensystems.

Das gesamte Kategoriensystem findet sich in Anhang B.

Tabelle 3.3-6: Übersicht über die Hauptkategorien des in Teilstudie 2 verwendeten Kategoriensystems

Hauptkategorien
0 Gegenstand des Projekts
1 Critical Incident
2 Projektphasen
3 Change Management
4 Unterstützende prozessbezogene Faktoren
5 Hemmende prozessbezogene Faktoren
6 Individuelle Prozesse
7 Soziale Prozesse
8 Organisationale Einflussfaktoren bzw. betriebliche Rahmenbedingungen
9 Umweltanforderungen
10 Wirkungen

3.3.10.4 Güte des Kategoriensystems

Die Aussagekraft der Interviewergebnisse ist im wesentlichen von der Qualität des verwendeten Kategoriensystems abhängig. Zur Überprüfung des Kategoriensystems soll deshalb die Reliabilität, respektive die Übereinstimmung von Kodiererinnen gemessen werden. Mayring (2003) verwendet in diesem Zusammenhang den Begriff der Reproduzierbarkeit und meint damit das Ausmass, in dem eine Analyse bei anderen Analysierenden zu denselben Ergebnissen führt. Die Übereinstimmung lässt sich berechnen, indem neben der die Analyse durchführenden Untersucherin eine weitere unabhängige Kodierperson beigezogen wird. Das Messen dieser Interraterübereinstimmung ist insbesondere beim Vorliegen verbaler Daten zentral, da damit nachgewiesen werden kann, dass die Kodierungen nicht nach persönlichen Interpretationen der Kodiererin, sondern anhand eines nachvollziehbaren Verfahrens vollzogen werden. Damit wird eine Aussage über die Replizierbarkeit des gewählten Vorgehens möglich (Bakeman & Gottman, 1997).

Das einfachste Mass, um die *Übereinstimmung von zwei Kodiererinnen* zu berechnen ist die prozentuale Übereinstimmung, wobei übereinstimmende und nicht-übereinstimmende Kodierungen zueinander in Beziehung gesetzt werden. Allerdings ist die Aussagekraft dieses Übereinstimmungsmasses eingeschränkt, da es Zufallsübereinstimmungen nicht berücksichtigt (Bakeman & Gottman, 1997). Es wurde deshalb hier mit dem Kappa-Koeffizienten von Cohen (1960) gearbeitet. Dieser Übereinstimmungskoeffizient basiert ebenfalls auf der prozentualen Übereinstimmung, trägt aber den zufällig zu erwartenden übereinstimmenden Kodierungen Rechnung. Er berechnet „the proportion of joint judgements in which there ist agreement, after chance ist excluded“ (Cohen, 1960, S.46) und korrigiert damit den Einfluss des Zufalls. Er ist deshalb der rein prozentualen Übereinstimmung vorzuziehen (Bakeman & Gottman, 1997).

Cohens Kappa berechnet sich wie folgt:

$$\kappa = \frac{P_o - P_c}{1 - P_c}$$

Dabei ist P_o der Anteil der beobachteten Übereinstimmung, d.h. der übereinstimmenden Kodierungen und P_c der Anteil der zu erwartenden zufälligen Übereinstimmung. 1 entspricht dem Maximum an Übereinstimmung. P_o entsteht durch Addition aller Übereinstimmungen mit anschließender Division durch die Gesamtzahl der Beobachtungen (Kodierungen). P_c kann durch Multiplikation der Anzahl Kodierungen des ersten Kodierers mit der Anzahl Kodierungen des zweiten Kodierers für jede einzelne Kategorie berechnet werden. Die Summe dieser Kodierungen aller Kategorien wird dividiert durch die Gesamtzahl Beobachtungen im Quadrat.

Für die Beurteilung der Qualität des Kappa-Koeffizienten geben Landis & Koch (1977, S. 165) die folgenden Richtlinien vor, wobei die Höhe von κ nicht nur vom Ausmass der Übereinstimmung abhängt, sondern auch von der Anzahl der Kategorien und der Verteilung der Daten in der Übereinstimmungsmatrix. Wenn beispielsweise eine Kategorie nur wenige Unterkategorien hat oder wenn viele Zellen der Matrix leer bleiben, also nicht gewählt wurden, so wird κ die Übereinstimmung eher unterschätzen Wirtz und Caspar (2002). Die Übersetzung der Übereinstimmungsgrade wurde Prümper (1994) entnommen (vgl. Tabelle 3.3-7).

Tabelle 3.3-7: Übereinstimmungsstärke von Kappa

Cohens Kappa κ	Stärke der Übereinstimmung
< 0.00	ungenügend (poor)
0.00-0.20	mangelhaft (slight)
0.21-0.40	ausreichend (fair)
0.41-0.60	befriedigend (moderate)
0.61-0.80	gut (substantial)
0.81-1.00	sehr gut (almost perfect)

20% der von der Erstkodiererin kodierten Interviews wurden von einer Zweitkodiererin nach dem Studium des Kategoriensystems, der Kodierung eines Interviews und der anschliessenden Besprechung von Unklarheiten bearbeitet. Dabei wurden nur bereits kodierte Textstellen berücksichtigt. Die Interviews wurden nach dem Zufallsprinzip ausgewählt. Die Kodierungen der Zweitkodiererin wurden ausschliesslich für Berechnung der Übereinstimmung verwendet.

Die Berechnungen zur Übereinstimmung (vgl. Tabelle 3.3-8) ergaben einen sehr guten Kappa-Wert.

Tabelle 3.3-8: Cohens Kappa für das Kategoriensystem der Teilstudie 2

Kappa-Wert	Bewertung nach Landis & Koch (1977)
.95	sehr gut

Der hohe berechnete κ -Wert impliziert, dass das entwickelte Kategoriensystem nach eingehendem Studium gut nachvollziehbar und die erfolgten Kodierungen replizierbar sind. Die Gewährleistung dieser Reproduzierbarkeit erlaubt es, die Ergebnisse (vgl. Kap. 4.2) als verlässlich zu betrachten.

Erläuterungen zur Auswertung der Fragebogendaten werden direkt im Zusammenhang mit den entsprechenden Ergebnissen gemacht (vgl. Kap. 4.2).

3.4 Methoden der Teilstudie 3: Befragung betrieblicher Veränderungsverantwortlicher

3.4.1 Inhaltliche Zielsetzungen

- Explorative Gewinnung von Erkenntnissen und Schlüssen über Kontingenzen zwischen betrieblichen Ausgangslagen und Change Management in Bezug auf Ergebnisse von Veränderungsprojekten
- Prüfung theoretisch hergeleiteter sowie empirisch überarbeiteter Kontingenzannahmen

3.4.2 Stichprobe und Projekte

3.4.2.1 Kriterien für die Auswahl betrieblicher Veränderungsverantwortlicher

- Es sollte eine Stichprobe entstehen, welche ausgewogen in der vorhandenen Auswahl an praktizierten Change Management Ansätzen ist. Dabei sollten zumindest Beratende mit sozialwissenschaftlichem und solche mit betriebswissenschaftlichem Hintergrund ausgewogen vertreten sein.
- Es wurde versucht ein Ausgewogenheit in der Stichprobe bezüglich der Branchen aus denen die Projektleitenden stammen zu erreichen. Es sollten insbesondere zumindest Organisationen aus dem Profit- wie auch aus dem Non-Profitbereich vertreten sein. Das gleiche gilt für die Grösse der Organisation.
- Die zu Befragenden sollten als Projektleitende oder Linienverantwortliche für ein Veränderungsprojekt oder -teilprojekt verantwortlich oder teilverantwortlich gewesen sein und
- nach Möglichkeit im Projekt mit einer internen oder externen Beratung zusammengearbeitet haben.

3.4.2.2 Kriterien für die Projektwahl

Die jeweils angefragten Beratenden wurden über die Kriterien informiert, welche die Wahl eines ihrer Beratungsprojekte bestimmen sollten:

- Es sollten abgeschlossene Veränderungsprojekte sein, die
- repräsentativ für ihre Arbeit als Beratende sein sollten.
- Der Zeitraum, welcher zwischen Abschluss des Projekts und Datenerhebung lag, sollte nicht allzu gross sein, da die Befragten aus der Retrospektive möglichst detaillierte Informationen aus ihrem Gedächtnis zur Verfügung haben mussten. Andererseits sollte der Zeitraum gross genug sein, um bereits über Wirkungen des Projekts berichten zu können. Die Beurteilung dieses Sachverhalts wurde, nach Nennung des Kriteriums, jeweils den betrieblichen Projektleitenden überlassen
- Es wurde ebenfalls den Beratenden überlassen, ein aus ihrer Sicht erfolgloses bzw. erfolgreiches Projekt auszuwählen, es wurde allerdings aufgrund der vermuteten Tendenz, vor allem erfolgreiche Projekte zu präsentieren, der Hinweis gemacht, dass gescheiterte oder wenig erfolgreiche Projekte aus der Forschungsperspektive umso interessanter sein könnten.

3.4.2.3 Stichprobe der betrieblichen Veränderungsverantwortlichen

Tabelle 3.4-1 zeigt die schliesslich vorhandene Stichprobe. Es wurden insgesamt 84 Fragebogen verschickt. Der Rücklauf beläuft sich auf 47 Fragebogen. Das ergibt einen Rücklauf von

54%, was angesichts des für die Beantwortung benötigten Aufwands als relativ hoch erachtet wird. Bezüglich der Branche und Grösse zeigt sich, dass in der Stichprobe zum einen wirklich verschiedene Branchen und sowohl Organisationen aus dem Profit- wie auch aus dem Non-Profit-Bereich vertreten sind. Die Beratenden sind in Bezug auf das Kriterium der fachlichen Herkunft zumindest hinsichtlich der Verteilung auf sozialwissenschaftliche und betriebswissenschaftliche Ausbildung ausgeglichen vertreten. Nur ein einziges Projekt wurde zudem nicht durch interne oder externe Beratende begleitet. Das Kriterium für die Ausgewogenheit der Stichprobe hinsichtlich der praktizierten Change Management Ansätze stellt wiederum die Häufigkeitsverteilung der Veränderungsprinzipien dar und wird im Rahmen der Auswertung der Ergebnisse zu zeigen sein (vgl. Kap. 4.3).

Tabelle 3.4-1: Beschreibung der Stichprobe in Teilstudie 3

Branche (Mehrfachnennungen möglich)	Grösse der Organisation	Fachliche Herkunft der Beratung (Mehrfachnennungen möglich)	Begleitung des Projekts durch...				
Produktion	12	Klein (1-50MA)	5	Psychologie	22	interne Beratung	7
Dienstleistung	21	Mittel (51-500MA)	17	Soziologie	4	externe Beratung	39
Gesundheitswesen	9	Gross (ab 500MA)	25	Betriebswirtschaftslehre	34	keine Beratung	1
Erziehungswesen	3			Ingenieurin/Ingenieur	5		
Finanzwesen	5			Informatik	1		
Verwaltung	5			Volkswirtschaftslehre	1		
IT-Dienstleistung	1			andere	13		
andere	4						
						Anzahl versendeter Fragebogen	87
						Anzahl beantworteter Fragebogen	47
						Rücklauf in Prozent	54%

3.4.2.4 Rekrutierung

Die Rekrutierung der betrieblichen Veränderungsverantwortlichen erfolgte auf unterschiedliche Weise:

- Aktivierung des eigenen Netzwerks an Berufskolleginnen und –kollegen sowie Anfragen im eigenen Bekanntenkreis
- Anfrage von Kontaktpersonen, welche von den Beratenden aus Teilstudie 2 vermittelt worden waren
- Anfrage von Kontaktpersonen oder Veränderungsverantwortlichen auf Empfehlungen von Berufskolleginnen und –kollegen, Bekannten oder bereits für die Studie gewonnener zu Befragender hin. Bei den Kontaktpersonen handelte es sich zumeist um Personalverantwortliche, Verantwortliche aus der Personal- und/oder Organisationsentwicklungsabteilung oder Führungskräfte unterschiedlicher Abteilungen
- Anfrage von Kooperationspartnerinnen und -partnern des Instituts für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (iafob)
- Ein Kontakt entstand wiederum durch Vermittlung des Beratungsvermittlungsunternehmens CARDEA

Die jeweiligen zu Befragenden oder entsprechende vermittelnde Kontaktpersonen wurden zunächst schriftlich über das Anliegen und die Ziele der Studie informiert und einige Tage später angerufen oder ohne schriftliche Vorinformation direkt angerufen in Abhängigkeit der zur Verfügung stehenden Kontaktdaten der Personen. Die schriftliche Vorinformation enthielt eine Zusammenfassung zum gesamten Forschungsprojekt, eine Kurzinformation zur Teilstudie 3, die Schilderung meines Anliegens, Aufwand und Nutzen für die Beteiligten sowie die Kriterien für die Auswahl zu Befragender. Wenn es sich bei den Angefragten direkt um mögliche Kandidatinnen und Kandidaten handelte, wurde per Telefon oder bei Nichterreichen per Email aufgrund der aufgestellten Kriterien abgeklärt, ob es sich bei den betreffenden Personen um geeignete zu Befragende handelte oder ob sie entsprechende Personen aus ihrem betrieblichen Umfeld angeben könnten, welche im weiteren wiederum von mir kontaktiert wurden. In einzelnen Fällen boten betreffende Kontaktpersonen an eine Anzahl Fragebogen intern weiterzuverteilen. Da-

nach wurde das weitere Vorgehen, die Zustellung eines oder mehrerer Fragebogen und Zeitrahmen sowie die Ergebnismeldung vereinbart.

3.4.3 Der Fragebogen

Die schriftliche Befragung verfolgte das Ziel der strukturierten, jeweils projektbezogenen Datengewinnung anhand eines Fragebogens, um Informationen über die Projekte zu erhalten, welche eine vollständige Klassifizierung der Komponenten des Modells zur Passung von Betrieblicher Ausgangslage und Change Management hinsichtlich wirtschaftlicher, organisationsbezogener und qualifikatorischer Projektergebnisse erlaubte, d.h. mit dem Fragebogen sollten alle zur Überprüfung von Kontingenzen notwendigen Informationen quantifiziert erhoben werden.

Da, wie bereits in den Ausführungen zu den ersten beiden Teilstudien erwähnt, keinerlei bereits bestehenden adäquaten Instrumente zu den Fragestellungen vorliegender Arbeit gefunden werden konnten, wurden selber Instrumente erstellt. In Teilstudie 3 konnte dabei auf die Entwicklungen der ersten und zweiten Teilstudie zurückgegriffen werden. Der Fragebogen aus Teilstudie 2 sollte möglichst so beibehalten werden. Es gelten deshalb auch hier die im Rahmen der zweiten Teilstudie angestellten Überlegungen. Er wurde lediglich entsprechend der durchgeführten Reliabilitätsüberprüfungen in Teilstudie 2 im Bereich der Veränderungsprinzipien angepasst. Es wurden ausserdem einige geringfügige Anpassungen aufgrund des durch die Auswertung der Beratenden-Interviews erlangten eigenen persönlichen Weiterentwicklung des inhaltlichen Verständnisses vorgenommen. Die Ergebnisse der Reliabilitätsüberprüfungen des Fragebogens aus Teilstudie 2 sowie Ausführungen zur Interpretation der Skalenkennwerte finden sich in Anhang D. Erläuterungen zur Struktur des Fragebogens aus Teilstudie 3 finden sich in Anhang A.

Der eingesetzte Fragebogen enthält – mangels Vorhandensein - keine bereits standardisierten Instrumente, sondern die aus der Beratendenbefragung weiterentwickelten Skalen, sodass die *Bestimmung der Reliabilität* einzelner Fragebereiche mittels der Überprüfung der internen Konsistenz erneut anhand des Alpha-Koeffizienten von Cronbach erfolgte. Die Berechnung der Skalenkennwerte lieferte befriedigende bis gute Ergebnisse, insbesondere, wenn man bedenkt, dass in diesem mangelhaft beforschten Feld auf keinerlei bereits bestehende Instrumente Bezug genommen werden konnte.

Da die Anzahl einbeziehbarer Fragebogen mit 47 Exemplaren noch immer relativ gering ist und sich bei der auf Korrelationen beruhenden Berechnung die Gefahr von Verzerrungen ergibt, wurden vorgängig die Fragebogen einzeln auf Antworttendenzen wie beispielsweise, Tendenz zur Mitte, geringe Variation, Ausreisserwerte u.ä. geprüft. Es wurden keine entsprechenden Antwortmuster vorgefunden und entsprechend alle Fälle beibehalten.

Tabelle 3.4-2: Überblick über die Qualität der einzelnen Skalen im Fragebogenteil „Veränderungsprinzipien“ in Teilstudie 3

Fragebereich bzw. Veränderungsprinzip („Name der Skala nach Rekodierung“)	Cronbach α in TS 2	Anzahl Items	Cronbach α in TS 3	Anzahl Items
Graduelle Anpassung vs. tiefgreifende Wechsel („graduelle Anpassung“)	.14	-	.78	4
Integrativ-konzeptuelle vs. pragmatisch-fokussierte Lösungen („pragmatische Lösungsorientierung“)	.81	9	.55	9
Humanzentrierung („Humanzentrierung“)	.94	5	.89	5
Bedingungsorientierung („Bedingungsorientierung“)	.74	5	.97	5
rollende vs. linear-sequentielle Planung („Flexibilität der Planung“)	.75	11	.85	11
Zieloffenheit vs. Zielfokussierung („Zieloffenheit“)	.79	4	.89	6
gemäßigte vs. starke Beschleunigung („Tempomässigung“)	.71	4	.67	4
Langfristig-kontinuierliche vs. einmalig-temporäre Anlage des Wandels („Langfristigkeit des Wandels“)	.86	4	.75	4
Prozessberatung („Prozessberatung“)	-	-	.78	2
Fachberatung („Fachberatung“)	.73	2	.80	2
Anpassung der Methode vs. Standardisierung der Methode („Anpassung der Methode“)	.71	5	.74	5
Betriebliche vs. beraterische Entscheidungsverantwortung („betriebliche Entscheidungsverantwortung“)	.64	6	.86	6
Partizipationsorientierung vs. Machtorientierung („Partizipationsorientierung“)	.81	7	.67	7
Selbstbeurteilung („Selbstbeurteilung“)	.73	2	.52	2
Fremdbeurteilung („Fremdbeurteilung“)	.82	3	.65	2

Dabei erreichten auf der Ebene der Veränderungsprinzipien 13 von 15 Skalen befriedigende bis gute Reliabilitäts-Werte (vgl. Tabelle 3.4-2). Sehr schlechte Werte ergaben sich keine. Auf der Ebene der betrieblichen Voraussetzungen sowie der Zielkategorien konnten durchwegs gute Ergebnisse verzeichnet werden. Tabelle 3.4-3 und Tabelle 3.4-4 bieten diesbezüglich einen Überblick. Ausführliche Informationen zu den Skalenkennwerten und zu Überlegungen des Itemausschlusses und der Skalenbildung sind Anhang E zu entnehmen.

Tabelle 3.4-3: Überblick über die Qualität der einzelnen Skalen im Fragebogenteil „Betriebliche Voraussetzungen“ in Teilstudie 3

Fragebereich bzw. Skala Organisationsmerkmal	Cronbach α TS 2	Anzahl Items	Cronbach α TS 3	Anzahl Items
Strukturelle Bedingungen	.82	9	.78	9
• Führungsstrukturen (Subskala)	.65	4	.70	4
• Organisationsstrukturen (Subskala)	.75	5	.73	5
Veränderungswissen	.95	59	.96	59
• Erfahrungsstand bzgl. Veränderungen (Subskala)	.86	3	.62	3
• Kompetenzen betrieblicher AkteurInnen (Subskala)	.95	56	.96	56
Veränderungskultur	.88	20	.91	20
Ressourcen für Veränderung	.69	8	.82	8
• Finanzielle Ressourcen	.71	4	.84	4
• Zeitlich-personelle Ressourcen	.89	2	.83	2

Tabelle 3.4-4: Überblick über die Qualität der Skalen im Fragebogenteil „Wirkungen“ in Teilstudie 3

Fragebereich bzw. Skala Wirkungen	Cronbach α TS 2	Anzahl Items TS 2	Cronbach α TS 3	Anzahl Items TS 3
Wirtschaftliche Wirkungen	.84	16	.76	19
Organisationbezogene Wirkungen	.83	27	.84	26
Qualifikatorische Wirkungen	.84	16	.85	16

Aufgrund vieler Missing-Werte im Fragebereich zu den Wirkungen schloss das Verfahren jeweils viele Fälle aus, weshalb die Zahl der in die Itemanalyse einbezogenen Fälle verhältnismässig gering war für die drei Skalen wirtschaftliche Wirkungen (N=7), organisationsbezogene Wirkungen (N=26) und qualifikatorische Wirkungen (N=25). Deshalb wurde als zusätzliche Absicherung für die Qualität dieser Skalen eine Reliabilitätsüberprüfung mittels der Daten aus Teilstudie 2 und 3 gemeinsam vorgenommen. Die Ergebnisse wurden im Rahmen der Teilstudie 2 bereits präsentiert, werden hier aber der Vollständigkeit halber nochmals aufgeführt (vgl. Tabelle 3.4-5).

Tabelle 3.4-5: Überblick über die Qualität der Skalen im Frageblock „Wirkungen“ der Teilstudie 2 und der Teilstudie 3

Fragebereich bzw. Skala Wirkungen	Cronbach α	Anzahl Items	N (TS2 und TS3)
Wirtschaftliche Wirkungen	.74	16	28
Organisationbezogene Wirkungen	.86	27	31
Qualifikatorische Wirkungen	.82	16	37

3.4.4 Durchführung der Datenerhebung

Für die Bearbeitung des Fragebogens wurden ungefähr zwei Stunden veranschlagt. Da sich die fortlaufende Rekrutierung der zu Befragenden über ungefähr 10 Wochen hinzog, wurden die Fragebogen zuerst in zwei grösseren Tranchen und gegen Ende einzeln verschickt, die entsprechenden Rücksendetermine wurden entsprechend angepasst. Mittels eines Follow-up-Schreibens per E-mail wurden die Teilnehmenden einige Tage nach ihrem jeweiligen Rücksendetermin nochmals um Rücksendung gebeten. Mittels Angabe ihrer E-mail-Adresse auf einem vom Fragebogen gesonderten Talon, konnten die Befragten jeweils angeben, ob sie über die Forschungsergebnis Rückmeldung erhalten möchten.

3.4.5 Auswertung

Die Fragebogen wurden mittels SPSS elektronisch erfasst. Erläuterungen zur Auswertung der Fragebogendaten werden direkt im Zusammenhang mit den entsprechenden Ergebnissen gemacht (vgl. Kapitel 4.3).

4 ERGEBNISSE

Die hier vorliegende Untersuchung gliedert sich in drei Teilstudien. Die erste Teilstudie umfasst vier Fallstudien zu vier in der Herangehensweise des Change Managements unterschiedlichen Projekten. Hier wurden insgesamt 18 Projektbeteiligte – je Fall die Beratenden, die betrieblichen Projektleitenden sowie betriebliche Projektmitarbeitende - schriftlich und mündlich befragt. Die zweite Teilstudie umfasst die schriftliche bzw. mündliche Befragung von 31 Beratenden. In der dritten Teilstudie wurden schliesslich betriebliche 47 Veränderungsverantwortliche schriftlich befragt.

Die Ergebnisse werden zunächst gesondert nach jeder Teilstudie beschrieben und interpretiert und in einem letzten Teil in einer Integration zusammengeführt. Die Gliederung zeigt sich wie folgt:

In Kapitel 4.1 werden die Fallstudien präsentiert. Jeder Fall wird zunächst beschrieben, interpretiert und es werden die entsprechenden Schlussfolgerungen fallweise gezogen. In Kapitel 4.1.5. erfolgen schliesslich die fallübergreifenden Schlussfolgerungen und die Ergänzung und Anpassung der theoretisch hergeleiteten Kontingenzannahmen.

In Kapitel 4.2 erfolgt die Beschreibung und Interpretation der Beratendenbefragung aus Teilstudie 2. Hier werden zunächst die quantitativen Ergebnisse beschrieben und unter Bezugnahme auf die Ergebnisse aus den Interviews interpretiert. Es folgt ausserdem eine zusätzlich vertiefte Beschreibung und Interpretation der Ergebnisse zu prozessbezogenen Einflussfaktoren aus den Interviews.

In Kapitel 4.3 findet sich die Beschreibung und Interpretation der Ergebnisse aus der schriftlichen Befragung der betrieblichen Veränderungsverantwortlichen.

Kapitel 4.4 schliesslich enthält die Zusammenführung der Ergebnisse aus den drei Teilstudien.

4.1 Ergebnisse der Teilstudie 1: Vier Fallstudien

Das Feld des Change Managements ist bisher in der Form der vorliegenden Arbeit wenig systematisch bearbeitet worden. Das heisst, es existieren bisher keine Studien, welche danach fragen, welche betrieblichen Ausgangssituationen eigentlich welche Art von Change Management brauchen. Zudem ist über die einzelnen Vorgehensweisen innerhalb des Change Managements bislang sehr uneinheitlich und unterschiedlich differenziert berichtet worden.

Die vorliegende Arbeit hat erstens zum Ziel, zu untersuchen, welches die idealen Passungen von Change Management und Betrieblichen Ausgangslagen hinsichtlich der Erzielung von Auswirkungen in wirtschaftlicher, organisationsbezogener und qualifikatorischer Hinsicht sind. Der Fokus auf das Prozessgeschehen soll zweitens entsprechend erlauben, Faktoren, welche den Veränderungsprozess unterstützend oder hemmend beeinflussen zu eruieren.

Es werden deshalb hier für die erste wissenschaftliche inhaltliche und methodische Annäherung an die Perspektive dieser Untersuchung Fallstudien erstellt, um einen vergleichbaren Zugang zu unterschiedlichen praktizierten Change Management-Ansätzen im Zusammenhang mit jeweiligen Betrieblichen Ausgangslagen hinsichtlich wirtschaftlicher, organisationsbezogener und qualifikatorischer Projektergebnisse zu erhalten. Im Zentrum steht dabei die Diskussion theoretisch hergeleiteter Kontingenzannahmen, namentlich der Passung von Betrieblichen Ausgangslagen, Change Management und daraus resultierenden Projektergebnissen im Abgleich mit den fallspezifischen empirischen Kontingenzen, sowie die jeweils fallspezifische Identifikation von prozessbezogenen Einflussfaktoren. Es sollen dabei aber auch Fragen nach Eignung des methodischen Zugangs im Hinblick auf die folgenden beiden Teilstudien, nach Einflussfaktoren und Zusammenhängen gestellt und beantwortet werden.

Die in diesem Zusammenhang erstellten Fallstudien beschreiben abgeschlossene Veränderungsprojekten mit verschiedenen Change Management Zugängen, davon wurden drei Projekte durch das Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (iafob) sowie ein Projekt durch eine anderen Beratungsfirma begleitet bzw. durchgeführt. Sie erscheinen im folgenden in der Reihenfolge ihrer Erstellung.

Als „Fall“ gilt in diesem Zusammenhang ein abgeschlossenes organisationales, beraterisch begleitetes Veränderungsprojekt, zu welchem jeweils betriebliche Exponentinnen und Exponenten, namentlich Projektleitende, Projektmitarbeitende und wenn möglich Projektbetroffene, sowie die Beratungsseite mündlich und schriftlich befragt wurden.

Die Informationen aus der Befragung wurden je Fall aufbereitet, d.h. zusammengeführt, gegliedert und diskutiert in folgender, den theoretischen Annahmen der Untersuchung entsprechenden inhaltlichen Struktur:

- Ausgangslage, Gegenstand und Ziele der Veränderung
- Zusammenfassung des Projektablaufs
- Situative Anforderungen
- Merkmale des gewählten Change Management Ansatzes
- Spezifische prozessbezogene Einflussfaktoren
- Projektwirkungen
- Schlussfolgerungen

4.1.1 Fall 1: Die Informatikabteilung

4.1.1.1 Ausgangslage, Gegenstand und Ziele der Veränderung

Die Informatik-Abteilung eines Departements einer Stadtverwaltung ist eine interne Dienstleistungsabteilung, welche zum Zeitpunkt der Befragung Informatikdienstleistungen erbringt. Der Auslöser für das hier beschriebene Veränderungsprojekt war die Reorganisation des gesamten Departements, wobei die vier bisher funktional gegliederten Dienstabteilungen des Departementes in funktional integrierte Organisationseinheiten, sogenannte Zentren überführt worden waren. Im Zuge dieser Departementsorganisation wurden die IT-Verantwortlichen aus den vier bisherigen Dienstabteilungen in eine neue Informatikabteilung zusammengeführt. Innerhalb dieser Informatikabteilung fand nun entsprechendes Organisationsentwicklungsprojekt statt, über welches im folgenden berichtet werden soll.

Durch die Zusammenführung der IT-Verantwortlichen in die neue Informatikabteilung hatten sich viele ungeklärte Zuständigkeiten innerhalb der Abteilung ergeben, was zu grossen Ineffizienzen führte. Absicht des Veränderungsprojekts war es nun entsprechend, mit dem Ziel der Effizienzsteigerung und Qualitätsverbesserung, die Prozesse und Abläufe zu standardisieren und dafür die entsprechenden Strukturen zu schaffen. Wichtige Bestandteile der Veränderung waren entsprechend folgende:

- Entwicklung der Struktur der neuen Aufbau- und Ablauforganisation
- Erarbeitung einer neuen Führungsstruktur
- Erarbeitung eines Dienstleistungsportfolios

Dies beinhaltete zusätzlich den Fokus auf die interne Kooperation, da Mitarbeitende aus verschiedenen Abteilungen zusammengeführt worden waren. Die neue Abteilung musste eine gemeinsame Sicht entwickeln und die unterschiedlichen Vorgehensweisen und Arbeitsstile synchronisieren. Auch mussten die Mitglieder der neuen Informatikabteilung ein neues Rollenverständnis entwickeln, da sie aus der bisherigen direkten Unterstellung bei ihren Kunden neu in eine Dienstleistungsabteilung zusammengeführt worden waren.

4.1.1.2 Zusammenfassung des Projektablaufs

Das Veränderungsprojekt in der Informatik-Abteilung des Departements wurde begleitet durch zwei Beratende eines kleinen Beratungsunternehmens. Die Auswahl der Beratenden war auf übergeordneter Ebene im Rahmen der Gesamtorganisation des Departementes entschieden worden.

In der Vorbereitung wurde die Auftragsklärung durch die Beratenden gemacht und ein Vorgehensvorschlag vorgelegt.

In der ersten Phase, der Analysephase, wurde vor allem in einer, nicht fest zusammengesetzte Projektgruppe, bestehend aus der Abteilungsleiterin, den Beratenden und zeitweise ausgewählten Führungskräften sowie im Plenum mit der ganzen Belegschaft in Gruppendiskussionen eine Bestandesaufnahme des Ist-Zustandes gegenwärtiger Dienstleistungen durchgeführt.

In der 2. Phase wurde in einer sogenannten Kerngruppe, bestehend aus Abteilungsleiterin, Beratenden und ausgewählten Führungskräften sowie aus Vertreterinnen bzw. Vertretern aus allen Tätigkeitsbereichen, die Grobkonzeption neuer Prozesse und Strukturen erarbeitet, welche schliesslich in der dritten Projektphase wiederum mit der ganzen Belegschaft in den neuen Teamstrukturen weiterbearbeitet und detailliert wurde. Für die Umsetzung wurde, begleitet durch einen der Berater, Teamentwicklungs- und Führungsworkshops durchgeführt. Abgeschlossen wurde die Umsetzung formal mit einem Abschlussworkshop zum Zwecke des Projektreviews, wo aufgrund der Reviewergebnisse weitere Umsetzungsteilprojekte aufgesetzt wurden, welche im weiteren ohne Berater selbstständig durchgeführt werden.

4.1.1.3 Situative Anforderungen vor dem Projektstart

Im folgenden soll die Ausgangslage der Informatikabteilung hinsichtlich des anstehenden Wandels in Bezug auf zwei Gesichtspunkte charakterisiert werden: Zum einen soll die *Organisation mit ihren Merkmalen* beschrieben werden, dabei werden zuerst unter strukturellen Bedingungen sowohl Führungsstrukturen wie auch die Organisationsstrukturen betrachtet, danach wird auf das vorhandene Know-how in Bezug auf organisationale Veränderungen eingegangen und schliesslich sollen kulturelle Bedingungen, insbesondere mit Fokus auf Aspekte einer Veränderungskultur beschrieben werden. Als weitere betriebliche Voraussetzungen werden schliesslich die für das Veränderungsprojekt zur Verfügung stehenden Ressourcen dargestellt. Als zweite Grösse der betrieblichen Ausgangslage werden die *Umweltanforderungen* zum Zeitpunkt des Projektstarts charakterisiert.

Die organisationalen Voraussetzungen präsentierten sich zum Zeitpunkt des Projektstarts wie folgt.

4.1.1.3.1 Strukturelle Bedingungen

Führungsstrukturen. Da die einzelnen Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Abteilungen zusammengeführt worden waren, hatten sie entsprechend in unterschiedlichen Führungsverhältnissen gearbeitet. Der bisherige Führungsstil wird als eher partizipativ, die Entscheidungscentralisation als eher gering bezeichnet. Es kann demnach von eher flexiblen Führungsstrukturen gesprochen werden.

Organisationsstrukturen. Die Organisation ist *funktional* gegliedert. Die *Standardisierung* der Aufgabenerfüllung wird als eher gering bezeichnet. Da die Mitarbeitenden der Abteilung davor in unterschiedlichen Abteilungen gearbeitet hatten, in welchen zudem das Thema Informatik „niemanden interessiert“ hatte, herrschte eine stark individuell geprägte Gestaltung der Aufgabenerfüllung: „Jeder hat es so gemacht, wie er es gewohnt war“. Die auszuführenden Tätigkeiten wurden *teils übergeordnet, teils dezentral* in den Organisationseinheiten *geplant*, die *Informationsflussformalisierung* wird als eher stark bezeichnet. Die Abläufe werden als teilweise bis eher stark durch *Automatisierung* geprägt beschrieben. Durch die gleichzeitig vollzogene Veränderung der innerbetrieblichen Umgebung der neu geschaffenen Informatikabteilung waren die Zuständigkeiten innerhalb der Abteilung unklar: "Simple Probleme bei uns sind zuerst mal drei mal um [...] herumgegangen bis wir gewusst haben, wer jetzt derjenige ist, der es lösen muss". Daraus hat sich für die Verantwortlichen erheblicher Veränderungsdruck abgeleitet.

Der Stand der Organisationsgestaltung lässt sich somit ungefähr *in der Mitte zwischen klassisch-bürokratischen und dezentral-prozessorientierten Organisationsstrukturen* ansiedeln. Im Hinblick auf die Flexibilität kann entsprechend davon ausgegangen werden, dass eine mittlere strukturelle Flexibilität vorhanden war. Die vorhandenen Führungsstrukturen wirken zusätzlich flexibilisierend.

4.1.1.3.2 Betriebliches Veränderungswissen

Zwar wird betrieblicherseits berichtet, dass in einzelnen der alten Abteilungen die Mitarbeitenden sehr viel mit Beratern zu tun gehabt hätten, „sie sind dauernd beworfen worden mit irgendwelchen Gratistips von Organisationsberatern“. Trotzdem wird der Erfahrungsstand mit Veränderungen als gering eingeschätzt. Die Beratungsseite teilt diese Wahrnehmung.

Die Einschätzungen der Befragten zu den für die Veränderung vorhandenen Kompetenzen bewegen sich sowohl im Bereich der Fach- und Methodenkompetenz wie auch im Bereich der Sozialkompetenz zwischen teilweise ausreichend bis ausreichend. Einzig die Fähigkeit zur Meinungsäusserung und Durchsetzung wird von betrieblicher Seite im Zusammenhang mit der Veränderung für eher unzureichend gehalten.

4.1.1.3.3 Kulturelle Bedingungen

Die Aspekte Innovativität, Offenheit für Veränderungen, Veränderungsbereitschaft, Bewusstsein für Veränderungsbedarf und Identifikation mit dem Unternehmen und seiner Entwicklung als Bestandteile einer Veränderungskultur werden für die oberste Ebene (Abteilungsleiterin) als vorhanden wahrgenommen. Für die Teamleitungen bewegen sich die Einschätzungen mehrheitlich zwischen eher vorhanden und vorhanden. Auf Ebene der Mitarbeitenden mit einer etwas kritischeren Tendenz ebenfalls. Auffallend ist, dass auf allen Ebenen das Bewusstsein für den Veränderungsbedarf als stark vorhanden beschrieben wird.

Insgesamt kann in der Abteilung Informatik von *eher bis stark vorhandenen Aspekten einer Veränderungskultur* gesprochen werden.

4.1.1.3.4 Ressourcen für den Wandel

Finanzielle Ressourcen für das Projekt werden für genügend gehalten. In Bezug auf die *zeitlichen Ressourcen* unterscheiden sich die Einschätzungen von Betrieb und Beratung: Während die Beratung diese für ausreichend hält, sind betriebsseitig die Einschätzungen viel kritischer: Sowohl die neben dem Tagesgeschäft vorhandene Zeit wie auch die für die einzelnen Projektschritte eingeplante Zeit wird für zu knapp gehalten. Das gleiche gilt für den Anteil an *Freistellung der Verantwortlichen* für das Projekt. Die *Machtressourcen* werden als gross bezeichnet

4.1.1.3.5 Umweltanforderungen

Als Umwelt wird in diesem Kontext die direkte innerorganisationale Umgebung der Abteilung Informatik, also das betreffende Departement der Stadtverwaltung bezeichnet. Die Veränderung wurde ausdrücklich nicht aufgrund von wirtschaftlichem Druck initiiert und es wird betont, dass damit keine Kosteneinsparungen erzielt werden sollten. Umweltdruck für die Veränderung bestand aufgrund der internen Reorganisation des Departements womit von aussen über die neue Zusammensetzung der Abteilungen entschieden wurde. Die Abteilungsumwelt wird insofern als komplex bezeichnet als sich diese gleichzeitig mit der Abteilung Informatik verändert hat und überall Führungswechsel stattgefunden hatten.

4.1.1.4 Merkmale des gewählten Change Management Ansatzes

Im folgenden soll der im Projekt gewählte Change Management Ansatz anhand zweier Betrachtungsweisen dargestellt werden: Zuerst werden Aspekte der Projektorganisation, d.h. Gremien und Rollen im Projekt sowie der phasenspezifische Ablauf des Projekts beschrieben. Ein weiterer Fokus liegt auf den Prinzipien, entlang derer das Change Management gestaltet wurde.

Wie eingangs bereits beschrieben, wurde das Projekt begleitet durch zwei Berater. Es wurde in verschiedenen Projektgremien zusammengearbeitet: Es gab keine fest zusammengesetzte *Projektgruppe*, sondern eine Gruppe bestehend aus der Abteilungsleiterin, den Beratenden und ausgewählten Führungskräften. Gearbeitet wurde zu Beginn vor allem in dieser Projektgruppe, im Plenum mit der ganzen Belegschaft oder teilweise auch in thematischen *Arbeitsgruppen* besetzt mit Mitarbeitenden und ausgewählten Führungskräften.

Die in der zweiten Phase gebildete *Kerngruppe* bestand aus Abteilungsleiterin, den Beratenden und ausgewählten Führungskräften sowie aus Vertreterinnen bzw. Vertretern aus allen Tätigkeitsbereichen. Bei der Auswahl der jeweiligen Gruppenmitglieder wurde auf Ausgewogenheit geachtet. Die Auswahl geschah durch die Abteilungsleiterin.

In der dritten Phase wurde dann, unter Einbezug sämtlicher Mitarbeitender bereits in den neuen Team- und Führungsstrukturen weitergearbeitet.

4.1.1.4.1 Information und Kommunikation

- Die laufende interne Information wurde durch die Abteilungsleitung mit dem Plenum der Mitarbeitenden oder durch die Führungskräfte in den Teams gemacht.
- Die externe Information, also die Information gegenüber den Kunden und dem Vorgesetzten wurde durch die Abteilungsleitung vorgenommen.
- Nach der Grobkonzeptphase informierte die Kerngruppe an einem Präsentationsanlass die Belegschaft über die neu erarbeitete Struktur
- Die Konsequenzen der Veränderung wurden auf dem Intranet publiziert.

4.1.1.4.2 Ablauf des Projekts: Projektphasen

In der *Vorbereitungsphase* trafen sich die Beratenden, die Abteilungsleiterin und ihr Vorgesetzter zu zwei Sitzungen, einmal für die Auftragsklärung und zweitens zur Diskussion eines zwischenzeitlich durch die Beratenden erarbeiteten Vorgehensvorschlags.

Die *Analysephase* wurde von der Projektgruppe vorbereitet und danach mit dem Plenum der Mitarbeitenden durchgeführt.

In der *Grobkonzeptphase* wurde die Grobkonzeption durch die Kerngruppe erarbeitet.

Die *Detailierung* der Konzeption wurde wiederum unter Einbezug aller Mitarbeitenden in den bereits neu gebildeten Strukturen, den drei neu geschaffenen Teams erarbeitet. Die Teams wurden in Workshops durch die Beratenden begleitet, wo die erarbeiteten Erzeugnisse aus der Detailierung besprochen werden konnten.

Die *Umsetzungsphase* wurde nur noch durch einen der beiden Berater weiterbegleitet. Es wurden mit jedem Team je ein Teamentwicklungs- und ein Führungsworkshop durchgeführt. Abschluss dieser Phase bildete ein Abschlussworkshop mit einem Projektreview.

Nach der Umsetzungsphase wurden aufgrund der Reflexion der Ergebnisse im Abschlussworkshop weitere Umsetzungsteilprojekte aufgesetzt, welche im weiteren ohne die Begleitung durch Berater durch die Abteilung selbstständig durchgeführt werden. Promotor dieser Teilprojekte ist der Führungskreis.

4.1.1.4.3 Veränderungsprinzipien

Graduelle Anpassung vs. Tiefgreifender Wechsel. Der Wandel wird als evolutionär beschrieben mit der Begründung, dass man auf dem bestehenden aufzubauen versuchte und dieses bereinigt hat und nicht „auf der grünen Wiese“ den Dienstleistungskatalog neu zusammenstellen konnte. Ebenso waren die groben Strukturen schon vor dem Projekt klar. Es besteht insgesamt von betrieblicher Seite der Eindruck, dass man „Schritt für Schritt“ sehr vieles verändert hat: „Da ist in dem Jahr schon sehr viel passiert durch das, dass man darüber gesprochen hat“. Auch von Beratungsseite wird die Veränderung als „kontinuierlicher Prozess“, auch im Sinne einer Weiterentwicklung bezeichnet.

Pragmatisch-fokussierte Lösungen vs. Integrativ-konzeptuelle Lösungen. Das Vorgehen wird seitens der Abteilungsleitung insofern als pragmatisch bezeichnet als die gegenwärtige Situation betrachtet wurde und versucht wurde, dafür eine Lösung zu finden und zu schauen, „was wird jetzt und dringend in der Abteilung mit den jetzigen Rahmenbedingungen gebraucht“. Nachgelagert wurde dann die Sicht erweitert auf die nächsten fünf Jahre.

Die Beratung bezeichnet das Vorgehen als situativ und trotzdem ganzheitlich. Ganzheitlich deshalb, weil immer das soziotechnische System als Ganzes betrachtet worden sei und nicht auf einen einzelnen Aspekt isoliert eingegangen worden sei: „Man versuchte immer, alle Sachen miteinander anzuschauen“.

Humanzentrierung vs. Bedingungsorientierung. Ergebnisbezogen ist die Rede von einer Orientierung auf die sogenannten harten Faktoren der Organisation. In Bezug auf die Hebel, die man im Prozess ansetzte wird aber auch eine zeitweilige Humanzentrierung beschrieben, indem man sich individuell um einzelne Personen gekümmert habe, v.a. im Zusammenhang mit dem Einbezug Einzelner in verschiedene Projektphasen.

Seitens der Beratung versteht man den eigenen Ansatz als bedingungsbezogen, also fokussiert auf Prozesse, Strukturen, Führungsinstrumente vor dem Hintergrund, dass eine entsprechende Intervention auch softfactorseitig Wirkungen zeige. Man habe „die Hardfactors so diskutiert, dass das was man von den Softfactors erwartet, Kooperation und diese Sachen, [...] dann stattfinden kann. Beeinflussen tun wir die Hardfactors. Aber wir diskutieren sie vor dem Hintergrund der Softfactors, nicht einfach an sich. [...]. Und je nachdem was man an den Softfactors erreichen will, arbeitet man an den entsprechenden Strukturen, die das eher möglich machen als andere“.

Planung rollend vs. linear-sequentiell. Geplant wurde *zeitlich* rollend innerhalb eines zu Beginn aufgestellten Plans, dessen Meilensteine jedoch verschoben werden konnten und tatsächlich verschoben wurden.

In Bezug auf die *inhaltliche Planung* begann die Abteilungsleiterin aus der anfänglichen Unsicherheit heraus, für jede Projektphase Aufträge mit Zielen, Aufgaben und gewünschten Ergebnissen zu schreiben, um „mir klar zu werden, was ich überhaupt will“. Insofern beschreibt sie die inhaltliche Planung als rollend, da für sie zu Beginn nicht klar war, wohin die Veränderung führen soll.

Die Beratungsseite beschreibt die Planung als „relativ genau“ gegliedert. Inhaltlich wurden verschiedene Phasen von Analyse, Grobkonzeption und Detailkonzeptphase geplant, zeitlich terminiert und aufwandsmässig kalkuliert. Innerhalb der geplanten inhaltlichen Phasen wurde die zeitliche Terminierung dann verschoben, die Kapazitäten allerdings dabei wenig verändert.

Zieloffenheit vs. Zielfokussierung. Die Ziele wurden innerhalb eines gegebenen und nicht modifizierbaren Rahmens – der neuen Struktur des Departements - offen definiert, sowohl was die strukturelle Bereinigung wie auch das Qualitätsziel anbelangt.

Von Beratungsseite besteht die Wahrnehmung, dass viele Ziele im Laufe der Diskussion entstanden sind. Es sei weniger mit Zielen als mit Themenbereichen gearbeitet worden. Für die erarbeiteten Zielbereiche wurden durch die Beteiligten selbst Kriterien erarbeitet, anhand derer die Beurteilung der Resultate vorgenommen wurde. Weiter wurde von Beratungsseite viel Wert darauf gelegt, dass die Rahmenbedingungen innerhalb derer man sich bewegen musste geklärt und festgelegt waren. Innerhalb dieser „Leitplanken“ habe es dann viel Gestaltungsfreiheit gegeben.

Betriebsseitig wird hingegen die mangelnde anfängliche Formulierung von Evaluationskriterien bemängelt: „Wir haben die Evaluationskriterien nicht gehabt, wir haben nicht alle Ziele auf einem Tisch gehabt. Wir haben immer nur pro Projektphase die einzelnen Ziele gehabt“.

Gemässigte vs. starke Beschleunigung. Das Tempo wird als den Umständen laufend angepasst beschrieben, wobei seitens der Abteilungsleitung das Tempo auch vorgegeben wurde, wenn es für ertragbar gehalten wurde.

Von Beratungsseite wird das Tempo als langsam wahrgenommen, es sei versucht worden, möglichst „alle Leute mitzunehmen“ und dem habe man auch die entsprechende Zeit gegeben.

Längerfristig-kontinuierliche vs. einmalig-temporäre Wandelanlage. Die Anlage der Projekts wird betrieblicherseits als auf stetige Veränderung hin angelegt wahrgenommen. „Wir haben keine Chance zu sagen [...] ‚ich bleibe so‘, sondern wir müssen immer schauen was draussen passiert“.

Auch die Beratung versteht Veränderung „zunehmend als etwas, was kontinuierlich ist“ und das sei in den Workshops auch so diskutiert worden. Konkret habe man zum Zeitpunkt der Veränderung z.B. bereits gewusst, dass man in den nächsten Jahren ein neues Gebäude beziehen werde.

Partizipations- vs. Machtorientierung. Die Partizipationsorientierung wird als phasenweise unterschiedlich beschrieben: In der Ist-Analyse „hat man ziemlich viel selber machen lassen“, in dieser Phase waren auch sämtliche Mitarbeitende beteiligt. Aufgrund von Widerständen in der Analysephase wurde für die Erarbeitung der Grobkonzeption ein Kernteam, bestehend aus Abteilungsleitung, ausgewählten Führungskräften, Mitarbeitendenvertretung sowie den Beratern, gebildet. Dieses erarbeitete die Grobkonzeption aufgrund der Inputs aller Beteiligten aus der Analysephase. Hier beschreibt sich die Abteilungsleiterin als „vorwärts preschend“ und „wenig Raum lassend“. In dieser Phase besteht seitens der Leitung auch die Einschätzung, dass zuwenig informiert worden sei bzw. dass offensiver hätte informiert werden müssen, da die in dieser Phase nicht Beteiligten sich „abgehängt“ gefühlt hatten und auch „nicht mehr fragen kamen“. Auch innerhalb des Kernteams wurde unterschiedlich mit dem Partizipationsangebot und dem vorgelegten Tempo umgegangen. Während die einen aktiv mitarbeiteten, hatten andere das Gefühl, dem Prozess nicht mehr folgen zu können. In der Detaillierungsphase wurde in den neu gebildeten Teams wiederum mit allen Mitarbeitenden und je Team sehr selbständig gearbeitet. Für den Prozess insgesamt besteht seitens der Abteilungsleiterin die Wahrnehmung, dass sie „ziemlich genau gewusst habe“, was sie wolle.

Selbst- vs. Fremdbeurteilung. Die Analyse und Beurteilung der Ist-Situation wurde in Gruppendiskussionen durch die Abteilungsmitglieder selber vorgenommen. Die benötigten Methoden und Instrumente wurden dazu von den Beratern zur Verfügung gestellt.

Prozess- vs. Fachberatung. Die Beratung wird betriebsseitig als prozessorientiert bezeichnet: „Sie haben immer gesagt, über eure Arbeit können wir gar nicht mitreden, ihr wisst am besten inhaltlich was ihr macht, wir können euch bloß helfen es gut zu machen“.

So beschreibt auch die Beratungsseite ihren Ansatz: „Ich lasse es nicht zu, dass ich den Output des Workshops verarbeite und dann etwas daraus mache und wieder bringe. Das müssen sie selber machen. [...] Expertenberatung machen wir insofern, als wir auch offen legen, vor dem Hintergrund welches Ansatzes wir uns verhalten und zwar inhaltlich und methodisch. Vor diesem Hintergrund ist es dann eigentlich offen. Es ist insofern auch offen, als sie entscheiden und nicht wir. Ich sage höchstens, warum ich das nicht gut finde so“. Lösungen wurden ausserdem von den Beteiligten in Gruppen selbst erarbeitet. Methoden wurden jeweils situativ mit der Abteilungsleiterin anhand eines beratungsseitigen Vorschlags vorbesprochen.

Der Beratungsansatz kann insgesamt als prozessorientiert bezeichnet werden.

Angepasste vs. standardisierte Vorgehensmethode. Die Methoden wurden als offen wahrgenommen. Von betrieblicher Seite besteht der Eindruck einer grossen situativen Anpassungsfähigkeit der Beraterinnen.

Das Vorgehen wird von den Beraterinnen insofern als standardisiert bezeichnet, als die phasische Gliederung ihrer Projekte in Analyse, Grobkonzeption und Detailkonzeption immer dieselbe ist. Innerhalb dieser Phasen werden jeweils „Methodenbatterien“ situativ eingesetzt: „Da sind wir relativ offen. Wo wir nicht offen sind ist die Art wie wir da arbeiten. Ich könnte nicht plötzlich als Experte auftreten“.

Betriebliche vs. beraterische Entscheidungsverantwortung. Die Verantwortung für Ergebnisse des Projektes lag bei der Abteilungsleitung. Methodisch lag die Verantwortung bei der Beratung: „Unsere Verantwortung war es stärker, den Prozess voranzutreiben und zu sagen, ‚jetzt wäre es wichtig, dass man den und den Entscheid trifft‘, aber den Entscheid müssen sie treffen. Auch dass sie nicht irgendwelche Entscheidungen, die schwierig sind, unter dem Tisch behalten“. Die Beraterinnen fühlten sich inhaltlich verantwortlich für die Erarbeitung von Entscheidungsgrundlagen durch die Beteiligten, vertraten aber auch ihre eigene Meinung, was Lösungen anbelangte.

4.1.1.4.4 Zusammenfassung der Veränderungsprinzipien

- Das Change Management äusserte sich in einem Vorgehen, welches sich im Bereich der Charakterisierung des Wandels als *teilweise tiefgreifend und konzeptuell* und *teilweise anpassend und pragmatisch* präsentiert. Es sollten teilweise konzeptuell, teilweise pragmatisch bei hauptsächlichlicher Orientierung auf Bedingungen eher Anpassungen denn tiefgreifende Veränderungen erzielt werden.
- Die *Planungs- und Steuerungsprozesse* erweisen sich als *eher wenig direktiv* bei eher rollender Planung, eher offenen Zielformulierungen, der als eher gemässigt beschriebenen Beschleunigung sowie einer längerfristig-kontinuierlichen Anlage
- Im Bereich des *Einbezugs von Betroffenen* kann von einer *eher starken Partizipationsorientierung* mit einem eher partizipativen Vorgehen und Selbstbeurteilung gesprochen werden.
- Das *Beratungsverständnis* kann als *prozessorientiert* bezeichnet werden. Die Entscheidungsverantwortung wird auf Betriebsseite angesiedelt.

4.1.1.4.5 Vorgehen zur Anpassung des Change Managements an die betrieblichen Voraussetzungen

„Am Schluss haben wir dann auch so einen Feedback-Workshop gemacht, wo sie den Prozess aufgezeichnet haben und beschrieben haben, wie sie das empfunden haben. Und im Vergleich zu anderen Projekten hat man da viel Zeit aufgewendet. Aber das war auch gut möglich in jener Kultur. [...]. Die haben auch eine ganz bestimmte Kultur, die sich auf solche Sachen auch bezieht, insbesondere von der Führung her. Für die ist das alles auch wichtig, dass man das ausführlich miteinander bespricht“.

4.1.1.5 Spezifische prozessbezogene Einflussfaktoren

Im folgenden werden die von den Befragten geschilderten, situativ den Veränderungsprozess in unterstützender oder hemmender Weise ausschlaggebend beeinflussenden, Faktoren dargelegt

4.1.1.5.1 Unterstützende prozessbezogene Faktoren

Analysephase. Diese Phase wird betrieblicherseits als zentraler und wichtiger Teil des Projekts bewertet, die Mitarbeitenden hätten „den Plausch“ gehabt und es seien gute Diskussionen geführt worden. „Wo der Mitarbeiter gesehen hat, was ist die Dienstleistung, welche wir erbringen. Ich finde, dass das ein wichtiger Punkt für das Bewusstsein der Mitarbeiter ist [...]. Ich glaube, auch das Mitkommen, [...] das durchdenken können, sich überlegen können, was ist den eigentlich gut und wo wollen wir hinkommen“. Die Selbstanalyse wird als entscheidend dafür betrachtet, dass die Mitarbeitenden in der Folge des Projekts verstärkt selbstverantwortlich arbeiteten.

Externe Beratung. Die durch die Berater als „neutrale Drittpersonen“ moderierten Workshops wurden als sehr wertvoll empfunden. Zum einen hätte der eine Berater „eine Art, wo er die wirklich die Sache auf den Punkt bringen kann“. Zum anderen könne er auch die „Rolle vom Bölimann“ übernehmen. „Die Bölimannfunktion vom Externen ist extrem wertvoll weil es das Team oder die Abteilung davor schützt, dass sich Fronten verhärten“.

Im weiteren wurde als sinnvoll empfunden „dass man sich mal in einem geschützten Rahmen, weg vom Geschütz hier, Gedanken über die eigene Zukunft machen kann“.

Der Start der eigentlichen Umsetzung: Räumliche Erfahrbarkeit. Als wichtiger Moment im Veränderungsprozess wird der Zeitpunkt wahrgenommen, als man die räumliche Veränderung vorgenommen hat und die Veränderung „augenfällig“ wurde. Es wurden Büros verteilt und Sitzordnungen gemacht „und das ist dann auch mit viel Emotionen verbunden gewesen, seinen Stuhl von da nach dort schieben zu müssen und die Pflanzen von da nach da, oder das sind dann solche Sachen: ‚jetzt habe ich Ostsonne gehabt und jetzt habe ich plötzlich Westsonne‘“. Nachdem dieser Akt vollzogen gewesen war, reduzierten sich auch die Grundsatzfragen bezüglich des Sinns der neuen Struktur, welche durch die in der Grobkonzeptphase nicht beteiligten Mitarbeitenden aufgeworfen worden waren: „Man sieht, wie es wie physisch erlebbar wird, wie sich etwas verändert hat, und irgendwie sind die Fragen wie obsolet geworden“.

Konzentration auf das eigene neue Team. Mit dem Umzug geschah eine verstärkte Konzentration auf das eigene neue Team. „Dann haben wir angefangen, uns zusammenzufinden in unserem Team, also die vier Leute, mein Team, und ich habe gesagt, ‚schaut, so und so will ich das haben‘“. Zeitgleich fanden in den neuen Teams die Teamworkshops mit den Beratern statt. „Wo wir uns selber dann um unser Team haben kümmern können, moderiert durch [...]. Das ist dann auch gut gewesen, das hat uns dann auch Rückenwind gegeben, das in dieser neuen geographischen Situation noch ein wenig mit Inhalt zu füllen“. Es habe beides gleichermaßen gebraucht. Der Umzug als „Gesamtabteilungsübung“ sowie das „sich wieder finden“ in den neuen Büros und in den Teamworkshops.

4.1.1.5.2 Hemmende prozessbezogene Faktoren

Aspekte der Partizipation. Die anfängliche Begeisterung, dass mitgearbeitet werden durfte, schlug aus der Wahrnehmung der Abteilungsleiterin bei einigen Personen gegen Ende des Projekts in Skepsis um, ob man den richtigen Weg eingeschlagen habe, am richtigen Ort angekommen sei und ob es nicht auch anders gegangen wäre.

Seitens der Beratung besteht der Eindruck, dass im Zuge der Beteiligung sämtlicher Mitarbeitender in der Analysephase, verursacht durch die mit der Projektarbeit einhergehenden Zusatzbelastung, vereinzelt Widerstände entstanden. Diese versuchte man aufzulösen, indem ein Teil der Mitarbeitenden durch die Gründung eines Kernteams, welches in der nächsten Phase die Grobkonzeption erarbeitete, von ihrer Mitarbeitspflicht entlastet wurde. „Die, die dann da nicht mitarbeiten mussten, waren zum Teil richtig froh, dass sie das nicht mussten, haben sich dann aber später wieder beschwert, dass man das jetzt mit ihnen nicht diskutiert hat und so ist das halt immer [...]. Man muss schauen, dass man nicht in den Diskussionen stecken bleibt und trotzdem weitergeht und dabei aber keinen überfährt“. In diesem Zusammenhang wird auch der Problembereich der Pseudopartizipation geschildert, wo nicht immer transparent war, welche Entscheidungen noch gemeinschaftlich diskutiert und getroffen werden konnten und wo Entscheidungen bereits getroffen worden waren.

Mangelhafte Information und Kommunikation im Zusammenhang mit Partizipation. Seitens der Abteilungsleiterin besteht die Einschätzung, dass sie in der Grobkonzeptphase, wo nur ein Teil der Abteilung in einem Kernteam am Projekt arbeitete, die übrigen Mitarbeitenden verstärkt hätte informieren müssen: „In dieser Phase, wo wir das Kernteam gehabt haben, denke ich, hätte ich besser kommunizieren müssen. Und die Leute besser abholen. Dort habe ich überfahren und da merke ich auch die Auswirkungen jetzt. Es ist den Leuten zu schnell gegangen, sie sind sich überfahren vorgekommen, sie haben nicht mehr gewusst wo sie überhaupt mitreden können und wo nicht“. Der gleiche Eindruck besteht auch seitens eines der befragten Kerngruppenmitglieds. In diesen Monaten der Grobkonzeption habe man einen Abstand zwischen Kerngruppe und übrigen Abteilungsmitgliedern geschaffen, welcher bis zum Zeitpunkt dieser Befragung noch nicht überwunden worden sei.

Die Konsequenz aus diesem Informationsdefizit war, dass auch lange nach der Implementierung immer noch Mitarbeitende nicht verstanden, weshalb man diese und nicht eine andere Struktur gewählt hatte. Daraus entstanden Verzögerungen, da seitens der nicht Beteiligten immer wieder Klärungsbedarf entstand und Überzeugungsarbeit geleistet werden musste. Das wirkte sich zudem auf die Detailphase aus, wo wiederum sämtliche Mitarbeitende einbezogen worden waren. In dieser Phase wurde die neue Struktur immer wieder hinterfragt, was die Arbeit an der Detaillierung behinderte.

Ein Grund, weshalb man die Anschlussfähigkeit der Grobkonzeptphase nur schwer herstellen konnte, wird - nebst der mangelnden Transparenz während der Grobkonzeptphase - auch in der Tatsache gesehen, dass an der Veranstaltung, in der die neue Struktur durch das Kernteam präsentiert wurde, nur die Ergebnisse jedoch nicht der Prozess dargestellt wurde: „Und auch dort wäre wahrscheinlich eine intensivere Darstellung, welches die Abläufe gewesen waren, wie wir zu diesen Zielen gekommen sind, und nicht nur das Ziel zu zeigen; sondern das Aufzeigen, ‚wegen dieser und dieser Gründe‘“. Auch habe man eingangs nicht klargemacht, welches die Erwartungen an die Teilnehmenden dieser Präsentation seien. Diese mögliche Schwierigkeit sei aber in der Kerngruppe bei der Vorbereitung auf die Präsentation nicht thematisiert worden. Auf diese Weise hätten die Betroffenen auch gar nicht gemerkt, was sie zu der Präsentation hätten beitragen können.

Die Gründung des Kernteams und die auf diese Weise gewählte Arbeitsform wird trotzdem für sinnvoll gehalten, da damit schwerfällige Plenumsdiskussionen vermieden werden konnten.

Belastungssituation Projektbeteiligter. Da nebst dem Veränderungsprojekt auch andere aus der grossen Reorganisation resultierende Anpassungen anfielen, ergaben sich für die Beteiligten grosse Belastungen. Die Belastungssituation wurde so gravierend, dass man im Projekt zwischenzeitlich eine grössere Pause einlegte, „weil die Leute schlichtweg nicht mehr mitgemacht haben“.

Mangelnde Zielfokussierung. Betrieblicherseits wird eine mangelhafte Ausrichtung auf konkrete Ziele bemängelt: „Also ich finde, dass wir wahrscheinlich Stunden verbraten haben, indem wir uns dessen nicht bewusst gewesen sind, wohin wir eigentlich wollen. Wenn wir die Ziele und Beurteilungskriterien von Anfang an gehabt hätten, wären die Prozesse gesamthaft wahrscheinlich einfacher abgelaufen“.

Fehlende Begleitung durch die Beratung in der Umsetzungsphase. Es besteht seitens eines Teamleiters die Wahrnehmung, dass die als wertvoll empfundene Berater-Moderation sowie das „Talent, Sachen auf den Punkt zu bringen“ auch in der Umsetzungsphase, „wo es um Detailfragen geht“ unterstützend gewesen wäre: „Jetzt wo es um die kleinen Sachen geht, [...] dort wünschte ich mir, dass ihr nach wie vor auf der Matte stündet und uns Unterstützung bieten würdet. Das kostet natürlich Geld, das hätte man vielleicht anders offerieren müssen von eurer Seite“.

4.1.1.6 Projektergebnisse: Intendierte und nicht intendierte Wirkungen

Im folgenden werden die von den Befragten quantifiziert eingeschätzten sowie die zusätzlich in den Gesprächen geäusserten Wirkungen des Projekts im Sinne von Zielerreichungen und darüber hinausgehenden Wirkungen im wirtschaftlichen, organisationsbezogenen und qualifikatorischen Bereich beschrieben und mit den dazu und darüber hinaus geäusserten Bemerkungen der Befragten ergänzt. Eine Darstellung mit den quantifizierten Einschätzungen findet sich in Anhang A.

4.1.1.6.1 Wirtschaftliche Wirkungen

In Bezug auf die wirtschaftlichen Wirkungen zeigt sich, dass die als wichtig erachteten Ziele der verbesserten Kundenorientierung, Qualität von Produkten und Dienstleistungen, Reduktion von Durchlaufzeiten und Sicherung des Produkt-Know-hows betriebsseitig alle als eher bis vollständig erreicht eingeschätzt werden.

Die Einschätzungen zur verbesserten Prozessablaufqualität illustriert folgende Äusserung: „Wir haben noch nie, in der vorherigen Organisation, noch nie so klare Abläufe gehabt, eine so klare sichere Umgebung, klare Abmachungen mit Externen, mit Lieferanten, von den Prozessen her. So klare Abmachungen mit unsern Partnerinnen von den Prozessen her“.

4.1.1.6.2 Organisationsbezogene Wirkungen

Wirkungen im Bereich Arbeitsgestaltung und Umgang mit Humanressourcen. Im Zusammenhang mit *motivierenden Arbeitsaufgaben und Arbeitsrollen* für die Mitarbeitenden als stark gewichtetes Ziel besteht die Einschätzung, dass dieser Aspekt zwar habe verbessert werden können, allerdings nicht für alle Mitarbeitenden gleich.

Die *Nutzung und Weiterentwicklung der Mitarbeitendenpotentiale*, ebenfalls ein wichtiges Ziel, wird als teilweise verbessert, mit Aufwärtstrend, eingeschätzt. Die Mitarbeitenden selbst äusseren nach Begutachtung des entsprechenden Konzepts den Wunsch, die Ziele auf fünf statt nur auf ein Jahr hinaus zu planen, damit die eigene Weiterentwicklung für die Einzelnen auch klarwerde (vgl. Selbstverantwortung der Mitarbeitenden). Auch gibt es nun ein Programm zur Weiterentwicklung „auf sozialer aber auch auf der fachlichen Ebene“.

Bei *Arbeitszufriedenheit* sei noch keine Auswirkung festzustellen, allerdings wird betriebsseitig davon ausgegangen, dass mit fortschreitender Klärung noch offener Punkte eine Verbesserung erzielt werden wird.

Die quantitativen Einschätzungen in diesem Bereich zeigen, dass mehrheitlich eher eine Verbesserung der einzelnen Aspekte wahrgenommen wird.

Wirkungen im Bereich Zusammenarbeit, Führung und Kultur. Nach der Implementierung der neuen Struktur der drei Teams ergab sich eine klimatisch bedingte Verschlechterung der *Zusammenarbeit*, da die Trennung in die Teams als problematisch wahrgenommen wurde und Abgrenzungstendenzen auftraten (vgl. unten). Von anderer Seite besteht hingegen die Wahrnehmung, dass die Zusammenarbeit zwar teamübergreifend erschwert sei und diese Abgrenzung tatsächlich deutlich spürbar sei, dass aber teamintern eine Verbesserung wahrzunehmen sei: „Dort ist ein großer schwarzer Strich zwischen Weiterentwicklung und Betrieb gezeichnet worden, und den haben wir noch nicht wirklich überwunden. Aber innerhalb von den Teams, denke ich: ‚ja‘. Die Teams sind gesplittet worden und innerhalb von diesen Teams ist die Zusammenarbeit enger“. Zudem hätten die „Teamidentitäten“ zulasten der „Identität zu der Abteilung“ zugenommen.

Bezüglich des *Abteilungsklimas*, dessen Verbesserung ein wichtiges Ziel war, hat sich - wie erwähnt - zunächst eine Verschlechterung ergeben. Der Grund wird darin gesehen, dass nach der anfänglichen Hochstimmung, dem „Pioniergeist“ beim gemeinsamen Start in den Wandel nun nach der Implementierung der neuen Struktur aus Sicht der Mitarbeitenden das kohäsive Gemeinsame aufgeteilt wurde in die vorgesehenen drei Teams, welche dann teamweise die Detaillierung der Umsetzung vornehmen mussten. Das führte zu gegenseitigen Abgrenzungsbemühungen, die emotional als problematisch erlebt wurden. Zudem werden einige Aspekte der Umsetzung noch immer nicht als fertig bearbeitet betrachtet und wirken deshalb als Belastung, da teilweise noch unklar ist, wo die Einzelnen stehen. Die Abteilungsleiterin hat daraus den Schluss gezogen, dass es notwendig sei, dass sie die restliche Umsetzung intensiver begleite, da die Klärung von bestimmten Fragen, welche ihres Erachtens schon lange geschehen sei, noch nicht zu den Mitarbeitenden „durchgedrungen“ sei.

Von Beratungsseite ist die Abteilung darauf aufmerksam gemacht worden, dass der Neustrukturierungsprozess nicht einfach werde: „das hat [...] auch explizit gesagt gehabt, ‚schaut wenn wir

wirklich neue Strukturen schaffen wollen, müssen wir das Zeug weiter auseinanderreißen, als es euch angenehm ist' [...]. Das hat er uns aber auch klar gesagt und das ist mit Schmerz verbunden gewesen“.

Die *Führungsprozesse* bedürften aus betrieblicher Sicht noch weiterer Klärungen, bisher seien bei diesem Ziel nur teilweise Verbesserungen erzielt worden. In Bezug auf Führungsverhalten wird von einem verbesserten Bewusstsein gesprochen und aber auch davon, dass man sich hier noch einen einheitlicheren Auftritt gegenüber den Mitarbeitenden wünsche und diesbezüglich noch unterschiedliche Wahrnehmungen vorherrschten.

Bezüglich Partizipation und Mitsprache wird eine teilweise Erhöhung wahrgenommen mit der Bemerkung, die Partizipation sei vorher schon ziemlich hoch gewesen. Allerdings besteht auch der Eindruck, das sei ein „diffuses“ Thema, da Partizipation von den Mitarbeitenden begrüsst wird, gleichzeitig aber auch bemängelt wird, dass zu wenig klare Richtlinien vorhanden sind. Auch binde die Partizipation zusätzliche Ressourcen und Personen, die sowieso schon überlastet seien, müssten dann „da auch noch mitmachen“. „Es ist etwas doppeldeutig“. Die Abteilungsleiterin äussert für sich Lerneffekte im Zusammenhang mit einer differenzierteren Auseinandersetzung mit dem Thema Partizipation und damit verbundenen Dilemmata.

Bei der *innerbetrieblichen Transparenz* als wichtiges Ziel wird eine Verbesserung wahrgenommen. Es werden klarere Verantwortlichkeiten wahrgenommen und dadurch die Möglichkeit, im weiteren noch mehr Klärungen vorzunehmen, insbesondere auch der Schnittstellen zwischen den Teams (vgl. oben zu neu aufgesetzten Teilprojekten nach der Umsetzung). Allerdings wird betriebsseitig auch geäussert, dass man diesen Punkt unterschätzt habe und immer noch zu klärende Aspekte offen seien in Bezug auf die Rollenklärung zwischen den Teams. Entsprechend gebe es diesbezüglich Unmut bei den Betroffenen. Einige dieser Ungeklärtheiten seien auch erst mit der Arbeit in den neuen Strukturen aufgetaucht.

Aspekte organisationalen Lernens. Das organisationale Lernen wird als tendenziell auf gutem Weg bewertet. Die Weitergabe internen Know-hows habe sich verbessert, ebenso der Bezug externer Unterstützung wenn es nötig werde. Die Anpassungsfähigkeit der Organisation an neue Rahmenbedingungen sei durch die neue Struktur eindeutig stark verbessert worden: „Wir sind eigentlich gut gerüstet für die Veränderungen, welche sonst in unserem Departement auf uns zukommen werden. Dass eventuell andere Abteilungen zu uns kommen, die aber auch gut integriert werden können [...]. Mit der neuen Struktur sind wir dafür gut gerüstet“.

„Der Prozess von diesem Projekt, der welcher das Projekt durchgeführt hat, hat die ganze Abteilung sensibilisiert, dass wir das am Schluss auf jeden Punkt und Komma konkret da haben müssen. Wir sind bis zu einem gewissen Grad durch dieses Projekt hindurch befähigt worden, auch durch diese Begleitung, zu einem Bewusstsein, dass wir nicht am Schluss waren“.

Es wird zudem eine grössere Musse für Reflexion festgestellt und diese Tatsache in Zusammenhang gesehen mit einer Belastungsoptimierung, welche durch das Projekt stattgefunden habe.

4.1.1.6.3 Qualifikatorische Wirkungen

Fach- und Methodenkompetenz. In Bezug auf *organisationales Wissen* besteht betrieblicherseits die Einschätzung, dass man hier anfangs zu wenig Wert darauf gelegt habe und erst im Verlauf des Prozesses festgestellt habe, dass das ein wichtiger Punkt gewesen wäre. Diejenigen Mitarbeitenden, welche den Prozess aktiv mitgestaltet haben, hätten hier sicher viel eingelöst, diejenigen, welche den Prozess nur über sich hätten ergehen lassen, weniger. Von Beraterseite wird bemerkt, dass das ein sehr wichtiges Ziel gewesen sei. Die Frage nach der Wichtigkeit dieses Ziels zu stellen sei „wie fragen, ist es für den Menschen wichtig zu atmen“. Es gibt hier also unterschiedliche Optiken bezüglich der Wahrnehmung diesbezüglicher Wirkungen.

Es wird ausserdem geäussert, dass in bezug auf Informatikbelange das Verständnis für die Gesamtorganisation, was „eigentlich die Kunden draussen mit dieser und dieser Software“ ma-

chen, gewachsen sei: „wir werden nie Buchhalter sein, aber wir wissen jetzt ansatzweise, was dort eigentlich passiert“.

Im Zusammenhang mit *Change Management-Kenntnissen* wird konstatiert, dass zwar jetzt noch nicht jeder einzelne ein Veränderungsprojekt selber durchführen könne, aber es sei sehr viel gelernt worden und man kenne jetzt die „Sachen, wo man acht geben muss darauf“. Die Mitarbeitenden hätten auch gesehen, „dass man Sachen ändern kann“. Von anderer Seite wird konstatiert, dass man viel „Material“ habe, das man anschauen könnte, dass das aber manchmal etwas „diffus“ und „zuviel“ sei.

In Bezug auf die *Fähigkeit zur Anwendung konkreter Methoden* wird berichtet, dass die für das Veränderungsprojekt benutzten, von den Beratern eingebrachten Instrumente, wie z.B. eine Polyvalenz-Matrix, nach wie vor genutzt werden.

Insgesamt zeigen die quantitativen Einschätzungen, dass teilweise eher Verbesserungen in methodischen und fachlichen Kompetenzbereichen wahrgenommen werden, teilweise aber auch keine Wirkungen berichtet werden.

Sozialkompetenz. Im Bereich der *Kommunikationsfähigkeit* lag der Schwerpunkt bislang auf dem Thema Feedback, man stecke aber hier noch in den Anfängen und habe erst erste Fortschritte zu verbuchen. Im Bereich der *Kooperationsfähigkeit* gehe es in die richtige Richtung im Sinne einer Kooperationsbereitschaft, leicht eingeschränkt durch die momentane ungeklärte teamübergreifende Situation. Die *Soziale Unterstützung und Kollegialität* sei durch die Abgrenzungstendenzen sogar stark eingeschränkt (vgl. Klima): „Im Moment gibt es eher diese Abgrenzungstendenz, wo man sieht: ja das ist gar nicht meine Aufgabe, schau selbst. Ist im Moment etwas heikel. Vorher hat man sich als Team gefühlt, als Gesamtteam, es war klarer gewesen, man hilft sich sowieso, es war auch nicht so klar, wer welche Aufgaben macht. Und jetzt ist klarer, wer welche Aufgabe hat. Da sagt man eher, nun gut...“. Teamintern sei die Unterstützung und Kollegialität jedoch gewachsen. Das gleiche gilt für das *Einfühlungsvermögen*.

Selbstwirksamkeit. Bezüglich des Erlebens der Wirksamkeit des eigenen beruflichen Handelns wird betriebsseitig eine positive Bilanz gezogen: „Da habe ich schon das Gefühl, dass das eher zugenommen hat. Wir sind näher an unsern Kunden, bekommen dadurch auch persönliches Feedback, als vorher wo es noch etwas anonym gewesen ist. Das hat eher zugenommen“

Vermehrte Selbstverantwortung im betrieblichen Alltag seitens der Mitarbeitenden. Vieles von dem was im Projekt erarbeitet worden ist, wird heute verstärkt auch von Mitarbeitenden mitgetragen und dessen verstärkte Umsetzung klar eingefordert. Ebenso von den Mitarbeitenden eingefordert wird die Evaluation der Veränderung: „Der Wunsch zu zeigen: ‚Schaut ihr habt vor 1 1/2 Jahren Ziele gehabt und heute stehen wir da. Sagt uns: Ist das nun gut oder nicht?‘ Die Überprüfung des Reengineering ist eigentlich ein Postulat gewesen, das sie ganz klar haben wollen“..

Innerhalb der Teams machen sich die Mitarbeitenden gegenseitig auf Optimierungsmöglichkeiten aufmerksam. Der Grund dafür wird in der gemeinsamen Analyse der Ist-Situation gesehen, wo intensive Diskussionen und Verhandlungen im Zusammenhang mit dem Ist und dem Soll der Abteilung geführt wurden.

Insgesamt lässt sich im Hinblick auf die Wirkungen des Projekts sagen, dass vor allem im Bereich der *wirtschaftlichen Zielsetzungen* gute bis sehr gute Einschätzungen zu den Ergebnissen bestehen. Bei den organisationsbezogenen Zielen fallen die Einschätzungen insgesamt etwas kritischer aus, vor allem im Bereich Zusammenarbeit, Führung und Kultur ergaben sich zunächst einige Verschlechterungen, wobei diesen ein temporärer Charakter attestiert wird. Generell besteht aber auch bei *organisationsbezogenen Zielbereichen* eine Verbesserung. Die *qualifikatorischen Wirkungen* des Projekts werden teilweise neutral, teilweise aber auch als Verbesserungen bewertet.

„Also zufrieden mit dem Projekt?“ - „Ja. Die Fragen, die jetzt stehen, die lösen wir auch noch“.

Für einen erleichterten Überblick über den Fall Informatikabteilung finden sich im Anhang A die wichtigsten Informationen tabellarisch zusammengefasst.

4.1.2 Schlussfolgerungen zum Fall Informatikabteilung

Die vorliegende Arbeit verfolgt einerseits das Ziel, herauszufinden, welches die idealen Passungen von Change Management und Betrieblichen Ausgangslagen hinsichtlich der Erzielung von Wirkungen in wirtschaftlicher, organisationsbezogener und qualifikatorischer Hinsicht sind. Andererseits sollen mit der Perspektive auf das Prozessgeschehen entsprechende Erfolgs- und Misserfolgskriterien eruiert werden.

Das heisst, es geht um die Frage, welche Betrieblichen Vorbedingungen nach welcher Art von Change Management Vorgehen verlangen. Dieser Systematik bzw. Kontingenz von Betrieblicher Ausgangslage, erfolgtem Change Management und Projektergebnissen folgte auch die Aufbereitung der obigen Fallstudie. Im Vorfeld wurden, basierend auf Hinweisen aus der Literatur, Annahmen über ideale Kontingenzen getroffen. Dabei werden für unterschiedliche situative Anforderungen die theoretisch angenommenen idealen Change Management-Vorgehensweisen beschrieben. Die situativen Anforderungen der betriebliche Ausgangslage werden jeweils charakterisiert anhand der Ausprägung des wirtschaftlichen Druck (hoch/tief), des betrieblichen Veränderungswissens (viel/wenig) sowie der Flexibilität der betrieblichen Strukturen (gross/gering). Das Change Management wird charakterisiert anhand der Dimensionen des Charakters der Veränderung (pragmatisch/konzeptuell, anpassend/tiefgreifend), des Einbezugs Betroffener (Partizipations-/machtorientiert), der Planung und Steuerung (nondirektiv/direktiv) sowie Beratungsverständnis (Prozess-/Fachberatung). Die Kontingenzannahmen können im Detail Kapitel 2.7 entnommen werden.

Die im folgenden angestellten Überlegungen können aufgrund der fallspezifischen Basierung nur vermutenden Charakter haben. Die Schlussfolgerungen sollten deshalb sehr vorsichtig gezogen werden.

Es werden nachfolgend

- die aus der Theorie abgeleiteten Kontingenzannahmen mit den im Fall vorhandenen Kontingenzen der spitalspezifischen betrieblichen Ausgangslage, des im Projekt gewählten Change Management Ansatzes und den im Projekt erzielten Ergebnissen systematisch verglichen,
- die aus der Theorie abgeleiteten Kontingenzannahmen empirisch begründet, präzisiert, ergänzt und hinsichtlich des Spitalprojekts diskutiert sowie
- entsprechend der weiteren Fragestellung der Untersuchung, ausschlaggebende, den Veränderungsprozess unterstützend oder hemmend beeinflussende Faktoren identifiziert und beschrieben.

4.1.2.1 Vergleich der situativen Anforderungen der Informatikabteilung mit den Kontingenzannahmen

- Die Informatikabteilung kann übereinstimmend mit den Bedingungen aus Kontingenzannahme 2 als Betrieb mit *wenig wirtschaftlichem Druck* beschrieben werden.
- Das *betriebliche Wissen* bezüglich Veränderungen ist gering in Bezug auf bereits gemachte *Erfahrungen*, die für Veränderungen notwendigen *Kompetenzen* werden jedoch als eher vorhanden bezeichnet. Damit liegt diese Voraussetzung zwischen den in den Kontingenzannahmen 3 und 4 beschriebenen, im Sinne eines mittelstark veränderungskompetenten Betriebs mit wenig Erfahrung, dafür eher kompetenten Akteurinnen und Akteuren

- Strukturell kann von *eher flexiblen Strukturen* gesprochen werden, wobei diese stark geprägt sind durch die *flexiblen Führungsstrukturen* mit einer flachen Hierarchie und partizipativer Führung. Diese Bedingung entspricht am ehesten der Ausgangslage aus Kontingenzannahme 5.

4.1.2.2 Vergleich des Change Managements in der Informatikabteilung mit den Kontingenzannahmen

- Der Ansatz des Change Managements in der Informatikabteilung wird als Vorgehen mit dem Ziel eher gradueller Anpassung bezeichnet. Dabei sollten *unter konzeptuellem Einbezug des ganzen Systems pragmatische Lösungen* bedingungsbezogen gefunden werden, insofern liegt die Einschätzung auf diesem Veränderungsprinzip in der Mitte zwischen pragmatischer Lösungsorientierung und integrativer Konzeptarbeit. Das bedeutet, das Vorgehen in der Informatikabteilung entspricht teilweise dem vorgeschlagenen Vorgehen in Kontingenzannahme 2 im Sinne der zumindest *teilweisen pragmatischen Anpassung*. Das Vorgehen entspricht zudem teilweise dem theoretischen Ansatz der Kontingenzannahme 5 hinsichtlich der tendenziellen strukturellen Flexibilität und idealerweise pragmatischem und anpassendem Change Management.
- Die *Steuerungs- und Planungsprozesse* im Projekt der Informatikabteilung gestalteten sich *eher non-direktiv*, d.h. es wurde eher rollend geplant, bei tendenzieller Zieloffenheit und eher gemässigter Beschleunigung. Das Projekt hatte dabei eine langfristige Anlage. Das Vorgehen entspricht also dem in Kontingenzannahme 2 vorgeschlagenen Ansatz hinsichtlich des geringen wirtschaftlichen Drucks.
- Das Projekt wurde unter *starkem Einbezug aller Betroffenen* durchgeführt. Auch hier entspricht das Vorgehen demjenigen von Kontingenzannahme 2 hinsichtlich des geringen wirtschaftlichen Drucks sowie demjenigen von Kontingenzannahme 5 hinsichtlich flexibler Strukturen.
- Im Zusammenhang mit dem als mittelstark ausgeprägt zu bezeichnenden Veränderungswissen empfehlen Kontingenzannahmen 3 und 4 sowohl prozess- wie auch fachberaterisches Vorgehen. Der Beratungsansatz in der Informatikabteilung weist eine starke Prozessorientierung auf und stimmt damit mit Kontingenzannahme 3 überein. Es herrscht jedoch wenig Übereinstimmung mit Kontingenzannahme 4, da keine fachlichen Hinweise durch die Beratung gemacht wurden.

Insgesamt stimmt das Change Management im Fall Informatikabteilung zu grossen Teilen mit den in den Kontingenzannahme 2, 3 und 5 als für diese Ausgangslage sinnvoll betrachteten Vorgehen überein. Es wurde weniger pragmatisch vorgegangen als es in Annahme 2 theoretisch für sinnvoll gehalten wird und es gab keine Fachberatung, wie es Annahme 4 bei diesen Voraussetzungen empfiehlt.

4.1.2.3 Passung des Change Managements mit den situativen Anforderungen hinsichtlich der erwarteten Wirkungen

Um die Passung der betrieblichen Ausgangslage mit dem gewählten Change Management Ansatz beurteilen zu können, wird diese Konstellation des Projekts mit den Projektergebnissen in Bezug gesetzt. Das Projekt hatte sowohl in wirtschaftlicher, organisationsbezogener als auch in qualifikatorischer Hinsicht teilweise bis starke positive Wirkungen.

- In Bezug auf *wirtschaftliche Ziele* erreichte das Projekt die gewünschten Ergebnisse teilweise bis vollständig. Es konnten in diesem Zielbereich zudem zusätzliche nicht intendierte Wirkungen erzielt werden.
- Die *organisationsbezogenen Ziele* des Projekts wurden insgesamt ebenfalls teilweise bis vollständig erreicht. Auch darüber hinaus hatte das Projekt teilweise bis starke Wirkungen in diesem Bereich. Es finden sich im Bereich Arbeitsgestaltung und Humanressourcen eher starke Verbesserungen, im Bereich Zusammenarbeit, Führung und Kultur eher bis starke Verbesserungen und im Bereich der Lernenden Organisation starke Verbesserungen.
- Die *qualifikatorischen Ziele* gelten ebenfalls als teilweise erreicht.

Der Blick auf die Ergebnisse zeigt, dass es im Fall der Informatikabteilung gelungen ist, in eine gute Passung zwischen betrieblicher Ausgangslage und Change Management Ansatz herzustellen.

4.1.2.4 Empirische Begründung, Präzisierung und Ergänzung der Kontingenzannahmen

Die Analyse der betrieblichen Voraussetzungen und Umweltfaktoren der Informatikabteilung, des gewählten Change Management-Vorgehens sowie der Ergebnisse und Wirkungen des Projekts führen zu weiteren präzisierenden Schlussfolgerungen:

4.1.2.4.1 Geringer Wirtschaftlicher Druck

Planung und Steuerung. Passend zum geringen wirtschaftlichen Druck wurden die *Planungs- und Steuerungsprozesse* theoriekonform mit Kontingenzannahme 2 *non-direktiv* gestaltet. Der Veränderungsprozess wurde gemässigt beschleunigt, das Projekt rollend geplant und die Ziele eher offen und in Form von Zielbereichen formuliert. Das war insofern sinnvoll, als damit im Hinblick auf das dadurch vergrösserte zur Verfügung stehende Zeitfenster den Bedürfnissen der betrieblichen Projektbeteiligten entgegengekommen werden konnte. Diese bearbeiteten die Projektaufgaben unter Aufrechterhaltung des Tagesgeschäfts und erlebten dadurch eine derartige Belastungssituation, dass das Projekt sogar temporär unterbrochen wurde, um die Beanspruchung zu mildern. Eine künstliche Beschleunigung hätte entsprechend bestimmt keine konstruktive Wirkung gehabt und wird auch in der Literatur als Misserfolgswirkung aufgeführt. Die resultierenden positiven Ergebnisse sprechen ebenfalls für dieses Vorgehen. Die Formulierung der Ziele als eher offen und in Form von Zielbereichen wirkt insofern plausibel als durch den geringen wirtschaftlichen Druck die Offenheit für sich im Laufe des Projekts zeigende Entwicklungen bewahrt und diese in die Veränderung einbezogen werden konnten. Das wurde allerdings betrieblicherseits nicht nur positiv bewertet.

Einbezug Betroffener. Im Zusammenhang mit geringem wirtschaftlichem Druck empfiehlt Kontingenzannahme 2 ein partizipatives Vorgehen. Im Fall Informatikabteilung wurde damit theoriekonform ausgeprägt *partizipativ* vorgegangen. Allerdings wurde in der Massnahmenplanung auch eine Phase eingeschaltet, in der die Partizipation gezielt verringert und in einer Kerngruppe weitergearbeitet wurde, um einen Teil der Belegschaft von der Projektarbeit zu entlasten und flexibler voranzukommen.

Im Sinne einer nachhaltigen Veränderung ist ein zumindest teilweise partizipatives Vorgehen in jedem Fall wünschenswert, es wird plausiblerweise vermutet, dass dadurch der Wandel noch breiter getragen und abgestützt werden kann, was sich mit Blick auf die Ergebnisse in diesem Projekt im organisationsbezogenen Zielbereich und insbesondere im Bereich der qualifikatorischen Wirkungen auch auf Mitarbeitenebene sehr positiv auswirkte.

Beratungsverständnis. Die ideale Vorgehensweise bei wenig wirtschaftlichem Druck basiert laut Kontingenzannahme 2 auf dem prozessberaterischen Ansatz. Diesem Ideal wurde in der

Informatikabteilung entsprochen. Die Ergebnisse des Projekts bestätigen das Vorgehen in seiner Adäquatheit. Das Vorgehen stiess zudem auf hohe Akzeptanz und scheint auch in Zusammenhang mit den unterschiedlichen Phasen der Partizipation eine wichtige Rolle zu spielen.

4.1.2.4.2 Betriebliches Veränderungswissen

Beratungsverständnis. Die Informatikabteilung ist ein mit Veränderungen zwar eher unerfahrener Betrieb mit jedoch ausreichenden für Veränderungsprozesse notwendig Kompetenzen im fachlichen, methodischen und sozialen Bereich. Die Beratung ging, wie in Kontingenzannahme 3 für kompetente Organisationen empfohlen *prozessberaterisch* vor, das heisst, sie unterstützte die Informatikabteilung durch prozessgestaltende methodische Massnahmen sowie durch den umsichtigen prozessbezogenen Umgang mit dem „Wer, Mit wem, Wie, Was und Wann“ der Projektarbeit. Das entsprechende Vorgehen, welches für die Beteiligten hauptsächlich in Form von moderierten Workshops sichtbar wurde, stiess betrieblicherseits auf hohe Akzeptanz und wurde als sehr wertvoll beurteilt. Möglicherweise war die Prozessberatung dafür ausschlaggebend, die vorhandenen Kompetenzen in Gruppenproblemlöseprozessen gezielt zum Einsatz zu bringen und sogar im Sinne von Veränderungswissen weiterzuentwickeln und damit gute Lösungen und Lerneffekte zu generieren. Der Blick auf die Ergebnisse stützt diese Vermutung, insbesondere hinsichtlich qualifikatorischer Entwicklungen wie auch der Verbesserungen im Bereich Lernende Organisation. Interessanterweise konnten, obwohl die Informatikabteilung nicht generell hohes Veränderungswissen aufwies, auch ohne die Vorgabe von Lösungen durch die Beratenden, gute Lösungen generiert werden, obwohl dies in Kontingenzannahme 4 als notwendig angenommen wird. Möglicherweise sind die vorhandenen Kompetenzen und nicht die grosse bisherige Erfahrung mit Veränderungen für das Veränderungswissen die ausschlaggebende Grösse. Das wird im weiteren zu prüfen sein.

4.1.2.4.3 Flexibilität struktureller Bedingungen: Flexible Führungsstrukturen, mittel flexible Organisationsstrukturen

Einbezug Betroffener. Die Informatikabteilung ist ein Betrieb mit mittlerer struktureller Flexibilität, wobei diese stark geprägt ist durch die eher *flexiblen Führungsstrukturen* mit einer flachen Hierarchie, eher geringer Entscheidungscentralisation und eher partizipativem Führungsstil, was insgesamt zu einer Flexibilisierung der Strukturen beitragen dürfte. Den theoretischen Annahmen gemäss soll Change Management anschlussfähig sein, d.h. es sollte eine Anpassung an zentrale betriebliche Merkmale stattfinden. Das mit Kontingenzannahme 5 theoriekonforme *partizipative Vorgehen* im Projekt scheint gut mit den Führungsstrukturen in der Informatikabteilung zu korrespondieren was sich mit Blick auf die Projektergebnisse zusätzlich plausibilisieren lässt. Der stark partizipative Ansatz gewährleistete die Durchführung eines für dieses System glaubwürdigen und nachhaltigen Veränderungsprozesses. Die Partizipation in Form der vorgenommenen Selbstbeurteilung wird für die späteren Entwicklungen im Veränderungsprozess sogar als ausschlaggebend beurteilt insbesondere in Bezug auf die höhere Selbstverantwortung der Mitarbeitenden in der Projektarbeit. Ein wichtiges Merkmal bei diesem partizipativen Projekt ist jedoch, dass die Projektleitung durch die oberste Entscheidungsträgerin wahrgenommen wurde, was ausschlaggebend dafür war, dass die Veränderung mit dem nötigen Gewicht vorangerieben wurde. Die Projektleiterin wirkte damit zugleich als Promotorin der Veränderung.

Charakter der Veränderung. Dabei sollten *unter konzeptuellem Einbezug des ganzen Systems pragmatische Lösungen* gefunden werden. Das heisst es wurde ein teilweise anpassendes und pragmatisches und teilweise tiefgreifendes und konzeptuelles Vorgehen gewählt. Aus theoretischer Sicht nach Kontingenzannahme 5 wäre ein pragmatisches und anpassendes Vorgehen angezeigt, was allerdings vor allem im Hinblick auf flexible Strukturen begründbar ist. Da wie bereits erwähnt die strukturelle Flexibilität in der Informatikabteilung massgeblich auf die flexiblen Führungsverhältnisse zurückzuführen ist, scheint die zusätzlich partiell tiefgreifende

und konzeptuelle Orientierung hier sehr sinnvoll zu sein, da damit dem Unternehmen zu flexibleren Organisationsstrukturen verholfen werden konnte, welche es ihm erlauben, mit künftigen Anforderungen besser umzugehen. Das wurde betrieblicherseits im Hinblick auf die Ergebnisse entsprechend positiv eingeschätzt.

Beratungsverständnis. Kontingenzannahme 5 empfiehlt für die Voraussetzung flexibler Strukturen ein prozessberaterisches Vorgehen. Trotz nicht generell flexibler Strukturen in der Informatikabteilung konnten mit einem stark prozessberaterischem Ansatz sehr gute Ergebnisse erzielt werden, was möglicherweise auf die Passung mit den flexiblen Führungsstrukturen zurückgeführt werden kann.

4.1.2.4.4 Schlussfolgerungen zu den Kontingenzen

- In Bezug auf die Kontingenz von wenig *wirtschaftlichem Druck* und *non-direktiver Planung und Steuerung* kann Kontingenzannahme 2 hiermit als gestützt betrachtet werden. Dasselbe gilt hinsichtlich der Kontingenz von wenig wirtschaftlichem Druck und *Partizipation* sowie *Prozessberatung*.
- Kontingenzannahme 3 kann in Bezug auf die Kontingenz von betrieblichem Veränderungswissen - hier im Sinne von bei Akteurinnen und Akteuren vorhandener Kompetenzen - und *prozessberaterischem Vorgehen* hiermit als unterstützt betrachtet werden.
 - Eine zusätzliche Präzisierung der Kontingenzannahme sollte im Hinblick auf die Aspekte betrieblichen Know-hows allerdings gemacht werden: Offenbar spielen die in einem Unternehmen vorhandenen Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen für das betriebliche Know-how im Umgang mit Veränderungen eine wesentliche Rolle und zwar derart, dass sie die im Fall der Informatikabteilung die mangelnde Erfahrung mit Veränderungen möglicherweise sogar zu kompensieren vermochten.
- Kontingenzannahme 5 kann in Bezug auf die Kontingenz von teilweise flexiblen Strukturen und *partizipativem Vorgehen* hiermit als bestätigt betrachtet werden.
 - Eine zusätzliche Präzisierung der Annahme sollte im Hinblick auf die Führungsstrukturen gemacht werden: Diese scheinen bei der Betrachtung struktureller Bedingungen eine spezifische Rolle in betrieblichen Ausgangslagen zu spielen. Im Fall der Informatikabteilung beziehen sich denn die Aussagen zur Kontingenz von Strukturen und Change Management schwergewichtig auf *Führungsstrukturen*.
- Kontingenzannahme 5 wird in Bezug auf die Kontingenz von teilweise flexiblen Organisationsstrukturen *teilweise pragmatischem und anpassendem Vorgehen* gestützt insofern als Kontingenzannahme 5 vorschlägt, bei flexiblen Strukturen pragmatisch und anpassend vorzugehen. Im Fall Informatikabteilung jedoch die mittlere Flexibilität der organisationalen Strukturen berücksichtigt und im Sinne der Kontingenzannahme 6 ein partiell tiefgreifendes und auch konzeptuelles Vorgehen gewählt.
- Der Fall liefert zudem Hinweise, welche wiederum die Kontingenzannahme 5 insbesondere hinsichtlich der Passung von flexiblen Führungsstrukturen mit einer *prozessberaterischen Vorgehensweise* stützen.

4.1.2.5 Weitere Schlussfolgerungen

Im folgenden werden weitere über die Schlussfolgerungen zu Kontingenzannahmen hinausgehende Schlussfolgerungen gezogen, welche sich mit den fallspezifischen prozessbezogenen Einflussfaktoren beschäftigen:

Die Rolle der Analyse. Wie der Fall der Informatikabteilung zeigt, erfüllen die Analyse und ihre Ergebnisse eine wichtige Funktion im Zusammenhang mit dem *Bewusstsein für den Veränderungsbedarf* seitens betrieblich Beteiligter: Die Anlage der Analyse als Selbstbeurteilung in Gruppendiskussionen schien dabei mit der diskussionsfreudigen Kultur in der Informatikabteilung gut übereinzustimmen, was dem geplanten Veränderungsprojekts sicherlich *Glaubwürdigkeit* und *Akzeptanz* bei den Projektbeteiligten eintrug sich aber auch inhaltlich für den weiteren Verlauf des Projekts positiv auswirkte, da aus der Analyse ein Bewusstsein für die Projektziele entstand und die Analyse betrieblicherseits für spätere Qualifizierungseffekte verantwortlich gemacht wird.

Die Rolle der Veränderungsbereitschaft bei den Machthaberinnen und –habern. Der Fall der Informatikabteilung lässt vermuten, dass die Veränderungsbereitschaft auf oberster Ebene eine wichtige förderliche Voraussetzung für ein Veränderungsvorhaben ist. Diese war in der Informatikabteilung zweifelsohne in grossem Ausmass vorhanden, so dass die Abteilungsleiterin auch die Promotorin des Projekts wurde, was sicherlich zur Zielerreichung des Projekts wesentlich beitrug.

Partizipation und Kommunikation. Das Projekt in der Informatikabteilung lässt folgern, dass partizipative Veränderungsprozesse ein hohes Ausmass an und eine bestimmte Qualität von Kommunikation und Transparenz verlangen, insbesondere in Fällen, wo innerhalb desselben Prozesses der Partizipationsgrad variiert wird. Das Projekt in der Informatikabteilung zeigt, dass durch partizipative Projektphasen Erwartungen seitens der Beteiligten geschaffen werden, denen man im Projektverlauf gerecht werden muss, da sich sonst rasch Widerstände herausbilden. Insbesondere hinsichtlich der Anschlussfähigkeit des Projektgeschehens und der Projektzwischenenergebnisse für temporär nicht involvierte, aber von Neuem zu involvierende Beschäftigte, erwies sich die Kommunikation als besondere Herausforderung und erfolgskritischer Faktor.

Die Rolle der Prozessberatung. Das prozess- und projektbezogene positive Erleben spezifischer Arbeitsformen, insbesondere der Kooperations- und Kommunikationssituationen, trug einen wesentlichen Teil zur Akzeptanz der Veränderungen in der Informatikabteilung bei und zeitigte auch Wirkungen im organisationsbezogenen Bereich in Bezug auf kulturelle und führungsbezogene Aspekte.

4.1.3 Fall 2: Die Bank

4.1.3.1 Ausgangslage, Gegenstand und Ziele der Veränderung

Bei dem Unternehmen, in welchem das hier beschriebene Veränderungsprojekt stattfand, handelt es sich um eine grosse Schweizer Bank, im folgenden „die Bank“ genannt.

Die Konsequenz strategischer Beurteilungen der Bank ergab eine starke technologische Orientierung in Bezug auf interne und externe internetbasierte Dienstleistungen. Das hier beschriebene Projekt bezieht sich dabei auf interne internetbasierte Abwicklungen. Es sollten Arbeitnehmende künftig bei ihrer Arbeit alles über das Internet erledigen. Übergeordnetes Ziel war es dabei, Prozesse zu integrieren, zu beschleunigen, zu automatisieren und dabei Kosten einzusparen. Zur Erarbeitung einer entsprechenden Strategie für einen Geschäftsbereich wurde die Bank dabei beraten durch ein vierköpfiges Beraterteam einer grossen Beratungsfirma.

Gegenstand der Veränderung war die sogenannte interne e-Transformation, das heisst die Erstellung einer webbasierten Applikationsumgebung für die Mitglieder der Organisation.

Ziel des Projekts war in einer ersten Phase die Erstellung einer strategischen Konzeption für eine e-Transformation. Dabei umfasste die Konzeption drei Dimensionen: die Befähigung von Mitarbeitenden, die Transformation der IT und schliesslich die Abbildung der automatisierten Geschäftsprozesse auf dem Internet. Diese erste Phase, das Strategiejektor, beinhaltete dabei

die Definition von Langzeitzielen, die Analyse der Ausgangslage sowie die Erstellung einer Road-Map für die Durchführung der Transformation.

4.1.3.2 Zusammenfassung des Projektablaufs

Die Projektleitung des Strategieprojekts oblag einer Führungskraft des unteren Kaders, welche im Vorfeld des eigentlichen Projekts unter Einbezug der Geschäftsleitung des betreffenden Geschäftsbereichs die Auftragsklärung mit dem Auftraggeber vornahm. Das Projekt startete mit einem Kickoff-Meeting. Zum Zweck der Erarbeitung der Strategie richteten vier Beratende ihre Arbeitsplätze in der Bank ein, wo sie mit vier bis sechs Mitgliedern der Bank die Projektgruppe bildeten und in Kooperation mit diesen während acht Wochen die E-Transformationsstrategie für den betreffenden Geschäftsbereich der Bank erarbeiteten. In einer ersten Phase besagter acht Wochen lag das Schwergewicht auf der Analyse, danach wurde in der Konzeptionsphase die eigentliche Strategie erarbeitet. Der entsprechende Vorgehensvorschlag stammte dabei von den Beratenden. Das Strategieprojekt fand seinen Abschluss in der Fertigstellung des Schlussberichts und der Präsentation des Strategiepapiers, welches auf grossen Anklang stiess. Der Schlussbericht enthielt dabei Vorschläge für drei Umsetzungsprojekte.

In einem zweiten Projekt sollte die erarbeitete Strategie umgesetzt werden. In vorliegender Arbeit wird nebst der Strategieerarbeitung der Versuch der Umsetzung eines der drei vorgeschlagenen Umsetzungsprojekte beschrieben. Es handelte sich dabei um die Idee, das Spesenwesen auf Internet-Basis zu stellen. Ziele dieses Vorhabens waren Kosteneinsparungen, Auswertungsmöglichkeiten für die Kostenart zu erhalten sowie eine Vereinheitlichung der Spesenregelungen bereichsübergreifend zu erzielen. Aufgrund von Reorganisationen, Führungswechseln und stark veränderter wirtschaftlicher Rahmenbedingungen verlor das geplante Projekt jedoch sowohl seinen Auftraggeber aus dem Top Management wie auch sein Budget. Bemühungen der neuen Projektverantwortlichen, das Projekt trotzdem noch zu einer Umsetzung zu bringen scheiterten an den Mitteln und den neuen organisatorischen Rahmenbedingungen, welche die Komplexität des technologischen Vorhabens noch erhöhten. Das Mandat wurde schliesslich von den Projektverantwortlichen niedergelegt.

4.1.3.3 Situative Anforderungen vor dem Projektstart

Im folgenden soll die Ausgangslage der Bank hinsichtlich des anstehenden Wandels in Bezug auf zwei Gesichtspunkte charakterisiert werden: Zum einen soll die *Organisation* mit ihren Merkmalen beschrieben werden, dabei werden zuerst unter strukturellen Bedingungen sowohl Führungsstrukturen wie auch die Organisationsstrukturen betrachtet, danach wird auf das vorhandene Know-how in Bezug auf organisationale Veränderungen eingegangen und schliesslich sollen kulturelle Bedingungen, insbesondere mit Fokus auf Aspekte einer Veränderungskultur beschrieben werden. Als weitere betriebliche Voraussetzungen werden schliesslich die für das Veränderungsprojekt zur Verfügung stehenden Ressourcen dargestellt. Als zweite Grösse der betrieblichen Ausgangslage werden die *Umweltanforderungen* zum Zeitpunkt des Projektstarts charakterisiert.

Die organisationalen Voraussetzungen der Bank präsentierten sich zum Zeitpunkt des Projektstarts folgendermassen.

4.1.3.3.1 Strukturelle Bedingungen

Da in der Bank zwischen der Konzeptionsphase und der Umsetzungsphase des betreffenden Projekts Reorganisationen durchgeführt wurden, ist die Beschreibung der das Projekt betreffenden Strukturen erschwert. Zum einen deshalb, weil die Strukturen vor und nach der Reorga-

nisation zwangsläufig nicht mehr dieselben waren, zum anderen aber auch, weil durch die Reorganisation die Umsetzung des Projekts in die Verantwortung eines anderen Bereichs fiel als die Konzeption (vgl. unten). Wo sich die Beschreibung der Strukturen von Konzeptionsphase und Umsetzungsphase stark unterscheiden, wird dies in der Folge ausgewiesen.

Führungsstrukturen. Die Bank ist ein Unternehmen mit durchschnittlich acht Hierarchieebenen. Die Führung wird als eher autoritär bezeichnet, der Partizipationsgrad wird im Bereich, in dem die Konzeptionsphase stattfand als „Partizipation durch Information“ beschrieben, im Bereich, in dem die Umsetzung stattfand als „Partizipation durch Konsultation“. Die Entscheidungszentralisation hat ein mittleres Ausmass. Insgesamt handelt es sich bei der Bank um Führungsstrukturen in eher traditionell-hierarchischem Sinne.

Organisationsstrukturen. Die Aufgabenerfüllung folgt eher genauen bis genauen Richtlinien, kann also als eher standardisiert bezeichnet werden. Dort, wo die Konzeption gemacht wurde, wird eher zentral, im Umsetzungsbereich wird stark dezentral geplant. Die Informationsflussformalisierung wird im Konzeptions-Bereich als stark im Bereich, wo die Umsetzung stattfand als eher gering bezeichnet. Das gleiche gilt für die Automatisierung.

Insgesamt kann der Bereich, in dem die Konzeption vorgenommen wurde von *einer eher klassisch-bürokratischen* und daher weniger flexiblen Struktur gesprochen werden. Im Bereich, in dem die Umsetzung stattfand kann der Stand der Unternehmensgestaltung *als eher dezentral-prozessorientiert* und entsprechend flexibler beschrieben werden. Die eher traditionell hierarchischen Führungsstrukturen schränken die Flexibilität wahrscheinlich zusätzlich ein.

4.1.3.3.2 Kulturelle Bedingungen

Die quantitativen Einschätzungen der Befragten bezüglich Aspekten einer Veränderungskultur, nämlich Innovativität, Offenheit für Veränderungen, Veränderungsbereitschaft, Bewusstsein für Veränderungsbedarf und Identifikation mit dem Unternehmen und seiner Entwicklung fallen für die oberste Ebene eher hoch aus. Für das mittlere Kader hingegen etwas kritischer zwischen „teilweise vorhanden“ bis „eher wenig“ vorhanden. Auf Ebene der Mitarbeitenden wird das Vorhandensein einer Veränderungskultur ebenfalls eher kritisch eingeschätzt.

Die Veränderungskultur der Bank wird als von verdeckten Widerständen geprägt beschrieben, welche sich in Form vorgeschobener Sachzwänge äusserte: „wenn es dann an die Umsetzung geht, dann sagt niemand, nein ich will das nicht, sondern der erste sagt, ‚es ist gar nicht möglich, das können wir nicht machen‘, der andere kommt und sagt, ‚das ist gar nicht denkbar wegen Produktmanagement‘, der Dritte kommt und sagt, ‚das ist gar nicht möglich bei gewissen Kundenkanälen‘“. Auf diese Weise würden Projektideen „zerrieben“. Die Ursache für diese Art von Widerständen wird im Zusammenhang mit der Begrenztheit von Ressourcen als Ausdruck einer kompetitiven Kultur gesehen. Die Kultur zeichne sich aus durch Konkurrenzdenken, welches vor allem im mittleren und oberen Management vorhanden sei, wo ein Kampf um Macht und Einfluss und damit Karriere bestimmend sei: „Die Leute sind nicht böse, die sind auch nicht undurchschaubar, sind auch nicht irrational. Die Leute verhalten sich ganz, ganz logisch und ganz fair im Rahmen der Spielregeln, die die Organisation aufstellt“.

4.1.3.3.3 Betriebliches Veränderungswissen

Die Bank als gesamte Organisation wird als sehr erfahren mit Veränderungsprozessen beschrieben. Allerdings wird ein grosser Unterschied wahrgenommen zwischen den Personen, welche Veränderungen initiieren, konzipieren und vorantreiben und den Personen, welche davon betroffen sind: „Die, die von der Veränderung betroffen sind, die haben einfach eine ganz dicke Haut und eine wahnsinnige Geduld. Jeden Tag ist auf dem Intranet zu erfahren, ‚what's new today, ab sofort ist es nicht mehr so, sondern es ist alles ganz anders‘. Da sind die nur noch mehr schulterzuckend, so wie Lämmer: ‚ja dann, ok‘. Weil sie es gewöhnt sind. Also Change-Fatigue bis zum Abwinken“.

Es gibt eine grosse Anzahl von sehr erfahrenen, hochqualifizierten Veränderungsverantwortlichen, namentlich „Change-Agents, Personalentwickler, Organisationsentwickler“. Trotzdem wird der Organisation als Ganzes „viel Sand im Getriebe“ attestiert, was zu einer hohen Misserfolgsquote bei Veränderungsprojekten führe: „Wir haben zum Beispiel die ganzen skilvollen Einzelpersonen, die ich grade erwähnt habe, die sperren wir [...] in das Projektoffice ein, dann brüten die 7 Monate, nach 7 Monaten kommt ein Resultat raus, das so schlecht ist, dass man sich die folgenden 12 Monate alle 2 Monate wieder korrigieren muss, wieder flicken, nacharbeiten“. Der Grund dafür wird in der Kultur gesehen – „organizational Rules, Üblichkeiten und Verhaltensnormen“ - die dazu führe, „dass die Summe der Intelligenz kleiner ist, als die jedes einzelnen“. Die quantitativen Einschätzungen bezüglich der für den Wandel benötigten Kompetenzen zeigen, dass die Methoden- und Fachkompetenz als eher ausreichend bis ausreichend eingeschätzt wird, im Bereich der Sozialkompetenz allerdings von teilweise bis eher nicht ausreichenden Kompetenzen besprochen wird. Die für das Projekt Verantwortlichen – Projektleitung und beteiligte Mitarbeitende - werden in der Konzeptionsphase als teilweise ausreichend qualifiziert für die Projektarbeit beschrieben, für die Umsetzungsphase als ausreichend qualifiziert.

4.1.3.3.4 Ressourcen für den Wandel

In Bezug auf *finanzielle und zeitliche Ressourcen* hat zum Zeitpunkt des Projektstarts im Unternehmen eine „irrsinnige Investitionsbereitschaft“ bestanden. Diese sei ein halbes Jahr später „zusammengebrochen“, was zur Folge hatte, dass viele Projekte „gestrichen“ wurden und die Umsetzung der e-Transformation nur sehr punktuell stattfinden konnte. Die finanziellen Ressourcen werden denn auch für die Konzeptionsphase für ausreichend, in der Umsetzungsphase hingegen für nur noch mittelmässig ausreichend eingeschätzt. Die neben dem Taggeschäft vorhandenen zeitlichen Ressourcen werden als eher ausreichend bis ausreichend bezeichnet. Die für das Projekt gemachten *Freistellungen Projektbeteiligter* werden als eher ausreichend bis ausreichend bezeichnet. Die für das Projekt vorhandenen *Machtressourcen* werden für die Konzeption als hoch für die Umsetzung hingegen als gering eingeschätzt.

4.1.3.3.5 Umweltaforderungen

Zum Zeitpunkt des Projektstarts wird der Wettbewerb auf dem Bankenmarkt bereits als sehr stark beschrieben. Die Schweiz wird als „völlig over-banked“ bezeichnet, mit zuvielen Banken und einem zu grossen Ausmass an Bankdienstleistungskapazitäten. Der Wettbewerb sei insbesondere ein Wettbewerb um Vermögen gewesen. Die strategischen Beurteilungen der Bank ergaben, dass ein „Wettlauf in Termes of Technology“ angezeigt sei: „Der, der als erstes ein attraktives Web-offering hat, der gewinnt die meisten Kunden. Und der, der am schnellsten seine Kunde e-transformt, der hat mit Abstand die günstigste Kostenbasis und der hat die meisten Kunden und der verdient am meisten Geld. Das kann er natürlich nur, wenn er im Ganzen webifiziert ist, nicht nur das Kundeninterface elektronisch“.

Trotzdem wird der Umweltdruck als gering bezeichnet, denn die Bank verzeichnete zu diesem Zeitpunkt Rekordgewinne.

Zu Beginn der geplanten Umsetzung veränderten sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen stark, „die ganze Börsenblase [ist] ziemlich am zerplatzen gewesen“. Das hatte zur Folge, dass zum Zweck der Kosteneinsparungen viele Projektbudgets gekürzt wurden.

4.1.3.4 Merkmale des gewählten Change Management Ansatzes

Im folgenden soll der im Bankprojekt gewählte Change Management Ansatz anhand zweier Betrachtungsweisen dargestellt werden: Zuerst werden Aspekte der Projektorganisation, d.h. Gremien und Rollen im Projekt sowie der phasenspezifische Ablauf des Projekts beschrieben. Ein weiterer Fokus liegt auf den Prinzipien, entlang derer das Change Management gestaltet wurde.

Die Beratungsfirma schlug der Bank ein mehrstufiges Vorgehen vor: Zuerst sollte in einem Strategieprojekt die Konzeption für die e-Transformation erarbeitet werden und darauffolgend in verschiedenen Umsetzungsprojekten einzelne Massnahmen implementiert werden. Die Begleitung des Projekts durch die Beratung wurde jedoch nur für das Strategieprojekt eingeplant. Dieses umfasste dabei Vorbereitung, Analyse und Konzeption.

4.1.3.4.1 Projektorganisation

Strategieprojekt: Das Projektteam bestand aus 8-10 Personen, hälftig zusammengesetzt aus Senior-Managern der Beratungsfirma und Führungskräften der Bank. Von Beratungsseite setzte sich das Team dabei aus einem IT-Spezialisten, einer Person für „People und Change“, einem Strategiespezialisten und einem Allrounder, welcher das Beratungsteam leitete, zusammen.

Wöchentlich wurde ein Statusmeeting durchgeführt, an welchem das ganze Projektteam und weitere Personen teilnahmen und über den Stand des Projekts berichtet wurde.

Umsetzungsprojekt: Für die Umsetzung wurde eine Projektleiterin der Abteilung Intranet Services eingesetzt.

4.1.3.4.2 Ablauf des Projekts: Projektphasen

Vorbereitungsphase: Es wurde seitens der Projektleitung eine ausführliche Auftragsklärung mit dem Auftraggeber, der Geschäftsleitung des betreffenden Geschäftsbereichs dieser Bank gemacht, dort wurde über einzubeziehende Organisationseinheiten, über einzubeziehende Prozesse, über zeitliche Fristen und über den Konkretisierungsgrad entschieden. Dieses „Scoping“ wurde nach Start des Projekts anlässlich weiterer auftauchender Fragen wiederholt und erste Anpassungen aufgrund des weiterentwickelten gemeinsamen Verständnisses gemacht. Nach einem Kick-off-Meeting wurde das Projekt gestartet.

Analysephase: Die erste Hälfte war vor allem bestimmt durch die Analyse. Eingesetzte Methoden waren die folgenden

- *Interviews mit Kaderstellen:* Es wurden ca. 20 Interviews mit CEOs und CFOs der verschiedenen Geschäftsbereiche sowie mit dem Head of HR gemacht, ausserdem mit ausgewählten Führungskräften aus dem oberen Kader. Die Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner war hinsichtlich der späteren Umsetzungspläne strategisch, es sollten ihnen gleich auch die „Benefits for the Business“ verkauft und ihr persönlicher Nutzen aufgezeigt werden.
- *Interviews mit It-Verantwortlichen:* Mit IT-Verantwortlichen wurden Interviews über die IT-Landschaft und die aktuelle Planung und bereits laufende e-Transformations-Projekte geführt, welche ohne übergeordnete Koordination bei Bedarf in den einzelnen Bereichen angestossen wurden. Die Rede ist von einer „Unmenge von kleinen Projekten“.
- *Fragebogen „Net-Readiness-Survey“ mit dem mittleren Management:* Themen des Fragebogens waren Bereitschaft der Bank und ihrer Mitarbeiter, die e-Transformation mitzutragen, Fähigkeiten, sie zu unterstützen sowie Veränderungsbereitschaft der Organisation generell. Die Dimensionen des Fragebogens lauteten: „Leadership“, „Governance“, „Organisation“ und „Technologie“. Die Ergebnisse lieferten zugleich einen internationalen Benchmark und damit die Informationen, wie die Bank im internationalen Vergleich abschnitt im Hinblick auf ihre Bereitschaft im webbasierten Business. Angeschrieben wurden 400 Personen, der Rücklauf lag bei 16%.
- *Fragebogen „Employee-Readiness-Survey“ mit einer repräsentativen Auswahl von Mitarbeitenden:* Themen waren die Bereitschaft, eine entsprechende Veränderung mitzutragen, zu eigenen Fertigkeiten und Gewohnheiten in Bezug auf das Internet, zur in der Bank vorhandenen Technologie sowie zum Wissen über die Internet-Angebote der Bank. Angeschrieben wurden 720 Personen, der Rücklauf lag bei 23%. Als Grund für den geringen Rücklauf wird vermutet, dass das entsprechende Email gar nicht gesehen worden sei.

- *Stakeholder-Analysis*: Befragung weiterer höherer Führungskräfte, um abzuklären, was mitgetragen wird und was nicht und welche Schwerpunkte gesetzt werden.
- Besuch bei und Befragung in einer regionalen Vertretung der Bank zu den Nutzer-Gewohnheiten der Mitarbeitenden dort.
- Informationsammlung zur international Best-Practice im Bankengeschäft

Konzeptionsphase: Die Konzeption für die e-Transformation wurde im Projektteam erarbeitet. Zu diesem Zweck siedelte sich das ganze Projektteam in der Bank in einem gemeinsamen Arbeitsraum, dem sogenannten „War-Room“ an, die Beratenden arbeiteten damit während acht Wochen gemeinsam mit ihren Kolleginnen und Kollegen der Bank zu 100 Prozent in der Bank. Es wurde der „Case for Action“ aufgrund der strategischen Überlegungen und der Ist-Analyse definiert sowie ein Implementierungsplan, die „Roadmap“, aufgesetzt. Der Stand der Arbeiten wurde periodisch einem „Hearing Committee“ vorgelegt, um einen Abgleich mit den Prioritäten des Managements zu gewährleisten.

Die „Philosophie“ des vorgeschlagenen Veränderungsvorgehens für die e-Transformation war es, ein „Trojanisches Pferd“ zu bilden mit zwei greifbaren Veränderungsthemen und einem „Einschmuggler“: Konkret bedeutete das, dass durch die sichtbare Transformation der IT sowie der sichtbaren Automatisierung der Geschäftsprozesse auch ein impliziter Aufhänger für die Mitarbeitendenbefähigung geschaffen werden sollte.

Im Schlussbericht des Strategieprojekts wurden drei Projekte zur Umsetzung vorgeschlagen. Eines davon war die Webbasierung der Spesen, welche als erster Meilenstein in der Umsetzung der neuen e-Transformations-Strategie gelten sollte. Nach einer Reihe von Vorarbeiten wurde ein Projektantrag mit entsprechendem Budget vorgelegt.

Zwischenspiel: In einer Reorganisation wurde die Einheit, in welcher die Konzeption für die e-Transformation erarbeitet worden war aufgelöst. Das Projekt wurde aber in einer neu geschaffenen Abteilung Intranet Services wieder aufgegriffen.

Umsetzungsphase: Zum Zeitpunkt des Projektantrags für die Umsetzung des Spesenprojekts stand eine weitere Reorganisation ins Haus, in welcher die Einheit, innerhalb der das Strategieprojekt durchgeführt worden war, aufgelöst bzw. mit einer anderen Organisationseinheit zusammgelegt wurde in eine Abteilung für Intranet Services.

Der Intranet-Verantwortliche bekam neu die Verantwortung für die Umsetzung der e-Transformationsstrategie, welche im Strategieprojekt aufgesetzt worden war. Der neue Umsetzungsverantwortliche war zur Zeit des Strategieprojekts verantwortlich für das damalige Intranet-Konzept und gehörte damit der anderen Organisationseinheit an, mit welcher die Zusammenlegung durchgeführt wurde.

Gleichzeitig mit der Bearbeitung der Projektidee war die Einheit im Begriff, einen Bereich zu e-Enabling aufzubauen innerhalb dessen dann das Projekt auch hätte abgewickelt werden sollen. Auftraggeber für den Aufbau der e-Enabling-Einheit war dieselbe Führungskraft, welche auch den Auftrag für das e-Transformations-Strategieprojekt gegeben hatte.

Die Reorganisation hatte jedoch zur Streichung sämtlicher Projektbudgets, welche nicht „überlebensnotwendig“ waren geführt, das betraf auch das betreffende Umsetzungsprojekt. Zugleich hatte ein Führungswechsel auf oberster Stufe stattgefunden und jene Führungskräfte des oberen Kaders, welche das Projekt bislang unterstützt hatten, waren nicht mehr im Unternehmen oder an anderer Stelle. Das Projekt verlor seine Promotoren. Trotzdem wurde versucht, in der betreffenden Abteilung einen Teil der Umsetzung an die Hand zu nehmen.

Das Strategiedokument aus der Konzeptionsphase nützte zu diesem Zeitpunkt in den neuen Verhältnissen „nicht mehr viel“, da es als Strategiepapier von der obersten Leitung nie verabschiedet worden war, weil der Führungswechsel gerade in den Zeitraum fiel, in dem es fertig gestellt worden war: „Ich glaube, wir hatten sogar einen Termin gehabt mit dem [Projekt] bei Herrn [...] vom Executive Board“. Da dann der Führungswechsel passierte und „man das nicht mehr bringen konnte“ ist die Strategie „nie von einem CEO [...] abgesegnet worden. Das ist das

Problem“. Danach war die e-Transformation für die oberste Leitung „kein Thema“ mehr und entsprechend haben sich die neuen Verantwortlichen der neu entstandenen Abteilung Intranet Services „den Auftrag selber gegeben“: „Und nachher ist der Wechsel gekommen auf der Managementebene und dann ist es nicht präsentiert worden und dann hat es eine größere Reorganisation gegeben, da hat es kein Budget mehr gehabt und dann hat es einfach geheißen, ‚ok, wir lassen das Strategiepapier nicht im Top-Management-Level verabschieden in dem Gesamtbereich, sondern wir nehmen das einfach als Aufgabe bei uns, als unser Mandat“.

Für die Bearbeitung der Umsetzung der Projektidee wurde eine Projektleiterin eingesetzt zunächst einmal mit der Aufgabe, sich in diese neue Strategie einzuarbeiten und die Umsetzung zu planen. Die Vorarbeiten haben erst die Komplexität des Vorhabens zu Tage gefördert: Verschiedene Gründe haben dann jedoch dazu geführt, das Projekt zu stoppen und das Mandat zurückzugeben, wie weiter unten noch zu beschreiben sein wird.

4.1.3.4.3 Veränderungsprinzipien

Graduelle Anpassung vs. tiefgreifende Wechsel. Das Vorgehen sollte auf kontinuierliche Weise angegangen werden, d.h. auf bereits bestehende Lösungen sollte aufgebaut werden und nicht eine Richtungsänderung oder ein völliger Bruch mit dem Bestehenden erzielt werden. Die Rede ist auch von einem „Schritt-Approach“.

Pragmatisch-fokussierte vs. integrativ-konzeptuelle Lösungen. Die Analyse wird als pragmatisch bezeichnet, insbesondere im Zusammenhang mit der geringen Zahl Befragter und dem geringen Rücklauf. Die Lösungserarbeitung und Validierung verschiedener Optionen wird als konzeptuell beschrieben.

Humanzentrierung- vs. Bedingungsorientierung. Die Grundidee der Konzeption für die e-Transformation kann generell als bedingungsbezogen bezeichnet werden, da insbesondere über die Veränderung der Technologie als Hardfactor eine e-Transformation erzielt werden wollte. Die Befähigung der Mitarbeitenden für die Transformation war zwar ebenfalls Bestandteil der Konzeption, sollte jedoch als Produkt, als „Einschmugler“ der technologischen Veränderung von statten gehen, es kann damit also höchstens von einer eher geringen Humanzentrierung gesprochen werden .

Planung rollend vs. linear-sequentiell. Die zeitliche Planung wird als stringent bezeichnet. In den 8 Wochen der gemeinsamen Arbeit im War-Room wurde an einer Tafel täglich rückwärts gezählt, da von vornherein klar war, dass nach acht Wochen die Konzeption vorliegen musste. Es traten insbesondere in der Analyse Verzögerungen auf, die von den jeweiligen Verantwortlichen des Projektteams aufgefangen werden mussten.

Inhaltlich ist die Rede von den drei anfänglich aufgestellten übergeordneten inhaltlichen Dimensionen, Langzeitziele, Ist-Analyse und Roadmap, welche im Projekt konkretisiert wurden. Die Planung kann insgesamt als linear-sequentiell bezeichnet werden.

Zieloffenheit vs. Zielfokussierung. Für das Strategiprojekt wurden von Beginn an sogenannte Deliverables für jedes Teammitglied definiert sowie die Struktur des geplanten Strategiedokuments festgelegt. Das Vorgehen kann hier als Zielfokussiert bezeichnet werden. Es wurden in Bezug auf die Umsetzung „klare“ Ziele auf einem „hohen Abstraktionslevel“ formuliert. Das bedeutete, dass die Ziele erst in den einzelnen Umsetzungsprojekten konkretisiert und „greifbar“ gemacht werden sollten.

Gemässigte vs. starke Beschleunigung. Die Konzepterarbeitung wurde innerhalb eines gedrängten Zeitplans erarbeitet, es standen acht Wochen zur Verfügung. Das Zeitmanagement für die einzelnen Deliverables haben die jeweils Verantwortlichen selbst übernommen.

Längerfristig-kontinuierliche vs. einmalig-temporäre Wandelanlage. Die Anlage des im Strategiprojekt geplanten Wandels wird als stetig beschrieben. Das Strategiprojekt selbst hatte allerdings eine sehr temporär begrenzte und kurzfristige Anlage.

Partizipations- vs. Machtorientierung. Das Projekt hatte eine top-down-Anlage ohne Auftrag, weitere Stellen zu involvieren. Mitarbeitende wurden im Rahmen der Ist-Analyse zur „reinen Informationsbeschaffung“ einbezogen. Die Anzahl der Befragten im Verhältnis zur Anzahl Mitarbeitender wird allerdings als klein beschrieben. Die Ergebnisse des jeweiligen Projektstandes wurden im War-Room ausgehängt und zugänglich gemacht für Interessierte, die Ergebnisse des Projektes wurden schliesslich im Intranet publiziert. Es handelt sich also zum einen um Partizipation durch Information sowie Partizipation durch Informationsbeschaffung.

In Bezug auf den top-down-Prozess ist die Rede von „unterschiedlichen Bildern auf unterschiedlichen Management-Ebenen, die unterschiedlichen Einfluss nehmen können“, was zur Folge hatte, dass die Umsetzungsprojekte Wechsel in der Priorisierung und einige Richtungsänderungen erfahren haben, da nicht von höchster Ebene die Richtung vorgegeben wurde.

In der Umsetzungsphase wurde versucht, mittels einer Bottom-up-Strategie eine Veränderung zu initiieren. Da die Umsetzung nicht stattgefunden hat, kann allerdings nicht von einem entsprechenden Vorgehen gesprochen werden.

Selbst- vs. Fremdbeurteilung. Durch die Fragebogen- und Interviewerhebung wurde die subjektive Sicht Betroffener einbezogen und insofern eine Selbstbeurteilung vorgenommen. Es fand jedoch keine Selbstbeurteilung der Ergebnisse statt, die Bewertung der Ergebnisse wurde aus Aussensicht durch das Projektteam vorgenommen. Da dieses zur Hälfte mit internen Personen besetzt war, kann wiederum doch von einer Art der Selbstbeurteilung gesprochen werden, wenn auch nicht durch Betroffene.

Prozess- vs. Fachberatung. Der Vorschlag für die inhaltliche Struktur des Vorgehens bei der Konzepterarbeitung stammte von der Beratungsfirma: Es sollten drei Dimensionen einbezogen werden: Zum einen Strategieentwicklung und Business Case-Entwicklung, zum zweiten lag ein Fokus auf den Mitarbeitenden und zum dritten sollte ein Strang die Technologie sein. Diese inhaltliche Strukturierung wurde in einem gemeinsamen Kick-off-Workshop in eine Gliederung von Ergebnissen umgesetzt, welche am Schluss der Konzeptionsphase vorliegen sollten: Die Langzeitziele, die Ist-Analyse sowie die Roadmap für die Umsetzung.

Die Beratungsfirma brachte v.a. inhaltliche Expertise zum Thema e-Business ein. Der Prozess oblag hauptsächlich der Verantwortung des Projektleiters betrieblicherseits, welcher aus seiner beruflichen Entwicklung heraus bereits Erfahrungen als Berater besass.

Insgesamt wurde das Projekt in Teamarbeit von Beratung und Unternehmen und somit einem gemeinsamen Problemlöseprozess durchgeführt, wobei die Beratung inhaltliche Expertise, methodisches Know-how, wie z.B. Vorlagenmatrizen für Auswertungen o.ä. sowie „Manpower“ einbrachte. Das Rollenverständnis der Beratenden wird beschrieben als „Enabler“, „Driver“ und „Sparring-Partner“, der „der mit den Erfahrungen von anderen Projekten, von anderen Kunden natürlich Inputs liefern kann oder irgendwie Ideen liefern kann“. Als ein wichtiger inhaltlicher Input von Beratungsseite werden zudem die Informationen zur internationalen Best-Practice betrachtet.

Angepasste vs. standardisierte Vorgehensmethode. Die Methode in der Konzeptionsphase wird als sowohl standardisiert wie auch angepasst bezeichnet. Es wurden einerseits erprobte Methoden wie Interviews und Workshops angewendet, es konnten aber auch „neue Dinge ausprobiert“ werden.

Betriebliche vs. beraterische Entscheidungsverantwortung. Die übergeordnete Verantwortung für das Projektmanagement oblag dem Projektleiter betrieblicherseits, wobei jedes Projektteammitglied für die pünktliche Eingabe seiner Deliverables selbst verantwortlich war. Die Entscheidungsverantwortung lag formal beim Unternehmen. Viele Entscheidungen wurden allerdings im Prozess der gemeinsamen Lösungserarbeitung und im Rahmen von Diskussionen gemeinsam getroffen. Das Schlussdokument wurde jedoch zum Schluss dem Review durch den Projektleiter und seinem Auftraggeber unterzogen.

4.1.3.4.4 Zusammenfassung der Veränderungsprinzipien

- Das im Strategieprojekt geplante Change Management äussert sich in einem Vorgehen, welches im Bereich des Charakters des Wandels als *teilweise anpassend und pragmatisch und teilweise tiefgreifend und konzeptuell* bezeichnet werden kann, d.h. es sollte in integrativer Konzeptarbeit und mit hauptsächlichlicher Orientierung auf die sogenannten harten Faktoren graduelle Anpassungen des Bestehenden erzielt werden.
- Die *Planungs- und Steuerungsprozesse* erweisen sich im Strategieprojekt als *direktiv*, bei linearer Planung, hoher Zielfokussierung, starker Beschleunigung und einer temporären Anlage des Projekts. Für die Umsetzungsphase wurden vorerst offene Zielbereiche formuliert und die Anlage des Wandels sollte längerfristig sein.
- Im Bereich des *Einbezugs von Betroffenen* kann von einer *eher starken Machtorientierung* gesprochen werden, insbesondere im Strategieprojekt. Die Umsetzung kann in der Anlage als *teilweise partizipativ* bezeichnet werden.
- Das *Beratungsverständnis* erwies sich als *inhaltsorientiert*, mit Fachberatung und teilweise angepasster Methode. Die *Entscheidungsverantwortung* lag *teilweise* beim Unternehmen und teilweise bei der Beratung.

4.1.3.5 Spezifische prozessbezogene Einflussfaktoren

Im folgenden werden die von den Befragten geschilderten, situativ den Veränderungsprozess in unterstützender oder hemmender Weise ausschlaggebend beeinflussenden, Faktoren dargelegt

4.1.3.5.1 Unterstützende prozessbezogene Faktoren

Transparente Information für Interessierte. Der War-Room, der Raum, in welchem das Projektteam während acht Wochen die Konzeption erarbeitete, war für alle zugänglich. Interessierte wurden herumgeführt und informiert.

Kooperation im Projektteam. Die Konzeption wurde in gemeinsamer Arbeit innerhalb dieses begrenzten Zeitraums von acht Wochen erarbeitet. Die einzelnen Teammitglieder übernahmen dabei die Verantwortung für ihre jeweiligen Aufgabenbereiche, man half sich aber mit Kapazitäten gegenseitig aus. Die Abhängigkeit von den Ergebnissen anderer verlangte teilweise einige Flexibilität, welche aber auch mitgebracht wurde.

Einbezug weiterer Interessenvertreterinnen und –vertreter. Schon während der Konzeptionsphase haben sich der Projektleiter des Strategieprojekts und dessen Vorgesetzter mit dem späteren Projektleiter des Umsetzungsprojekts und dessen Vorgesetztem beraten, um die neue Strategie mit den Interessen der Intranet-Verantwortlichen abzugleichen. Ein Mitarbeitender der Intranetabteilung wurde zudem ins Projektteam aufgenommen.

4.1.3.5.2 Hemmende prozessbezogene Faktoren

Schmale Informationsbasis. Teilweise waren notwendige Informationen nicht vorhanden oder nicht zugänglich, was dazu führte, dass auf einer zu schmalen Informationsbasis oder auf der Basis von Annahmen gearbeitet wurde, was die Qualität einschränkte.

Analyse: Geringer Rücklauf. Ein Aspekt der schmalen Informationsbasis, war der geringe Rücklauf bei der Befragung, aber „da haben wir uns gesagt, ‚fahren wir mit dem was wir haben‘, das ist auch ein Signal“.

Mangelnde Passung mit anderen Projekten. Für einzelne Zielkategorien, wie beispielsweise der Termintreue ist nicht einschätzbar, ob das Projekt Wirkung zeigte, da durch andere Aktivitäten der erzielte Effekt sogleich wieder „überkompensiert“ worden sei.

Technische Komplexität des Veränderungsvorhabens. Als weiterer hemmender Faktor wird die technische Komplexität des Projekts und damit verbundene notwendige Ressourcenaufwendungen gesehen.

Veränderte betriebliche Rahmenbedingungen und fehlende „Management Attention“. Durch die Reorganisation war man mit einer neuen IT-Ausgangslage konfrontiert. Es waren Bereiche zusammengeführt worden, welche nicht die gleiche Systemlandschaft und damit unterschiedliche Ausgangslagen hatten. Ausserdem lag der Fokus vorerst darauf, die Bereiche anderweitig zusammenzubringen, bevor man sich um die IT kümmern wollte. Zusätzlich erschwerend war die Tatsache, des beginnenden Abflauens des „e-Hipe“ und an entsprechenden Projekten verlor man bereits wieder das Interesse.

Es zeigte sich im weiteren, dass es schwierig war, Prozesse zu verändern, welche quer durch die ganze Firma liefen: Es musste dadurch von allen Bereichen einzeln vom Management jeweils das Commitment zum geplanten Projekt abgeholt werden, da das Projekt nicht auf oberster Ebene verantwortet wurde: „Wir haben das auch als schwierig empfunden, so etwas wirklich für die ganze Bank aufzubauen, weil wir selber nur ein kleiner Bereich sind und vom Top-Level-Management keine Attention haben, die sagen können, wir machen das“. Hinzu kam, dass es für das Projekt keinen „top-down-Auftrag“ gab, das heisst, „wir, vom [...] aus, haben uns das Mandat geholt und gesagt, da können wir was bewirken, haben versucht das so aufzubauen. Bottom-up“. Es handelte sich dabei also um eine Initiative aus dem mittleren Management. Durch die veränderten Rahmenbedingungen verlor das Umsetzungsprojekt einerseits die Management-Attention und andererseits sein Budget.

Fehlender wahrgenommener Nutzen der Veränderung seitens potentieller Nutzerinnen und Nutzer. Es zeigte sich, dass das Interesse für so ein Projekt ausserhalb der verantwortlichen Einheit nicht vorhanden war. Die Erklärung dafür wird in dem für den einzelnen Mitarbeitenden zu kleinen Nutzen im Vergleich zum Aufwand gesehen, welcher für die Umsetzung erbracht hätte werden müssen: „Und wenn jemand zu mir kommt und will etwas von mir und ich hab eigentlich keinen wirklichen Nutzen davon, außer, ob ich das ins Excel-Sheet reinschreibe und dem Chef gebe, oder ob ich das ins Intranet eingebe. Und wenn ich dann noch mitarbeiten müsste, sei es direkt im Projekt oder im Change Management-Bereich um das Projekt umzusetzen und ich habe nichts davon, es steht nicht im MBO von mir drin, aber ich brauche Zeit, wo ich was Gescheiteres machen könnte – dann frage ich mich schon, ob ich das tun soll“.

4.1.3.6 Projektergebnisse: Intendierte und nicht intendierte Wirkungen

Im folgenden werden die in den Interviews angestellten Reflexionen zu wahrgenommenen oder vermuteten Ergebnissen dargestellt. Eine quantifizierte Erhebung der Wirkungen des Projekts wurde nicht vorgenommen, da das Projekt unumgesetzt abgeschlossen wurde.

Die Ziele des *Strategieprojekts* gelten als „100% erreicht“ insofern als die Langzeitziele definiert, die Analyse der Ist-Situation gemacht sowie die Roadmap für die Umsetzung erstellt wurde. Die Qualität wird nicht als durchgängig hoch eingeschätzt, da teilweise auf einer schmalen Informationsbasis hatte gearbeitet werden müssen.

Das Projekt wurde beklatscht „es waren alle begeistert vom Schlussbericht“. Insgesamt wird die Zielerreichung für die Umsetzung jedoch gering eingeschätzt. Die Projekte seien alle aufgrund der ressourcenmässigen sowie kulturellen Bedingungen „zertrampelt“ worden.

Seitens der Beratung wird die Zielerreichung insgesamt als gering eingeschätzt, da es ein Ziel der Beratungsfirma gewesen war, das Projekt in der Umsetzung weiterzubegleiten, was nicht erreicht wurde.

4.1.3.6.1 Wirtschaftliche Wirkungen

In Bezug auf die Dimensionen des Projektziels e-Transformation ist die *IT-Transformation* punktuell umgesetzt worden, d.h. einzelne Applikationen wurden in eine webbasierte Technologie überführt. Die *Automatisierung der Geschäftsprozesse* hat nicht stattgefunden.

Die Wirkungen des Projekts in Bezug auf die Flexibilität der Organisation wird höher eingeschätzt im Zusammenhang mit der Möglichkeit, webbasierte Prozesse und Strukturen schnell und einfach zu verändern. Es wurde zudem zwar eine Erhöhung der Termintreue erzielt, diese jedoch durch andere Aktivitäten wieder gesenkt.

4.1.3.6.2 Organisationsbezogene Wirkungen

Arbeitsgestalterische Aspekte. In Bezug auf die Computer-Ergonomie seien Verbesserungen erzielt worden. Es wird auch angenommen, dass den Arbeitnehmenden Freude vermittelt werden konnte durch eine verbesserte technologische Arbeitsumgebung.

Für die an der Umsetzung beteiligten Mitarbeitenden seien zudem in der Umsetzungsphase möglicherweise interessante Aufgaben entstanden. Das gilt jedoch nicht für den Grossteil der Arbeitnehmenden.

Information und Kommunikation. Es wurde eine bessere Verfügbarkeit von Informationen erzielt und durch das Intranet als Kommunikationsmittel auch eine Verbesserung der Kommunikation.

Betriebsklima. Es wäre eine Verbesserung des Klimas beabsichtigt gewesen. Das war allerdings nicht möglich, da das Klima in der Bank „gewisse andere Erschütterungen erlitten“ habe und „radikal in den Boden gesunken“ sei aufgrund von anderweitigen Vorkommnissen.

Leistungsmotivation. Es wurde versucht, demotivierende Faktoren auszuräumen, was aber durch andere Vorkommnisse erschwert wurde.

Organisationales Lernen. Im Hinblick auf die Anpassungsfähigkeit der einzelnen Personen, der Reflexionsfähigkeit und Fähigkeit der Organisation sich proaktiv zu verändern wird ein Effekt im Bereich organisationalen Lernens klar verneint: „...dann kannst du das alles relativ schnell machen. IT-mäßig schnell, vom Geschäftsprozess her schnell, aber die Menschen sind natürlich die gleichen geblieben und die sind in dem Projekt nicht anders geworden“. Mitarbeitende können sich schneller via Intranet selber kundig machen und müssen weniger instruiert und befähigt werden (in Bezug auf eine neue Hostmaske).

Von Beratungsseite wird angenommen, dass von Bankseite her ein Interesse an der Weiternutzung des eingebrachten Know-hows bestanden habe. Der Know-how-Transfer wird als gelungen betrachtet: „Also wir haben gesagt: das ist für euch die ideale Chance, an ein internationales Know-How heranzukommen. Weil auch dadurch dass man zusammenarbeitet am gleichen Ort und die Tage miteinander verbringt, gibt's dann automatisch einen Austausch“.

4.1.3.6.3 Qualifikatorische Wirkungen

Im Bereich der selbstverständlichen Nutzung von webbasierter Technologie wird eine Auswirkung auf Mitarbeitendenebene beschrieben. Im Zusammenhang damit wird auch einer Auswirkung in Bezug auf IT-Knowhow bejaht.

Die *Mitarbeitendenbefähigung* sei demnach noch „am ehesten gelungen“ insbesondere auch deshalb, weil die Entwicklungen in Bezug auf Intranet „unaufhaltsam“ seien und die Benutzung des Intranet für die Mitarbeitenden ein selbstverständlicher Prozess geworden sei. Durch neue Applikationen auf dem Intranet sowie neue Geschäftssituationen, in denen die Arbeit über Intranet notwendig sei, würden die Mitarbeitenden gezwungen, sich dafür zu qualifizieren

Weitere qualifikatorische Wirkungen werden nur für die Beteiligten an den verschiedenen Umsetzungsprojekten vermutet: „...die Leute, die da beteiligt gewesen sind an dem Projekt, die haben bestimmt etwas von dem aufgepickt. Aber da reden wir von 20 oder 50 Leuten. In einer

Organisation von 50.000. Es ist nicht so, dass neues Wissen in der Organisation durchgesickert wäre“.

Für einen erleichterten Überblick über den Fall Bank finden sich im Anhang A die wichtigsten Informationen tabellarisch zusammengefasst.

4.1.4 Schlussfolgerungen zum Fall Bank

Die vorliegende Arbeit verfolgt einerseits das Ziel, herauszufinden, welches die idealen Passungen von Change Management und Betrieblichen Ausgangslagen hinsichtlich der Erzielung von Wirkungen in wirtschaftlicher, organisationsbezogener und qualifikatorischer Hinsicht sind. Andererseits sollen mit der Perspektive auf das Prozessgeschehen entsprechende Erfolgs- und Misserfolgskriterien eruiert werden.

Das heisst, es geht um die Frage, welche Betrieblichen Vorbedingungen nach welcher Art von Change Management Vorgehen verlangen. Dieser Systematik bzw. Kontingenz von Betrieblicher Ausgangslage, erfolgtem Change Management und Projektergebnissen folgte auch die Aufbereitung der obigen Fallstudie. Im Vorfeld wurden, basierend auf Hinweisen aus der Literatur, Annahmen über ideale Kontingenzen getroffen. Dabei werden für unterschiedliche betriebliche Ausgangslagen die theoretisch angenommenen idealen Change Management-Vorgehensweisen beschrieben. Die situativen Anforderungen der betrieblichen Ausgangslage werden jeweils anhand der Ausprägung des wirtschaftlichen Druck (hoch/tief), des betrieblichen Veränderungswissens (viel/wenig) sowie der Flexibilität der betrieblichen Strukturen (gross/gering) charakterisiert. Das Change Management wird charakterisiert anhand der Dimensionen des Charakters der Veränderung (pragmatisch/konzeptuell, anpassend/tiefgreifend), des Einbezugs Betroffener (Partizipations-/machtorientiert), der Planung und Steuerung (nondirektiv/direktiv) sowie Beratungsverständnis (Prozess-/Fachberatung). Die Kontingenzannahmen können im Detail dem Kapitel 2.7 entnommen werden.

Die im folgenden angestellten Überlegungen können aufgrund der fallspezifischen Basierung nur vermutenden Charakter haben. Die Schlussfolgerungen sollten deshalb sehr vorsichtig gezogen werden.

Es werden nachfolgend

- die aus der Theorie abgeleiteten Kontingenzannahmen mit den im Fall vorhandenen Kontingenzen der spezifischen betrieblichen Ausgangslage, des im Projekt gewählten Change Management Ansatzes und den im Projekt erzielten Wirkungen systematisch verglichen,
- die aus der Theorie abgeleiteten Kontingenzannahmen empirisch begründet, präzisiert, ergänzt und hinsichtlich des Bankprojekts diskutiert sowie
- entsprechend der weiteren Fragestellung der Untersuchung, ausschlaggebende, den Veränderungsprozess unterstützend oder hemmend beeinflussende Faktoren identifiziert und beschrieben.

4.1.4.1 Vergleich der situativen Anforderungen der Bank mit den Kontingenzannahmen

Strategieprojekt

- Die Bank kann übereinstimmend mit den Bedingungen aus Kontingenzannahme 2 als Betrieb mit *wenig wirtschaftlichem Druck* beschrieben werden.
- Das *betriebliche Wissen* bezüglich Veränderungen ist gross in Bezug auf bereits gemachte *Erfahrungen*, die für Veränderungen notwendigen *Kompetenzen* werden als vorhanden bezeichnet. Das entspricht den Bedingungen aus Kontingenzannahme 3.

- Strukturell kann von *eher geringer Flexibilität* gesprochen werden. Die Führungsstrukturen sind *traditionell-hierarchischer Art* mit einer steilen Hierarchie, mittlerer Entscheidungscentralisation und eher autoritärem Führungsstil. Damit entspricht das Kontingenzannahme 6.

Umsetzungsprojekt

- Die Bank kann nun übereinstimmend mit den Bedingungen aus Kontingenzannahme 1 als Betrieb mit grossem wirtschaftlichem Druck beschrieben werden.
- Das betriebliche Wissen bezüglich Veränderungen ist gross in Bezug auf bereits gemachte Erfahrungen, die für Veränderungen notwendigen Kompetenzen werden als vorhanden bezeichnet. Das entspricht den Bedingungen aus Kontingenzannahme 3.
- Strukturell kann von eher grosser Flexibilität gesprochen werden. Die Führungsstrukturen sind jedoch traditionell-hierarchischer Art mit einer steilen Hierarchie, mittlerer Entscheidungscentralisation und mittel autoritärem Führungsstil. Damit liegen die strukturellen Bedingungen in der Mitte zwischen den flexiblen Strukturen aus Kontingenzannahme 5 und den starren Strukturen aus Kontingenzannahme 6.

4.1.4.2 Vergleich des Change Managements der Bank mit den Kontingenzannahmen (nur Strategieprojekt)

- Das im Strategieprojekt geplante Change Management kann als *teilweise anpassend und pragmatisch und teilweise tiefgreifend und konzeptuell* bezeichnet werden, d.h. es wurde in integrativem Stil ein Konzept erstellt, mittels welchem mit hauptsächlichlicher Orientierung auf die Hardfactors graduelle Anpassungen des Bestehenden erzielt werden sollten. Das entspricht hinsichtlich des geringen wirtschaftlichen Drucks nur teilweise der Empfehlung aus Kontingenzannahme 2, welche eine pragmatische und anpassende Vorgehensweise vorschlägt. Dafür entspricht das Vorgehen teilweise der Kontingenzannahme 6 im Zusammenhang mit wenig flexiblen Strukturen.
- Die *Planungs- und Steuerungsprozesse* erweisen sich im Strategieprojekt als *direktiv*, was nicht der Theorie der Kontingenzannahme 2 im Umgang von Planung und Steuerung bei geringem wirtschaftlichem Druck entspricht, welche ein non-direktives Vorgehen empfiehlt.
- Im Bereich des *Einbezugs von Betroffenen* kann von einer *eher starken Machtorientierung* gesprochen werden, was im Zusammenhang mit wenig wirtschaftlichem Druck nicht der theoretischen Empfehlung aus Kontingenzannahme 2 folgt. Im Hinblick auf den in Kontingenzannahme 5 und 6 empfohlene bzw. teilweise empfohlenen partizipativen Ansatz entspricht das Vorgehen ebenfalls nicht der Kontingenzannahme 5 bzw. nur im Ansatz hinsichtlich der etwas eingeschränkten Flexibilität der Kontingenzannahme 6.
- Das *Beratungsverständnis* war *fachberaterisch*, was ebenfalls vor dem Hintergrund des geringen wirtschaftlichen Drucks nicht der Kontingenzannahme 2 entspricht, jedoch im Zusammenhang mit der mittleren strukturellen Flexibilität zumindest teilweise dem theoretisch idealen Vorgehen der Kontingenzannahme 6 entspricht, welches einen sowohl fach- wie prozessberaterischen Ansatz bei wenig flexiblen Strukturen empfiehlt.

Insgesamt stimmt das Change Management in der Bank wenig mit den in den theoriegeleiteten Empfehlungen der entsprechenden Kontingenzannahmen 2, 3, und 5 überein. Bezüglich des Aspekts des Charakters der Veränderung findet sich eine Entsprechung mit Kontingenzannahme 6, wonach in wenig flexiblen Strukturen ein tiefgreifend und konzeptuelles Vorgehen adäquat wäre, was in der Bank zumindest in der Konzeption teilweise eingelöst wurde.

4.1.4.3 **Passung des Change Managements mit den situativen Anforderungen hinsichtlich der erwarteten Wirkungen**

Um die Passung der betrieblichen Ausgangslage mit dem gewählten Change Management Ansatz beurteilen zu können, wird diese Konstellation des Projekts mit den Projektergebnissen in Bezug gesetzt. Das Projekt hatte sowohl in wirtschaftlicher, organisationsbezogener wie auch qualifikatorischer Hinsicht wenig Wirkungen.

- Das wirtschaftlich orientierte Ziel der IT-Transformation wurde nur punktuell erreicht, die Automatisierung der Geschäftsprozesse wurde nicht erreicht, weitere Wirkungen darüber hinaus hatte das Projekt nicht
- Organisationsbezogen hatte das Projekt keine Ziele, hier gab es wenige Wirkungen darüber hinaus
- Qualifikatorisch muss das Ziel der Befähigung von Mitarbeitenden für die webbasierte Abwicklung ihrer Aktivitäten als eher nicht erreicht betrachtet werden, da die Webbasierung gar nicht stattgefunden hat.

Der Blick auf die Ergebnisse lässt vermuten, dass es in diesem Projekt nicht gelungen ist, eine gute Passung zwischen betrieblicher Ausgangslage und Change Management Ansatz herzustellen.

4.1.4.4 **Empirische Begründung, Präzisierung und Ergänzung der Kontingenzannahmen**

Die Analyse der betrieblichen Voraussetzungen und Umweltfaktoren der Bank, des gewählten Change Management-Vorgehens sowie der Ergebnisse und Wirkungen des Projekts führen zu folgenden präzisierenden Schlussfolgerungen:

4.1.4.4.1 Geringer Wirtschaftlicher Druck

Planung und Steuerung. Obwohl wenig existentieller Druck vorhanden war, wurden die *Planungs- und Steuerungsprozesse* im Strategieprojekt *direktiv* gestaltet. Der Bearbeitung der Projektaufgaben wurde wenig Zeit gegeben, linear geplant und die Ziele konkret in Form von „Deliverables“ formuliert.

Da hinsichtlich des Umweltdrucks wenig Zeitdruck vorhanden war, hätte das Projekt mit gemäßigterem Tempo und rollender Planung bearbeitet werden können. Der Blick auf die Ergebnisse des gesamten Projektes lässt die Frage offen, ob sich die Bank mit der starken Beschleunigung und dem damit verbundenen und eigentlich unnötigen Zeitdruck bei der Erarbeitung eines Strategiekonzepts einen Dienst erwiesen hat. Theoretische Überlegungen gemäss der Kontingenzannahme 2 verneinen diese Frage.

Einbezug Betroffener. Das Strategieprojekt *vernachlässigte* entgegen der Theorie der Kontingenzannahme 2 *den Einbezug der von der Veränderung Betroffener*, so dass möglicherweise ein Konzept entstand, welchem die Bedarfsorientierung fehlte und welches daher für die betriebliche Realität womöglich wenig anschlussfähig war, so dass in der Umsetzung sowohl von Top-down (durch den Führungswechsel und die mangelnden Ressourcen) wie von Bottom-up (durch einen Mangel an wahrgenommenem Veränderungsbedarf bzw. wahrgenommenen Nutzen) die Unterstützung fehlte. Insbesondere hätte durch mehr zeitliche Flexibilität, im Sinne einer erhöhten Prozessorientierung, das Problem des nicht wahrgenommenen Partizipationsangebotes in der Analysephase näher nach seinen Ursachen untersucht werden können. Dieses dürfte bereits ein Warnsignal seitens der Beschäftigten gewesen sein, und mit seiner genauen Betrachtung hätte man womöglich einige veränderungshemmenden Einflussfaktoren identifizieren können.

Beratungsverständnis. Durch die ausschliessliche fachberaterische Intervention der Beratung im Strategieprojekt wurde, entgegen der Kontingenzzannahme 2 und obwohl kein wirtschaftlicher Druck und damit wenig Zeitdruck vorhanden war, das Prozessgeschehen wenig beobachtet und in die Überlegungen einbezogen. Dadurch wurden potenzielle prozessbezogene Erfolgsfaktoren zu wenig akzentuiert praktiziert, wie z.B. eine offensivere Information Betroffener schon während Analyse und Konzeption und vermehrter Einbezug weiterer Interessenvertreterinnen und -vertreter sowie Umsetzungsverantwortlicher. Misserfolgskriterien hingegen wurden dadurch zu wenig beachtet, z.B. der geringe Rücklauf bei der Analyse oder aber sie wurden zu wenig antizipiert und der Umgang damit geplant, wie z.B. die kompetitive Kultur.

4.1.4.4.2 Betriebliches Veränderungswissen

Beratungsverständnis. Die Bank ist ein mit Veränderungen erfahrener Betrieb mit vielen Kompetenzen im Umgang mit Veränderungen. Entsprechend der theoretischen Kontingenzzannahme 3 wäre in diesem Fall ein prozessberaterisches Vorgehen seitens der Beratung angezeigt, um das Klientensystem zu unterstützen in der Gestaltung seines Veränderungsprozesses und durch den umsichtigen präventiven Einbezug prozessbezogener Einflussfaktoren, welchen den Verlauf des Projekts fördern oder hemmen könnten. Die Beratung unterstützte die Bank hingegen *ausschliesslich fachberaterisch*, d.h. durch inhaltliche Vorgaben in der Analyse sowie inhaltliche Vorschläge und Problemlösungen in der Massnahmenplanung bzw. Strategieerarbeitung. Dadurch wurden wahrscheinlich Chancen hinsichtlich der Nachhaltigkeit des Projekts vergeben, was mit Blick auf geringe organisationsbezogene und qualifikatorische Wirkungen plausibilisiert werden kann.

4.1.4.4.3 Flexibilität struktureller Bedingungen: Wenig flexible Führungsstrukturen, teils flexible, teils unflexible Organisationsstrukturen

Einbezug Betroffener. Strukturell kann im Strategieprojekt von *eher geringer Flexibilität* gesprochen werden. Die Führungsstrukturen sind *traditionell-hierarchischer Art* mit einer steilen Hierarchie, mittlerer Entscheidungscentralisation und eher autoritärem Führungsstil. Gemäss theoretischer Kontingenzzannahmen muss Change Management, um anschlussfähig zu sein, sich an zentrale betriebliche Merkmale anpassen. Im Hinblick auf die Führungsstrukturen war dementsprechend ein zumindest teilweise machtorientiertes Vorgehen adäquat, da ein stark partizipativer Ansatz partnerschaftlicher Kooperation das System überfordern würde. Kontingenzzannahme 6 empfiehlt ein teilweise machtorientiertes und teilweise partizipatives Vorgehen. Im Strategieprojekt wurde ein *rein machtorientiertes Vorgehen* praktiziert: Zwar wurde die Projektleitung nicht durch relevante Entscheidungsträger wahrgenommen, der Projektauftrag erfolgte jedoch top-down, d.h. er stammte von entsprechenden Entscheidungsträgern und das Strategieprojekt hatte diesbezüglich die notwendige Unterstützung und die notwendigen Machtressourcen. Die Strategiekonzepterarbeitung erfolgte in einer Projektgruppe ausgewählter Führungskräfte ohne Einbezug weiterer Stellen. Dadurch fand ausserhalb der Projektgruppe in der Strategieerarbeitung erwartungsgemäss keine Qualifizierung statt. Auch organisationsbezogene Wirkungen im Bereich Zusammenarbeit, Führung und Kultur und Lernender Organisation konnten nicht verzeichnet werden, was bei einem breiteren Einbezug weiterer Beteiligter wahrscheinlich erwartbar gewesen wäre.

Das schliesslich gescheiterte Umsetzungsprojekt bestätigt die Kontingenzzannahme 6, dass in stark traditionell-hierarchisch gegliederten Organisationen Veränderungsprojekte *auch bzw. teilweise* machtorientiert durchgeführt werden sollten bzw. starke Unterstützung seitens relevanter Entscheidungsträger benötigen, um erfolgreich zu sein, was in der Umsetzungsphase nicht der Fall war, da die Initiative für die Veränderung *bottom-up lanciert* wurde und von oberster Ebene nicht die nötige Aufmerksamkeit und Unterstützung bekam.

Charakter der Veränderung. Es wurde zudem im Projekt ein teils *tiefgreifendes und konzeptuelles, teils anpassendes und pragmatisches Vorgehen* gewählt, d.h. es wurde in integrativem Stil ein Konzept erstellt, mittels welchem mit hauptsächlichlicher Orientierung auf die Hardfactors

graduelle Anpassungen des Bestehenden erzielt werden sollten, was in Anbetracht theoretischer Herleitungen und in Entsprechung an Kontingenzannahme 6 teilweise sinnvoll erscheint. Weshalb das Projekt seine Ziele trotzdem nicht erreichte hat im Fall Bank andere Gründe.

Beratungsverständnis. Kontingenzannahme 6 empfiehlt für wenig flexible Strukturen ein sowohl fach- wie prozessberaterisches Vorgehen. Die Beratung unterstützte die Bank hingegen *ausschliesslich expertenorientiert*, was, wie berichtet wird auch zu einer inhaltlich positiv bewerteten Konzeption der anstehenden Veränderung führte. Mangels Prozessberatung wurden jedoch wahrscheinlich Chancen hinsichtlich der Nachhaltigkeit des Projekts sowie einer Entwicklung für die Bank wahrscheinlich wichtiger organisationsbezogener Aspekte vergeben, was mit Blick auf geringe entsprechende Wirkungen plausibilisiert werden kann.

4.1.4.4.4 Schlussfolgerungen zu den Kontingenzen

- Die Ausführungen im Zusammenhang mit dem wirtschaftlichen Druck weisen eher in Richtung der Kontingenzannahme 2, wonach bei wenig wirtschaftlichem Druck idealerweise ein *partizipativer Ansatz* praktiziert werden sollte, ein *prozessberaterisches Vorgehen* sowie *non-direktive Planungs- und Steuerungsprozesse* sinnvoll wären. Letzteres hätte im betreffenden Fall auch die Zeit für gezielte Partizipation ermöglicht, was eine breitere Abstützung und grössere Nachhaltigkeit der geplanten Massnahmen gewährleistet hätte.
- Die Ausführungen im Zusammenhang mit Veränderungswissen sprechen tendenziell für Kontingenzannahme 3, wonach ein veränderungskompetentes Unternehmen sich in seiner Veränderung *prozessberaterisch* begleiten lassen sollte.
- Die Ausführungen zur Flexibilität struktureller Bedingungen weisen auf eine Bestätigung von Kontingenzannahme 6 hin, wonach in wenig flexiblen und traditionell-hierarchischen Strukturen *machtorientiert* und teilweise *gezielt partizipativ* vorgegangen werden sollte. Eine zusätzliche Präzisierung der Kontingenzannahme sollte im Hinblick auf die Führungsstrukturen gemacht werden: Diese scheinen bei der Betrachtung struktureller Bedingungen eine spezifische Rolle in betrieblichen Ausgangslagen zu spielen. Im Fall Bank beziehen sich denn die Aussagen zur Kontingenz von Strukturen und Change Management schwergewichtig auf *Führungsstrukturen*. Mit Blick auf die oben erwähnte ideale Kontingenz von wenig wirtschaftlichem Druck und Partizipation müsste hier gefolgert werden, dass, um beiden Aspekten der Ausgangslage gerecht zu werden, sowohl machtorientiert, z.B. mittels Machtpromotorinnen bzw. -promotoren wie auch beteiligend vorgegangen werden müsste. Der Fall liefert zudem Hinweise wonach bei wenig flexiblen Strukturen ein sowohl *prozess- wie fachberaterisches Vorgehen* wiederum gemäss Kontingenzannahme 6 sinnvoll sein könnte.

4.1.4.5 Weitere Schlussfolgerungen

Im folgenden werden weitere über die Schlussfolgerungen zu Kontingenzannahmen hinausgehende Schlussfolgerungen gezogen, welche sich mit den fallspezifischen prozessbezogenen Einflussfaktoren beschäftigen.

Kontinuierliche Projektverantwortung. Möglicherweise sind dem Projekt in der Bank zusätzlich Probleme aus der Tatsache entstanden, dass die Projektorganisation von Beginn an so angelegt war, dass die Verantwortlichen für die Konzeption im Strategieprojekt nicht dieselben waren wie diejenigen für die spätere Umsetzung. Daraus ergab sich, zusätzlich zu den Ereignissen rund um Reorganisation und Führungswechsel, eine unnötige sowohl organisatorische wie auch inhaltliche Diskontinuität, durch welche vermutlich einiges an Veränderungsenergie in Form von Know-how und Information verloren ging. Daraus lässt sich schlussfolgernd ableiten, dass die Verantwortung für Analyse und Konzeption und Umsetzung eines Veränderungsprojekts möglichst einheitlich sein sollte, um Kontinuität zu gewährleisten und Know-how- sowie

Informationsverlust zu verringern, arbeitsteilige Aufgabenerfüllung ist auch bei Veränderungsprojektarbeit zu verhindern. Idealerweise begleitet dabei die Beratung ein Veränderungsprojekt sowohl in der Analyse, - der Konzept- wie auch der Umsetzungsphase.

Die Rolle von Machtressourcen. Der Fall des Umsetzungsprojekts in der Bank fördert zu Tage, wie wichtig die Unterstützung einer Veränderung durch die oberste Ebene ist. Diese war im Umsetzungsprojekt durch den Führungswechsel und die bottom-up lancierte Initiative der Wiederaufnahme des Projektthemas sozusagen nicht mehr vorhanden, was zur Folge hatte, dass das Umsetzungsprojekt nur mit geringen Machtressourcen ausgestattet war, was schliesslich laut Aussagen zum Abbruch des Projekts führte. Diese Ereignisse zeigen, dass Machtressourcen bzw. die Unterstützung eines Veränderungsprojekts durch Entscheidungsträgerinnen oder –träger eine wichtige Voraussetzung für einen erfolgreichen Projektverlauf sind.

4.1.5 Fall 3: Das Spital⁶

4.1.5.1 Ausgangslage, Gegenstand und Ziele der Veränderung

Im nachfolgend beschriebenen Fall eines grossen Regionalspitals stehen die politisch stark umstrittenen hohen Arbeitszeiten der schweizerischen Assistenz- und Oberärztinnen und –ärzte im Zentrum: Der Anstoss für das Veränderungsprojekt im Spital war demnach politischer Natur: Der Kanton forderte von den Spitälern, die im Gesamtarbeitsvertrag (GAV), vorgeschriebene wöchentliche Höchstarbeitszeit von 55 Stunden, kostenneutral zu realisieren.

Dazu sollten mittels einer Arbeitsprozessanalyse die Möglichkeiten der Effektivitäts- und Effizienzsteigerung der Assistenz- und Oberärztinnen und –ärzte identifiziert werden und basierend darauf die Einhaltung der gesetzlichen Vorlagen erreicht werden. Es wurde ein kleines Beratungsunternehmen als Kooperationspartner für die beratende Begleitung des Projekts angefragt.

Als zentrale Zielsetzungen galten folgende:

- Optimierung der Arbeitsabläufe als direkte Möglichkeit zur Senkung der Arbeitszeiten von Assistenz- und Oberärztinnen und –ärzten
- Identifizieren von Schnittstellenproblemen zwischen den verschiedenen Kliniken und mit betroffenen Berufsgruppen insbesondere der Pflege und der Organisationsabteilung
- Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen mit dem Ziele der Erhöhung der „corporate identity“ und damit indirekt Leisten eines Beitrags zur Reduktion der Arbeitszeiten der Assistenz- und Oberärztinnen und –ärzte.
- Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Assistenz- und Oberärztinnen und –ärzte
- Kenntnis der gegenseitigen Wertvorstellungen und Erwartungen sowie von allfälligen Defiziten zwischen Ist und Soll auf verschiedenen Hierarchiestufen

Dabei sollten durch den Veränderungsprozess folgende Ziele erreicht werden:

- Nachhaltiger Know-how-Transfer in das Spital (Tool-Transfer, Aufbau einer Lernkultur)
- Aufweisen von weiterem Veränderungspotential
- Bewusstsein und Verständnis für Schwierigkeiten von Change Management im Gesundheitswesen.

⁶ Zum hier beschriebenen Projekt sind unter den Titeln „Analyse der Situation von Assistenz- und Oberärztinnen und –ärzten: Erfahrungen aus zwei Projekten“ (Peter & Ulich, 2003) sowie „Wenn Arbeitspsychologen ins Spital kommen...Erfahrungen eines Assistenzarztes anlässlich einer Arbeitsprozessoptimierung bei Assistenz- und Oberärzten“ (Biaggi, 2003) bereits Publikationen erschienen.

Als implizites Ziel seitens der Beratung wird zusätzlich auch die Öffnung der Sichtweise für organisationale Probleme und das Einfliessenlassen arbeitspsychologischer Erkenntnisse genannt. Ebenso als wichtig erachtet wurde die Nachvollziehbarkeit des beraterischen Handelns für die betrieblichen Kooperationspartnerinnen und –partner.

4.1.5.2 Zusammenfassung des Projektablaufs

Für die Konzeptualisierung des Veränderungsprozesses bezog man sich auf ein ähnliches Projekt, welches zuvor bereits in einem anderen Spital durchgeführt worden war. Deshalb waren Projektleitung und Projektorganisation spitalseitig analog zu jenem Projekt bereits definiert worden. Schliesslich wurde auch das Beratungsunternehmen, welches die Veränderung im anderen Spital bereits begleitet hatte, für die Beratung beigezogen. Das Beratungsteam bestand aus einer Co-Leitung, bestehend aus einem Senior-Berater und einer Beraterin sowie vier weiteren Beratenden. Nach Vorgesprächen und erfolgter Auftragsklärung startete das Projekt mit einer umfassenden, alle Betroffenen einbeziehenden Analyse, welche ihren Abschluss in der Rückmeldung der Ergebnisse an alle Betroffenen fand. In der darauffolgenden Konkretisierungsphase wurden in den verschiedenen Kliniken in durch die Beratenden moderierten Workshops und Sitzungen unter Einbezug des jeweiligen Klinikplenums oder in thematischen Arbeitsgruppen Zielkataloge und Massnahmen zur Prozessoptimierung erarbeitet und schliesslich in der Umsetzungsphase umzusetzen versucht. Den formalen Abschluss fand das Projekt in einer durch das Beratungsunternehmen durchgeführten Evaluation und der Präsentation ihrer Ergebnisse.

4.1.5.3 Situative Anforderungen vor dem Projektstart

Im folgenden soll die Ausgangslage des Spitals hinsichtlich des anstehenden Wandels in Bezug auf zwei Gesichtspunkte charakterisiert werden: Zum einen soll die *Organisation mit ihren Merkmalen* beschrieben werden, dabei werden zuerst unter strukturellen Bedingungen sowohl Führungsstrukturen wie auch die Organisationsstrukturen betrachtet, danach wird auf das vorhandene Know-how in Bezug auf organisationale Veränderungen eingegangen und schliesslich sollen kulturelle Bedingungen, insbesondere mit Fokus auf Aspekte einer Veränderungskultur beschrieben werden. Als weitere betriebliche Voraussetzungen werden schliesslich die für das Veränderungsprojekt zur Verfügung stehenden Ressourcen dargestellt. Als zweite Grösse der betrieblichen Ausgangslage werden die *Umweltanforderungen* zum Zeitpunkt des Projektstarts charakterisiert.

Beim Spital handelt es sich, wie bereits erwähnt, um ein grosses regionales Spitalzentrum. Die organisationalen Voraussetzungen präsentierten sich zum Zeitpunkt des Projektstarts folgendermassen:

4.1.5.3.1 Strukturelle Bedingungen

Führungsstrukturen. Das Spital ist eine *stark hierarchisch strukturierte* Organisation mit vier ärztlichen Hierarchiestufen und - diesen übergeordnet - der Spitalleitung auf der obersten Ebene. Im Bereich der Pflege existieren nochmals 6 Hierarchiestufen. Der Führungsstil wird als *eher autoritär*, der Partizipationsgrad als *Partizipation durch Information* bezeichnet. Die *Entscheidungsdelegation* erfolgt mittel bis eher wenig zentralisiert.

Organisationsstrukturen. Das Spital ist eine *funktionale* Organisation. Die Aufgabenerfüllung wird als mittel bis eher stark durch feste Verfahrensrichtlinien *standardisiert* charakterisiert. Der *Zentralisierungsgrad* der *Planung* auszuführender Tätigkeiten wird als mittel bis eher gering

beschrieben. *Informations- und Kommunikationsprozesse* erfolgen in mittlerem Ausmass bis eher wenig auf formalisiertem (Dienst-)Weg. Die Prägung der Arbeitsabläufe durch technologische Gegebenheiten (*Automatisierung*) wird von den Befragten als mittel bis eher stark bezeichnet.

Die Strukturen lassen sich als von mittlerer Flexibilität bezeichnen und etwa in der Mitte zwischen *klassisch-bürokratischen* und *dezentral-prozessorientierten Organisationsstrukturen* ansiedeln. Die traditionell-hierarchischen Führungsstrukturen wirken vermutlich einschränkend auf die Flexibilität der Organisation.

4.1.5.3.2 Betriebliches Veränderungswissen

Das Spital wird von den betrieblichen Befragten als generell unerfahren in der Durchführung von Veränderungen bezeichnet. Die Qualifikationsstruktur für ein solches Projekt wird als eher nicht ausreichend eingeschätzt. Es ist von einer gewissen Hilflosigkeit angesichts des einzugrenzenden Projekts und des zu strukturierenden Veränderungsprozesses die Rede. Im Bereich von Kompetenzen sind die Einschätzungen insbesondere im Bereich von Fach- und Methodenkompetenz, beispielsweise für Projektmanagement und Problemlösekompetenz sehr kritisch. Im Bereich der Sozialkompetenz wird insbesondere die Kooperations- und Kommunikationskompetenz kritisch eingeschätzt, in Bezug auf Meinungsäusserung und Durchsetzung sowie Einfühlungsvermögen und Kollegialität bewegen sich die Bewertungen zwischen „teilweise“ bis „eher ausreichend“.

Die in den Projektgremien „Projekt“- und „Kerngruppe“ einsitzenden Ärztinnen und Ärzte werden sowohl beratungsseitig wie auch von betrieblicher Seite hingegen als kompetent bezeichnet.

4.1.5.3.3 Kulturelle Bedingungen

Aspekte einer Veränderungskultur. In Bezug auf Aspekte einer *Veränderungskultur* besteht von Beratungsseite die Einschätzung, dass allein das Zustandekommen eines solchen Projekts zeige, dass die Veränderungsbereitschaft der Direktion wie auch der sich alle freiwillig beteiligenden Kliniken bestanden habe. Gleichzeitig wird aber auch vermutet, dass sich einige Klinikleiterinnen und –leiter vor allem beteiligt hätten, um über die Plattform des Projekts transparent zu machen, dass die Optimierungsmöglichkeiten bereits ausgeschöpft seien und deshalb vom Kanton mehr Stellen gesprochen werden müssten.

Betriebsseitig ebenfalls etwas skeptisch über die Veränderungsbereitschaft der obersten Ebene gesprochen, wobei allein das Zulassen der Rolle des Projektmanagers „der das Ganze nachher aufwühlt“ doch ein gewisses Verständnis für den Veränderungsbedarf zeige, welches aber sehr unterschiedlich stark vorhanden gewesen sei.

Die quantifizierten Einschätzungen zu den Aspekten Innovativität, Offenheit für Veränderungen, Veränderungsbereitschaft, Bewusstsein für Veränderungsbedarf und Identifikation mit dem Unternehmen und seiner Entwicklung zeigen ein ähnliches Bild: Auf Ebene des obersten Kaderns (Chefärztinnen und –ärzte sowie Spitalleitung) werden diese Aspekte von betrieblicher Seite grösstenteils als eher wenig bis wenig vorhanden eingeschätzt. Auf Ebene des mittleren Kaderns (leitende und Oberärztinnen und –ärzte) bewegen sich die Einschätzungen betrieblicherseits mehrheitlich zwischen teilweise bis wenig vorhanden. Für die Ebene der Mitarbeitenden (Assistenzärztinnen und –ärzte) werden die Aspekte einer Veränderungskultur von betrieblicher Seite als stärker vorhanden wahrgenommen als für die oberen Ebenen.

Insgesamt kann im Spital vorsichtig von insgesamt durch die oberen hierarchischen Ebenen geprägten *eher wenig bis teilweise vorhandenen Aspekten einer Veränderungskultur* gesprochen werden.

Weitere kulturelle Merkmale. Als konfliktträchtiger kultureller Faktor ist im Zusammenhang mit einer neuen *arbeitsbezogenen Werteorientierung* in Richtung verbesserter Work-Life-Balance der jüngeren Ärzteschaft wiederholt von einem „Generationenproblem“ die Rede. Es wird ge-

äussert, dass diesbezüglich starke kulturelle Unterschiede zwischen den Assistenz- und Oberärztinnen und –ärzten sowie den leitenden und Chefärztinnen und –ärzten bestünden.

Als weitere zentrale wichtige kulturelle und berufsgruppenspezifische Komponente wird die starke *Fachorientierung* genannt, also die Tatsache, dass es „für Ärzte fast nur fachliche Probleme im Beruf zu lösen gibt“, und organisatorische und strukturelle Fragen in der eigenen Arbeit meist nachgeordnet behandelt werden.

4.1.5.3.4 Ressourcen für den Wandel

- *Finanzielle und zeitliche Ressourcen* für das Projekt werden für eher knapp gehalten. Die zeitlichen Ressourcen werden betrieblicherseits vor allem in der Massnamenerarbeitungsphase als ungenügend eingeschätzt, in welcher viele Beteiligte „viel mehr Zeit gebraucht“ hätten, um die „Verbesserungsvorschläge auszuformulieren und durchzudenken“.
- Bezüglich der auf *personeller Ebene* zur Verfügung stehenden Ressourcen besteht seitens des Spitals die Auffassung, dass der Anteil an *Freistellung* der Verantwortlichen für das Projekt zu gering gewesen sei.
- Die *Machtressourcen* des Projektmanagements und der Mitarbeitenden werden als gering bezeichnet, diejenigen der Geschäftsleitung als gross.

4.1.5.3.5 Umweltanforderungen

Ökonomische Bedingungen. Unter ökonomische Bedingungen kann in diesem Kontext der Wettbewerb der Spitäler um Stellen verstanden werden. Insofern erhoffte man sich spitalseitig, sich durch das Projekt einen Wettbewerbsvorteil beim Kanton verschaffen zu können.

Wirtschaftlichen Existenzdruck im herkömmlichen Sinne hat das Spital keinen, da es sich um eine öffentliche Institution handelt.

Politisch-rechtliche Bedingungen. Als zentrale relevante Umweltgrösse wird insgesamt die Gesundheitspolitik des Kantons und damit verbundene Vorgaben und Entwicklungen genannt. Ebenso von rechtlicher Seite kommt die Arbeitszeitthematik bei den Assistenz- und Oberärztinnen und –ärzten hinzu.

Von seiten der Beratung wird der damit verbundene vorhandene *Druck* jedoch als zu gering bezeichnet. Die Verantwortung wurde vom Kanton an die Spitäler abgegeben, welche jedoch ihrerseits keine Interventionsmöglichkeiten hatten, Druck auszuüben. Die Dynamik politisch-rechtlicher Bedingungen wird im stark bewegten Gesundheitswesen dagegen als hoch bezeichnet.

Soziokulturelle Bedingungen. Hier wird zum einen insbesondere auf die zunehmende gesellschaftliche Diskussion um das Gesundheitswesen hingewiesen. Zudem seien die Ansprüche von immer kritischer und kompetenter werdenden Patientinnen und Patienten gestiegen, welche Dienstleistungen heute bewusster wählten. Nicht mehr der „Halbgott in Weiss“ sei gefragt, sondern „man will einen Berater, der mich in dem, was ich weiss, begleitet“.

Als ebenfalls wichtige soziokulturelle Bedingung wird zudem die sinkende Bereitschaft der jungen Ärztinnen und Ärzte bezeichnet, welche aus verschiedenen Gründen nicht mehr bereit sind, alle Lebensbereiche dem Beruf unterzuordnen. Zum einen habe ein Wertewandel stattgefunden, indem Familie, andere soziale Beziehungen und Freizeit an Wichtigkeit gewonnen hätten. Zum zweiten seien die jungen Ärztinnen und Ärzte mit verschlechterten beruflichen Perspektiven konfrontiert.

4.1.5.4 Merkmale des gewählten Change Management Ansatzes

Im folgenden soll der im Spitalprojekt gewählte Change Management Ansatz anhand zweier Betrachtungsweisen dargestellt werden: Zuerst werden Aspekte der Projektorganisation, d.h. Gremien und Rollen im Projekt sowie der phasenspezifische Ablauf des Projekts beschrieben. Ein weiterer Fokus liegt auf den Prinzipien, entlang derer das Change Management gestaltet wurde.

4.1.5.4.1 Projektorganisation

Es wurden verschiedene Projektrollen und –gremien definiert, welche im folgenden tabellarisch präsentiert werden:

Tabelle 4.1-1: Projektrollen und –gremien im Fall Spital

Projektleitungsausschuss	Steuerungs- und Entscheidungsorgan des Projekts
Projektleitung	Verantwortung für die Projektabwicklung
Projektgruppe	Informations- und Kommunikationsdrehscheibe des Projekts, Unterstützung des Projektleiters
Kerngruppe	Ausschuss aus der Projektgruppe, Koordinations- und Organisationsorgan
Beirat	beratendes Organ der Projektgruppe
Leitungen der Modellkliniken	Chefärztinnen und –ärzte, die die Realisierung des Projekts in ihrer Klinik sicherzustellen haben, Entscheidungsträger, Überwachungsfunktion
Interne bzw. interner Change Agent	Stellt Projektabwicklung innerhalb der Modellklinik sicher, stellt Information und Kommunikation zwischen Mitarbeitenden, Klinikleitung und Projektgruppe sicher und sorgt als Know-how-Träger für den Wissenstransfer in die Modellklinik
Externe Change Agents	Beratende je Modellklinik, Durchführung der Analyse und Rückmeldung der klinikspezifischen Ergebnisse, methodische Unterstützung der internen Change Agents in ihren Aufgaben
Leitung der externen Beratung	Verantwortung für die externe Projektbegleitung
	Das Beratungsteam setzte sich zusammen aus der zweiköpfigen Leitung sowie einem Team aus vier weiteren Beratenden der externen Beratung, den sogenannten externen Change Agents.

4.1.5.4.2 Ablauf des Projekts: Projektphasen

Vorbereitungsphase: Die Auftragsklärung erfolgte durch die Beratenden mit der Projektleitung sowie ausgewählten Rollenträgerinnen.

Das Projekt startete schliesslich mit einem **Kick-off-Meeting**, an welchem u.a. die Projektzielsetzungen festgelegt wurden.

Analysephase: Der Anspruch, den Veränderungsprozess im Spital wissenschaftlich zu begleiten, führte zu einer umfassenden Analyse der Ist-Situation des Spitals als Basis für die darauffolgende Begleitung des Massnahmenplanung. Diese wurde durch die Beratung unter Einbezug aller Berufsgruppen am Spital mit Ausnahme der Verwaltung durchgeführt. Eingesetzte Methoden waren die folgenden:

- *Fragebogen* mit den Themen Arbeitszeitbedingungen, arbeitsbezogene Wertvorstellungen, Zufriedenheit mit der Arbeit, Anforderungen, Belastungen und Ressourcen, Selbstwirksamkeitserleben, erlebte Beanspruchungen. Einbezogen wurden sämtliche Mitarbeitende aus den Modellkliniken,
- *Expertinneninterviews* mit ausgewählten Rollenträgerinnen und –trägern der einbezogenen Berufsgruppen für Informationen über Organisationseinheiten (Aufgaben, soziales System, technisches System etc.), Tätigkeit und Rolle der Assistenz- und Oberärztinnen und –ärzte, Zusammenarbeit und Lösungsvorschlägen.

- *Tätigkeitsbeobachtungen* in allen Modellkliniken, zur Erfassung quantitativer und qualitativer Aspekte der Tätigkeit der Assistenz- und Oberärztinnen und –ärzte.

Die Analysephase wurde abgeschlossen mit den Rückmeldungen der klinikspezifischen Ergebnisse an alle Betroffenen in den Modellkliniken.

Konkretisierungsphase: Auf der Basis der Ergebnisse wurden in den Kliniken, unter Einbezug sämtlicher Mitarbeitender und relevanter externer Personen, in durch die Beratung moderierten Workshops Zielkataloge erarbeitet. Auf der Basis dieser Zielkataloge wurden Massnahmen zur Prozessoptimierung erarbeitet. Dieser Prozess wurde von den externen Change Agents begleitet. Gearbeitet wurde in moderierten Workshops und Sitzungen mit dem jeweiligen Klinikplenum oder in eingesetzten thematischen Arbeitsgruppen sowie in selbständiger Einzel- oder Gruppenarbeit.

Umsetzungsphase: In der Umsetzungsphase reduzierte sich die Begleitung durch die Beratung in den Kliniken, indem nur noch die internen Change Agents bedarfsorientiert unterstützt wurden. Parallel dazu wurden durch die Beteiligten bereits klinikspezifische Indikatoren für die Prozess- und Ergebnisevaluation formuliert.

Evaluation: Die Evaluation wurde in Form einer schriftlichen Befragung durch die Beratung durchgeführt, ausgewertet und rückgemeldet.

4.1.5.4.3 Veränderungsprinzipien

Graduelle Anpassung vs. tiefgreifende Wechsel. Beratungs- wie betriebsseitig wird konstatiert, dass allein die Tatsache, dass dieses Projekt zustande gekommen sei, einer Revolution gleichkomme und somit als Paradigmenwechsel bezeichnet werden könne.

Die Projektanlage selbst jedoch kann insgesamt als Prozess gradueller Anpassungen beschrieben werden. Die Analyse bildet in diesem Zusammenhang eine Ausnahme, da hier die zu erhebenden Inhalte durch die Beratung vorgegeben wurden und die erhobenen Aspekte auf der Basis arbeitspsychologischer Überlegungen ausgewählt wurden, womit für die Organisation Spital ein neues Paradigma eingeführt wurde.

Pragmatisch-fokussierte vs. integrativ-konzeptuelle Lösungen. Die ursprüngliche Anlage der Veränderung wird beratungsseitig als integrativ bezeichnet. Es seien aber auch „spontane Lösungen“ möglich gewesen. Insgesamt habe man aber nicht zugelassen, dass aktuell nicht lösbare Probleme den ganzen Prozess behindere und dort pragmatisch reagiert. Die Gestaltung des Veränderungsprozesses wird als integrativ bezeichnet.

Von betrieblicher Seite wird geäußert, dass die in den Kliniken gewählten Ansätze pragmatisch gewesen seien: „man hat versucht mit den Mitteln, die man hat, möglichst das anzugehen auch wenn es zum Teil vielleicht mangelhaft beleuchtet gewesen ist oder nicht abschließend diskutiert worden ist“. Dadurch – so ein Befragter - habe man aber auch nur „an der Oberfläche gekratzt“ und keine „effektiven Veränderungen erzielt“.

Humanzentrierung vs. Bedingungsorientierung. Es wurde versucht über die Veränderung von Humanfaktoren auch bedingungsbezogen einen Wandel bei den sogenannten harten Faktoren der Organisation zu erzielen, beratungsseitig wurde die Grundidee folgendermassen beschrieben: „Dass die Prozessoptimierung möglich ist, musst du zuerst mit andern Leuten zusammenarbeiten. Über das Ermöglichen von andern Arbeitsformen im Projekt, also zusammenarbeiten, so dass auf dem Weg, über das Investieren in die Softfactors, dann auch die Lösungen für die Hardfactors möglich sind und eben auch getragen werden“. Gelungen sei schliesslich jedoch nur der Wandel bei den Softfactors.

Planung rollend vs. linear-sequentiell. Die Gesamtplanung wurde zu Beginn mittels Setzen von zeitlichen und groben inhaltlichen Meilensteinen gemacht, innerhalb des Prozesses seien aber, im Sinne einer rollenden Planung in jeder Kernteamsitzung die Angemessenheit der zeitlichen Planung überprüft und wenn nötig Verschiebungen vorgenommen worden. An den inhaltlichen Meilensteinen wurde festgehalten.

Betriebsseitig wird berichtet, dass alle Beteiligten „während des Projekts dauernd für das Projekt aber auch für die Sache gelernt und aus dem heraus wieder Schritte abgeleitet haben und neue Entwicklungen angefangen haben zu machen“. Man habe nicht zu Beginn ein „fixfertiges Schema“ gehabt. Auch seien die Meilensteine betrieblicherseits nicht von Beginn an klar gewesen sondern im Laufe des Projekt entschieden worden. Der Umgang mit einer solchen Planung sei für viele Beteiligte sehr schwierig gewesen, weil man das nicht gewohnt war: „Ich hatte das Gefühl, es müsse klar feststehen, von Anfang an, wie es gehe“.

Zieloffenheit vs. Zielfokussierung. Die Ziele werden allseits als offen bezeichnet. Die Indikatoren für die Evaluation wurden während der Umsetzungsphase definiert.

Gemässigte vs. starke Beschleunigung. Im Zusammenhang mit dem Tempo im Prozess wird beratungsseitig vom „richtigen Zeitpunkt des Bremsens“ ebenso wie von der Notwendigkeit des Beschleunigens, wenn es vom Prozess her angezeigt gewesen sei, gesprochen. Insgesamt habe man das gesamte Projekt eher verlangsamt, indem man in Anbetracht der Situation in der Umsetzungsphase den Prozess um ein halbes Jahr hinausgeschoben hat und „ihnen mehr Zeit gegeben hat, sich besser und mehr Gedanken zu machen“. Für die Umsetzung der Massnahmenkataloge habe man beratungsseitig eine Kombination von Verlangsamung und Beschleunigung machen müssen, damit die Beteiligten „dran“ blieben, sich aber auch genügend Zeit für den Prozess liessen.

Betrieblicherseits wird konstatiert, dass teilweise von der spitalseitigen Projektleitung zu stark beschleunigt worden sei, „wir haben zu stark auf Effizienz gedrückt“, weil man sich gesagt habe „wir haben begrenzte Ressourcen, wir haben begrenzte Zeit, wir geben Gas“.

Längerfristig-kontinuierliche vs. einmalig-temporäre Wandelanlage. Die Anlage des Wandels wird als kontinuierlich beschrieben. Betriebsseitig wird berichtet, dass man am eigentlichen Ende des Projekts festgestellt habe, „dass das nicht zu Ende sein kann“. Entsprechend wurde eine Implementierungsgruppe gegründet, die vom Projekt in den Alltag überleitete und ein Humanresource-Manager angestellt, der das „viel exakter und vor allem kontinuierlicher an die Hand nehmen muss“.

Partizipations- vs. Machtorientierung. Der Partizipationsgrad war phasenweisen unterschiedlich stark. In die Vorbereitungs- und Klärungsphase wurden ausgewählte Rollenträger, in der Analyse und Evaluation sämtliche Mitarbeitende, in der Konkretisierungs- und der Umsetzungsphase sehr viele Mitarbeitende einbezogen. Der Einbezug in der Konkretisierungs- und der Umsetzungsphase sei aber klinikweise – so die Beratung - „sehr unterschiedlich gelungen“. Betrieblicherseits wird der Ansatz insgesamt als „sehr partizipativ“ bezeichnet, da es „keinen gegeben [hat], der nicht irgendwo in einem Subprojekt mitgemacht hätte“.

Selbst- vs. Fremdbeurteilung. Durch die schriftliche und mündliche Befragung in der Analysephase fand zum einen eine Selbstbeurteilung statt. Die Analyseergebnisse wurden aber auch als Fremdsicht durch die Beratenden normativ beurteilt und zurückgemeldet. Eine Fremdbeurteilung wurde zudem mittels Tätigkeitsbeobachtungen vorgenommen.

Prozess- vs. Fachberatung. Das Beratendenverhalten wird beratungsseitig *grundsätzlich* als „direktiv prozessorientiert“ bezeichnet: Man habe dem Prozess eine „sehr feste Struktur“ gegeben und Hinweise gemacht, was im Prozess in Bezug auf Informationspolitik, Zusammensetzungen der Gruppen und Einhaltung einzelner Schritte wichtig sei. Es wurde dabei bewusst auf fachberaterische Hinweise verzichtet.

Diesbezüglich eine Ausnahme bildet die Analyse, in der aus arbeitspsychologischer Perspektive expertokratisch durch die Beratung entschieden wurde, welche Konzepte analyserelevant sind

und erhoben werden sollten. Es wird deshalb hier von einer Inhaltsorientierung gesprochen. Die Analyse war konzeptualisiert als Voraussetzung für die nachfolgende Massnahmenplanung, welche prozessorientiert begleitet wurde.

Das bedeutet, es wurde nach der Analyse, in der Massnahmenplanung und –erarbeitung, ein Wechsel des Vorgehens von Inhalts- zu Prozessorientierung vorgenommen. Die Kliniken waren aufgefordert auf der Basis der Ergebnisse zu entscheiden „was heißt das für euch, macht etwas daraus“. Dies sei vor dem Hintergrund der Überzeugung geschehen, „dass das System sich nur soweit verändert, wie es bereit ist dazu“. Der Beratungsansatz wird beratungsseitig folgendermassen charakterisiert: „Meine Idee war eigentlich diese, dass wir sie durch diese Instrumente, die wir ihnen zur Verfügung stellen, unterstützen in einer andern Denkweise, die andere inhaltliche Überlegungen ermöglicht. Ohne ihnen zu sagen, dass sie das nun inhaltlich so und so machen müssen. Zum Beispiel sollte die Zusammensetzung dieser Gruppen, die interdisziplinär zusammengearbeitet haben ermöglichen, dass sie auf diesem Weg erleben, wie es eigentlich auch sein könnte und deshalb auch durch die Lösungen, durch das Erleben beeinflusst werden. Ohne, dass wir sagen, sie müssten interdisziplinär arbeiten“.

Eine gewisse beibehaltene Inhaltsorientierung in der Massnahmenerarbeitung bezieht sich auf das zur Verfügungstellen von arbeitspsychologischen Konzepten zur Reflexion der eigenen Situation sowie auf Feedbacks zu Arbeitsgruppenergebnissen.

Angepasste vs. standardisierte Vorgehensmethode. Die Analyse geschah grösstenteils mittels standardisierter Instrumente, welche von der Beratung vorgegeben wurden.

Betriebliche vs. beraterische Entscheidungsverantwortung. Die Methoden zur Massnahmenerarbeitung wurden an die Gegebenheiten angepasst und durch die Beratung vorgegeben. Änderungen an den Instrumenten durch die Kliniken wurden jedoch zugelassen. Die Verantwortung für inhaltliche Entscheidungen wird allseits klar dem Spital und insbesondere auch den einzelnen Kliniken zugeschrieben. Die Verantwortung für die Termine lag beim Projektmanagement, also ebenfalls auf Betriebsseite. Die Verantwortung für die methodische Strukturierung lag bei der Beratung.

4.1.5.4.4 Zusammenfassung der Veränderungsprinzipien

- Das Change Management äusserte sich in einem Vorgehen, welches sich im Bereich der *Charakterisierung des Wandels* grundsätzlich *eher anpassend und pragmatisch* denn tiefgreifend und konzeptuell präsentiert, d.h. eher auf graduelle Anpassung abzielt, bei den Humanfaktoren ansetzt und pragmatische Lösungen erarbeitet werden.
- Die *Planungs- und Steuerungsprozesse* erweisen sich als *eher wenig direktiv* bei rollender Planung, offenen Zielformulierungen, einer längerfristig-kontinuierlichen Anlage sowie der vor allem beratungsseitig als gemässigt bezeichneten Beschleunigung.
- Im Bereich des *Einbezugs von Betroffenen* kann von einer *eher starken Partizipationsorientierung* mit einem partizipativen Vorgehen und mit sowohl Selbst- wie Fremdbeurteilung gesprochen werden.
- Das *Beratungsverständnis* kann mit Ausnahme der Analyse, welche fachberaterisch experientorientiert durchgeführt wurde als *prozessorientiert* bezeichnet werden. Die Entscheidungsverantwortung wird auf Betriebsseite angesiedelt.

4.1.5.5 Spezifische prozessbezogene Einflussfaktoren

Im folgenden werden die von den Befragten geschilderten, situativ den Veränderungsprozess in unterstützender oder hemmender Weise ausschlaggebend beeinflussenden, Faktoren dargelegt.

4.1.5.5.1 Unterstützende prozessbezogene Faktoren

Analyse. Die auf wissenschaftlichen Prinzipien basierende Vorgehensweise bei der Analyse wurde als sehr gute Entsprechung an die kulturellen Bedingungen des sehr wissenschaftlich orientierten Spitalbetriebs betrachtet: Das Vorgehen bei der Veränderung sollte auf Analyseergebnissen beruhen, welche wissenschaftlichen Standards entsprechen. Das wurde spitalseitig als explizite Erwartung formuliert. Speziell erwähnt werden in diesem Zusammenhang die Ergebnisse der im Rahmen der Analyse durchgeführten Ganzschichtbeobachtungen, welche aus betrieblicher Sicht sehr wertvoll für Erkenntnisse im Zusammenhang mit Optimierungspotential in den Spitalabläufen waren: „Das hat auch gewissen Leuten eingeleuchtet, die das nicht so wahrhaben wollten“. Aus diesen Ergebnissen sei dann „einiges [...] geschlossen“ worden in Bezug auf Schichten und Rapporte.

Prozessberatung. Als sehr positives Merkmal des Projekts wird seitens der Mitarbeitenden formuliert, dass in einem sehr hierarchisch gegliederten Betrieb wie einem Spital, Assistenz- und Oberärztinnen und –ärzte „die Möglichkeit gehabt haben, auf einer Ebene mit den Chefs und mit der Spitalleitung zu kommunizieren, wo wir sehr schnell als vollwertige Partner angeschaut worden sind und damit vielleicht doch eine gewisse Änderung der Unternehmenskultur haben erreichen können, die vor 10 Jahren noch nicht vorstellbar gewesen wäre“. Ähnliches berichtet ein Klinikleiter, welcher die Gespräche mit den Projektleitenden und Change Agents als sehr wertvoll und lehrreich hinsichtlich des eigenen Führungs- und Kommunikationsverhaltens empfunden hat.

Projektpromotoren. Als treibender Faktor aus Sicht eines Klinikleiters wird eine Gruppe von Assistenz- und Oberärzten genannt, welche in der Projektleitung oder als Change Agent in einer Klinik das Projekt vorangebracht haben: „Wahrscheinlich hatten wir einfach Glück, dass wir zwei bis drei solche hatten, die Freude hatten an dem Ganzen“. Positiv zu bewerten sei insbesondere, dass diese „einen am regredieren“ hinderten und immer darauf geachtet hätten, dass man die erarbeiteten Massnahmen nicht habe „im Alltagsgeschäft absinken“ lassen. Zentral erscheint in diesem Zusammenhang, dass die Rolle der Change Agents als Promotorinnen und Promotoren zu Beginn des Projekts geklärt worden war. Denn diese Rolle ermöglichte den Assistenzärztinnen und –ärzten erst, ihre Vorgesetzten in dieser Weise zu ermahnen. So äussert ein Klinikleiter: „Angenommen er ist Assistenzarzt, der muss wissen, dass er mich als Chef drücken muss [...] ,dann und dann sind die Fixpunkte‘. Und den Mut haben zu sagen, ‚He Chef, ich muss, es ist unangenehm für mich, aber wir haben das Datum abgemacht‘. Er muss aufsässig tun und sagen, wenn du jetzt morgen nicht kannst, weil es wirklich nicht geht, dann muss ich jetzt einen Termin haben, und vorher gehe ich nicht zum Büro hinaus. Diesen Mut haben, weil man es ja gemeinsam beschlossen hat“.

Soziale Unterstützung unter den Promotoren. Betriebsseitig wird berichtet, ein wichtiger Treiber für das Projekt sei das spitalinterne wie auch spitalübergreifende Zusammentreffen von Personen, die sich gut verstünden, gewesen: „Einer der Erfolge war ‚fun mit friends‘. Das Projekt wäre nie dorthin gekommen, wenn wir es nicht so gut gehabt hätten untereinander. Das ist absolut zentral gewesen“. Ein anderer Exponent betrieblicherseits berichtet, dass man sich spitalintern in resignativen Phasen gegenseitig unterstützt und „immer wieder gepusht“ habe. „der [Frust] ist zuerst immer etwas resignativ gewesen in solchen Situationen und [...], wenn wir uns jeweils wieder zusammengesetzt haben, haben wir ihn dann irgendwie wieder in etwas Produktives umwandeln können, aber wirklich immer nur dadurch, dass wir immer zu dritt gewesen sind. Und das haben wir viel gemacht. Wir haben uns irgendwo zusammengesetzt, ein Bierchen getrunken und geflucht. Das ist nachher sehr motivierend gewesen, denke ich. Ich glaube, für uns ist das etwas vom Wichtigsten gewesen“.

Wahrgenommener Lernprozess bei den Promotoren. Trotz oben beschriebener resignativer Phasen der Projektleitenden entschieden sie sich immer wieder, weiterzumachen, wegen des Lerneffektes, den das Projekt für die Einzelnen mit sich brachte: „Wir ziehen doch etwas daraus. Jeder der da mitmacht, lernt etwas. Für die [...] Klinik schaut wohl auf die Länge wohl nicht

viel raus, aber vielleicht für einzelne Leute, die bei diesem Projekt mitmachen. [...]. Und ein Ziel ist ganz sicher gewesen, das wir etwas dabei lernen für eine andere Anstellung. Das haben wir versucht zu machen, ganz bewusst, ohne unser Commitment für das Projekt zu reduzieren“.

Top-down-Vorgehen in einzelnen Kliniken. In einzelnen Kliniken wurde die Rolle des internen Change Agents durch leitende bzw. Chefärztinnen und –ärzte bekleidet, was als für das Projekt förderlich bewertet und von von einem entsprechenden Rollenträger wie folgt beschrieben wurde: „Ich musste nicht zuerst fragen, was man wohl besprochen hat und was man darf, sondern ich habe gewusst, was man macht, von Anfang an. Man hat mich nicht zuerst „briefen“ müssen bis ich etwas gemacht habe, ich habe es mitgebracht“. Dieses Vorgehen hatte einige positiv bewertete Konsequenzen, zum einen das Durchsetzungsvermögen des betreffenden Change Agents, der als Macht- wie auch als Fachpromotor wirken konnte, sowohl gegenüber den Mitarbeitenden wie auch gegenüber der Spitalleitung, im weiteren die Beschleunigung des Prozesses sowie schliesslich der Verbleib des Know-hows in der Klinik.

4.1.5.5.2 Hemmende prozessbezogene Faktoren

Mängel bei der Auftragsklärung und unterschiedliche Ziele. Es wird beratungsseitig als problematisch bezeichnet, dass bei der Auftragsklärung zu stark auf ein ähnlich gelagertes Projekt Bezug genommen wurde, welches bereits in einem anderen Spital durchgeführt worden war. Die Beratung erhielt den Auftrag, im hier betreffenden Spital ein analoges Projekt durchzuführen und man habe beratungsseitig zu wenig gefragt: „warum?“ und ‚was steckt dahinter?“. Die Projektorganisation, die Ziele und der Projektauftrag waren zu dem Zeitpunkt bereits fixiert und „jetzt haben sie einfach noch den Berater gesucht“. Von betrieblicher Seite wird in diesem Zusammenhang auch konstatiert, dass man mit den „Spitzenentscheidungsträgern“ zu wenig abgeklärt habe, was das Projekt zur Folge haben könnte: „Das hat man nicht in Frage gestellt, man hat einfach gesagt, man macht eine Prozessoptimierung, hat verpasst, dass damit wichtige strukturelle Veränderungen logischerweise folgen und hat überhaupt nicht abgeklärt, ob die überhaupt bereit sind, das, was man erarbeitet, auch wirklich umzusetzen, auch wenn es unangenehm ist und weh tut“. Damit habe man viele Frustrationen generiert, da mit dem „Projekt sehr viel Energie frei wird und sehr viele Themen angesprochen werden, wo vielleicht Probleme sind, die man ändern müsste“. Das habe man zu wenig bedacht. Damit hätten mit der Zeit auch die Projektleitenden das Vertrauen in das Projekt etwas verloren. Dass diese weiterführende Klärung nicht stattgefunden habe, wird seitens der Beratung als „eigenes Versagen“ bezeichnet. Auch habe die Auftragsklärung beratungsseitig nie mit dem Auftraggeber, der Spitalleitung selber, sondern nur mit der Projektleitung stattgefunden.

Die Beratung berichtet, dass auf diese Weise lange nicht aufgeklärt wurde, dass die verschiedenen Akteure unterschiedliche Ziele hatten, obwohl alle vom Gleichen sprachen. Das grundlegende Missverständnis sei erst gegen Ende des Veränderungsprozesses klar geworden.

Sowohl Beratungs- wie betriebsseitig wird ausserdem eine Unklarheit in den strategischen Zielsetzungen des Spitals festgestellt, was eine grundsätzliche Ausrichtung des Veränderungsprozesses stark erschwert habe.

Geringer Veränderungsdruck. Der als zu gering bezeichnete Veränderungsdruck wird als geprägt durch zwei Faktoren erklärt, zum einen durch einen objektiv zu wenig stark vorhandenen Druck im Sinne von Umweltaforderungen, zum anderen durch den mittels der vorhandenen Projektorganisation nicht erzeugbaren Druck:

Geringer Umweltdruck. „Projekte im Sinn von Innovationen - wir gehen unserer Zeit voraus - [sind] einfach per se kritischer zum Erfolg zu führen [...] als Projekte, die unter Druck mit entsprechenden Sanktions- und Belohnungsmöglichkeiten aufgegleist werden“. Der Druck sei an sich vorhanden gewesen aber zu gering als „dass die Gesundheitsdirektion den Auftrag übernimmt, weil es nicht mehr anders geht. Es hat im Prinzip keine Rolle gespielt, ob sie erfolgreich sind oder nicht, das ist eigentlich der Punkt“, so die Beratung.

Projektorganisation. Innerhalb der Projektorganisation konnte zu wenig Veränderungsdruck erzeugt werden. Die Befragten stellen bei der Suche nach Ursachen verschiedene Überlegungen an:

- Als wichtiger hemmender Einflussfaktor wird die Verortung des Projekts unter die Verantwortung der Spitalleitung bezeichnet. Um die gesetzten Ziele zu erreichen, sei diese der „falsche Auftraggeber“, denn sie habe keinerlei Interventionsmöglichkeiten, wenn die Zielsetzungen nicht erreicht werden und könne also mangels Belohnungs- und Sanktionsmöglichkeiten keinen Druck auf die Kliniken ausüben. „Dort hätte eigentlich die Gesundheitsdirektion der Auftraggeber sein müssen“. Das wird von beraterischer wie betrieblicher Seite gleichermaßen so gesehen.
- Der Druck seitens der Assistenz- und Oberärztinnen und –ärzte wird als zu gering bezeichnet, da diese keine „homogene Gruppe“ bildeten. Die Projektpromotoren waren die Verbandsvertreter der Assistenz- und Oberärztinnen und –ärzte. Diese seien jedoch nicht in dieser Funktion am Projekt beteiligt gewesen: „Das ist vielleicht auch noch ein Problem, dass eigentlich auch die Seite vom Verband offiziell nicht vertreten war. Der hätte diesen Druck auch aufbauen können auf politischem Weg. Man hat es zwar in der Rolle von [...] und [...] drin gehabt, aber nur informell, sie haben nicht den Hut als Verbandsmitglieder angehabt. Deshalb hat man sich ja auch nicht auf diesen Hut beziehen können“.

Auf diese Weise habe man niemanden im Projekt drin gehabt, der oder die formal „den Druck repräsentiert“ habe. Die Machtressourcen werden insofern als zu gering beschrieben als diese bei den Machtpromotoren, nämlich den Klinikleiterinnen und -leitern zwar gross gewesen seien, diese jedoch zu wenig haben eingebunden werden können, da das Projekt vor allem eine Bottom-up-Anlage gehabt habe. Dass sich die betrieblichen Change Agents teilweise als Assistenz- und Oberärztinnen und –ärzte gegen ihre Chefärztinnen und –ärzte hätten durchsetzen müssen, wird vor dem Hintergrund, dass man „in der Medizinwelt“ „extrem hierarchisch erzogen“ sei und in Bezug auf die eigene Karriere Abhängigkeiten bestünden seitens eines Change Agents als zusätzlich erschwerend betrachtet: Man sei, auch wenn man die Rolle als Change Agent innehabe, „nicht in der Position, hinzustehen und den Chefärzten zu sagen, ‚Sorry, was ihr da macht ist nicht gut‘“. Hier werden, mit Blick auf die oben beschriebenen Aussagen zur Projektpromotion, die unterschiedlichen Perspektiven hierarchisch verschieden gestellter Projektbeteiligter deutlich.

Die Mängel der Projektorganisation kamen insbesondere bei der Umsetzung zum Ausdruck, in der es den einzelnen Kliniken überlassen wurde, umzusetzen, was sie wünschten. Viele Massnahmen seien zwar zentral in der Projektgruppe besprochen worden, dann aber in den Kliniken versandet. Die Gründe werden zum einen darin gesehen, dass von der Spitalleitung kein Controlling gemacht worden sei. Zum anderen habe es an der Überzeugung der Klinikleitungen gefehlt. Es wird von betrieblicher Seite zudem berichtet, dass die übergeordnet definierten Ziele von den obersten Leitungen teilweise nicht als verbindlich angesehen wurden, was wiederum im Zusammenhang mit unterschiedlich ausgelegten Zielsetzungen zentral erscheint.

Als zusätzlich erodierendes Element für den Veränderungsdruck wird schliesslich seitens des Betriebs das Ausscheiden zweier Projektleitender und –promotoren gegen Ende des Projekts genannt, wodurch dem Projekt „der Drive“, etwas zu verändern, „genommen wurde“.

Knappe Ressourcen und Belastungssituation Projektbeteiligter. Es wird beratungs- wie betriebsseitig konstatiert, dass man für die Umsetzungsphase zu wenig *Beratungsressourcen* budgetiert habe. Die für Change Agents zur Verfügung stehenden *zeitlichen Kapazitäten* werden mehrfach ebenfalls als zu gering bezeichnet. Als problematisch wird auch beurteilt, dass in Anbetracht des breiten Einbezugs von Mitarbeitenden keinerlei weiteren Freistellungen gemacht wurden und alle Aktivitäten neben dem aufwendigen Tagesgeschäft haben stattfinden müssen. Bezüglich *zeitlicher Ressourcen und Prozessbeschleunigung* ist die Rede von einer sehr ambitionösen Projektlaufzeit, welche für diese Art von Zielen nicht angemessen gewesen sei, insbesondere vor dem Hintergrund, dass in dem Spital noch nie etwas ähnlich „fundamentales“ gemacht worden war und der Erfahrungsstand entsprechend gering war. Auch sei es nicht

möglich gewesen „Leute, die 30 bis 40 Jahre im Beruf drin sind, die ganz klare Vorstellungen haben, innerhalb von ein paar Monaten zu fundamentalen Veränderungen zu bringen“. Die *Belastung*, das Projekt nebst dem intensiven klinischen Alltag voranzutreiben wird von Seiten der Projektleiter als gross beschrieben, „irgendwie sind wir an die Grenzen der Leistungsfähigkeit gekommen“.

Erschwerte Anschlussfähigkeit. „Ein Misserfolgswort war auch die Sprache. Wir überschätzen wie gut man uns versteht. Das ist nicht das Problem an sich, aber dort haben wir zuwenig Zeit investiert“. Zwar seien Begriffe wie „Regulationshindernis“ oder „Prozess“ von den Ärztinnen und Ärzten schnell aufgegriffen und verwendet worden, aber es habe ein unterschiedliches Verständnis darüber geherrscht „und das haben wir nicht geklärt“. Das wurde einerseits bei der Rückmeldung der Analyseergebnisse deutlich, welche teilweise nicht verstanden wurden. Das kam aber auch zum Ausdruck beim Einsatz der den Change Agents von der Beratung zur Verfügung gestellten Tools zur Konzeption von Massnahmen, welche teilweise nur rezeptiv im Sinne einer „Erledigung“ eingesetzt wurden und „nicht überlegt [wurde], was machen wir hier eigentlich?“ Die hauptsächliche Ursache wird beratungsseitig wie betriebsseitig in dem zu kleinem Aufwand gesehen, der betrieben wurde, um die Anschlussfähigkeit herzustellen.

Mangelnde Nutzung der Analyseergebnisse. Als Schwachpunkt wird von Betriebsseite formuliert, dass zu wenig auf der Basis der Analyseergebnisse über Massnahmen diskutiert worden sei, sondern man in den einzelnen Kliniken von Neuem begonnen habe, die Probleme zu definieren, die man gehabt habe und die Ergebnisse „relativ weit weg stehen gelassen“ habe. Der Einfluss der Analyseergebnisse auf die Massnahmenplanung wird als zu gering bewertet, weil man die Analyseergebnisse nicht habe in Optimierungsvorschläge umsetzen können.

Zu geringe Inhaltsorientierung bei zu geringer Machtorientierung. Beratungsseitig wird festgestellt, dass man als Beratende mit den Klinikleitungen zuwenig über inhaltliche Lösungen diskutiert habe. Auch betriebsseitig wird die Meinung vertreten, dass man mit den Klinikleitungen stärker und dezidierter über Inhalte hätte diskutieren müssen: „Dort hätte es mehr das Expertenwissen gebraucht, wo jemand überzeugt hinsteht und sagt, [...], so können wir es nicht machen [...] und das hat uns nachher gefehlt“. Die Beratung habe einen „extrem humanistischen Ansatz, wie ihr Veränderung herbeiführen wollt“ gehabt mit „Analyse, diskutieren, überzeugen“, womit man im Projekt auch an Grenzen gekommen sei.

In Bezug auf die Zusammenarbeit zwischen internen und externen Change Agents konstatiert die Beratung, dass man inhaltliche Aspekte zu stark den Kliniken überlassen habe. Die Beteiligten hätten zu wenig von den Beratenden profitieren können. So seien gewisse Lösungen dann auch „zu pragmatisch“ geworden. Ähnlich wird das von Vertretern des Spitals gesehen: „Wir hätten oft mehr Direktiven gebraucht, hätten mehr Expertenwissen gebraucht. Gerade dort, wo es um die Umsetzung gegangen ist, haben wir manchmal das Gefühl gehabt, wir hätten etwas zuwenig bekommen. Die Change Agents hätten mehr Hilfe gebraucht, weil sie in der Fragestellung und in der Ausübung überfordert gewesen sind, sie hätten dort manchmal mehr die Expertenmeinung gebraucht“. Die Expertenmeinung habe vor allem in der Umsetzung stark gefehlt.

Eingeschränkte Annahme des Partizipationsangebotes. Aus Sicht von leitenden und Chefarzten wird berichtet, dass von den Assistenzärztinnen und –ärzten oft nicht das gewünschte Engagement für den Veränderungsprozess vorhanden gewesen sei oder die Motivation gefehlt habe, es einzubringen, wenn man Abläufe nicht gut finde, obwohl Plattformen dafür vorhanden gewesen wären.

Kurze Verweildauer der Mitarbeitenden im Spital. Beratungs- wie auch betriebsseitig wird geäussert, dass die kurze Verweildauer der Assistenz- und Oberärztinnen und –ärzten ein grosses Handicap ist in Bezug auf die Motivation, etwas an den eigenen Arbeitsbedingungen zu verändern. Das gleiche gelte aus der Perspektive der Klinikleitungen: „Dass im Zusammenhang mit dem organisationalen Lernen du in Leute investierst, aber die bleiben ja nicht“. Insofern sei

fraglich ob Change Management in so einem Betrieb überhaupt möglich sei, es sei denn, es werde von den Klinikleitungen getragen.

Diese Tatsache wurde dem Projekt selber sehr direkt zum Verhängnis als die Projektleiter und eigentlichen Treiber der Veränderung – ein Assistenz- und ein Oberarzt - aus individuellen Karriereüberlegungen noch während des Projekts ausschieden. Diese Situation habe eigentlich „nach einer stabilen Projektleitung auf Abteilungsniveau gerufen“. „Die Leute, die kommen, haben keine Ahnung von dem, was schon gegangen ist. Diejenigen, die gehen nehmen das Know-how mit. Das ist ein Killer“.

(Zu) Junges Beratungsteam. Beratungsseitig wird die Hypothese formuliert, dass dem Beratendenteam aufgrund der geringen Dienstalter und Alter der Betreffenden teilweise eingeschränkte Akzeptanz seitens der betrieblichen Kooperationspartnerinnen und –partner entgegengebracht worden sei. Eine Ausnahme stellt diesbezüglich der Leiter des Beratungsteams dar, für welchen die eingeschränkte Akzeptanz im wissenschaftlich orientierten System Spital aufgrund seiner wissenschaftlichen Karriere und seines akademischen Grads gerade nicht zutraf. Es waren statt dessen Möglichkeiten der spezifischen Einflussnahme auf einzelne wichtige Rollenträger im Projekt aufgrund der Gemeinsamkeit der wissenschaftlichen Laufbahn erleichtert möglich.

4.1.5.6 Projektergebnisse: Intendierte und nicht intendierte Wirkungen

Im folgenden werden die von den Befragten quantifiziert eingeschätzten sowie die zusätzlich in den Gesprächen geäußerten Wirkungen des Projekts im Sinne von Zielerreichungen und darüber hinausgehenden Wirkungen im wirtschaftlichen, organisationsbezogenen und qualifikatorischen Bereich beschrieben und mit den dazu und darüber hinaus geäußerten Bemerkungen der Befragten ergänzt. Eine Darstellung mit den quantifizierten Einschätzungen findet sich in Anhang A.

Projektspezifische Ziele, wurden, wenn sie nicht Teil des erfragten Zielkatalogs waren in ihrem Erreichungsgrad jeweils nicht quantifiziert sondern nur qualitativ abgefragt. Das betrifft im Spitalprojekt die Ziele zur Prozessgestaltung, nämlich nachhaltiger Know-how-Transfer in das Spital, Aufweisen von weiterem Veränderungspotential sowie Bewusstsein und Verständnis erhöhen für Schwierigkeiten von Change Management im Gesundheitswesen, welche von betrieblicher Seite als weitgehend erreicht bezeichnet werden.

4.1.5.6.1 Wirtschaftliche Wirkungen

Von betrieblicher Seite wird die politische Wirkung des Projekts für gross gehalten: Erstens habe man dank des Projekts beim Kanton Stellen bekommen können, die man sonst nicht bekommen hätte, allerdings nicht so viele, wie man gebraucht hätte.

Zum zweiten habe man dadurch gesamtschweizerisch die Assistenz- und Oberärztinnen und –ärzte unter den Gesamtarbeitsvertrag nehmen können, indem man die Analyseergebnisse habe politisch nutzen können, um zu zeigen, wo im Spital die Probleme liegen. Hier seien vor allem die Ergebnisse bezüglich der Beanspruchungen der Ärzteschaft relevant gewesen.

In Bezug auf die Optimierung der Arbeitsabläufe wird betriebsseitig konstatiert, dass „ein Bewusstsein“ entstanden sei, „wie unsinnig die Abläufe sind, die wir haben“. Leider habe aber ein „nachhaltiger Drive“ nicht angestossen werden können. Es wird zudem geäußert, dass die sogenannte Arbeitsprozessoptimierung“ durch die pragmatische Orientierung der Kliniken wenig fundamental und nur „marginal“ stattgefunden habe und stark „verwässert“ worden sei. Schliesslich hätten sich nur da, wo man tatsächlich habe neue Stellen schaffen können, die Arbeitszeit reduziert. So wurde beispielsweise in einer der Kliniken eine sogenannte „Daten-

drehscheibe“ geschaffen, d.h. Stationssekretärinnen angestellt, welche das ärztliche Personal von administrativen Aufgaben entlasten sollen.

Die gewonnene Arbeitszeit werde jedoch, wie berichtet wird, teilweise wiederum durch Tätigkeiten „aufgefüllt“, welche davor „sträflich vernachlässigt“ worden waren, so dass man nicht ganz den ursprünglich gewünschten, dafür jedoch andere – bisher vernachlässigte - Effekte erzielen konnte.

Die Befragten schätzen die Wirkung hier unterschiedlich ein, die Bewertungen in diesem Zielbereich bewegen sich zwischen „keine Auswirkung, Ziel nicht erreicht“ und „starke Auswirkung, Ziel erreicht“.

Unerwartete eher positive Wirkungen werden im Bereich der Konkurrenzfähigkeit sowie im Bereich der Kundenorientierung gesehen. Verschlechterungen ergaben sich im Bereich der Kosten, so unter dem Aspekt der Personalkostenreduktion und der Allgemeinen Kostensenkung.

4.1.5.6.2 Organisationsbezogene Wirkungen

Wirkungen im Bereich Arbeitsgestaltung und Umgang mit Humanressourcen. Im Bereich der Verbesserung von Arbeitsbedingungen sowohl allgemein wie auch spezifisch unter den Aspekten Belastungsoptimierung und Verbesserung der Arbeitszufriedenheit als gewichtete Ziele, wird mehrheitlich ein Trend zur Verbesserung wahrgenommen.

Wirkungen im Bereich Zusammenarbeit, Führung und Kultur. Im Bereich *Kommunikation und Kooperation* wird von einer Verbesserung der Gesprächskultur gesprochen. Hier zeigen auch die quantitativen Einschätzungen, dass mehrheitlich eine Verbesserung sowohl von Information und Kommunikation wie auch der Zusammenarbeit wahrgenommen wird.

Im Zusammenhang mit der hierarchieübergreifenden Zusammenarbeit von Assistenz- und Oberärztinnen und –ärzten mit ihren Vorgesetzten wird von betrieblicherseits von Mitarbeitenden vor allem die veränderte Unternehmenskultur in den Vordergrund gestellt, welche diese Kooperationsprozesse nach sich gezogen haben.

Im Gegenzug wird aus der Sicht einer Klinikleitung berichtet, dass die Zusammenarbeit mit den projektleitenden Assistenzärzten als sehr wertvoll betrachtet wurde, „ich habe viel von denen gelernt“. Das sei vor allem in Einzelgesprächen mit diesen Mitarbeitenden passiert. Als Lerneffekte in Bezug auf Führung werden insbesondere kommunikative und kooperative Aspekte wie klarere Auftragserteilung, Zielformulierungen, Erwartungsformulierungen und das verbesserte Führen von Dialogen angesprochen. Die quantitativen Einschätzungen zeigen denn auch mehrheitlich, dass eine Verbesserung im Bereich der Führung wahrgenommen wird, insbesondere des Führungsverhaltens und der Erhöhung von Partizipation. Das gleiche gilt für die Kulturentwicklung. Ebenfalls wird eine Verbesserung der innerbetrieblichen Transparenz festgestellt.

Aspekte organisationalen Lernens. Im Zusammenhang mit qualifikatorischen Wirkungen des Projekts wird konstatiert, dass es mit dem Start des Projekts eine „Steigerung der Bewusstseinslage“ gegeben habe, wo man angefangen habe, über Fragen der Effizienz und Effektivität des ärztlichen Handelns sowie Abläufe nachzudenken. Als sehr problematisch wird die Tatsache bewertet, dass seither viele Know-how-Träger ausgeschieden seien und das Know-how „durch jeden, der weggeht wieder verloren“ gehe. Alles was hingegen auf der Stufe des Kaders an Lerneffekten geschehen sei, bleibe dem Spital erhalten.

Im Hinblick auf gesteigerte Reflexionsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit und Fähigkeit zur proaktiven Veränderung des Spitals zeigen die quantitativen Bewertungen mehrheitlich eine Tendenz zur Verbesserung.

4.1.5.6.3 Qualifikatorische Wirkungen

In Bezug auf das Ziel des Know-how-Transfers wird berichtet, dass Qualifizierungseffekte un- ausgeglichen stattgefunden hätten. Stark profitiert hätten v.a. die internen Change Agents sowie die Mitglieder aus Projekt- und Kerngruppe. So wird geäußert: „Ich sehe es sehr positiv, dass wir, die mitgemacht haben, noch etwas mehr als andere, daraus gelernt haben. Ich habe

extrem viel gelernt, extrem viel. Jeder von uns hat extrem viel gelernt, negative Erfahrungen und positive, aber extrem viel, die wir wieder an anderen Orten einbringen können“. Insbesondere letzterer Effekt bezüglich erworbener, in anderen Bereichen wieder einsetzbarer, Kompetenzen wird mehrfach geäußert. Aus Sicht eines Klinikleiters sind die Entwicklungen der projektleitenden Assistenzärzte „absolut super zum schauen“ gewesen. Es besteht seitens der Projektleitung auch die Einschätzung, dass der „Grundgedanke, dass neben den fachlichen durchaus auch organisatorische Aspekte zum Gelingen eines Unternehmens führen“ in den einzelnen Kliniken „nicht mehr ganz so abwegig“ sei. Verbesserte organisationale Kenntnisse werden von Klinikleitungsseite sogar als „Hauptauswirkung des ganzen Projekts“ bezeichnet.

Eine weitere Auswirkung, die angeführt wird, ist im Bereich der Sozialen Kompetenz der Aspekt der Meinungsäußerung und Durchsetzung, wonach die Mitarbeitenden gelernt hätten, „selbständig und auch selbstsicherer Forderungen zu stellen“.

Die quantitativen Ergebnisse zeigen denn auch, dass vor allem im Bereich der Fach- und Methodenkompetenz teilweise sogar starke und im Bereich der Sozialen Kompetenz mehrheitlich eher starke qualifikatorische Effekte wahrgenommen werden.

Insgesamt lässt sich sagen, dass das stark gewichtete wirtschaftliche Ziel der Prozessoptimierung in seiner Erreichung sehr unterschiedlich beurteilt wird, teilweise wird keine Wirkung konstatiert, teilweise eher und einmal sogar stark.

Im Bereich des Ziels bezüglich der Verbesserung von Arbeitsbedingungen werden teilweise Verbesserungen wahrgenommen. Auch im Bereich des Zielbereichs „Know-how-Transfer“ können Wirkungen verzeichnet werden. Über die Zielsetzungen hinausgehende Wirkungen ergaben sich insbesondere im Bereich organisationsbezogener Aspekte.

Für einen erleichterten Überblick über den Fall Spital finden sich im Anhang A die wichtigsten Informationen tabellarisch zusammengefasst.

4.1.6 Schlussfolgerungen zum Fall Spital

Die vorliegende Arbeit verfolgt einerseits das Ziel, herauszufinden, welches die idealen Passungen von Change Management und Betrieblichen Ausgangslagen hinsichtlich der Erzielung von Wirkungen in wirtschaftlicher, organisationsbezogener und qualifikatorischer Hinsicht sind. Andererseits sollen mit der Perspektive auf das Prozessgeschehen entsprechende Erfolgs- und Misserfolgskriterien eruiert werden.

Das heisst, es geht um die Frage, welche Betrieblichen Vorbedingungen nach welcher Art von Change Management Vorgehen verlangen. Dieser Systematik bzw. Kontingenz von Betrieblicher Ausgangslage, erfolgtem Change Management und Projektergebnissen folgte auch die Aufbereitung der obigen Fallstudie. Im Vorfeld wurden, basierend auf Hinweisen aus der Literatur, Annahmen über Kontingenzen getroffen. Dabei werden für unterschiedliche situative Anforderungen die theoretisch angenommenen idealen Change Management-Vorgehensweisen beschrieben. Die situativen Anforderungen der betriebliche Ausgangslage werden jeweils charakterisiert anhand der Ausprägung des wirtschaftlichen Druck (hoch/tief), des betrieblichen Veränderungswissens (viel/wenig) sowie der Flexibilität der betrieblichen Strukturen (gross/gering). Das Change Management wird charakterisiert anhand der Dimensionen des Charakters der Veränderung (pragmatisch/konzeptuell, anpassend/tiefgreifend), des Einbezugs Betroffener (Partizipations-/machtorientiert), der Planung und Steuerung (nondirektiv/direktiv) sowie Beratungsverständnis (Prozess-/Fachberatung). Die Kontingenzannahmen können im Detail Kapitel 2.7 entnommen werden.

Die im folgenden angestellten Überlegungen können aufgrund der fallspezifischen Basierung nur vermutenden Charakter haben. Die Schlussfolgerungen sollten deshalb sehr vorsichtig gezogen werden.

Es werden nachfolgend

- die aus der Theorie abgeleiteten Kontingenzannahmen mit den im Fall vorhandenen Kontingenzen der spitalspezifischen betrieblichen Ausgangslage, des im Projekt gewählten Change Management Ansatzes und den im Projekt erzielten Ergebnissen systematisch verglichen,
- die aus der Theorie abgeleiteten Kontingenzannahmen empirisch begründet, präzisiert, ergänzt und hinsichtlich des Spitalprojekts diskutiert sowie
- entsprechend der weiteren Fragestellung der Untersuchung, ausschlaggebende, den Veränderungsprozess unterstützend oder hemmend beeinflussende Faktoren identifiziert und beschrieben.

4.1.6.1 Vergleich der situativen Anforderungen des Spitals mit den Kontingenzannahmen

- Das Spital kann übereinstimmend mit der Ausgangslage aus Kontingenzannahme 2 als Betrieb mit *wenig wirtschaftlichem Druck* beschrieben werden.
- Das *betriebliche Know-how* bezüglich Veränderungen ist gering in Bezug auf bereits gemachte *Erfahrungen*, für Veränderungen notwendige *Kompetenzen* sind wenig vorhanden. Es gibt einzelne kompetente projektbezogene Rollenträgerinnen und –träger. Insgesamt entspricht dies der in Kontingenzannahme 4 geschilderten Ausgangslage
- Strukturell kann von *eher geringer Flexibilität* gesprochen werden, wobei diese stark geprägt ist durch die *eher traditionell-hierarchischen Führungsstrukturen* mit einer steilen Hierarchie, mittlerer Entscheidungscentralisation und eher autoritärem Führungsstil. Damit entspricht dieses Merkmal der Ausgangslage aus Kontingenzannahme 6

4.1.6.2 Vergleich des Change Managements im Spital mit den Kontingenzannahmen

- Das Change Management war im Bereich des *Charakters der Veränderung* grundsätzlich *eher anpassend und pragmatisch*, d.h. auf graduelle Anpassung abzielend und pragmatische Lösungen anstrebend. Es entspricht dem in Kontingenzannahme 2 theoretisch idealen *wenig tiefgreifenden und pragmatischen Vorgehen* im Zusammenhang mit geringem wirtschaftlichem Druck. Keine Entsprechung gibt es zu Kontingenzannahme 6, welche in Verbindung mit wenig flexiblen Strukturen ein tiefgreifendes und konzeptuelles Vorgehen empfiehlt.
- Die *Planungs- und Steuerungsprozesse* erweisen sich als *wenig direktiv* bei rollender Planung, offenen Zielformulierungen, einer längerfristig-kontinuierlichen Anlage sowie der beratungsseitig als gemässigt beschriebenen Beschleunigung. Dieses Vorgehen entspricht den Empfehlungen aus Kontingenzannahme 2 im Zusammenhang mit wenig wirtschaftlichem Druck.
- Der *Einbezug von Betroffenen* kann als *eher stark partizipationsorientiert* mit einem partizipativen Vorgehen und sowohl Selbst- wie Fremdbeurteilung beschrieben werden. Das Vorgehen entspricht demjenigen aus Kontingenzannahme 2 in Verbindung mit dem geringen wirtschaftlichen Druck. Kontingenzannahme 6 empfiehlt jedoch ein teils machtorientiertes und teils partizipatives Vorgehen vor dem Hintergrund wenig flexibler Strukturen. Hier ergibt sich keine Entsprechung.
- Das *Beratungsverständnis* war grundsätzlich *prozessberaterisch*, aufbauend auf einer fachberaterischen expertenorientiert durchgeführten Analyse, was dem in Kontingenzannahme 2 vorgeschlagenen Vorgehen bei wenig wirtschaftlichem Druck teilweise entspricht. In Kontingenzannahme 4 wird für unerfahrene Organisationen ein prozess- wie auch fachorientiertes Vorgehen empfohlen, es gibt also eine nur teilweise Entsprechung zu Annahme 4, im Spital

wurde dies mit dem fachberaterischen Vorgehen in der Analyse partiell eingelöst. Auch Kontingenzannahme 6 schlägt in Verbindung mit wenig flexiblen Strukturen eine Kombination von Fach- und Prozessberatung vor. Auch hier ergibt sich also eine teilweise Entsprechung.

Insgesamt stimmt das Change Management im Spital vollständig mit den in Kontingenzannahme 2 als sinnvoll betrachteten Vorgehensweisen überein. Die im Zusammenhang mit Veränderungswissen und Strukturen theoriegeleitet idealen Vorgehensweisen der Annahmen 4 und 6 stimmen im Bereich des Beratungsverständnisses teilweise, im Bereich des Charakter der Veränderung nicht mit dem Vorgehen im Spital überein.

4.1.6.3 **Passung des Change Managements mit den situativen Anforderungen hinsichtlich der erwarteten Ergebnisse**

Um die Passung der Betrieblichen Ausgangslage mit dem gewählten Change Management Ansatz beurteilen zu können, wird die Konstellation des Projekts mit den Projektergebnissen in Bezug gesetzt. Das Projekt hatte vor allem in organisationsbezogener und qualifikatorischer Hinsicht eher starke positive Wirkungen:

- Das *wirtschaftliche Ziel* der verbesserten Prozessablaufqualität wurde teilweise erreicht. In wirtschaftlicher Hinsicht zeigte das Projekt darüber hinaus teilweise bis wenig positive Wirkungen.
- Die *organisationsbezogenen Ziele*, welche v.a. im Bereich Arbeitsgestaltung und Humanressourcen lagen, wurden insgesamt teilweise erreicht. Darüber hinaus gehen die Einschätzungen im Bereich Zusammenarbeit, Führung und Kultur sowie im Bereich der Lernenden Organisation ebenfalls in Richtung teilweiser Verbesserungen.
- *Qualifikatorische Ziele* waren in diesem Projekt gesamthaft wenig explizit gewichtet. Die expliziten Ziele wurden teilweise erreicht, jedoch nur für die beteiligten Rollenträgerinnen und –träger. Darüber hinaus ergaben sich weitere teilweise positive Wirkungen, wiederum aber vor allem für die beteiligten Rollenträgerinnen und –träger.

Der Blick auf die Ergebnisse zeigt, dass es im Fall des Spitals gelungen ist, eine teilweise gute Passung zwischen betrieblicher Ausgangslage und Change Management Ansatz herzustellen.

4.1.6.4 **Empirische Begründung, Präzisierung und Ergänzung der Kontingenzannahmen**

Die Analyse der betrieblichen Voraussetzungen und Umweltfaktoren des Spitals, des gewählten Change Management-Vorgehens sowie der Ergebnisse und Wirkungen des Projekts führen zu folgenden präzisierenden Schlussfolgerungen:

4.1.6.4.1 Geringer wirtschaftlicher Druck

Planung und Steuerung. Entsprechend dem geringen existentiellen Druck, wurden die *Planungs- und Steuerungsprozesse* theoriekonform *non-direktiv* gestaltet. Der Veränderungsprozess wurde eher gemässigt beschleunigt, rollend geplant und die Ziele eher offen und in Form von Zielbereichen formuliert. Dies erscheint insofern sinnvoll, als gerade im Hinblick auf das dadurch vergrösserte zur Verfügung stehende Zeitfenster den Bedürfnissen der betrieblichen Projektbeteiligten entgegenkam, sogar aus deren Sicht noch in zu geringem Ausmass. Diese bearbeiteten die Projektaufgaben unter Aufrechterhaltung des Tagesgeschäfts und hatten dadurch eine erhebliche Belastungssituation, welche durch die gemässigte Beschleunigung sogar

nur teilweise abgedeckt werden konnte. Eine stärkere Beschleunigung hätte auch in Anbetracht der wissenschaftlichen Kultur und den damit verbundenen Ansprüchen an Ergebnisse keine konstruktive Wirkung gehabt. Die positiven Ergebnisse des Projekts sprechen eher für dieses Vorgehen. Beim Veränderungsprinzip Zieloffenheit vs. Zielfokussierung stellt sich allerdings die Frage, ob in Anbetracht des übergeordneten und quantifizierten Ziels der stellenneutralen Senkung von Arbeitszeiten auf die Höchstarbeitszeit von wöchentlichen 55 Stunden, nicht eine erhöhte Zielfokussierung mit eher geschlossenen und konkreter formulierten Zielsetzungen erforderlich gewesen wäre. Der Blick auf die in eher geringem Mass erreichten wirtschaftlichen Zielen der Prozessoptimierung würde diese Vermutung plausibilisieren. Die praktizierte Zieloffenheit wirkt andererseits insofern sinnvoll als durch den geringen wirtschaftlichen Druck die Offenheit für sich im Laufe des Projekts zeigende Entwicklungen bewahrt und diese in die Veränderung einbezogen werden konnten, was sich wiederum in organisationsbezogenen Wirkungen des Projekts niederschlug.

Einbezug Betroffener. Im Zusammenhang mit geringem wirtschaftlichem Druck empfiehlt Kontingenzannahme 2 ein teilweise partizipatives Vorgehen. Im Fall Spital wurde *sehr partizipativ* vorgegangen, was mit positiven organisationsbezogenen und qualifikatorischen Wirkungen bei stark am Projekt Beteiligten in Zusammenhang gebracht werden kann. Die für andere Unternehmen übliche Argumentation im Sinne der Nachhaltigkeit und breiteren Abgestüttheit des Wandels durch den Einbezug der Beschäftigten ist allerdings, wie der Fall Spital zeigt, in Spitälern möglicherweise nur eingeschränkt sinnvoll, da die Fluktuation von Mitarbeitenden durch das Ausbildungskonzept von Assistenz- und Oberärztinnen und –ärzten sehr gross ist und diese den Wandel nicht längerfristig nachhaltig mittragen können. Für eine kurz- und mittelfristige sich positiv auf das Unternehmen Spital auswirkende Qualifizierung der und Verankerung des Wandels durch die Mitarbeitenden ist Partizipation jedoch trotzdem ein sinnvoller Weg. Anders argumentiert muss jedoch auch festgestellt werden, dass partizipative Vorgehensweisen sich nicht nur auf die Geführten sondern gleichermassen auf die Führenden auswirkt, was bedeuten kann, dass eine partizipative Vorgehensweise bei Vorgesetzten qualifikatorische Effekte haben kann, welche wiederum hinsichtlich Führung und Kultur im Spital insgesamt Wirkungen haben können, wie das Projekt am Spital zeigt und was für eine partizipative Vorgehensweise in solchen Betrieben spricht.

Beratungsverständnis. Die ideale Vorgehensweise bei wenig wirtschaftlichem Druck basiert laut Kontingenzannahme 2 auf dem prozessberaterischen Ansatz. Das in diesem Fall als schwergewichtig auf einer expertenorientierten wissenschaftlichen Analyse basierenden und bezüglich der Massnahmenplanung und –erarbeitung von den Befragten als grundsätzlich prozessorientiert bezeichnete Beratungsverständnis zur methodischen Unterstützung des kooperativen Problemlöseprozesses der Organisationsmitglieder in der Massnahmenerarbeitungs- und umsetzungsphase trug zur positiven Bewertung der Veränderung bei und schien Wirkungen im organisationsbezogenen Bereich in Bezug auf kulturelle und führungsbezogene Aspekte zu zeitigen.

4.1.6.4.2 Betriebliches Veränderungswissen

Beratungsverständnis. Das Spital ist ein mit Veränderungen eher unerfahrener Betrieb und erwartete, vom Know-how der Beratung profitieren zu können, was auch in einer entsprechenden Zielformulierung festgehalten wurde. Es wurde von der Beratung theoriekonform gemäss Kontingenzannahme 4 sowohl prozess- wie auch fachberaterisch vorgegangen und zwar indem zuerst *expertenorientiert* eine Analyse durchgeführt wurde und danach basierend darauf *prozessorientiert* die Massnahmenplanung und –erarbeitung begleitet wurde. Das heisst, die Beratung unterstützte den auf die Analyse folgenden Prozess durch prozessgestalterische methodische Massnahmen und befasste sich mit Fragen des umsichtigen prozessbezogenen "Wer, Mit wem, Wie, Was und Wann" sowie mit dem präventiven und kurativen Einbezug prozessbezogener Einflussfaktoren, welche den Verlauf des Projekts hemmend oder fördernd beeinflussten. Das hohe Mass an Prozessberatung hat sich dabei gerade in diesem unerfahrenen Betrieb

als zentral erwiesen, da damit die notwendige methodische Unterstützung bei der Strukturierung der organisationalen Veränderung gewährleistet werden konnte. Durch die Kombination von Prozess- und Fachberatung kann das Klientensystem mit arbeits- und organisationsgestalterischem Wissen ausgestattet werden (Inhalt) bei gleichzeitiger Gewährleistung, dass dieses Wissen auch genutzt wird, indem Arbeitsformen und Methoden eingeführt werden (Prozess), die dies ermöglichen. Ansatzweise wird diese Vermutung bestätigt durch die in der Analyse eingebrachte inhaltliche Expertise, welche die spitalseitigen Beteiligten mit den Konzepten der Arbeits- und Organisationspsychologie bekannt machte, was betrieblicherseits positiv bewertet wurde und bei den Beteiligten auch die entsprechenden qualifikatorischen Effekte zeigte, wenn auch die Begriffe teilweise nur bedingt anschlussfähig waren. Es wurde deutlich, dass die Analyseergebnisse mit für das Spital neuen Konzepten schwer verständlich und dadurch auch erschwert für die Massnahmenplanung nutzbar waren.

4.1.6.4.3 Flexibilität struktureller Bedingungen: Wenig flexible Führungsstrukturen, mittel flexible Organisationsstrukturen

Einbezug Betroffener. Das Spital ist ein Betrieb mit mittlerer struktureller Flexibilität, wobei diese stark geprägt ist durch die eher *traditionell-hierarchischen Führungsstrukturen* mit einer steilen Hierarchie, mittlerer Entscheidungscentralisation und eher autoritärem Führungsstil, was insgesamt zu eher geringerer struktureller Flexibilität beiträgt. Kontingenzannahme 6 empfiehlt für diese Voraussetzung im Zusammenhang mit dem Einbezug Betroffener ein teils partizipatives wie auch teils machtorientiertes Vorgehen. Das Vorgehen im Spital war also nur teilweise theoriekonform.

Die starke *partizipative Orientierung* des Spitalprojekts, welches teilweise Bottom-up durch Assistenz- und Oberärztinnen und –ärzte vorangetrieben wurde, hatte zum einen eine geringe Einbindung der Entscheidungsträgerinnen und –träger zur Folge, was bewirkte, dass diese dem Veränderungsprozess nicht die notwendige Unterstützung zukommen liessen. Zum anderen waren damit teilweise Erschwernisse für Assistenz- und Oberärztinnen und –ärzte verbunden, welche den Prozess vorantreiben und oft gegenüber ihren eigenen Vorgesetzten vertreten mussten. Dies einerseits wegen des starken Abhängigkeitsverhältnisses, andererseits wegen entsprechenden Sozialisierungseffekten in stark hierarchisch geprägten Systemen wie dem Spital und damit einhergehenden kulturellen Gegebenheiten. Im Sinne der notwendigen Anschlussfähigkeit des Change Management-Vorgehens an die betrieblichen Bedingungen kann vermutet werden, dass ein teilweise machtorientierteres Vorgehen durch den obersten Führungskreis die Ergebnisse positiv beeinflussen hätte können. Eine Bestätigung dieser Vermutung liefern diejenigen Kliniken, in welchen die Change Agent Funktion von leitenden oder Chefärztinnen und –ärzten eingenommen wurden. Im Sinne oben gemachter Überlegungen zu Nachhaltigkeit und kulturellem Wandel sind dabei jedoch gezielte Phasen der Partizipation trotzdem notwendig. Insgesamt zeigt der Fall des Spitals, dass insbesondere in traditionellen Führungsstrukturen die Einbindung der Entscheidungsträger von grosser Bedeutung ist, was zum Schluss führt, dass entsprechend eher von Bottom-up-Ansätzen abzusehen ist, d.h. das Projekt in der Verantwortung der Entscheidungsträger zu liegen hat.

Charakter der Veränderung. Es wurde im Projekt mit einem *anpassenden und pragmatischen Ansatz* vorgegangen, d.h. mit der Veränderung sollten mittels pragmatischer Lösungen eher Anpassungen denn tiefgreifende Veränderungen erreicht werden. Es wurde dabei stark humanorientiert vorgegangen.

Im Hinblick auf theoretische Kontingenzannahme 6 sollte gerade bei wenig flexiblen organisationalen Strukturen mit einem eher tiefgreifenden sowie konzeptuellen Vorgehen eine Veränderung der strukturellen Bedingungen in Richtung verbesserter und flexibler Organisationsgestaltung geschaffen werden, wobei situativ und mit Blick auf den geringen wirtschaftlichen Druck auch pragmatische Lösungen als sinnvoll erachtet werden. Möglicherweise hat sich die pragmatische Orientierung in der eher unflexiblen Organisation des Spitals etwas kritisch auf die im wirtschaftlichen Bereich, also die Prozessoptimierung ausgewirkt, so wird es zumindest betrieblicherseits vermutet und scheint bezogen auf theoretische Herleitungen plausibel.

Beratungsverständnis. Die spezifischen prozess- und projektbezogenen Arbeitsformen, insbesondere die hierarchieübergreifende Kooperations- und Kommunikationssituationen wurden im Spital, wo solche Arbeitsweisen neu waren, besonders positiv und gewinnbringend erlebt. Die Wirkungen im organisationsbezogenen Bereich in Bezug auf kulturelle und führungsbezogene Aspekte können mit dem prozessberaterischen Vorgehen in Zusammenhang gebracht werden und erscheinen in diesem Kontext theoriekonform entsprechend Kontingenzannahme 6 soweit sinnvoll zu sein. Allerdings wurde im Projekt vor allem im Zusammenhang mit den „Grenzen“ an welche die Organisation insbesondere in der Massnahmenplanung und –umsetzung gestossen ist, auch der Wunsch nach mehr inhaltlicher Expertise laut, was die Annahme 6 stützt, wonach eher unflexible Organisationen mit Prozessbegleitung überfordert sein können. Möglicherweise können die wirtschaftlich nicht ganz erreichten Ziele damit in Verbindung gebracht werden.

4.1.6.4.4 Kulturelle Voraussetzung: Das Spital als Expertinnenorganisation

Das Spital ist eine Expertinnenorganisation mit wissenschaftlichen Ansprüchen und stark fachorientiertem Personal. Es bestand spitalseitig die Erwartung, vom Know-how der Beratenden profitieren zu können. Die von der Beratung durchgeführte ausführliche Analyse erwies sich dabei bereits als zentrale inhaltliche Voraussetzung und Basis für die Veränderung. Der in der Analyse gewählte *wissenschaftliche und expertokratisch eingesetzte Ansatz* entspricht der auf Wissenschaft basierenden ärztlichen Arbeit und dem expertokratisch aufgebauten Spital und war als Vorgehensweise damit in hohem Masse anschlussfähig.

Möglicherweise hätte eine akzentuiertere Beibehaltung einer teilweisen *gezielten Fachberatung* in der Konkretisierungs- sowie der Umsetzungsphase, noch zu fundierteren und integrativeren Lösungen führen können. Entsprechende Vermutungen werden auch seitens der Beratung geäußert. Ein expertokratisches bzw. inhaltsorientiertes Vorgehen könnte in einer auf fachlicher Expertise aufbauenden Organisation auf grosse Akzeptanz stossen und bei gezieltem Einsatz, kombiniert mit der entsprechenden prozessbezogenen methodischen Unterstützung zu positiven Wirkungen in allen Zielbereichen führen, denn wie sich gezeigt hat, hat die prozessorientierte Begleitung bei den sehr fach- und wenig prozessorientierten Akteurinnen und Akteuren für die entsprechende Unterstützung in den notwendigen Gruppenproblemlöseprozessen gesorgt.

4.1.6.4.5 Schlussfolgerungen zu den Kontingenzen

- Kontingenzannahme 2 kann in Bezug auf die Kontingenz von wenig wirtschaftlichem Druck und non-direktiver Planung und Steuerung im Fall Spital grundsätzlich als unterstützt betrachtet werden. Eine gewisse Einschränkung könnte sich möglicherweise beim Veränderungsprinzip Zieloffenheit vs. Zielfokussierung dann ergeben, wenn trotz wenig existenziellem Druck quantifizierte übergeordnete Zielsetzungen bestehen. Auch in Bezug auf die Kontingenz von wenig wirtschaftlichem Druck und Partizipation sowie prozessorientiertem Vorgehen kann die Kontingenzannahme 2 als gestützt betrachtet werden.
- Die Kontingenzannahme 4 in Bezug auf die Kontingenz von wenig betrieblichem Veränderungswissen und einem *prozess- wie fachberaterischen Beratungsverständnis* kann anhand des Falls Spital ebenfalls unterstützt werden.
- Kontingenzannahme 6 kann in Bezug auf die Kontingenz von wenig flexiblen und traditionell-hierarchischen Strukturen und teils machtorientiertem wie teils partizipativem Vorgehen eher als gestützt betrachtet werden. Die Kontingenzannahme 6 kann auch in Bezug auf das *tiefgreifende und konzeptuelle wie auch pragmatische und anpassende Vorgehen* sowie hinsichtlich der *Verbindung von prozess- und fachberaterischen Vorgehen* bei unflexiblen Organisationsstrukturen als unterstützt betrachtet werden.

- Eine zusätzliche Präzisierung der Kontingenzannahme sollte im Hinblick auf die Führungsstrukturen gemacht werden: Diese scheinen bei der Betrachtung struktureller Bedingungen eine spezifische Rolle für die betriebliche Ausgangslage hinsichtlich Veränderungsprozessen zu spielen. Die Aussagen im Fall Spital beziehen sich deshalb insbesondere auf die Kontingenz von Führungsstrukturen und Change Management.
- Der Fall Spital führt ausserdem zu einer neuen Kontingenzannahme, wonach eine fachorientierte Expertenorganisation ein teilweise expertokratisches bzw. *fachberaterisches Vorgehen* sowohl in Analyse wie auch in Konzeption und Umsetzung der Veränderung verlangt. Verallgemeinert ausgedrückt werden hier theoretische Annahmen bestätigt, wonach eine Anpassung des Change Managements an zentrale kulturelle Bedingungen Erfolg verspricht.

4.1.6.5 Weitere Schlussfolgerungen

Im folgenden werden weitere über die Ausführungen zu Kontingenzannahmen hinausgehende Schlussfolgerungen gezogen, welche sich mit fallspezifischen prozessbezogenen Einflussfaktoren beschäftigen.

Die Rolle der Analyse. Wie das Spitalprojekt zeigt, erfüllen die Analyse und ihre Ergebnisse eine wichtige Funktion im Zusammenhang mit dem *Bewusstsein für den Veränderungsbedarf* seitens betrieblich Beteiligter: Die Wissenschaftlichkeit der Analyse galt dabei in diesem spezifischen organisationalen Kontext als zentrale Voraussetzung für deren *Glaubwürdigkeit* und für die *Akzeptanz* des geplanten Veränderungsprojekts bei den Projektbeteiligten. Es zeigte sich jedoch auch, wie wichtig es ist, dass die betriebliche Seite die *Ergebnisse verstehen kann*, was im Spital nur einschränkt der Fall war, was womöglich zur Folge hatte, dass die *Analyseergebnisse nur mangelhaft genutzt* wurden.

Die Rolle der Veränderungsbereitschaft bei den Machträgerinnen und –trägern. Der Fall des Spitals fördert zu Tage wie wichtig die Veränderungsbereitschaft auf oberster Ebene ist. Diese war im Spitalprojekt nur bedingt in Richtung der formulierten Ziele vorhanden, was wahrscheinlich der Grund dafür war, dass Führungskräfte dem Projekt nicht die notwendige Unterstützung zukommen liessen.

Die Rolle von Machtressourcen. Die oben genannte mangelnde Unterstützung seitens der Machthaberinnen und –haber im Spital sowie die beschriebene Projektorganisation mit wenig Möglichkeiten zur Erzeugung von Veränderungsdruck führte dazu, dass das Projekt mit relativ geringen Machtressourcen ausgestattet war. Viele Massnahmen wurden dadurch in ihrer Umsetzung verhindert oder versandet. Es wird betrieblicherseits dem Mangel an Unterstützung durch die oberste Leitung attestiert, dass in der wirtschaftlichen Zielsetzung der Prozessoptimierung nur in geringem Ausmass Ergebnisse erzielt wurden.

Die Rolle der Prozessberatung. Das prozess- und projektbezogene positive Erleben spezifischer Arbeitsformen, insbesondere hierarchieübergreifender Kooperations- und Kommunikationssituationen, trug einen wesentlichen Teil zur positiven Bewertung der Veränderung bei und zeitigte auch Wirkungen im organisationsbezogenen Bereich in Bezug auf kulturelle und führungsbezogene Aspekte.

Die Rolle der Projektpromotorinnen und –promotoren. Im Fall Spital wird gerade auch wegen der vorhandenen Widerstände deutlich, wie wichtig *Projektpromotorinnen und –promotoren* für ein Veränderungsprojekt sein können. Diese werden betrieblicherseits in diesem Fall als treibende Kräfte beschrieben, wobei hypothetisch bleibt, was geschehen wäre, wenn diese Personen nicht als Promotoren fungiert hätten. Es ist naheliegend, zu vermuten, dass ergebnisbezogen weniger hätte erreicht werden können. In diesem Zusammenhang zeigt sich auch, wie bedeutsam *soziale Unterstützung* in Veränderungsprozessen sein kann, denn die betreffenden Personen haben sich gegenseitig in ihrer Rolle als Promotoren sozial unterstützt und damit die

resignativen Tendenzen in konstruktive Impulse umwandeln können. Ähnlich treibende Kräfte lassen sich für die bei sich selbst wahrgenommene *Kompetenzentwicklung* Projektbeteiligter vermuten, denn die betreffenden Beteiligten im Spital berichteten, dass durch den wahrgenommenen Qualifizierungsprozess gegen die Frustration und den Wunsch aufzugeben habe angegangen werden können.

4.1.7 Fall 4: Das Institut in der Labor-Medizin⁷

4.1.7.1 Ausgangslage, Gegenstand und Ziele der Veränderung

Für den Entschluss, im Institut in der Labor-Medizin, im folgenden vereinfachend „Labor“ genannt, eines grossen Spitals ein Veränderungsprojekt durchzuführen, waren verschiedene Aspekte der Gesamtsituation des Labors ausschlaggebend. Zum einen waren die quantitativen und qualitativen Anforderungen im Labor in den letzten Jahren ständig gestiegen. Eine entsprechende Anpassung der Personalressourcen war dabei allerdings nur in sehr geringem Mass vorgenommen worden, was zu einer erheblichen Belastungssituation geführt hatte. Es bestand dadurch die Wahrnehmung der Notwendigkeit, das Labor fachlich und strategisch neu zu positionieren und vorhandene organisatorische Defizite durch die Wahl einer adäquaten Organisationsstruktur auszugleichen.

Im weiteren war aufgrund der über lange Jahre gewachsenen Strukturen insbesondere im Zusammenhang mit Führungsprozessen und unklaren Rollen und Kompetenzen auf allen Hierarchieebenen, aber insbesondere auf oberster Stufe beträchtliches Konfliktpotential entstanden. Diese Umstände hatten während zweier Jahre zu einem zunehmend eskalierenden Konflikt mit verhärteten Fronten und zwei Lagern innerhalb des Labors geführt. Das Klima wurde als von „Unruhe“, „Aggressivität“, „Spielen“ und „Cafeteria-Gesprächen“ geprägt beschrieben. Am deutlichsten zeigte sich dieser Zustand im obersten Führungskreis, welchen zwei Chefärzte bildeten, wobei der eine als Direktor und der andere als stellvertretender Direktor fungierte. Nebst ungeklärten Zuständigkeiten herrschten unterschiedliche Vorstellungen, wie das Institut weiterzuentwickeln und zu führen sei.

Es wurde schliesslich, um einen Veränderungsprozess zu lancieren, auf Initiative des Institutsdirektors, ein externer Berater eines kleinen Beratungsunternehmens beigezogen, der das Projekt in sämtlichen Phasen der Veränderung begleitete.

Die Veränderung umfasste Strategie- und Leitbildentwicklung, die Erarbeitung eines Dienstleistungsportfolios, die Entwicklung eines Organisations- und Führungskonzeptes zur strukturellen Optimierung des Instituts und die Entwicklung eines Personalkonzeptes. Zentrales Ziel war es zudem, das konfliktäre Klima zu verbessern.

4.1.7.2 Zusammenfassung des Projektablaufs

In der Vorbereitungssitzung wurde das Projekt zwischen dem Berater und dem obersten Führungskreis vorbesprochen sowie ein Steuerungsausschuss eingesetzt. Danach wurde vorerst eine Analyse des Ist-Zustandes unter Einbezug aller Beschäftigten gemacht, welche mit der Rückmeldung der Ergebnisse sowie der Präsentation von Gestaltungsvorschlägen durch die Beratung ihren Abschluss fand. Die Identifikation von Handlungsfeldern sowie die Erarbeitung von Massnahmen erfolgte in mehreren durch die Beratung moderierten und inhaltlich unterstützten Workshops im Steuerungsausschuss und in thematischen Arbeitsgruppen. Der Konflikt auf Führungsebene wurde von Beginn des Projekts an in mehreren moderierten Coachingsitzungen zwischen den Chefärzten und dem Berater geklärt und beigelegt. Die Umsetzung der

⁷ Zum hier beschriebenen Projekt ist unter dem Titel „Organisationsentwicklung in der Hämatologie“ (Lämmle, Strohm & Tobler, 2003) bereits eine Publikation erschienen.

erarbeiteten Massnahmen wurde auf Grund zeitlich knapper Ressourcen zwei mal verschoben, insgesamt dauerte das Projekt schliesslich 14 Monate bis zu seinem formalen Abschluss.

4.1.7.3 Situative Anforderungen vor dem Projektstart

Im folgenden soll die Ausgangslage des Labors hinsichtlich des anstehenden Wandels in Bezug auf zwei Gesichtspunkte charakterisiert werden: Zum einen soll die *Organisation mit ihren Merkmalen* beschrieben werden, dabei werden zuerst unter strukturellen Bedingungen sowohl Führungsstrukturen wie auch die Organisationsstrukturen betrachtet, danach wird auf das vorhandene Know-how in Bezug auf organisationale Veränderungen eingegangen und schliesslich sollen kulturelle Bedingungen, insbesondere mit Fokus auf Aspekte einer Veränderungskultur beschrieben werden. Als weitere betriebliche Voraussetzungen werden schliesslich die für das Veränderungsprojekt zur Verfügung stehenden Ressourcen dargestellt. Als zweite Grösse der betrieblichen Ausgangslage werden die *Umweltanforderungen* zum Zeitpunkt des Projektstarts charakterisiert.

4.1.7.3.1 Strukturelle Bedingungen

Das Labor ist ein mittelgrosser Betrieb mit ungefähr 80 Mitarbeitenden. Es betreibt eine integrale Hämatologie und ist Teil eines Spitaldepartements.

Führungsstrukturen. Das Labor ist eine *stark hierarchisch gegliederte* Organisation mit vier ärztlichen Hierarchiestufen und - diesen übergeordnet - zusätzlich der Spitalleitung. Im Bereich der Laborantinnen und Laboranten gibt es nochmals drei Hierarchiestufen.

Der Führungsstil wird als *eher autoritär* beschrieben, der Partizipationsgrad wird als *Partizipation durch Information* bezeichnet. Die Entscheidungscentralisation hat ein mittleres Ausmass. Insgesamt lässt sich von eher traditionell-hierarchischen Führungsstrukturen sprechen.

Organisationsstrukturen. Das Labor ist *funktional* gegliedert, die Strukturen des Instituts sind über Jahre gewachsen, ohne dass strukturelle Anpassungen vorgenommen worden waren. Es wird als „System Familienbetrieb“, „weniger strukturiert nach Funktionsbereichen“, „unklar“ und „wenig formalisiert“ beschrieben. Entsprechend unklar und „ad hoc“ gestaltet sich die Kompetenzverteilung und die Schnittstellen auf allen Ebenen des Instituts. Die *Informationsflussformalisierung* ist gering, kommuniziert wird vor allem auf informellem Weg, was die Transparenz beeinträchtigt. Der *Zentralisierungsgrad der Planung* wird als mittel bis eher gering bezeichnet. Die Aufgabenerfüllung erfolgt *mittel bis eher wenig standardisiert*. Die *Automatisierung* der Arbeitsabläufe wird als mittelstark bezeichnet.

Der Stand der Organisationsgestaltung lässt sich somit ungefähr *in der Mitte zwischen klassisch-bürokratischen und dezentral-prozessorientierten Organisationsstrukturen* ansiedeln. Im Hinblick auf die Flexibilität kann entsprechend davon ausgegangen werden, dass eine gewisse strukturelle Flexibilität durchaus vorhanden war, welche jedoch durch die vorhandenen Führungsstrukturen als eher eingeschränkt betrachtet werden kann.

4.1.7.3.2 Betriebliches Veränderungswissen

Das Labor wird als generell unerfahren in der Durchführung von Veränderungen bezeichnet. Die Qualifikationsstruktur für das betreffende Projekt wird unterschiedlich kritisch eingeschätzt. Die generelle Einschätzung in Bezug auf die für die Veränderung notwendigen Kompetenzen im Bereich der Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen bewegt sich zwischen mittelmässig ausreichend und ausreichend.

4.1.7.3.3 Kulturelle Bedingungen

Aspekte einer Veränderungskultur. Als Auslöser für eine auf der obersten Institutsebene verankerte hohe Veränderungsbereitschaft und Offenheit für einen institutsinternen Wandel wird

die spitalweite Reorganisation genannt, welcher „einiges an Mehrwert“ attestiert wurde. Die quantifizierten Einschätzungen zu den Aspekten Innovativität, Offenheit für Veränderungen, Veränderungsbereitschaft, Bewusstsein für Veränderungsbedarf und Identifikation mit dem Unternehmen und seiner Entwicklung bestätigen diese Aussagen: Auf Ebene des obersten Kaderns werden diese Aspekte als tendenziell hoch eingeschätzt. Für das mittlere Kaderns werden diese Aspekte von teilweise bis stark vorhanden wahrgenommen. Auf Ebene der Mitarbeitenden bewegen sich die Einschätzungen eher im mittleren Bereich.

Insgesamt kann im Labor von insgesamt durch die oberen hierarchischen Ebenen geprägten *eher ausgeprägt vorhandenen Aspekten Veränderungskultur*, insbesondere im Bereich der Veränderungsbereitschaft und des Bewusstseins für Veränderungsbedarfs auf oberster Ebene gesprochen werden.

Weitere kulturelle Merkmale. Die damalige Kultur am Labor zeichnete sich aus durch eine sehr starke fachliche Orientierung und Expertise mit entsprechend höchsten Ansprüchen an die Qualität der Arbeitsergebnisse. Themen wie betriebswirtschaftliches Management, Organisation und Führung wurden mehrheitlich eher sekundär behandelt.

4.1.7.3.4 Ressourcen für den Wandel

Finanzielle und zeitliche Ressourcen für das Projekt werden für teilweise bis eher genügend gehalten. Für die einzelnen Projektschritte besteht die Auffassung, dass man genug Zeit dafür hatte. Die Veränderung wurde zusätzlich zum normal weiterlaufenden Taggeschäft im Labor durchgeführt. Entsprechend besteht in Bezug auf die auf *personeller Ebene* zur Verfügung stehenden Ressourcen der Eindruck, dass der Anteil an *Freistellung* der Verantwortlichen für das Projekt eher zu gering gewesen sei. Die *Machtressourcen* werden als gross bezeichnet.

4.1.7.3.5 Umweltanforderungen

Die Institutsumwelt, zu der in diesem Fall auch die übergeordnete Spitalorganisation gezählt wird, lässt sich beschreiben als geprägt durch „zunehmenden Druck im ganzen Spital“. Über die von der Spitalleitung damals eingeführten Neuerungen herrschten institutsintern unterschiedliche Auffassungen. Aus Sicht der Oberärztinnen und Oberärzte ergab sich zu diesem Zeitpunkt zusätzlicher Druck durch das neue Arbeitszeitgesetz, welches die 55-Stunden-Woche für Assistenz- und Oberärztinnen und –ärzte vorschrieb. Das hatte zur Folge, dass „man plötzlich vieles in eine Zeit reinpacken [musste] die gar nicht mehr zur Verfügung gestanden hat“.

4.1.7.4 Merkmale des gewählten Change Management Ansatzes

Im folgenden soll der im Laborprojekt gewählte Change Management Ansatz anhand zweier Betrachtungsweisen dargestellt werden: Zuerst werden Aspekte der Projektorganisation, d.h. Gremien und Rollen im Projekt sowie der phasenspezifische Ablauf des Projekts beschrieben. Ein weiterer Fokus liegt auf den Prinzipien, entlang derer das Change Management gestaltet wurde.

4.1.7.4.1 Projektorganisation

Die Projektorganisation bildete die Linienorganisation ab: Die *Projektleitung* bildeten die beiden Chefärzte in einer Co-Verantwortung, im *Steuerungsausschuss* hatte das oberste und mittlere Kaderns, eine Vertreterin aus der Berufsgruppe der Laboranten und Laborantinnen und ein Vertreter der Assistenz- und Oberärzte sowie der Berater Einsitz.

Die *Arbeitsgruppen* waren mehrheitlich aus Mitgliedern des Steuerungsausschusses zusammengesetzt. Abhängig von der jeweils zu bearbeitenden Problemstellung wurden zusätzlich Mitarbeitende miteinbezogen.

4.1.7.4.2 Ablauf des Projekts: Projektphasen

Im folgenden werden die einzelnen Projektschritte stichwortartig beschrieben:

- *Vorbereitungsphase*: Vorbesprechung zwischen oberster Labor-Leitung und dem Berater und Bildung eines Steuerungsausschusses.
- In mehreren moderierten *Coachingsitzungen* zwischen den Chefärzten und dem Berater wurde der Konflikt auf oberster Ebene von Beginn des Projekts an geklärt und beigelegt
- *Analysephase*: Die Analyse umfasste Dokumentenanalyse, Befragung aller Mitarbeitender und schriftliche Befragung von Patientinnen und Patienten sowie Einzel- und Gruppeninterviews mit ausgewählten Mitgliedern des Labors. Den Abschluss bildete die Ergebnismeldung an den Steuerungsausschuss und nachfolgend an alle Mitglieder des Labors sowie die Rückmeldung der Ergebnisse der Vorgesetztenbeurteilungen individuell an jede Führungskraft. Im Rahmen der Ergebnismeldungen erfolgte zudem die Präsentation der aus den Ergebnissen abgeleiteten Gestaltungsmassnahmen und Vorgehensmöglichkeiten aus Sicht der Beratung.
- *Konzeptionsphase*: Die Konzeptionsphase umfasste zunächst eine Identifikation von Handlungsfeldern im Steuerungsausschuss. Im weiteren erfolgte die Erarbeitung von Massnahmen in mehreren Arbeitsgruppen-Workshops zur Präsentation, Diskussion und Verabschiedung im Steuerungsausschuss sowie die Lancierung von Aufträgen zur weiteren Auspezifizierung der Massnahmen in den Arbeitsgruppen.
- Zudem wurde im Steuerungsausschuss laufend der bisherige Prozess bilanziert. Bedarforientiert erfolgte dann die Einberufung und Beauftragung neuer Arbeitsgruppen. Schliesslich fielen die Entscheidungen für Lösungen zu den einzelnen Projektzielen im Steuerungsausschuss.
- *Umsetzungsphase*: Implementierung der Neuerungen

4.1.7.4.3 Veränderungsprinzipien

Graduelle Anpassung vs. Tiefgreifender Wechsel. Die *Herangehensweise* wird als evolutiv bezeichnet insofern als innerhalb der bestehenden Normen und Werte, der Prozess an die bisherigen Vorstellungen des Instituts angepasst und kein völliger Bruch provoziert wurde, wie man sich in solchen Situationen verhalten und wie man agieren soll: „Ich war halt sehr darauf bedacht, das Ganze so spezifiziert zu haben, damit es auch wirklich funktioniert, also sprich eben eine Organisationsbeschreibung, entsprechende Zielsetzung für die Organisation auch zu benennen, Stellenbeschreibung für Führungskräfte [...]. Das war im Sinne von ihrer Tradition, dass man nichts macht, einfach so [...], man will es sauber durchdacht [...]. Der Prozess ist schon auch wie ihre Tradition [...], dass man da ähnlich wie in einem medizinischen Prozess eine Anamnese macht und dann Intervention, es sich gut überlegt und dann dokumentiert“.

Inhaltlich sollte ein tiefgreifender Wechsel erzielt werden: „Man wollte einen Paradigmenwechsel nicht nur ein bisschen flicken“. Es wurde nicht vor neuen Strukturen halt gemacht. Es kam zu einem Bruch mit traditionellen Krankenhausstrukturen. Beispiele dafür sind der klinische Bereich, der früher den Chefärzten unterstand und heute von einer Oberärztin geleitet wird ebenso wie die Co-Leitungen der Bereiche durch Akademikerinnen bzw. Akademikern und Laborantinnen sowie die Co-Leitung auf oberster Leitungsebene.

Pragmatisch-fokussierte vs. Integrativ-konzeptuelle Lösungen. Die Ausrichtung der Konzeption wird beraterseitig als „systemische ganzheitliche Anlage mit vernetzter Logik“ bezeichnet, welche unter Einbezug von strategischen, strukturellen und kulturellen Aspekten Leitbild, Dienstleistungspositionierungen, Portfolio, Organisationsstrukturen sowie Führungsstruktur systematisch integrierte. Kundenseitig wird das Vorgehen ebenfalls als systemischer Ansatz

wahrgenommen, welcher aber auch pragmatische Lösungen zulies und insofern „eine gute Mischung“ darstellte.

Humanzentrierung vs. Bedingungsorientierung. Die Zielsetzungen der Veränderung verbinden sowohl Hardfactors bzw. sogenannte Bedingungen (Optimierung von Strukturen) wie Humanfaktoren (Lösung des Konflikts).

Um diese Ziele zu erreichen wurde auf der humanbezogenen Seite ein Coaching für die oberste Leitung durchgeführt, es wurden Rollen geklärt, ein Führungskonzept erarbeitet, es wurden Regeln zur Konfliktbewältigung und Regeln zur Problemlösung am Labors erarbeitet.

Bedingungsseitig gab es eine strukturelle Optimierung und Formalisierung: Es wurden ein Leitbild und Dienstleistungsportfolios erarbeitet sowie eine betriebswirtschaftliche Analyse gemacht.

Planung rollend vs linear-sequentiell. Die *zeitliche* Planung und der zeitliche Verlauf des Projekts wird als zyklisch rollend bzw. inkrementell bezeichnet. Zwar war ein Terminplan vorhanden, die Termine wurden aber „nie eingehalten“. Es bestanden *inhaltliche* Meilensteine, wobei sich aber auch viele Inhalte aus dem Projekt heraus ergeben haben. Das zeigt auch die Tatsache, dass im Prozess neue Arbeitsgruppen eingesetzt wurden, wenn es neue „Topics“ zu bearbeiten gab. Aus der Arbeit in den verschiedenen Gremien entstanden Entwürfe, welche in einem zyklischen Prozess von Erarbeitung, Präsentation und Diskussion laufend weiter aus-spezifiziert wurden: „Man ist hineingewachsen, hat nicht am Anfang schon alles antizipiert“.

Zieloffenheit vs. Zielfokussierung. Die Ziele können insofern als offen bezeichnet werden, als die Auftragsformulierung als sehr offen bezeichnet wird. Die Rede ist von einer Grundrichtung: Man wollte eine Modernisierung und Verbesserung und „organisational auf einen anderen Zweig kommen“.

Gemässigte vs. starke Beschleunigung. Das Tempo der Veränderung wird als gemässigt bezeichnet, es sollte zeitlich nichts überstürzt und dem ganzen die notwendige „Musse“ gegeben werden. Es wird von langsamer prozesshafter Erarbeitung gesprochen. Die Implementierung wurden entsprechend aus Zeitgründen zwei mal verschoben. Allerdings wurde dann am „Tag x“ „sprunghaft“ auf die neue Organisation gewechselt, also keine ratenweise Implementierung betrieben.

Längerfristig-kontinuierliche vs. einmalig-temporäre Wandelanlage. Die Anlage des Wandels wird als kontinuierlich beschrieben. Der Prozess setzte sich fort, wenn auch das Projekt einen formalen Abschluss erhalten hat. Weiterhin werden jährliche Retraiten des Führungskreises unter Beizug des Beraters durchgeführt, bei denen über die Aktivitäten und „Fehler“ des vergangenen Jahres nachgedacht wird und Schlussfolgerungen für das nächste Jahr gezogen werden. Es wurden seit Abschluss des Projekts zudem Änderungen gemacht, wie z.B. Anpassungen im Organigramm und personelle Wechsel nach Personalführungsproblemen.

Partizipations- vs. Machtorientierung. Der Partizipationsgrad gestaltete sich phasenweise unterschiedlich. In die Analysephase wurden sämtliche Mitarbeitende durch die Befragung einbezogen. Die Konzeptionsphase wurde fast vollständig vom Führungskreis alleine und nur mit punktuelltem Beizug der Basis bestritten. Allerdings sassen zwei Repräsentantinnen der Basis im Steuerungsausschuss. Die meisten Arbeitsgruppen waren aber besetzt durch Mitglieder des Steuerungsausschusses.

Während des ganzen Projektes wurden die Mitarbeitenden in regelmässigen Abständen über den Stand des Prozesses informiert.

Das Vorgehen innerhalb des Steuerungsausschusses wird als sehr partizipativ beschrieben: Entscheidungen wurden nicht alleine von den beiden Chefärzten getroffen, sondern vom ganzen Gremium exklusive der Beratung und unter „grosser Berücksichtigung aller Befindlichkeiten“.

Selbst- vs. Fremdbeurteilung. Die Befragungsergebnisse wurden als „Ausdruck von Selbstreflexion“ genutzt. Aufgrund der Befragungsergebnisse wurde durch die Beratenden eine Bewertung in Stärken und Schwächen vorgenommen. Eine zusätzliche Aussensicht erfolgte durch den Einbezug von Patientenurteilen (Fremdbeurteilung).

Prozess- vs. Fachberatung. *Fachberatung:* Der Berater hat zum einen den Steuerungsausschuss in der Konzeptphase stark angeleitet in Bezug auf die Be- und Abarbeitung inhaltlicher Problemstellungen, um „ihnen auch eine Architektur zu geben von inhaltlichen Ergebnissen, die ihre Logik haben“. Im weiteren hat er inhaltliche Hinweise gemacht, wenn seines Erachtens bei der Spezifizierung von Lösungen wichtige Aspekte gefehlt haben. Schliesslich hat er vier Organisationsvarianten entwickelt, welche er dem Steuerungsausschuss darlegte und in Form einer eigenen Priorisierung seine Beurteilung kundtat. Zudem forcierte er, dass vor neuen Strukturen nicht halt gemacht werde. Er bezeichnet dieses Vorgehen selbst als „starke inhaltliche Prägung“.

Prozessberatung: Der Berater hat zudem das Vorgehen im Prozess strukturiert, durch Planung und Moderation von Workshops sowie Coaching der beiden Chefärzte. Zentral erscheint dabei sein Fokus auf das Führen einer tabulosen Diskussion über künftige Perspektiven der Rollen- und Struktur des Labors, also die Steuerung der Kommunikation in diesem Teil des Veränderungsprozesses. Betriebsseitig wurde die Beratung als sehr prozessorientiert und strukturierend empfunden.

Angepasste vs. standardisierte Vorgehensmethode. Die Methode kann nicht als generell offen oder standardisiert eingeordnet werden. Berichtet wird vom Einsatz einzelner, durch den Berater eingebrachte Methodenelemente wie Analyse, Workshops sowie Coaching der beiden Chefärzte in mehreren Meetings. Die Analyse wird dabei als standardisiert bezeichnet. Betriebsseitig wurde die Methode als offen und im Prozess entstanden empfunden. Beratungsseitig hätten Vorstellungen über mögliche Herangehensweisen bestanden, man sei aber mit einer gewissen Offenheit bezüglich dessen, was sich als sinnvoll erweisen werde in den Prozess hineingegangen. Moderierte Workshops mit dem Führungskreis als relativ intensive Betreuungsförm erwiesen sich schliesslich als sinnvolle Methode der Wahl.

Betriebliche vs. beraterische Entscheidungsverantwortung. Der Berater hat zwar Vorschläge gemacht, aber die Organisation hat entschieden: „Er ist ein Guide aber die Verantwortung ist bei uns und kann nicht abdelegiert werden“. Insofern lag die Verantwortung auf Seiten des Instituts.

4.1.7.4.4 Zusammenfassung der Veränderungsprinzipien

- Das Change Management äusserte sich in einem Vorgehen, welches sich in der Charakterisierung des Wandels grundsätzlich eher *tiefgreifend und konzeptuell* präsentiert, d.h. auf tiefgreifende Wechsel und integrative Lösungen abzielt und sowohl bei Humanfaktoren ansetzt wie auch bedingungsbezogen orientiert ist.
- Die *Planungs- und Steuerungsprozesse* erweisen sich als *wenig direktiv* bei rollender Planung, offenen Zielformulierungen, der als gemässigt beschriebenen Beschleunigung sowie einer längerfristig-kontinuierlichen Anlage
- Im Bereich des *Einbezugs von Betroffenen* kann von einer mittleren bis *eher starken Machtorientierung* mit einem eher machtorientierten Vorgehen, jedoch sowohl Selbstbeurteilung unter Einbezug aller Betroffenen wie auch Fremdbeurteilung gesprochen werden.
- Das Beratungsverständnis kann als sowohl inhalts- wie auch prozessorientiert bezeichnet werden. Entscheidungsverantwortung wird auf Betriebsseite angesiedelt

Das Vorgehen wurde durch die Beratung insofern bewusst an die betrieblichen Bedingungen angepasst, als der Grad der inhaltlichen und prozessbezogenen Anleitung abhängig von der Beurteilung bezüglich der Erfahrung der Beteiligten mit den zu bearbeitenden Problemstellungen bestimmt wurde.

4.1.7.5 Spezifische prozessbezogene Einflussfaktoren

Im folgenden werden die von den Befragten geschilderten, situativ den Veränderungsprozess in unterstützender oder hemmender Weise ausschlaggebend beeinflussenden, Faktoren dargelegt

4.1.7.5.1 Unterstützende prozessbezogene Faktoren

Prozessberatung. Im Coaching-Prozess des *Konfliktmanagements* wurden die beiden Chefärzte veranlasst eine *tabulose Diskussion* über die künftige Rollenteilung zu führen und gemeinsam zukunftsgerichtet alle Varianten durchzudenken, was betriebsseitig als wichtig empfunden wurde. Das führte zusätzlich zu einem sehr hohen Commitment der beiden Chefärzte für den Prozess. In mehreren Sitzungen mit den beiden Konfliktparteien, dem Direktor und seinem Stellvertreter, und dem Berater wurde nach und nach eine Einigung erzielt. Entscheidend war dabei auch die Haltung des damals stellvertretenden Direktors, der das Projekt nicht initiiert hatte und sich am Anfang nicht sicher war, ob er mitmachen wolle, aber dann sukzessive „mitgezogen“ habe. Heute – nach einem dreijährigen Prozess - finden wöchentliche Sitzungen mit Rücksprachen über die getroffenen Entscheidungen statt. Es bestehe beidseitiger Respekt für die Fähigkeiten des anderen. Die Rolle des Beraters als Coach war wie betrieblicherseits berichtet wird, beide Parteien „bei der Stange zu halten“ und ihnen ab und zu „die Leviten [zu] lesen“. Da er nie Partei bezogen habe und beide gewusst hätten, wieviel auf dem Spiel sei, sei er als Mediator nie in Frage gestellt worden. Zudem hat der Berater einige Vorschläge für Aufteilungsvarianten eingebracht und die Ideen seien dann langsam gereift.

Durch die *Zusammenarbeit* im Steuerungsausschuss und in den Arbeitsgruppen zur gemeinsamen Entwicklung von Lösungen wurde ein Gefühl gegenseitiger Unterstützung bei der Gestaltung des Prozesses wahrgenommen: „Das Miteinander-reden im Steuerungsausschuss, das war sehr gut“.

Es wurden ausserdem insgesamt 3-4 *Informationsveranstaltungen* durchgeführt, um sämtliche Mitarbeitende über das Projekt zu informieren. Durch die anfängliche Skepsis der Basis bezüglich des Veränderungsprozesses aufmerksam geworden, wurde zudem im Steuerungsausschuss früh entschieden, monatlich einen Newsletter zu den wichtigsten Etappen des Veränderungsprojekts zu verfassen um „eine grosse Transparenz und gute Kommunikation zu leben“, die vor dem Veränderungsprojekt im Labor nicht mehr vorhanden gewesen sei.

Analyse. Beraterseitig besteht die Wahrnehmung, dass die systematische und zielgerichtete Analyse bewirkte, dass das Problembewusstsein für die Veränderung sehr stark war. Kundenseitig wird ähnliches berichtet: Die Ergebnisrückmeldung an alle Mitglieder des Labors gestaltete sich „relativ schonungslos“ und habe ein Bild ergeben, das brauchbar war, um zu sagen. „Es tut Not“.

Als ein weiterer positiver Punkt im Zusammenhang mit der Datenerhebung für die Analyse wurde die Möglichkeit bewertet, dem Berater seine unguenen Emotionen bezüglich der damals aktuellen Lage zu kommunizieren und das Gefühl vermittelt zu bekommen, dass die eigene Meinung im Veränderungsprozess gefragt sei und sich entsprechend auch ernst genommen zu fühlen. Allein diese Tatsache habe bereits etwas zur Beruhigung der eigenen Emotionen beigetragen und ausgelöst, dass man wieder besser habe aufeinander zugehen können, weil man gewusst habe, dass man jetzt gemeinsam versuchen werde, „zur Normalität zurückzukehren“.

Ebenfalls positiv bewertet wurde die Tatsache, dass das ganze Institut den Fragebogen an einem gemeinsamen Anlass ausgefüllt hat: „Also man hat da auch ellenlange Fragebogen ausfüllen müssen. Das hat man glaub ich mal gemeinsam gemacht an einem Nachmittag, alle mit-

einander fast. [...] Auch dieses Gefühl war eben gut, das Gefühl des Gemeinsamen, wieder etwas machen. ‚Wir wollen. Wir haben ein gemeinsames Ziel und dieses Ziel ist quasi die Rettung unseres Instituts‘. Und das war auch emotional schon noch recht intensiv, unser Institut. Und viele von uns waren schon lange da, man hat irgendwie, ja, über ein Jahr oder sicher auch länger, aber über ein Jahr intensiv diese schlechten Gefühle aufgebaut. Und da hat es irgendwie schon sehr früh – am Anfang war Skepsis da, aber schon relativ früh – war Licht am Horizont. Auch wenn noch gar nichts Konkretes da war, aber der Umstand, dass man wieder zusammen reden konnte“.

Unterstützung des Veränderungsprozesses durch Machtpromotoren. Der Direktor des Labors setzte sich stark für das Projekt ein, indem er auch bei kritischen Stimmen „dagegenhalten“ hat. Er habe erkannt, dass man dem von der obersten Leitung her Gewicht geben muss. „Dort wird entschieden wie ernst das genommen wird“. Vom 2. Führungskreis sei das Projekt durch sehr starkes Engagement „im praktischen Vorwärtskommen“ ebenso sehr getragen worden.

Konsequente Entscheidungen. Es wurden im Veränderungsprozess auch konsequente personelle Entscheidungen getroffen, von denen berichtet wird, dass, wären diese nicht getroffen worden, der Konflikt wiederum eskaliert wäre.

4.1.7.5.2 Hemmende prozessbezogene Faktoren

Verhalten einzelner Führungskräfte. Als kritisch wird das für den Veränderungsprozess nicht förderliche Verhalten einzelner Führungskräfte bewertet. Da eine Vereinbarung bestanden habe, dass „keine Köpfe rollen sollen“, habe man auf diese Personen wenig Druck ausüben können, auch wenn sie im Prozess durchaus kritisches Feedback zu ihrem Führungsverhalten bekommen haben. Diese Personen hätten sich nicht mit der Organisation entwickelt und seien auch heute wieder „im alten Fahrwasser“. Hier besteht die von einigen der hier Befragten die Hypothese, dass man mit mehr Druck und Restriktion von oberster Ebene mehr hätte erreichen können. Auch hätte das problematische Führungsverhalten über das Veränderungsprojekt „nachhaltig aufgegriffen werden“ sollen, was nicht geschehen ist.

Mangel an Partizipation. Die betriebsseitige Beurteilung des Vorgehens bezüglich Partizipation durch die hier befragten Beteiligten fördert verschiedene Einschätzungen zu Tage. Einerseits wird fast einhellig befunden, dass man die Basis noch mehr hätte einbeziehen müssen und weniger „Diskussionen im Elfenbeinturm“ hätte führen sollen. Eine Hypothese ist, dass man dadurch noch mehr hätte erreichen können, indem die Veränderung stärker bis „nach unten“ hätte wirken können und dadurch auch besser getragen worden wäre. Durch die Beschränkung der Partizipation auf den Führungskreis wurde die Basis wenig involviert und hat sich auch wenig involviert.

Als Grund für den geringen Einbezug wird genannt, dass das Problem im Führungskreis vorhanden gewesen sei und deshalb dort auch nach Lösungen habe gesucht werden sollen und dass aufgrund der sehr kritischen Ausgangslage der Führungskreis sehr viel Zeit beansprucht habe, um überhaupt als solcher weiter existieren zu können, so dass für den Einbezug der Basis wenig Raum blieb. Auch hätte es wenig Sinn gemacht, mit der Basis zu arbeiten „und die Oberen streiten sich“. Der Einbezug wäre erst am Ende des Projekts wieder möglich gewesen, wo dann aber der Entscheid gefällt wurde, dass man es aus finanziellen Gründen „mal gut sein“ lasse.

Eine andere Sicht auf das Thema Partizipation ist die Meinung, es hätte gleichzeitig auch mehr chefürzliche Entscheide gebraucht.

4.1.7.6 Projektergebnisse: intendierte und nicht intendierte Wirkungen

Im folgenden werden die von den Befragten quantifiziert eingeschätzten sowie die zusätzlich in den Gesprächen geäußerten Wirkungen des Projekts im Sinne von Zielerreichungen und darüber hinausgehenden Wirkungen im wirtschaftlichen, organisationsbezogenen und qualifikatorischen Bereich beschrieben und mit den dazu und darüber hinaus geäußerten Bemerkungen der Befragten ergänzt. Eine Darstellung mit den quantifizierten Einschätzungen findet sich in Anhang A.

4.1.7.6.1 Wirtschaftliche Wirkungen

Im Bereich der wirtschaftlichen Zielsetzungen lag das Gewicht insbesondere auf der Verbesserung der Prozessablaufqualität. Die quantitativen Einschätzungen zur Erreichung dieses Ziels zeigen, dass dieser Aspekt als eher oder sogar stark verbessert wahrgenommen wird. Ebenfalls eine eher bis starke Verbesserung wird beim mittelstark gewichteten Ziel der verbesserten Kundenorientierung wahrgenommen. Dazu wird betriebsseitig konstatiert, dass man durch die neue Struktur sicher präsenter geworden sei, da man jetzt auf den Formularen sich auch mit Namen ausweise und als Labor „keine graue Masse mehr ist“, was in Bezug auf die Kundenorientierung positiv bewertet wird.

Auch wird vermutet, dass sich die geklärten Verantwortlichkeiten auch auf das Produkt-Know-How auswirken, da man sich in seiner Verantwortlichkeit entsprechend dafür einsetze.

In Bezug auf die Konkurrenzfähigkeit wird angemerkt, dass ohne das Veränderungsprojekt, sich die ungute Stimmung auf die Qualität und damit auf die Glaubwürdigkeit und Konkurrenzfähigkeit ausgewirkt hätte. Insofern hätte man wirtschaftlich profitiert: „Ich glaube es ist eine Konsequenz der strategischen Positionierung, dass man sich klar wurde, wenn man das will, braucht es diese Maßnahmen und ich denke, weil wir recht gut uns eben organisiert haben, konnten wir vom Budgetprozess her auch recht klar sagen, wo brauchen wir mehr Mittel. Und haben auch die Argumente besser gehabt. Eher im Sinne einer Stärkung der [spitalweiten] Position“

Die geklärten Führungsprozesse hätten zudem eine Zunahme der Produktivität zur Folge, da man nicht mehr durch jede Krise daran gehindert werde, das Tagesgeschäft zu erledigen.

Durch den Veränderungsprozess konnte danach zudem das Qualitätsmanagementsystem einfacher installiert werden, es sei zu einer gegenseitigen Befruchtung gekommen.

4.1.7.6.2 Organisationsbezogene Wirkungen

Wirkungen im Bereich Arbeitsgestaltung und Umgang mit Humanressourcen. Die Attraktivität des Arbeitsplatzes wird als teilweise verbessert wahrgenommen. Für einige Personen habe sich allerdings eine „Überladung mit hochinteressanten Aufgaben“ ergeben, so dass diese heute sehr stark beansprucht sind, was als etwas problematisch bewertet wird.

Ebenfalls eher negative Konsequenzen ergeben sich daraus aus Sicht der Oberärztinnen und Oberärzte. Diese wurden in Folge der Delegation von Führungsaufgaben eingedeckt mit zusätzlichen administrativen Arbeiten wie z.B. Budgetfragen, Personalverantwortungsaufgaben. Das habe zur Folge, dass eine fachliche Auseinandersetzung und Entwicklung mit dem eigenen Fach erschwert werde, da dafür – nehme man die Führungsverantwortung ernst – die Kapazität fehle.

Im Zusammenhang mit der Belastungssituation wird berichtet, dass man heute mehr Zeit aufwenden müsse für Sitzungen und Arbeitsgruppen, „das ist zwar gut fürs Wohlbefinden und für das Gefühl mitreden zu können aber schlecht, wenn man sich fachlich auch noch entwickeln will und alle haben das Fach gewählt, weil sie Freude daran haben“. Es gibt auch die Wahrnehmung, dass sich objektiv von den Ressourcen her nicht viel verändert habe, aber die Führungskräfte den Stress besser ertragen: „Das gleiche Ausmass an Arbeit wird besser ertragen“.

Im Zusammenhang mit der *Nutzung der Mitarbeitendenpotentiale* gibt es heute eine konsequenter systematische Karriereplanung: „Das ist mir sehr aufgegangen. Ich habe die Worte von Herrn [...] im Ohr der sagte: ‚schauen Sie, Sie haben hier so viele hochqualifizierte Leute und die gut einzusetzen, das gibt soviel Mehrwert‘. Entsprechend wurde auch die Delegation

von Kompetenzen auf die tiefstmögliche Stufe versucht, „damit die Leute mehr Autonomie spüren und damit die Leistungsbereitschaft steigt. Das war ein Ziel und ist ins Leitbild hineingewachsen“.

Insgesamt wurden in diesem Bereich, das zeigen die quantitativen Beurteilungen, bei einigen Aspekten partielle Verbesserungen festgestellt, teilweise zeigte sich aber auch keine Auswirkung.

Wirkungen im Bereich Zusammenarbeit, Führung und Kultur. Im Zusammenhang mit *Führungsstrukturen und -prozessen* wird von einer Erneuerung traditioneller Krankenhausstrukturen gesprochen. So wird der klinische Bereich heute nicht mehr wie früher von den Chefärzten sondern von einer Oberärztin geleitet und die Chefärzte beschäftigen sich nicht mehr mit den operativen Einheiten. Viele anspruchsvolle Aufgaben wurden weit nach unten delegiert, Aufgaben, die anderswo nur Cheflaborantinnen oder Chefärzte machen werden hier neu an Laborantinnen oder Oberärztinnen delegiert. Sämtliche Bereiche werden zudem von Oberärzten und Cheflaborantinnen in Co-Leitung geführt: „Die Co-Leitung von Akademiker und Nicht-Akademiker auf Bereichsebene ist ein Novum, das es so sonst nicht gibt [...] Wir verteidigen das bis heute“. Das gleiche gilt für die Teilung der Kompetenzen zwischen Direktor und seinem damaligen Stellvertreter als heute gleichberechtigte Partner. Es gibt ausserdem klare Verantwortlichkeiten auf chefärztlicher Ebene. Die Rollenteilung erfolgte als Aufteilung in die Bereiche Management, Personal und Betriebswirtschaft zum einen und Fachliches zum anderen. Das Labor wird betrieblicherseits als Schrittmacher im Spital beschrieben: „Wir haben vordemonstriert, wie man das machen könnte“. Die Ergebnisse im Bereich *Führungsverhalten* werden insgesamt als sehr gut bewertet, wobei sich führungsmässige Schwächen einzelner Führungspersonen zwar aufgedeckt worden seien, diese aber immer noch das alte Fehlverhalten zeigten. Dieses könne sich jedoch weniger auswirken, da die Kompetenzen geregelt sind. Die beiden Chefärzte seien heute ein echtes Team und hätten zusammengefunden.

Im Bereich der *Kommunikation und Kooperation* werden heute die Plattformen und Gefässe für die Kommunikation genutzt, die dafür vorgesehen sind, „statt wie früher Cafeteria-Stil“. Dadurch resultiert die Wahrnehmung, dass informelle Kommunikation „heute nicht mehr so nötig ist“. Auch hier wird eine erhöhte „Berechenbarkeit“ des Instituts wahrgenommen. Ausserdem wird von einer besseren Gesprächskultur gesprochen. Beispielfhaft in diesem Bereich wird berichtet, dass heute häufiger Varianten diskutiert würden anstatt nur eine Möglichkeit zu betrachten. Die Rede ist von einer stärkeren Orientierung auf den Prozess des Kooperierens.

Was die *kulturelle Entwicklung* des Labors anbelangt, gebe es wieder eher ein „Wir-Gefühl und einen Zusammenhalt“ des ganzen Instituts. Auch das bereichsübergreifende Denken habe sich verbessert. Das Klima wird als verbessert wahrgenommen, „es besteht eine grundlegend andere Atmosphäre“.

In Bezug auf die *innerbetriebliche Transparenz* wird geäussert, dass die Entscheidungsprozesse träger geworden seien, da verschiedene Stellen formal einbezogen werden müssen und man formalisierte Gefässe dafür hat. Dafür werden sie aber als transparenter und „berechenbarer“ wahrgenommen, da eine klare Rollenzuteilung besteht und die Reaktionen abschätzbar werden, was zu einer generell erhöhten „Berechenbarkeit des Systems“ geführt habe.

Auch die quantitativen Bewertungen zeigen, dass die stark gewichteten Zielsetzungen in den Bereich der Zusammenarbeit, der Kultur und der Führung durchwegs als verbessert bewertet wurden, sehr oft sogar in starkem Ausmass. Dies wird durch ein Ereignis zusätzlich illustriert, welches in diesem Zusammenhang geschildert wurde:

Konfliktsituation nach der Implementierung

Nach der Implementierung ergaben sich im Laborbereich Schwierigkeiten und eine Konfliktsituation im Sinne des Aufkommens „alter Muster“. Man habe da als oberster Führungskreis ein „klares und gemeinsames Durchgreifen“ demonstriert und gemeinsam, in Absprache mit dem Berater, eine Entscheidung getroffen.

Eine ähnliche Situation im gleichen Bereich einige Zeit später wurde in ebensolcher Weise durch die oberste Co-Leitung „gemeinsam aufgefangen“. „Auch ein bisschen darum, weil man ja die Mechanismen etwas kennenlernte. Ich bin ja kein Psychologe. Aber man lernt ja auch ein bisschen, was so Mechanismen sind, die spielen können“.

Aspekte organisationalen Lernens. Es werden jährliche Retraiten mit dem Berater durchgeführt, welche der gemeinsamen Reflexion des Führungskreises dienen: „dort auch der Versuch aus den Frustrationen konstruktiv etwas zu machen“.

Es gibt aber auch die kritische Einschätzung, dass „die Hämatologie weil sie diesen Prozess durchgemacht hat, auch die Tendenz hat [...] sich selbst zu genügen“. Zwar sei man jetzt durchaus im Stand auf Veränderungen der Umwelt besser zu reagieren, es besteht aber Skepsis, ob das Labor auch bereit ist sich im Verbund des Spitals weiterzuentwickeln. Es werden zudem regelmässige Management-Reviews durchgeführt. Die quantitativen Bewertungen zu den Aspekten Steigerung der Reflexionsfähigkeit, der Anpassungsfähigkeit und der Fähigkeit zur proaktiven Veränderung der Organisation ergeben teilweise bis ausgeprägte Verbesserungen in diesem Bereich.

4.1.7.6.3 Qualifikatorische Wirkungen

Kompetenzentwicklung trifft laut den Befragten vor allem auf die Führungskräfte zu, die Mitarbeitenden hätten nicht sehr profitiert.

Bei Betrachtung der quantitativen Bewertungen wird deutlich, dass im Bereich der *Fach- und Methodenkompetenz* in einigen Aspekten teilweise Verbesserungen haben erzielt werden können zum Teil auch ohne dass entsprechende Ziele festgelegt worden waren. Dasselbe gilt auch für den Bereich der *Sozialkompetenz*, wo keinerlei Zielsetzungen formuliert worden waren.

Das Projekt erreichte die Zielsetzungen sowohl im wirtschaftlichen wie auch im organisatorischen und qualifikatorischen Bereich. Es ergaben sich zudem in allen drei Bereichen Wirkungen über die gesetzten Zielbereiche hinaus.

Für einen erleichterten Überblick über den Fall Labor finden sich im Anhang A die wichtigsten Informationen tabellarisch zusammengefasst.

4.1.8 Schlussfolgerungen zum Fall Labor

Die vorliegende Arbeit verfolgt einerseits das Ziel, herauszufinden, welches die idealen Passungen von Change Management und Betrieblichen Ausgangslagen hinsichtlich der Erzielung von Wirkungen in wirtschaftlicher, organisationsbezogener und qualifikatorischer Hinsicht sind. Andererseits sollen mit der Perspektive auf das Prozessgeschehen entsprechende Erfolgs- und Misserfolgskriterien eruiert werden.

Das heisst, es geht um die Frage, welche Betrieblichen Vorbedingungen nach welcher Art von Change Management Vorgehen verlangen. Dieser Systematik bzw. Kontingenz von Betrieblicher Ausgangslage, erfolgtem Change Management und Projektergebnissen folgte auch die Aufbereitung der obigen Fallstudie. Im Vorfeld wurden, basierend auf Hinweisen aus der Literatur, Annahmen über ideale Kontingenzen getroffen. Dabei werden für unterschiedliche betriebliche Ausgangslagen die theoretisch angenommenen idealen Change Management-Vorgehensweisen beschrieben. Die situativen Anforderungen der betrieblichen Ausgangslage werden jeweils charakterisiert anhand der Ausprägung des wirtschaftlichen Druck (hoch/tief), des betrieblichen Veränderungswissens (viel/wenig) sowie der Flexibilität der betrieblichen Strukturen (gross/gering). Das Change Management wird charakterisiert anhand der Dimensionen des Charakters der Veränderung (pragmatisch/konzeptuell, anpassend/tiefgreifend), des Einbezugs Betroffener (Partizipations-/machtorientiert), der Planung und Steuerung (nondirektiv/direktiv) sowie Beratungsverständnis (Prozess-/Fachberatung). Die Kontingenzannahmen können im Detail Kapitel 2.7 entnommen werden.

Die im folgenden angestellten Überlegungen können aufgrund der fallspezifischen Basierung nur vermutenden Charakter haben. Die Schlussfolgerungen sollten deshalb sehr vorsichtig gezogen werden.

Es werden nachfolgend

- die aus der Theorie abgeleiteten Kontingenzannahmen mit den im Fall vorhandenen Kontingenzen der spitalspezifischen betrieblichen Ausgangslage, des im Projekt gewählten Change Management Ansatzes und den im Projekt erzielten Ergebnissen systematisch verglichen,
- die aus der Theorie abgeleiteten Kontingenzannahmen empirisch begründet, präzisiert, ergänzt und hinsichtlich des Spitalprojekts diskutiert sowie
- entsprechend der weiteren Fragestellung der Untersuchung, ausschlaggebende, den Veränderungsprozess unterstützend oder hemmend beeinflussende Faktoren identifiziert und beschrieben.

4.1.8.1 Vergleich der situativen Anforderungen des Labors mit den Kontingenzannahmen

- Das Labor kann übereinstimmend mit den Bedingungen aus Kontingenzannahme 2 als Betrieb mit *wenig wirtschaftlichem Druck* beschrieben werden.
- Das *betriebliche Wissen* bezüglich Veränderungen ist entsprechend der Kontingenzannahme 4 gering in Bezug auf bereits gemachte *Erfahrungen*, die für Veränderungen notwendigen *Kompetenzen* werden als teilweise vorhanden bezeichnet.
- Strukturell kann von *eher geringer Flexibilität* gesprochen werden, wobei diese stark geprägt ist durch die *eher traditionell-hierarchischen Führungsstrukturen* mit einer steilen Hierarchie, mittlerer Entscheidungscentralisation und eher autoritärem Führungsstil. Diese Ausgangslage entspricht derjenigen aus Kontingenzannahme 6.

4.1.8.2 Vergleich des Change Managements im Labor mit den Kontingenzannahmen

- Das Change Management verfolgte ein *eher tiefgreifendes und konzeptuelles Vorgehen*, d.h. auf tiefgreifende Wechsel und integrative Lösungen abzielend und sowohl bei Humanfaktoren wie sogenannten „harten“ Faktoren ansetzend. Das Vorgehen im Labor ist also in der Tendenz stärker tiefgreifend und konzeptuell orientiert als dies Kontingenzannahme 2 im Zusammenhang mit geringem wirtschaftlichen Druck vorschlägt. Es entspricht dafür dem idealen Vorgehen, welches Kontingenzannahme 6 theoriegeleitet hinsichtlich der geringen strukturellen Flexibilität vorschlägt.
- Die *Planungs- und Steuerungsprozesse* erweisen sich als *non-direktiv* bei rollender Planung, offenen Zielformulierungen, gemäßigter Beschleunigung sowie einer längerfristig-kontinuierlichen Anlage und entsprechend der theoretischen Empfehlung aus Kontingenzannahme 2 hinsichtlich des geringen wirtschaftlichen Drucks.
- Im Bereich des *Einbezugs von Betroffenen* kann von einem *mittel bis eher machtorientierten Vorgehen* mit eher wenig Einbezug Betroffener und jedoch sowohl Selbstbeurteilung unter Einbezug aller Betroffenen wie auch Fremdbeurteilung gesprochen werden. Damit ist das Vorgehen machtorientierter als es Kontingenzannahme 2 für wenig wirtschaftlichen Druck empfiehlt, entspricht dafür eher dem Ansatz, welcher in Kontingenzannahme 6 im Zusammenhang mit wenig flexiblen Strukturen als ideal beschrieben wird.
- Das *Beratungsverständnis* war sowohl *fach- wie auch prozessberaterisch* und entspricht dem Vorgehen aus Kontingenzannahme 4 im Zusammenhang mit wenig Veränderungswissen. Kontingenzannahme 2 empfiehlt bei wenig wirtschaftlichem Druck ein rein prozessbe-

raterisches Vorgehen, womit das Vorgehen im Labor diesbezüglich nicht vollständig übereinstimmend ist.

Insgesamt stimmt das Change Management im Labor zu einem grossen Teil mit dem in Kontingenzannahmen 4 und 6 als sinnvoll betrachteten Vorgehen überein. Die im Zusammenhang mit dem wirtschaftlichen Druck theoretisch idealen Vorgehensweisen der Annahme 2 stimmen im Bereich der Planung und Steuerung ebenfalls überein, im Bereich des Einbezugs Betroffener eher wenig, beim Beratungsverständnis teilweise und im Bereich des Charakters der Veränderung nicht mit dem Vorgehen im Labor überein.

4.1.8.3 **Passung des Change Managements mit den situativen Anforderungen hinsichtlich der erwarteten Ergebnisse**

Um die Passung der Betrieblichen Ausgangslage mit dem gewählten Change Management Ansatz beurteilen zu können, wird diese Konstellation des Projekts mit den Projektergebnissen in Bezug gesetzt. Das Projekt hatte sowohl in wirtschaftlicher, organisationsbezogener wie auch qualifikatorischer Hinsicht teilweise bis starke positive Wirkungen.

- In Bezug auf *wirtschaftliche Ziele* erreichte das Projekt die gesetzten Ziele teilweise bis vollständig. Darüber hinaus konnten in diesem Zielbereich weitere teilweise Verbesserungen erreicht werden.
- Die *organisationsbezogenen Ziele* des Projekts wurden insgesamt ebenfalls teilweise bis vollständig erreicht. Hier finden sich im Bereich Arbeitsgestaltung und Humanressourcen teilweise Verbesserungen, im Bereich Zusammenarbeit, Führung und Kultur meist starke Verbesserungen und im Bereich der Lernenden Organisation teilweise bis starke Verbesserungen.
- *Qualifikatorische Ziele* waren in diesem Projekt insgesamt wenig gewichtet. Das Projekt hatte auf Führungs- bzw. Beteiligtebene teilweise und manchmal sogar starke Wirkungen.

Der Blick auf die Ergebnisse zeigt, dass es im Fall des Labors gelungen ist, in eine gute Passung zwischen betrieblicher Ausgangslage und Change Management Ansatz herzustellen.

4.1.8.4 **Empirische Begründung, Präzisierung und Ergänzung der Kontingenzannahmen**

Die Analyse der betrieblichen Voraussetzungen und Umweltfaktoren des Labors, des gewählten Change Management-Vorgehens sowie der Ergebnisse und Wirkungen des Projekts führen zu folgenden präzisierenden Schlussfolgerungen:

4.1.8.4.1 Geringer wirtschaftlicher Druck

Planung und Steuerung. Da aus der Umwelt wenig Zeitdruck und wenig existentieller Druck vorhanden war, wurden die *Planungs- und Steuerungsprozesse* theoriekonform mit Kontingenzannahme 2 *non-direktiv* gestaltet. Dem Veränderungsprozess wurde eher Zeit gegeben, rollend geplant und die Ziele eher offen und in Form von Zielbereichen formuliert. Dies war insofern sinnvoll, als das gerade im Hinblick auf das dadurch vergrösserte zur Verfügung stehende Zeitfenster den Bedürfnissen der betrieblichen Projektbeteiligten entgegenkam. Diese bearbeiteten die Projektaufgaben unter Aufrechterhaltung des Tagesgeschäfts und hatten dadurch eine erhebliche Belastungssituation, welche durch die gemässigte Beschleunigung abgemildert werden konnte. Eine künstliche Beschleunigung hätte auch in Anbetracht der wissenschaftlichen Kultur und den damit verbundenen Ansprüchen an Genauigkeit und Spezifiziertheit von Ergebnissen keine konstruktive Wirkung gehabt und wird auch in der Literatur als Misserfolgskfaktor aufgeführt. Die daraus resultierenden positiven Ergebnisse sprechen für dieses Vorge-

hen. Die Formulierung der Ziele als eher offen und in Form von Zielbereichen wirkt insofern plausibel als durch den geringen wirtschaftlichen Druck die Offenheit für sich im Laufe des Projekts zeigende Entwicklungen bewahrt und diese in die Veränderung einbezogen werden konnten. Das wurde betrieblicherseits als wertvoll und notwendig bewertet.

Einbezug Betroffener. Im Zusammenhang mit geringem wirtschaftlichem Druck empfiehlt Kontingenzannahme 2 ein partizipatives Vorgehen. Im Fall Labor wird nur eingeschränkt partizipativ vorgegangen. Es wird v.a. im Führungskreis gearbeitet, die Partizipation beschränkt sich auf Vertretungen der Mitarbeitenden in der Projektgruppe, den Einbezug aller Mitarbeitenden in die Analyse sowie eine – allerdings in ihrer Wirkung nicht zu unterschätzende – regelmässige Information der Belegschaft. Wie auch von Beratungs- wie Betriebsseite geäussert wird, wäre eine stärkere Partizipation wünschenswert gewesen, es wird plausiblerweise vermutet, dass dadurch der Wandel noch breiter hätte getragen und abgestützt werden können, was sich wahrscheinlich auf organisationsbezogene und qualifikatorische Zielkategorien positiv ausgewirkt hätte. Mit Blick auf die Ergebnisse liegt insbesondere im Bereich der qualifikatorischen Wirkungen die Vermutung nahe, dass durch verstärkte Beteiligung auch der Mitarbeitenden an der Projektarbeit auch auf dieser Ebene und nicht nur im Führungskreis einen Lerneffekt hätte haben können. Allerdings ist die Argumentation, dass die Unstimmigkeiten im obersten Führungskreis der Auslöser für die Veränderung gewesen sei und man deshalb die Probleme auch dort habe lösen wollen sehr plausibel.

Beratungsverständnis. Die ideale Vorgehensweise bei wenig wirtschaftlichem Druck basiert laut Kontingenzannahme 2 auf dem prozessberaterischen Ansatz. Das in diesem Fall nebst der inhaltlichen Prägung prozessstrukturierende Vorgehen zur methodischen Unterstützung des kooperativen Problemlöseprozesses des Führungskreises trug zur positiven Bewertung der Veränderung bei und schien Wirkungen im organisationsbezogenen Bereich in Bezug auf kulturelle und führungsbezogene Aspekte zu zeitigen.

4.1.8.4.2 Betriebliches Veränderungswissen

Beratungsverständnis. Das Labor ist ein mit Veränderungen eher unerfahrener Betrieb und entsprechend wurde von der Beratung theoriekonform mit Kontingenzannahme 4 sowohl *prozess- wie auch fachberaterisch* vorgegangen. Das heisst, die Beratung unterstützte den Prozess sowohl durch prozessgestalterische methodische Massnahmen wie auch durch inhaltliche Vorgaben in der Analyse sowie inhaltliche Vorschläge in der Massnahmenplanung. Das Vorgehen selbst wie auch die daraus resultierenden Lösungen stiessen betrieblicherseits auf hohe Akzeptanz und wurden sehr positiv beurteilt. Auch der Blick auf die Ergebnisse bestätigt dieses Vorgehen als sinnvoll.

4.1.8.4.3 Flexibilität struktureller Bedingungen: Wenig flexible Führungsstrukturen, mittel flexible Organisationsstrukturen

Einbezug Betroffener. Das Labor ist ein Betrieb mit mittlerer struktureller Flexibilität, wobei diese stark geprägt ist durch die eher *traditionell-hierarchischen Führungsstrukturen* mit einer steilen Hierarchie, mittlerer Entscheidungscentralisation und eher autoritärem Führungsstil, was insgesamt zu eher weniger flexiblen Strukturen führen dürfte. Vor diesem strukturellen Hintergrund empfiehlt die Theorie ein teilweise machtorientiertes und teilweise partizipatives Vorgehen. Da die Strukturen im Labor stark durch die hierarchische Gliederung bestimmt waren, scheint das schwergewichtig *machtorientierte Vorgehen* in diesem Projekt im Sinne der Anschlussfähigkeit, sinnvoll, was sich mit Blick auf die Projektergebnisse zusätzlich plausibilisieren lässt. Dadurch, dass die Projektleitung durch die obersten Entscheidungsträger wahrgenommen wurde und die Projektgruppe aus dem Führungskreis bestand, wurde die Veränderung mit dem nötigen Gewicht vorangetrieben. Die Projektleiter wirkten zudem zugleich als Promotoren der Veränderung. Allerdings musste bei diesem Projekt erwartungsgemäss in Kauf genommen werden, dass Qualifizierungseffekte nur im Führungskreis stattgefunden haben und es wird

konstatiert, dass eine breitere Abstützung der Veränderung wünschenswert gewesen wäre. Für Effekte beider Art wären wohl –gemäss Kontingenzannahme 6 - vermehrt gezielte partizipative Phasen notwendig gewesen.

Charakter der Veränderung. Es wurde zudem im Projekt ein *tiefgreifendes und konzeptuelles Vorgehen* gewählt, d.h. mit der Veränderung sollte ein tiefgreifender Wandel einhergehen, welcher in integrativer Konzeptarbeit erarbeitet wurde, wobei sowohl Human- wie sogenannten „harte“ Faktoren als Gestaltungsgrössen einbezogen wurden. Im Hinblick auf theoretische Kontingenzannahmen sollte gerade bei wenig flexiblen Strukturen mit tiefgreifendem und konzeptuellem Change Management eine Veränderung der strukturellen Bedingungen in Richtung verbesserter und flexibler Organisationsgestaltung geschafft werden. Im Fall Labor war ein sogenannter „Paradigmenwechsel“ sogar explizit gewünscht worden, es sollte ein Bruch mit traditionellen Krankenhausstrukturen herbeigeführt werden. Dem wurde nachgekommen und entsprechende Resultate konnten erzielt werden, was das Vorgehen in seiner Adäquatheit und damit die Kontingenzannahme 6 bestätigt.

Beratungsverständnis. In Bezug auf das Beratungsverständnis empfiehlt Kontingenzannahme 6 bei eher unflexiblen Strukturen ein sowohl prozess- wie auch fachberaterisches Vorgehen, womit das Vorgehen im Labor theoriekonform war. Der Blick auf die Ergebnisse stützt diesen Ansatz. Gerade hinsichtlich des zu vollziehenden grundlegenden Wandels schien die inhaltliche Orientierung des Beraters den Lösungen sehr zuträglich zu sein. Die gleichzeitige Orientierung auf das Prozessgeschehen und die damit verbundenen projektbezogenen Kommunikations- und Kooperationssituationen wurde als sehr wertvoll beurteilt und wirkte offensichtlich sehr erleichternd insbesondere auch hinsichtlich der Erarbeitung und Umsetzung inhaltlicher Lösungen, welche sonst angesichts der herkömmlichen strukturellen, natürlich zusätzlich behindert durch die klimatischen Bedingungen, erschwert gewesen wäre.

4.1.8.4.4 Klimatische Voraussetzungen: Konflikthafte Bedingungen

Im Labor herrschten sehr *problematische konfliktäre klimatische Bedingungen*. Wie berichtet wird, wirkte sich die *Prozessberatung* in Form der Zusammenarbeit des Führungskreises in den moderierten Workshops sowie die Diskussion in den moderierten Dreiersitzungen mit der obersten Co-Leitung und dem Berater dabei positiv auf die Projektbeteiligten aus, insbesondere im Hinblick auf das neue Gefühl gegenseitiger Unterstützung sowie des Commitments von oberster Ebene für die Veränderung. Dieser gleiche Effekt wird im Zusammenhang mit dem gemeinsamen Ausfüllen des Fragebogens im Rahmen der Analyse berichtet.

Das führt zu einer neuen Kontingenzannahme, dass ein Betrieb mit problematischen klimatischen Bedingungen ein stark prozessberaterisches Vorgehen braucht.

4.1.8.4.5 Kulturelle Voraussetzung: Das Labor als Expertinnenorganisation

Der gewählte wissenschaftliche und fachberaterische expertokratische Ansatz entspricht der Kultur des ebenfalls wissenschaftlich ausgerichteten und expertokratisch aufgebauten Spitallabors mit seiner sehr hohen fachorientierten kulturellen Prägung und weist damit eine hohe Anschlussfähigkeit auf. Die sich über Analyse, Konzeption und Umsetzung erstreckende fachliche Beratung stiess bei den Projektbeteiligten auf hohe Akzeptanz und gewährleistete, wie berichtet wird, fundierte und integrative Lösungen. Durch die ebenfalls hohe Prozessorientierung war zudem im Hinblick auf nachhaltige Veränderung auch gewährleistet, dass die in die Organisation transferierten Inhalte adäquat verarbeitet werden konnten. Entsprechende Ergebnisse im organisationsbezogenen Zielbereich bestätigen das Vorgehen.

4.1.8.4.6 Schlussfolgerungen zu den Kontingenzen

- Kontingenzannahme 2 kann in Bezug auf die Kontingenz von wenig wirtschaftlichem Druck und *non-direktiver Planung und Steuerung* hiermit als gestützt betrachtet werden. Auch in Bezug auf die Passung von wenig wirtschaftlichem Druck und *Partizipation* sowie eines prozessorientierten Vorgehens wird die Kontingenzannahme 2 unterstützt.
- Kontingenzannahme 4 wird in Bezug auf die Kontingenz von wenig betrieblichem Veränderungswissen und einem *prozess- wie fachberaterischem Ansatz* durch den Fall Labor unterstützt.
- Der Fall Labor unterstützt die Kontingenzannahme 6 in Bezug auf die Kontingenz von wenig flexiblen und traditionell-hierarchischen Strukturen und *teils machtorientiertem wie teils partizipativem Vorgehen*. Eine zusätzliche Präzisierung der Kontingenzannahme sollte im Hinblick auf die Führungsstrukturen gemacht werden: Diese scheinen bei der Betrachtung struktureller Bedingungen eine spezifische Rolle für die betriebliche Ausgangslage hinsichtlich Veränderungsprozessen zu spielen. Die Aussagen im Fall Labor beziehen sich deshalb insbesondere auf die Kontingenz von *Führungsstrukturen* und Change Management. Kontingenzannahme 6 kann auch in Bezug auf die Kontingenz von wenig flexiblen und traditionell-hierarchischen Strukturen und *tiefgreifendem und konzeptuellem Vorgehen* als gestützt betrachtet werden. Der Fall Labor gibt schliesslich zahlreiche Hinweise, welche Kontingenzannahme 6 auch hinsichtlich des sowohl *fach- wie prozessberaterischen Vorgehens* bei unflexiblen Strukturen stützen.
- Der Fall Labor führt ausserdem zu einer neuen Kontingenzannahme, dass eine fachorientierte Expertenorganisation ein *teilweise expertokratisches bzw. fachberaterisches Vorgehen* sowohl in Analyse, Konzeption und Umsetzung der Veränderung verlangt. Verallgemeinert ausgedrückt werden hier theoretische Herleitungen bestätigt, wonach eine Anpassung des Change Managements an zentrale kulturelle Bedingungen Erfolg verspricht.

4.1.8.5 Weitere Schlussfolgerungen

Im folgenden werden weitere über die Ausführungen zu Kontingenzannahmen hinausgehende Schlussfolgerungen gezogen, welche sich mit fallspezifischen prozessbezogenen Einflussfaktoren beschäftigen.

Die Rolle der Analyse. Wie das Laborprojekt zeigt, erfüllen die Analyse und ihre Ergebnisse zentrale Funktionen in Veränderungsprojekten. Eine wichtige Funktion war das Wecken des *Bewusstseins für den Veränderungsbedarf* seitens betrieblich Beteiligter: Die Wissenschaftlichkeit der Analyse galt dabei in diesem spezifischen organisationalen Kontext als zentrale Voraussetzung für deren *Glaubwürdigkeit* und für die *Akzeptanz* des geplanten Veränderungsprojekts bei den Projektbeteiligten. Es zeigte sich jedoch auch, wie wichtig die Analyse als Start eines Projekts für die Betroffenen hinsichtlich *emotionaler Aspekte* sein kann: So wurde sie einerseits als entlastende Möglichkeit empfunden, die eigene Sorge kundtun, andererseits konnte durch die Gemeinschaftlichkeit des Anlasses, gemeinsam Fragebogen auszufüllen, bereits Vertrauen in künftige Lösungen gewonnen werden.

Die Rolle der Veränderungsbereitschaft bei den Machthaberinnen und -habern. Der Fall des Labors zeigt, wie hilfreich die Veränderungsbereitschaft auf oberster Ebene ist. Diese war im Laborprojekt sehr stark vorhanden, was zur Folge hatte, dass dem Projekt das nötige Gewicht und die nötige Unterstützung gegeben wurde und die Leitungsebene zugleich die Rolle der Machtpromotoren wahrnahm, was sicherlich eine positive Auswirkung auf den Projektverlauf wie die Projektergebnisse hatte.

Die Rolle der Prozessberatung. Das prozess- und projektbezogene positive Erleben spezifischer Arbeitsformen, insbesondere von zuvor nicht mehr erlebten Kooperations- und Kommuni-

kationssituationen, trug einen wesentlichen Teil zur positiven Bewertung der Veränderung bei und zeitigte auch Wirkungen im organisationsbezogenen Bereich in Bezug auf kulturelle und führungsbezogene Aspekte.

4.1.9 Schlussfolgerungen aus den vier Fallstudien

Im folgenden werden die in den einzelnen Fallstudien gewonnenen Erkenntnisse verglichen und entsprechende Schlussfolgerungen erstens im Hinblick auf die theoretisch begründeten Kontingenzannahmen sowie zweitens im Hinblick auf spezifische prozessbezogene Einflussfaktoren gezogen. In einem dritten Teil werden Konklusionen bezüglich des Modells zur Passung von Betrieblicher Ausgangslage und Change Management hinsichtlich wirtschaftlicher, organisationsbezogener und qualifikatorischer Projektergebnisse gezogen. In einem letzten Teil werden schliesslich die anhand der Erkenntnisse aus Teilstudie 1 bestätigten bzw. angepassten Kontingenzannahmen präsentiert.

4.1.9.1 Empirische Prüfung der theoretisch begründeten Kontingenzannahmen anhand der Fallstudien

Im folgenden werden die Ergebnisse der Fallstudien verglichen und Schlussfolgerungen für das Vorgehen im Change Management in Abhängigkeit betrieblicher Ausgangslagen gezogen. Die Dimensionen betrieblicher Ausgangslagen sind dabei das Ausmass wirtschaftlichen Drucks, betriebliches Veränderungswissen und strukturelle Bedingungen der Organisation. Es geht dabei um die Prüfung der theoretisch begründeten Kontingenzannahmen bezüglich dieser Dimensionen und der angewendeten Veränderungsprinzipien anhand der vergleichenden Betrachtung der vier Fallstudien.

4.1.9.1.1 Schlussfolgerungen bezüglich des Vorgehens in Abhängigkeit von wirtschaftlichem Druck

Planung und Steuerung. Die Projekte im Labor, im Spital wie auch in der Informatikabteilung zeigen, dass bei geringem wirtschaftlichem Druck einer Organisation sinnvollerweise non-direktive Planungs- und Steuerungsprozesse gewählt werden, das heisst, der Veränderungsprozess wird nur mässig beschleunigt, man plant rollend, Ziele werden eher in Form offener Zielbereiche, denn in Form konkreter Indikatoren bzw. Messgrössen festgelegt und der Wandel ist langfristig-kontinuierlich angelegt. In allen drei Fällen entsprach dieses Vorgehen v.a. in Bezug auf das dadurch vergrösserte für die Projektarbeiten zur Verfügung stehende Zeitfenster den Bedürfnissen der Projektbeteiligten, welche das Veränderungsprojekt unter Aufrechterhaltung des Tagesgeschäfts bearbeiteten und dadurch starke Beanspruchungen erfuhren. Im Fall des Labors wurde der vergrösserte Zeitrahmen sogar mit der verbesserten Qualität der erarbeiteten Massnahmen in Verbindung gebracht. In allen drei Fällen hätte sich eine direktivere Art der Projektdurchführung vermutlich kontraproduktiv auf die Belastung Projektbeteiligter, auf Lösungen wie auch auf die Bewertung des Prozesses durch die Beteiligten ausgewirkt. Eine Ausnahme innerhalb der Dimension des Direktivitätsgrades von Planung und Steuerung bildet das Veränderungsprinzip des Grades an Zielfokussierung, in der im Fall der Informatikabteilung aus der Retrospektive betrieblicherseits eindeutiger Zielformulierungen wünschbar gewesen wären. Auch im Fall des Spitals stellt sich letztlich die Frage, ob angesichts der übergeordneten quantifizierten Zielvorgabe der Arbeitszeitsenkung nicht eine erhöhte Zielfokussierung mit eher geschlossenen und konkreter formulierten Zielsetzungen erforderlich gewesen wäre. Die in eher geringem Mass erreichten wirtschaftlichen Ziele der Prozessoptimierung würde diese Vermutung plausibilisieren.

Der Fall Bank dagegen zeigt ein Projekt in welchem die Analyse und Massnahmenplanung trotz geringem wirtschaftlichem und damit verringertem zeitlichen Druck in direkter Planung und Steuerung erfolgte, was sich allerdings möglicherweise zu Ungunsten der erarbeiteten Anschlussfähigkeit der Lösungen an die Bedürfnisse der Bank sowie auch auf den Mangel an Einbezug potentieller Hemmnisse auswirkte.

Einbezug Betroffener. In den vier untersuchten Fällen wurde die durch den geringen Zeitdruck ermöglichte Option, partizipativ vorzugehen unterschiedlich genutzt. Die theoretisch häufig vertretene Annahme, dass die Beteiligung an der Veränderung Qualifizierungseffekte bewirkt bestätigt sich in allen vier Fällen insofern als bei den jeweils Projektbeteiligten qualifikatorische Entwicklungen festgestellt wurden. Im Fall der Informatikabteilung betraf dies die Beschäftigten bis hin zur Mitarbeitenebene. In diesem Fall war das Ausmass an Partizipation aller Beschäftigten vergleichsweise am grössten und reichte dabei von der Analyse mit Selbstbeurteilung bis zur Umsetzung. Auch das partizipativ durchgeführte Spitalprojekt hatte qualifikatorische Wirkungen, allerdings wurden diese insbesondere bei den sehr stark am Projekt beteiligten Führungskräften und Mitarbeitenden festgestellt. Im Fall des Labors wird retrospektiv eine stärkere Partizipation für wünschenswert gehalten, es wird vermutet, dass dadurch der Wandel noch breiter hätte getragen und abgestützt werden können. Zugunsten der Projektarbeit im obersten Führungskreis mussten hier eingeschränkte Wirkungen im Bereich Qualifizierung von Beschäftigten in Kauf genommen werden. Ähnliches gilt für den Fall Bank.

Beratungsverständnis. In allen Fällen ausser in der Bank und im Spital in der Analysephase wurde prozessberaterisch vorgegangen, was in diesen Fällen, also Spital, Labor und Informatikabteilung erwartungsgemäss mit gewissen organisationsbezogenen Wirkungen hinsichtlich führungsbezogenen und kulturellen Aspekten sowie teilweise auch mit qualifikatorischen Wirkungen einherging, was hingegen im Fall der Bank wenig bzw. nicht der Fall war. Hier wurde von der Beratung ausschliesslich fachberaterisch vorgegangen, was zusätzlich zur Folge hatte, dass potenzielle prozessbezogene Erfolgsfaktoren zu wenig akzentuiert praktiziert, Misserfolgsfaktoren hingegen zu wenig beachtet wurden. Möglicherweise hat sich das negativ auf den Abschluss des Projekts ausgewirkt.

- Insgesamt plausibilisieren die vier Fallstudien die Kontingenzannahme 2, wonach in Organisationen mit *wenig wirtschaftlichem Druck* ein *non-direktiv geplantes und gesteuertes Change Management* adäquat ist.
 - Eine Präzisierung sollte hinsichtlich des Veränderungsprinzips des Grads an Zielfokussierung gemacht werden, für welches in bestimmten Fällen erhöhte Direktivität, d.h. eine stärkere Zielfokussierung sinnvoll erschien, was impliziert, dass dieses Prinzip in solchen Fällen gesondert von den anderen Prinzipien der Dimension Steuerung und Planung betrachtet werden sollte.
- Die Fallstudien stützen die Kontingenzannahme 2 auch in Bezug auf die Passung von *wenig wirtschaftlichem Druck* und *Partizipation* im Zusammenhang mit qualifikatorischen Effekten des Veränderungsprojekts.
- Schliesslich weisen die Fälle in Richtung der Plausibilisierung der Kontingenzannahme 2 hinsichtlich des geringen wirtschaftlichen Drucks und eines prozessberaterischen Vorgehens, insbesondere im Zusammenhang mit organisationsbezogenen Wirkungen sowie im Einbezug prozessbezogener hemmender und unterstützender Einflussfaktoren in die Überlegungen bezüglich der Gestaltung des Veränderungsprozesses.

4.1.9.1.2 Schlussfolgerungen hinsichtlich des Vorgehens in Abhängigkeit von betrieblichem Veränderungswissen

Beratungsverständnis. Die beiden Organisationen Labor und Spital hatten beide eher wenig Wissen im Umgang mit Veränderungsprozessen. Der Vergleich der beiden Fälle zeigt, dass im Fall Spital in der Massnahmenplanung und –erarbeitung vor allem stark prozessberaterisch

vorgegangen wurde, während im Labor in diesen Phasen ein sowohl prozess- wie auch fachberaterischer Ansatz gewählt wurde. Das hohe Mass an Prozessberatung hat sich in beiden Betrieben als zentral erwiesen, da damit die notwendige methodische Unterstützung bei der Strukturierung der organisationalen Veränderung gewährleistet werden konnte. Durch die zusätzliche Fachberatung konnte jedoch das Labor womöglich noch verstärkt vom arbeits- und organisationsgestalterischem Wissen der Beratung profitieren, wobei mittels prozessberaterischen Vorgehensweisen gewährleistet wurde, dass dieses Wissen auch genutzt wird, indem in Arbeitsformen und mit Methoden gearbeitet wurde, die dies ermöglichten. Beide Projekte hatten positive Wirkungen sowohl im organisationsbezogenen wie auch qualifikatorischen Zielbereich. Im Fall Labor konnten die wirtschaftlichen Ziele allerdings in verstärktem Masse erreicht werden als dies im Spital der Fall war. Eine mögliche Erklärung dafür ist das stärkere Ausmass an fachberaterischen Interventionen im Labor.

Die Informatikabteilung war zwar unerfahren mit Veränderungen, die für Veränderungen notwendigen Kompetenzen im methodischen, fachlichen und sozialen Bereich waren jedoch vorhanden. Es wurde hier ausschliesslich prozessberaterisch vorgegangen, was Wirkungen in wirtschaftlicher, organisationbezogener wie qualifikatorischer Hinsicht hatte. Die Ergebnisse sowie die hohe Akzeptanz des Vorgehens sprechen für den gewählten Ansatz.

Im Fall der Bank, welche als veränderungskompetente Organisation gelten konnte, wurde seitens der Beratung ausschliesslich fachberaterisch vorgegangen, was zur Folge hatte, dass potenzielle prozessbezogene Erfolgsfaktoren zu wenig akzentuiert praktiziert, Misserfolgskriterien hingegen zu wenig beachtet wurden. Möglicherweise hat sich das negativ auf den erfolgreichen Abschluss des Projekts ausgewirkt.

- Die Fallstudien stützen die Kontingenzannahme 4 wonach wenig veränderungskompetente Organisationen eine prozess- wie fachberaterische Vorgehensweise brauchen.
- Ebenso wird die Kontingenzannahme 3 gestützt, wonach in veränderungskompetenten Organisationen eine prozessberaterische Vorgehensweise sinnvoll ist.

4.1.9.1.3 Schlussfolgerungen hinsichtlich des Vorgehens in Abhängigkeit der Flexibilität von Führungs- und Organisationsstrukturen

Einbezug Betroffener. Sowohl Spital, Labor wie auch Informatikabteilung besaßen Organisationsstrukturen, welche insgesamt im Hinblick auf Gliederungsprinzip, Standardisierungsgrad, Zentralisierungsgrad der Planung, Informationsflussformalisierung und Automatisierungsgrad als von mittlerer Flexibilität beschrieben werden. Der theoretischen Kontingenzannahme 6 gemäss müsste bei starren Strukturen ein teilweise machtorientiertes und teilweise partizipatives Vorgehen, gemäss Kontingenzannahme 5 bei flexiblen Strukturen ein partizipatives Vorgehen gewählt werden. In den drei Fällen herrschen mittel flexible Strukturen vor. Im Fall Informatikabteilung wurde mit einem partizipativen Ansatz und im Fall Labor mit einem eher machtorientierten Ansatz vorgegangen und es konnten in beiden Fällen sowohl Wirkungen im wirtschaftlichen, organisationsbezogenen wie qualifikatorischen Zielbereich erwirkt werden, wobei der Fall Labor mit Partizipation noch stärkere qualifikatorische Wirkungen hatte. Der Fall Spital hatte schliesslich mit einem partizipativen Ansatz organisations- und qualifikatorische, jedoch wenig wirtschaftliche Wirkungen. Es kann aufgrund dieser Ergebnisse hinsichtlich einer sinnvollen Kontingenz zwischen der Flexibilität von Organisationsstrukturen und dem projektbezogenen Partizipationsgrad zu diesem Zeitpunkt empirisch wenig ausgesagt werden bzw. keine der theoretischen Kontingenzannahmen bestätigt oder abgelehnt werden. Es können hinsichtlich der Kontingenz von Organisationsstrukturen und Partizipationsgrad insofern Erkenntnisse aus den Fallstudien gezogen werden, als Spital, Labor und Informatikabteilung sich strukturell in Bezug auf ihre Führungsstrukturen unterschieden, d.h. im Grad der Entscheidungscentralisation inhaltlicher und koordinativer Entscheidungen, in der Grösse der vertikalen Hierarchiespanne und im Führungsstil bezüglich Partizipationsgrad, welche natürlich mit dem Ausmass an Flexibilität einer Organisation in Zusammenhang stehen: Während Spital und Labor beide traditionell hierarchische und damit wenig flexible Führungsstrukturen aufwiesen, zeichnete sich die Informatikabteilung in dieser Hinsicht durch eher starke Flexibilität aus. Die Erreichung von Wirkun-

gen in allen drei Zielbereichen gelang im Labor und in der Informatikabteilung vermutlich deshalb etwas besser, weil hier entsprechend der theoretischen Annahme das Vorgehen des Change Managements im Bereich Partizipations- vs. Machtorientierung den Führungsstrukturen des Betriebs angepasst wurde, d.h. es wurde im Labor eher *machtorientiert* vorgegangen während in der Informatikabteilung ein eher *partizipativer Ansatz* gewählt wurde. Im Fall des Spitals mussten vor allem Einschränkungen in der wirtschaftlichen Zielerreichung in Kauf genommen werden, da sich im stark hierarchisch geprägten System Spital und seinen damit einhergehenden kulturellen Gegebenheiten durch das partizipativ angelegte Vorgehen, Erschwernisse ergaben. Ähnliches zeigt sich im Fall der Bank: Während in den traditionell-hierarchischen Führungsverhältnissen das *machtorientiert* durchgeführte Strategieprojekt die definierten Ziele erreichte, konnte in ebendiesen Führungsstrukturen eine *Bottom-up-Initiative* keinen Erfolg verzeichnen.

Insgesamt muss jedoch eine zentrale Präzisierung vorgenommen werden: Die Projektziele konnten überall dort erreicht werden, wo entweder das Veränderungsprojekt unter der Projektleitung der jeweiligen relevanten betrieblichen Entscheidungsträger durchgeführt wurde wie im Labor und in der Informatikabteilung oder wo von ebensolchen Entscheidungsträgern ein entsprechender Projektauftrag existierte und diese der Veränderung die notwendige Unterstützung zukommen liessen wie im Strategieprojekt der Bank. Im Spital gab es zwar einen Auftrag von oberster Ebene, die Projektleitung wurde teilweise aber von Mitarbeitenden wahrgenommen und das Projekt erhielt von oberster Stelle zu wenig Unterstützung. Im Umsetzungsprojekt der Bank gab es keinen Projektauftrag von oberster Stelle, sondern das Projekt gestaltete sich insgesamt als *Bottom-up-Initiative*. Das bedeutet, dass die Machtressourcen, mit denen ein Projekt ausgestattet werden kann einen, wenn nicht den zentralen Faktor für die Erreichung von Projektzielen darstellt. Im Sinne bereits angestellter Überlegungen zu Nachhaltigkeit und kulturellem Wandel sind dabei jedoch auch in Organisationen mit traditionellen Führungsstrukturen trotzdem immer gezielte Phasen der Partizipation notwendig.

Charakter des Wandels. In Bezug auf die Kontingenzannahme 6, dass bei wenig flexiblen Strukturen ein tiefgreifendes und auch konzeptuelles, und bezüglich der Kontingenzannahme 5, dass bei flexiblen Strukturen hingegen ein pragmatisches und anpassendes Vorgehen sinnvoll sei, können hier wiederum nur Erkenntnisse gewonnen werden, wenn im Zusammenhang mit Organisationsstrukturen insbesondere die Führungsstrukturen betrachtet werden. Es zeigt sich dabei beim Vergleich der führungsstrukturell eher weniger flexiblen Organisationen Spital und Labor, dass die *pragmatische und anpassende Vorgehensweise* im Spital mit Wirkungen im organisationsbezogenen und qualifikatorischen Zielbereich einhergeht, der *tiefgreifende und konzeptuelle Ansatz* im Labor nebst Wirkungen im organisationsbezogenen und qualifikatorischen Zielbereich auch welche im wirtschaftlichen Bereich hatte. Möglicherweise hat sich die pragmatische Orientierung im Fall der eher unflexiblen Organisation Spital etwas kritisch auf die Wirkungen im wirtschaftlichen Bereich ausgewirkt.

Die Informatikabteilung wies im Gegensatz zu Labor und Spital durch die Führungsstrukturen geprägte eher flexible strukturelle Bedingungen auf. Es zeigt sich, dass hier mit dem *teilweise anpassendes und pragmatisches Vorgehen unter konzeptuellem Einbezug* der systemischen Perspektive sowohl wirtschaftlich, organisationsbezogen wie auch qualifikatorisch gute Ergebnisse einhergehen. Möglicherweise war gerade hier der teilweise tiefgreifende und konzeptuelle Ansatz in Anbetracht der – ohne flexible Führungsstrukturen betrachteten – nur mittel flexiblen Organisationsstrukturen den positiven Projektergebnissen zuträglich.

Auffallend ist, dass sowohl im Labor wie auch in der Informatikabteilung, wo in beiden Projekten wirtschaftliche Ziele erreicht wurden, ein sowohl *bedingungsorientierter wie auch humanzentrierter Ansatz* praktiziert wurde, während das Spitalprojekt vor allem bei den *Humanfaktoren* ansetzte. Möglicherweise kann hier ein Zusammenhang bestehen.

Beratungsverständnis. Anhand der Fälle Spital und Labor, welche strukturell eher unflexibel waren, lassen sich Hinweise ableiten, wonach Prozessberatung mit gewissen positiven organisationsbezogenen Wirkungen hinsichtlich führungsbezogenen und kulturellen Aspekten einhergeht. Im Hinblick auf die Notwendigkeit, eine unflexibel strukturierte Organisation auf die Bewältigung künftiger Anforderung hin zu entwickeln kann durchaus vermutet werden, dass eine

prozessberaterische Projektgestaltung diesem Anspruch zuträgliche Wirkungen zeigen kann. So war es zumindest im Spital teilweise und im Labor stark der Fall. Die Berücksichtigung des Prozessgeschehens und die damit verbundenen projektbezogenen Kommunikations- und Kooperationsituationen wurden als sehr wertvoll beurteilt und wirkten offensichtlich sehr erleichternd für das Vorankommen des Veränderungsprozesses.

Ähnliches gilt für den Fall Informatikabteilung, welche unter der Voraussetzung flexiblerer Strukturen mit einem prozessberaterischen Vorgehen positive organisationsbezogene wie qualifikatorische Ergebnisse erzielen konnte, was die Kontingenzannahme 5 stützt.

Hinsichtlich des zu vollziehenden grundlegenden Wandels in wenig flexiblen Strukturen scheint zudem eine inhaltliche Orientierung der Beratung den Lösungen sehr zuträglich zu sein, wie anhand der Ergebnisse im Fall Labor gezeigt werden kann.

- Kontingenzannahme 6 kann in Bezug auf die Kontingenz von *wenig flexiblen und traditionell-hierarchischen Strukturen* und *teils machtorientiertem wie teils partizipativem Vorgehen* hiermit spezifisch hinsichtlich der *wenig flexiblen Führungsstrukturen* als bestätigt betrachtet werden.
- Ebenso kann in Bezug auf die Passung von *flexiblen Strukturen* und *partizipativem Vorgehen* Kontingenzannahme 5 spezifisch hinsichtlich *flexibler Führungsstrukturen* als bestätigt betrachtet werden.
- Es ist jedoch zu unterscheiden zwischen partizipativen Top-down-geleiteten und partizipativen Bottom-up-geleiteten Projekten bzw. zwischen Projekten, welche mit den notwendigen Machtressourcen ausgestattet sind und solchen, die es nicht sind.
- Kontingenzannahme 6 lässt sich durch die Fälle Spital und Labor eher stützen, das bedeutet, in Organisationen mit *wenig flexiblen Strukturen* sollte ein *tiefgreifendes und konzeptuelles Vorgehen* – zumindest teilweise – gewählt werden. Teilweise stützen lässt sich Kontingenzannahme 5 durch den Fall Informatikabteilung, d.h. dass in *flexiblen strukturellen Bedingungen* ein *pragmatisches und anpassendes Verfahren* sinnvoll ist. Es muss hier aber ebenfalls in Betracht gezogen werden, dass die Beschreibung der betrieblichen Strukturen als flexibel bzw. unflexibel in diesen Fällen stark durch die Eigenschaften der vorhandenen Führungsstrukturen geprägt sind.
- Eine weitere Präzisierung sollte hinsichtlich des Veränderungsprinzips *Bedingungsorientierung vs. Humanzentrierung* gemacht werden, welches möglicherweise spezifisch und nicht zusammen mit den beiden Prinzipien pragmatisches und anpassend vs. integrativ und konzeptuell sowie graduelle Anpassung vs. tiefgreifender Wechsel betrachtet werden sollte.
- Die Fälle Spital und Labor weisen in Richtung Kontingenzannahme 6 wonach in eher *unflexibel strukturierten* Organisationen ein sowohl *prozess-, wie auch fachberaterisches Vorgehen* sinnvoll ist. Der Fall Informatikabteilung liefert Hinweise für die Bestätigung der Kontingenzannahme 5, wonach in *flexibleren Strukturen* ein ausschliesslich *prozessberaterisches Vorgehen* angezeigt ist.

4.1.9.1.4 Schlussfolgerungen hinsichtlich des Vorgehens in Abhängigkeit von spezifischen organisationskulturellen und -klimatischen Voraussetzungen

Beratungsverständnis. Anhand der Fälle Spital und Labor kann eine weitere Kontingenzannahme formuliert werden, welche sich auf spezifische organisationskulturelle Voraussetzungen bezieht: Sowohl das Labor wie auch das Spital sind *Expertinnenorganisationen* mit hoher Fachorientierung, ausgerichtet an wissenschaftlichen Leitlinien. In beiden Organisationen wurde die Durchführung einer, wissenschaftlichen Standards genügenden, durch die Beratung *expertokratisch* angelegten Analyse sehr begrüsst, um nicht zu sagen erwartet und erleichterte vermutlich den Zugang zum Klientensystem wesentlich. Es fand demnach vom beraterischen Vor-

gehen her also eine *Anpassung an spezifische Merkmale der Tradition und Kultur des Klientensystems* statt, was in beiden Fällen auf hohe Akzeptanz stiess.

Im weiteren Verlauf wurde in den beiden Fällen diese fachberaterische Expertinnenrolle von der Beratung in unterschiedlichem Ausmass weitergeführt: Während im Labor fachberaterische Interventionen bis zum Schluss beibehalten wurden und zu integrativen Lösungen sowie Wirkungen des Projekts in allen Zielbereichen führte, wurde im Spital in der Massnahmenplanung und –erarbeitung ein stark prozessberaterischer Ansatz gewählt, wobei laut Aussagen mit einer stärker beibehaltenen Fachberatung noch mehr zu fundierteren Lösungen und besseren Wirkungen v.a. im wirtschaftlichen Bereich hätte beigetragen werden können.

Diese Ausführungen führen zu einer weiteren Kontingenzannahme, wonach in Expertinnenorganisationen ein sowohl fach- wie prozessberaterisches Vorgehen sinnvoll ist.

Verallgemeinernd ausgedrückt könnte formuliert werden, dass eine Anpassung an spezifische kulturelle Merkmale der Organisation oder, anders ausgedrückt, starke Anschlussfähigkeit des beraterischen Handelns an das betriebliche Handeln sinnvoll sind.

4.1.9.2 Spezifische prozessbezogene Einflussfaktoren

Veränderungsbereitschaft der Entscheidungsträgerinnen und –träger. Die vier Fälle unterscheiden sich im Ausmass der Veränderungsbereitschaft auf der Ebene der obersten Leitung bzw. der relevanten Entscheidungsträgerinnen und –träger. In allen Fällen hing das Ausmass an Veränderungsbereitschaft zudem mit der dem Projekt durch die entsprechenden Führungskräfte zukommenden Unterstützung zusammen. So wirkte sich das Vorhandensein der Veränderungsbereitschaft in den Fällen Labor und Informatikabteilung positiv auf den Projektverlauf und die Projektergebnisse aus. Ob die Tatsache, dass in den beiden Projekten die Projektleitung gerade durch ebendiese Entscheidungsträgerinnen und –träger wahrgenommen wurde mit deren Veränderungsbereitschaft zusammenhängt wird dabei nicht klar. Das Zusammenfallen der beiden Merkmale in Form von veränderungsbereiten Projektleitenden war den Projekten jedoch natürlich zusätzlich zuträglich. Demgegenüber wird den Entscheidungsträgern im Spital ein geringes Ausmass an Veränderungsbereitschaft attestiert, was sich hemmend auf den Veränderungsprozess wie auch auf die Ergebnisse, insbesondere wirtschaftlicher Art, auswirkte. Im Fall Bank wird für das Umsetzungsprojekt deutlich, dass ein Mangel an Veränderungsbereitschaft seitens der Entscheidungstragenden sogar zum Abbruch eines Projekts führen kann.

Das führt zur naheliegenden schlussfolgernden Annahme, dass die Veränderungsbereitschaft der obersten Ebene massgebliche Bedingung für erfolgreiche Veränderungsprojekte in Organisationen ist.

Wahrgenommener Veränderungsdruck bzw. Problembewusstsein seitens der Entscheidungsträgerinnen und –träger. Als weitere zentrale Einflussgrösse lässt sich der wahrgenommene Veränderungsdruck bzw. das Problembewusstsein auf oberster Ebene identifizieren. Im Fall Labor wurde angesichts der gestiegenen Anforderungen, der unklaren Strukturen und der konfliktären Situation der Druck für eine Veränderung auf Direktionsebene als sehr stark wahrgenommen. Auch im Fall Informatikabteilung leitete sich aus den unklaren strukturellen Bedingungen für die Abteilungsleiterin erheblicher Veränderungsdruck ab. In beiden Fällen wirkte sich das positiv auf die Projektziele aus. Im Spital dagegen war der Veränderungsdruck vor allem auf Mitarbeitenebene spürbar, das Projekt sollte schliesslich auch auf die Verbesserung von deren Situation abzielen, während die Entscheidungsträgerinnen und –träger mit dem Projekt mehrheitlich andere Ziele verfolgten, was sich insbesondere auf die wirtschaftlichen Wirkungen des Projekts negativ auswirkte. Im Umsetzungsprojekt des Falles Bank stellte sich heraus, dass dieses für das Top Management „kein Thema“ mehr war, entsprechend auch kein Veränderungsdruck wahrgenommen wurde und das Projekt abgebrochen werden musste.

Diese Ausführungen lassen den Schluss zu, dass der wahrgenommene Veränderungsdruck seitens der Entscheidungsträgerinnen und –träger eine erleichternde Bedingung für erfolgreiche Veränderungsprojekte in Organisationen ist.

Rolle der Analyse. Die drei Fälle Spital, Labor und Informatikabteilung zeigen, wie zentral die Analyse in einem Veränderungsprojekt ist. Sie erfüllt dabei unterschiedliche Funktionen:

- In den beiden Organisationen Spital und Labor war die genaue, wissenschaftlichen Standards genügende Analyse der betrieblichen Ausgangslage eine wichtige Entsprechung an die kulturellen Bedingungen der ebenfalls wissenschaftlich orientierten medizinischen Organisationen: Das Vorgehen bei der Veränderung sollte auf Analyseergebnissen basieren, welche wissenschaftlichen Standards entsprechen. Möglicherweise wäre eine Veränderung in diesen beiden Fällen ohne die Durchführung einer entsprechenden Analyse nur sehr eingeschränkt möglich gewesen, da ein grosser Teil des Vertrauens und der Akzeptanz gegenüber den Beratenden und dem Veränderungsprojekt an sich über die Analysephase aufgebaut wurde und zwar einerseits fachlich über den akademischen Zugang zum System und andererseits emotional, was vor allem im Fall Labor dahingehend formuliert wurde, dass es wohlthuend gewesen sei, dass einem jemand, nämlich der Berater zugehört habe und man seine Sorgen habe loswerden können.
- Eine weitere wichtige Funktion erfüllte die Analyse im Hinblick auf den Aspekt der Partizipation, wenn die künftigen Betroffenen mittels Befragung bzw. Selbstbeurteilung einbezogen wurden. Besonders deutlich lässt sich das mit dem Fall Informatikabteilung zeigen, in der in Gruppendiskussionen, unter Einbezug sämtlicher Mitarbeitender, die aktuelle Situation beschrieben und bewertet wurde, was einen grossen Einfluss auf das „Mitkommen“ sowie auf das Problembewusstsein der Mitarbeitenden gehabt habe. Ein weiterer Faktor dieser partizipativen Analysesituation ist emotionaler Art und zeigte sich sowohl in der Informatikabteilung wie auch im Labor, wo beiderorts die Analyse gemeinsam durchgeführt wurde, in der Informatikabteilung als Gruppendiskussionen, im Labor u.a. als gemeinsames Ausfüllen des Fragebogens, was die Analyse zu einem gemeinschaftlichen Erlebnis machte, wo miteinander diskutiert wurde und man sogar Spass hatte. In beiden Fällen wird dieser Aspekt betrieblicherseits als zentrale Ausgangslage für den weiteren Verlauf des Projekts betrachtet. Hier zeigt sich, dass in diesen Fällen die Analyse die wichtige Funktion des Anschliessens der Betroffenen an die künftige Veränderung erfüllte.
- Schliesslich zeigen die Fälle Spital, Labor und Informatikabteilung auch theoriekonform, dass die Analyseergebnisse eine Schlüsselfunktion zur Erzeugung von Veränderungsbereitschaft bzw. Problembewusstsein im Veränderungsprozess spielte. Überall dort wurde betrieblicherseits berichtet, dass die Analyseergebnisse oder zumindest Teile daraus für die Bewusstwerdung der eigenen Probleme und des Veränderungsbedarfs ausschlaggebend gewesen seien. Eine wichtige Bedingung dafür war hierbei die Verstehbarkeit der Ergebnisse für die Projektbeteiligten. Im Fall Spital könnte möglicherweise das berichtete eingeschränkte Verständnis der Ergebnisse mit der späteren nur bedingten Nutzung derselben für die Massnahmenplanung in Zusammenhang gebracht werden.

Im Fall der Bank wurde zwar eine breit angelegte Analyse unter Einbezug einer repräsentativen Auswahl von Mitarbeitenden gemacht, die Beteiligung war jedoch sehr gering, was zu einer Strategieerarbeitung auf einer relativ schmalen Datenbasis führte. Ob sich diese Tatsache auf die Qualität der erarbeiteten Strategie auswirkte, kann nicht beurteilt werden. Die Vermutung liegt nahe, dass Einschränkungen in der Bedarfsorientierung in Kauf genommen werden mussten. Später im Umsetzungsprojekt stellte sich heraus, dass ein entsprechendes Interesse für das Projekt seitens der Beschäftigten nicht vorhanden war, was vermutlich bereits in der Analysephase hätte bemerkt werden können, wenn der geringe Rücklauf ernstgenommen worden wäre. Auch das Bankprojekt zeigt also, wie gross der Stellenwert der Analyse in einem Veränderungsprojekt ist.

Die Ausführungen zum Stellenwert der Analyse lassen schlussfolgern, dass Analysen in Veränderungsprojekten eine Schlüsselfunktion in vielerlei Hinsicht zukommt: Zum einen kann mit der zum Klientensystem passenden Herangehensweise in der Analyse der Zugang dazu über das

Vertrauen und die Akzeptanz der Klientinnen und Klienten erst richtig geschaffen werden. Zum anderen bietet die Analyse eine wichtige Möglichkeit, die Betroffenen sowohl inhaltlich wie emotional in die Veränderung einzubeziehen. Zum dritten erzeugen die Analyseergebnisse bei den Beteiligten und Betroffenen das für die Veränderung notwendige Bewusstsein für den Veränderungsbedarf.

Einbezug Beteiligter und Qualifizierung. Es zeigte sich in allen vier Fällen, dass vor allem bei jenen Projektbeteiligten qualifikatorische Wirkungen beobachtet werden, welche sehr stark bzw. vornehmlich in das Projekt involviert waren. Das bestätigt die Annahme, dass der Einbezug betrieblicher Beteiligter mit deren qualifikatorischer Entwicklung einhergeht. Im Falle des Spitals waren die stark Beteiligten insbesondere die Projektleitenden, die klinikspezifischen Change Agents sowie jene Personen, welche in einem der Projektgremien mitwirkten. Obwohl hier viele Beschäftigte ausserdem in thematischen Arbeitsgruppen mitarbeiteten, werden für diese Personen wenig Qualifizierungseffekte vermutet, möglicherweise weil deren Einsatz einen eher punktuellen Charakter hatte. Im Fall Labor werden Lerneffekte für den Führungskreis bzw. die damit identische Projektgruppe festgestellt. Im Fall Bank sind es ebenfalls die Projektgruppenmitglieder für die Lerneffekte eingeschätzt werden. Im Fall Informatikabteilung sind es hingegen alle Beschäftigten, da hier auch alle Beschäftigten zwar in wechselndem Ausmass, aber stärker als in den anderen Projekten von Anfang bis Ende einbezogen wurden. Möglicherweise ist es zum einen das Ausmass und zum anderen die Kontinuität der Beteiligung, welche einen Einfluss auf die Qualifizierung der Beteiligten hat. Im Fall Informatikabteilung wird zudem der Einbezug in die Analyse mittels der Selbstbeurteilung in Form von Gruppendiskussionen betrieblicherseits zu einem Grossteil für die Lerneffekte verantwortlich gemacht.

Es lässt sich schlussfolgern, dass kontinuierliche Beteiligung von Beschäftigten von Anfang bis Ende des Veränderungsprojekts qualifizierende Wirkungen bei denselben fördert.

Die Rolle der Einbindung der Entscheidungsträgerinnen und –träger bzw. die Rolle von Machtressourcen. Wirtschaftliche, organisationsbezogene wie qualifikatorische Wirkungen hatten jene Fälle, in welchen das Projekt betrieblicherseits von relevanten bzw. den obersten Entscheidungsträgerinnen und –trägern geleitet wurde bzw. diese die Verantwortung übernahmen. Beim Fall Labor waren dies die beiden Chefärzte in Co-Leitung des Instituts. Im Fall der Informatikabteilung die Abteilungsleiterin der Informatikabteilung. Diese Projekte waren alle in grossem Masse ausgestattet mit Machtressourcen. Im Fall Spital konnten u.a. deshalb, weil die Klinikleitungen nicht genügend eingebunden werden konnten und die Projektleitung in der Hand von Mitarbeitenden lag, insbesondere im wirtschaftlichen Bereich nur eingeschränkt Wirkungen erzielt werden, da dem Projekt nicht genügend Unterstützung selbiger Entscheidungsträger zuteil wurde. Im Umsetzungsprojekt der Bank gilt ähnliches, was hier sogar zum Abbruch des Umsetzungsprojekts führte. Der Fall Informatikabteilung zeigt ausserdem deutlich, dass die Top-down-Leitung eines Projekts einen trotzdem sehr partizipativen Prozess nicht ausschliesst.

Es kann entsprechend einer auch in der Literatur häufig geäusserten Erkenntnis geschlossen werden, dass die Einbindung der Entscheidungsträgerinnen und –träger in das Veränderungsprojekt bzw. die Ausstattung eines Projekts mit Machtressourcen eine wichtige Bedingung für erfolgreiche Veränderungsprojekte in Organisationen ist.

Prozessberatung und organisationsbezogene Wirkungen. Das mit einem prozessberaterischen Vorgehen einhergehende projektbezogene positive Erleben spezifischer Arbeitsformen, insbesondere Kooperations- und Kommunikationssituationen, trägt womöglich einen wesentlichen Teil zum Vorankommen und der positiven Bewertung der Veränderung bei. Im Labor wurden die neu spürbare gegenseitige Unterstützung sowie allein die Tatsache, dass man miteinander redete und offene Diskussionen führte in den von der Beratung moderierten Workshops und Sitzungen als sehr wichtig und wertvoll empfunden. Die gleiche Bewertung erhielten die moderierten Workshops in der Informatikabteilung. Im Spital wurden vor allem die hierarchieübergreifenden Kommunikations- und Kooperationsprozesse als wichtige prozessbezogene Erlungenschaft genannt.

Auffallend in diesem Zusammenhang ist, dass ebendiese drei Fälle, in welchen unter anderem prozessberaterisch vorgegangen wurde, nämlich Spital, Labor und Informatikabteilung unabhängig von der jeweiligen betrieblichen Ausgangslage Wirkungen im organisationsbezogenen Bereich zeigten. Das könnte bedeuten, dass prozessberaterische Ansätze sich positiv auf organisationsbezogene Effekte auswirken, dadurch, dass in der Projektarbeit erfahrbar gemacht wird, was später im Alltag als gewünschtes individuelles oder kollektives Verhaltensmuster praktiziert werden soll.

Entsprechend einer auch in der Literatur häufig genannten Annahme kann aus diesen Ausführungen geschlossen werden, dass prozessbezogene Vorgehensweisen organisationsbezogene Wirkungen begünstigen.

Belastungssituation Projektbeteiligter und Direktivität der Planung und Steuerung. Vor allem in den drei Projekten Labor, Spital und Informatikabteilung war die Belastungssituation der am Projekt mitarbeitenden Personen sehr gross, da diese das Projekt unter Aufrechterhaltung des Tagesgeschäfts bearbeiteten. In allen drei Projekten wurde dabei in Anbetracht der knappen Zeitressourcen und der Belastungssituation dieser Personen dem Wandel mehr Zeit gegeben als ursprünglich vorgesehen. Entgegen der Vermutung, dass damit auch zu einem Verlust an Veränderungsenergie oder Motivation beigetragen würde, wurde in diesen Fällen nichts dergleichen berichtet, im Gegenteil, die Verschiebungen wurden als wichtige Ressource verstanden, im Falle des Spitals hätte man sich sogar im Nachhinein noch mehr davon gewünscht.

Angesichts der Belastungssituation Projektbeteiligter ist eine Mässigung der Beschleunigung, wenn es die Situation zulässt eine sinnvolle und nicht schädliche Intervention in Veränderungsprojekten.

4.1.9.3 Schlussfolgerungen bezüglich des Modells zur Passung von betrieblicher Ausgangslage und Change Management

In Bezug auf die Konzeption des Change Managements anhand der theoretisch hergeleiteten Veränderungsprinzipien können aus den vier Fallstudien folgende Schlussfolgerungen gezogen werden:

- Es zeigt sich, dass das Verständnis bestimmter Begriffe des Change Managements in der Praxis sehr heterogen ist. Dies trifft vor allem zu für die Verwendung der Begriffe im Zusammenhang mit den Prinzipien ‚pragmatisch-lösungsorientiert vs. integrativ-konzeptuell‘, ‚angepasste vs. standardisierte Vorgehensmethode‘ sowie ‚Prozess- vs. Fachberatung‘. In Bezug auf die Operationalisierung insbesondere dieser Veränderungsprinzipien liefern die Aussagen der Befragten Hinweise auf Interpretationsspielräume und damit auf notwendigen Klärungsbedarf hinsichtlich der Definition und Abgrenzung der Prinzipien sowie hinsichtlich der bereits formulierten Items. Entsprechende sprachliche Anpassungen werden vorgenommen und die bereits für die zweite Teilstudie vorliegende Itemauswahl kann basierend auf den Erkenntnissen aus den Fallstudien priorisiert werden.
- In Bezug auf die inhaltliche Konzeption einzelner Veränderungsprinzipien zeigt sich folgendes:
 - Die Prinzipien ‚Prozess- vs. Fachberatung‘, ‚Selbst- vs. Fremdbeurteilung‘ sowie ‚Humanzentrierung vs. Bedingungsorientierung‘ sollten nicht als eindimensionale Konzeptionen verstanden werden, d.h. es handelt sich bei diesen Prinzipien nicht um Vorgehensmodelle, bei denen die Zunahme des vermeintlichen einen Pols mit der Abnahme des anderen einhergeht. Change Management kann also durchaus sowohl stark humanzentriert wie gleichzeitig bedingungsorientiert sein, es kann inhaltlich beraten werden und trotzdem prozessberaterisch agiert werden, es können im Rahmen von Analysen sowohl Selbst- wie Fremdbeurteilungen einbezogen werden.

- Das Prinzip Selbst- vs. Fremdbeurteilung weist inhaltliche Überlappungen mit anderen Prinzipien auf: Zum einen weisen Selbstbeurteilungsprozesse Aspekte von Prozessberatung auf, indem Selbstbeurteilung einer Organisation in Form von Kommunikation- und Kooperationssituationen stattfindet, welche an sich einen Einfluss auf den weiteren Veränderungsprozess haben (vgl. exemplarisch Fall Informatikabteilung). Zum anderen sind Selbstbeurteilungsprozesse eine Form von Partizipation, indem Betroffene einbezogen werden, um im Rahmen der Analyse Bewertungen zum Ist-Zustand ihrer Organisation abzugeben. Zugunsten der verbesserten Konsistenz und damit einhergehenden besseren Verständlichkeit wird das Prinzip weiterhin unter die Veränderungsdimension ‚Einbezug Betroffener‘ gefasst, muss jedoch bei der Interpretation weiterer Ergebnisse immer auch im Zusammenhang mit der Dimension ‚Beratungsverständnis‘ im Sinne der Prozessorientierung mit in die Überlegungen einbezogen werden.
- Das Prinzip der Partizipations- vs. Machtorientierung ist nicht identisch mit der in der Literatur oft synonym verwendeten Bottom-up vs. Top-down-Perspektive. Partizipation beschreibt den Grad des Einbezugs Betroffener, d.h. ein partizipatives Vorgehen kann durchaus top-down gesteuert und geplant werden (vgl. Fall Informatikabteilung), während eine Bottom-up-Initiative nicht zwingend mit dem Einbezug weiterer Betroffener einhergehen muss (vgl. Fall Bank Umsetzungsprojekt). Diese Termini werden dementsprechend in vorliegender Arbeit nicht mehr synonym verwendet.
- Das Prinzip ‚angepasste vs. standardisierte Vorgehensmethode‘ hat in Teilstudie 1 wenig Aussagekraft bewiesen bzw. sich als wenig trennscharf herausgestellt
- Das Prinzip ‚betriebliche vs. beraterische Entscheidungsverantwortung‘ hat in Teilstudie 1 wenig Aussagekraft bewiesen bzw. sich als wenig trennscharf herausgestellt.
- Die theoretische Konzeption von Change Management anhand von Veränderungsprinzipien scheint von den Befragten insgesamt für plausibel und nachvollziehbar gehalten zu werden.
- Es ergeben sich keine weiteren zu ergänzenden Veränderungsprinzipien. Die vorhandenen Prinzipien können durch die Fallstudien plausibilisiert werden.
- Betriebliche Ausgangslagen und daraus resultierende situative Anforderungen hinsichtlich struktureller Bedingungen waren in den vier Fallstudien massgeblich durch die jeweiligen Führungsstrukturen geprägt und diese schienen im Hinblick auf das Change Management eine ausschlaggebende Rolle zu spielen. Deshalb werden in der Konsequenz Führungsstrukturen und Organisationsstrukturen nicht mehr gemeinsam als ‚strukturelle Bedingungen‘, sondern spezifisch als ‚Führungsstrukturen‘ und ‚Organisationsstrukturen‘ betrachtet und in ihrem Bezug zum gewählten Vorgehen im Change Management überprüft.

4.1.10 Anhand der Teilstudie 1 geprüfte, modifizierte sowie zusätzlich abgeleitete Kontingenzannahmen

Im folgenden werden die anhand der Fallstudien überarbeiteten Kontingenzannahmen präsentiert. Wiederum gilt, dass die jeweilige Aufzählung der idealerweise mit betrieblichen Ausgangslagen kontingent auftretenden Veränderungsprinzipien *nicht* als abschliessend zu betrachten ist: Es werden lediglich jene Prinzipien in die Kontingenzannahmen aufgenommen, welche aus der Literatur hergeleitet oder zu denen anhand der Fallstudien Aussagen abgeleitet werden können. Das bedeutet nicht, dass nicht andere Prinzipien im betreffenden Zusammenhang auch relevant sein könnten. Diesbezüglich werden in dieser Arbeit weitere empirische Ergänzungen erwartet.

4.1.10.1 Wirtschaftlicher Druck und Veränderungsprinzipien

4.1.10.1.1 Kontingenzannahme 1: Hoher wirtschaftlicher Druck (nicht modifiziert)

Unternehmen, die durch ihre Umweltaforderungen unter hohem wirtschaftlichem Druck stehen, brauchen ein Vorgehen

- das in der Planung und Steuerung direktiv gestaltet ist, d.h. zielfokussiert, linear-sequentiell geplant, stark beschleunigend, mit einmalig-temporärer Anlage
- das in Bezug auf den Charakter des Wandels tiefgreifend sowie integrativ-konzeptuell gestaltet wird
- unter wenig Einbezug Betroffener machtorientiert unter starker Gewichtung von Fremdbeurteilung vollzogen wird
- bei dem Beratende sowohl fachberaterisch wie auch
- prozessberaterisch intervenieren

Zwar wurde in den vier Fallstudien kein Veränderungsprojekt unter grossem wirtschaftlichen Druck durchgeführt und es können zu Kontingenzannahme 1 keine empirisch begründeten spezifischen weiteren Aussagen gemacht werden. In den Fallstudien konnte jedoch die Erkenntnis gewonnen werden, dass Prozess- bzw. Fachberatung unabhängig voneinander betrachtet werden sollten, entsprechend wird auch in dieser Kontingenzannahme die entsprechende Modifikation vorgenommen.

4.1.10.1.2 Kontingenzannahme 2: Geringer wirtschaftlicher Druck (nicht modifiziert)

Unternehmen, die durch ihre Umweltaforderungen unter wenig wirtschaftlichem Druck stehen, brauchen ein Vorgehen,

- das in der Planung und Steuerung non-direktiv gestaltet ist, d.h. zieloffen, rollend geplant, gemässigt beschleunigt, mit einer langfristig-kontinuierlichen Anlage
- das in Bezug auf den Charakter des Wandels sowohl pragmatisch-lösungsorientiert wie auch integrativ-konzeptuell gestaltet wird und graduelle Anpassung wie auch tiefgreifende Wechsel erzielt und dabei
- unter starker Beteiligung Betroffener und unter Berücksichtigung von Selbstbeurteilungen verfährt.
- Es ist zudem ein prozessberaterischer Ansatz notwendig.

4.1.10.2 Veränderungswissen und Veränderungsprinzipien

4.1.10.2.1 Kontingenzannahme 3: Grosses Veränderungswissen (modifiziert)

Unternehmen, die viel Wissen bezüglich organisationaler Veränderungen mitbringen, brauchen hinsichtlich des Beratungsverständnisses ein prozessberaterisches (und abhängig von Analyseexpertise auch spezifisch fachberaterisches) Vorgehen.

4.1.10.2.2 Kontingenzannahme 4: Geringes Veränderungswissen (modifiziert)

Unternehmen, die wenig Wissen bezüglich organisationaler Veränderungen mitbringen, brauchen ein hinsichtlich des Beratungsverständnisses prozessberaterisches wie auch fachberaterisches Vorgehen.

4.1.10.3 Strukturelle Flexibilität und Veränderungsprinzipien

In den Fallstudien konnte die vermutende Erkenntnis gewonnen werden, dass Organisations- und Führungsstrukturen nicht zusammen als "strukturelle Bedingungen", sondern je in spezifischer Weise ausschlaggebend sein könnten für die betrieblichen Ausgangslagen bezüglich Change Management, so dass diese beiden strukturellen Aspekte gesondert als Führungsstrukturen und Organisationsstrukturen betrachtet werden.

4.1.10.3.1 Kontingenzannahme 5: Flexible Organisationsstrukturen (modifiziert)

Unternehmen, die flexible Organisationsstrukturen aufweisen, brauchen ein Vorgehen, welches

- hinsichtlich des Charakters der Veränderung pragmatisch lösungsorientiert ist und dabei graduelle Anpassung erzielt mit einem
- bezüglich des Einbezugs der Betroffenen partizipationsorientierten und selbstreflexiven und
- hinsichtlich des Beratungsverständnisses prozessberaterischen (und abhängig vom Analysebedarf spezifisch fachberaterischen) Ansatz

4.1.10.3.2 Kontingenzannahme 6: Traditionell-bürokratische Organisationsstrukturen (modifiziert)

Unternehmen, die traditionell-bürokratische Organisationsstrukturen aufweisen, brauchen ein Vorgehen,

- das in Bezug auf den Charakter des Wandel tiefgreifende Wechsel erzielt und dabei integrativ-konzeptuell gestaltet ist.
- Es ist dabei hinsichtlich des Einbezugs Betroffener ein sowohl machtorientiertes als auch partizipatives Vorgehen notwendig, das
- sowohl Fremdbeurteilungen als auch Selbstbeurteilungen und
- in Bezug auf das Beratungsverständnis sowohl fach- als auch prozessberaterische Interventionen enthält

4.1.10.3.3 Kontingenzannahme 7: Flexible Führungsstrukturen (neu)

Unternehmen, die flexible Führungsstrukturen aufweisen, brauchen ein bezüglich des Einbezugs Betroffener partizipatives und selbstreflexives Vorgehen.

4.1.10.3.4 Kontingenzannahme 8: Traditionell-hierarchische Führungsstrukturen (neu)

Unternehmen, die traditionell-hierarchische Führungsstrukturen aufweisen, brauchen ein bezüglich des Einbezugs Betroffener machtorientiertes Vorgehen mit Fremdbeurteilung sowie ein partiell partizipatives und selbstreflexives Vorgehen.

4.1.10.4 Spezifische kulturelle Bedingungen und Veränderungsprinzipien

4.1.10.4.1 Kontingenzannahme 9: Expertinnenorganisationen (neu)

Expertinnenorganisationen brauchen ein

- bezüglich des Beratungsverständnisses fachberaterisches und auch prozessberaterisches Vorgehen, das
- im Hinblick auf den Einbezug Betroffener Selbstbeurteilung wie auch Fremdbeurteilung enthält.

4.2 Teilstudie 2: Ergebnisse der Beratendenbefragung

Ziel der zweiten Teilstudie ist erstens Erkenntnisse über Kontingenzen zwischen situativen Anforderungen und Veränderungsprinzipien in Bezug auf Ergebnisse von Veränderungsprojekten und zweitens die Erkenntnisse über die für die Projektergebnisse ausschlaggebenden prozessbezogenen Einflussfaktoren zu gewinnen.

Zunächst soll die Verteilung der Angaben der Beratenden zu den von ihnen praktizierten Veränderungsprinzipien betrachtet werden: Es kann insgesamt von einer ausgewogenen Häufigkeitsverteilung gesprochen werden. Allerdings zeigt sich für einzelne Prinzipien eine Tendenz zum Mittelwert. Beim Prinzip der Partizipationsorientierung sind mit 17 Nennungen mehr als die Hälfte der Nennungen auf der mittleren Stufe. Im weiteren gibt es keine völlig offene und flexible Planung, keine Beratung, die vollständig ohne Fachberatung auskam, aber auch keine, die keinen Einfluss auf Ebene der Vorgehensmethode und Veränderungsprozessgestaltung nahm. Es gibt keine Nennung, dass die Beratung die volle Entscheidungsverantwortung hatte und kein Fall, der unter sehr starker Partizipationsorientierung stattfand. Schliesslich wurde weder ausschliesslich pragmatisch-fokussiert, noch völlig ohne Bedingungsorientierung vorgegangen. Eine Übersicht über die Häufigkeitsverteilung der Veränderungsprinzipien findet sich in Anhang F.

Der Erfolg der jeweiligen Projekte wurde anhand der von den Befragten schriftlich eingeschätzten Wirkungen in den Kategorien Wirtschaftlichkeit, Organisationsqualität und Qualifizierung erhoben. Je Zielkategorie wurden auf Itembasis Wirkungskriterien zu den folgenden inhaltlichen Grössen formuliert. Die drei Wirkungsbereiche sind inhaltlich als interdependent aufzufassen:

Wirtschaftliche intendierte bzw. nicht intendierte Wirkungen:	<ul style="list-style-type: none"> • Wettbewerbsfähigkeit • Umsatz • Kosten • Qualität • Ressourcenmanagement • Aufbau- und Ablauforganisation
Organisationsbezogene intendierte bzw. nicht intendierte Wirkungen:	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsgestaltung und Humanressourcen • Zusammenarbeit, Führung und Kultur • Aspekte einer lernenden Organisation
Qualifikatorische intendierte bzw. nicht intendierte Wirkungen:	<ul style="list-style-type: none"> • Methodenkompetenz • Fachkompetenz • Sozialkompetenz • Selbstkompetenz

Die Befragten sollten für jedes Wirkungskriterium einschätzen, in welchem Ausmass das Veränderungsprojekt diesbezüglich eine Auswirkung hatte. Die Ratingskala für die Einschätzung reichte von (1) Verschlechterung über (2) teilweise Verschlechterung, (3) keine Auswirkung, (4) eher Verbesserung zu (5) starker Verbesserung.

Um zu Erfolgsmassen für die Beschreibung des Projekterfolgs zu kommen, wurden die Wirkungs-Items zu Skalen zusammengefasst und Skalenmittelwerte gebildet (zur Güte dieser Skalen vgl. Kap 3.3.7.1.1). Zur Bestimmung des Projekterfolgs wurden die Skalenmittelwerte für die Zielbereiche Wirtschaftlichkeit, Organisationsqualität sowie Qualifizierung beigezogen.

Bezüglich der Option, einzelne Zielkriterien bzw. -dimensionen stärker zu gewichten als andere, wurden folgende Überlegungen angestellt:

- Eine Validierung und entsprechende Gewichtung der Skalen anhand von betrieblichen Kennzahlen war nicht möglich, da solche nicht für jedes Projekt gleichermaßen verfügbar waren.
- Aufgrund der Zusammenstellung der Wirkungskriterien auf der Basis fundierter arbeits- und organisationspsychologischer, systemtheoretischer wie auch betriebswirtschaftlicher theoretischer Überlegungen gibt es keine Gründe für die Annahme ungleicher Gewichte innerhalb der einzelnen Wirkungskategorien. Damit erscheint die gleiche Gewichtung aller Items und die Bildung eines Skalenwerts pro Wirkungsbereich sinnvoll.
- Erfolgreiche Projekte sollten theoretisch unabhängig von ihren Zielsetzungen auf allen drei Wirkungsdimensionen erfolgreich sein. Deshalb wird von einer unterschiedlichen Gewichtung der Wirkungskategorien ebenfalls abgesehen.
- Die Option, die Gewichtung der Wirkungsdimensionen von den jeweils pro Fall gesetzten Zielen abhängig zu machen, wird ausgeschlossen. In der vorliegenden Arbeit geht es darum, generalisierbare Erfolgskontingenzen von situativen Anforderungen der betrieblichen Ausgangslagen und Veränderungsprinzipien zu eruieren, d.h. herauszufinden, unter welchen Bedingungen für alle drei Zielkategorien positive Auswirkungen erreicht werden können. Dementsprechend wies die Analyse von idealen Kontingenzen abhängig von spezifischen Wirkungskonstellationen einen Differenzierungsgrad aus, welcher der Fragestellung nicht dienlich wäre.

Tabelle 4.2-1 gibt die Mittelwerte, Standardabweichungen sowie Minimum und Maximumwerte der untersuchten Stichprobe von Veränderungsprojekten hinsichtlich der Erfolgskriterien wieder.

Tabelle 4.2-1: Erfolgskriterien: Beschreibung der Stichprobe der Beratenden aus Teilstudie 2

Erfolgskriterium	N	Mittelwert	Standardabweichung	Minimum	Maximum
Wirtschaftliche Wirkungen	30	3.81	.4022	2.73	4.50
Organisationsbezogene Wirkungen	31	3.77	.3736	2.83	4.70
Qualifikatorische Wirkungen	29	3.73	.4178	3.00	5.00

Es zeigt sich, dass für die einzelnen Erfolgskriterienskalen durchschnittlich moderat starke Wirkungen angegeben wurden, d.h. die Projekte wurden im Mittel als teilweise erfolgreich eingestuft. Am höchsten wurde die Erwirkung wirtschaftlicher Ergebnisse beurteilt. Insgesamt zeigt sich anhand der Standardabweichung sowie der Extremwerte eine relativ geringe Streuung der Werte, was auf moderat unterschiedliche Einschätzungen der Projektergebnisse durch die Befragten hinweist. Tabelle 4.2-2 zeigt die Häufigkeitsverteilungen der Wirkungsdimensionen. Es fällt auf, dass die Einschätzungen der Wirkungen durchwegs im Bereich eher positiver Wirkungen eingeschätzt wurden. Verschlechterungen wurden hingegen keine angegeben.

Tabelle 4.2-2: Erfolgskriterien: Beschreibung der Stichprobe der Beratenden in Teilstudie 2 anhand der Häufigkeiten (N=31, Angaben in absoluten Zahlen)

Erfolgskriterien (Skala Wirkungen)	Häufigkeiten in absoluten Zahlen					
	Ver- schlechte- rung	eher Ver- schlechte- rung	keine Wirkung	eher positive Wirkung	sehr positive Wirkung	keine Angabe
Wirtschaftliche Wirkungen	0	0	7	22	1	1
Organisationsbezogene Wirkungen	0	0	6	24	1	0
Qualifikatorische Wirkungen	0	0	9	19	1	2

Um herauszufinden, welche Kontingenzen von betrieblichen Ausgangslagen und Veränderungsprinzipien erfolgsrelevant sind, wurde vorerst eine Gruppierung der Projekte anhand des Kriteriums „Projekterfolg“ vorgenommen. Innerhalb der daraus resultierenden Gruppen wurde

anschliessend nach Zusammenhängen zwischen situativen Anforderungen und Veränderungsprinzipien gesucht.

Es kann davon ausgegangen werden, dass sich die einzelnen Projekte in erfolgreichere und weniger erfolgreiche Fälle einteilen lassen. Da jedoch realistischerweise nicht angenommen werden kann, dass diese Einteilung automatisch zwei gleich grosse Gruppen ergibt, wird auf die Gruppenbildung anhand des Median- oder Mittelwerts verzichtet. Da natürlich eine zahlenmässig ausgewogene Gruppenzuteilung trotzdem wünschenswert wäre, wurde hier für die Gruppenbildung bezüglich Projekterfolg das clusteranalytische Verfahren nach Ward (1963) angewendet. Laut Milligan (1981) erzeugt die Ward-Methode für Fälle, wie den hier vorliegenden, die besten Resultate. Sie bildet nämlich in der Regel tendenziell ungefähr gleich grosse Gruppen. Ausserdem liess sich zeigen, dass das Ward-Verfahren in den meisten Fällen „richtige“ Zuordnungen macht (Bergs 1981, zit. nach Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2003).

In die Clusterberechnung wurden hier die drei Skalenwerte für wirtschaftliche, organisationsbezogene und qualifikatorische Projektergebnisse einbezogen. Die Berechnungen ergaben zwei deutliche Cluster in eine erfolgreichere und eine weniger erfolgreiche Subgruppe. Die erzeugten Gruppen sind hinsichtlich der Grösse als nicht so ausgeglichen, wie es eigentlich erwart- bzw. wünschbar wäre. Der Grund dafür liegt in der inhaltlichen Verteilung der Fälle auf die Gruppen. Diese erweist sich als verlässlich, wie weiter unten noch zu zeigen sein wird. Das heisst, hier geschah eine ungleiche Verteilung zu Gunsten der „richtigen“ Zuordnung.

In Tabelle 4.2-3 werden die Mittelwerte, Standardabweichungen, Minimum- und Maximumwerte getrennt nach den beiden Gruppen anhand der drei Erfolgsmasse präsentiert. Es wird ersichtlich, dass sich die beiden Subgruppen hinsichtlich des Ausmasses des eingeschätzten Erfolgs unterscheiden. Die als erfolgreicher beurteilte Gruppe hat sowohl für wirtschaftliche, organisationsbezogene als auch qualifikatorische Projektergebnisse höhere Mittelwerte. Es fällt des weiteren auf, dass die weniger erfolgreiche Gruppe immer noch als erfolgreich bezeichnet werden kann, d.h. die Einschätzungen zu den Projektergebnissen waren wie in der erfolgreicheren Gruppe positiv. An dieser Stelle muss darauf hingewiesen werden, dass die Einschätzung des Erfolgs die Gefahr der Verzerrung durch Selbstbeurteilung mit sich bringen kann: Beratende könnten bei der Beurteilung ihrer eigenen Arbeit die Tendenz zeigen, den Erfolg positiv zu bewerten. Diese Tatsache sollte bei der Betrachtung der Ergebnisse auf jeden Fall einbezogen werden und muss als Schwäche der Untersuchung bezeichnet werden.

Drei Fälle wurden aufgrund von Missing-Werten bei je einem der drei Erfolgskriterien keinem Cluster zugeordnet. Zwei der Fälle konnten im Nachhinein durch die für jeweils zwei Erfolgskriterien vorhandenen Mittelwerte eindeutig der zweiten, weniger erfolgreichen Erfolgsgruppe zugeordnet werden. Der dritte Fall liess sich aufgrund der zwei vorhandenen Mittelwerte in keine der beiden Gruppen einteilen.

Tabelle 4.2-3: Erfolgskriterien: Beschreibung der beiden Erfolgsgruppen aus Teilstudie 2

Erfolgskriterium	N	Mittelwert	Standardabweichung	Minimum	Maximum
Gruppe 1 – erfolgreicher eingeschätzte Projekte					
Wirtschaftliche Wirkungen	12	4.13	.2065	3.75	4.50
Organisationsbezogene Wirkungen	12	4.11	.2364	3.81	4.70
Qualifikatorische Wirkungen	12	4.06	.3581	3.67	5.00
Gruppe 2 – weniger erfolgreich eingeschätzte Projekte					
Wirtschaftliche Wirkungen	18	3.59	.3512	2.73	4.09
Organisationsbezogene Wirkungen	18	3.55	.2832	2.83	3.94
Qualifikatorische Wirkungen	16	3.47	.2592	3.00	3.94

Um zu überprüfen, ob sich die beiden Gruppen statistisch unterscheiden, wurde eine Diskriminanzanalyse durchgeführt. Tabelle 4.2-4 zeigt die Resultate der Gleichheitstests der Gruppenmittelwerte zur Überprüfung, wie gut die einzelnen Erfolgskriterien zwischen den Erfolgsgruppen trennen. Tatsächlich trennen alle Erfolgskriterien hochsignifikant zwischen den beiden Erfolgsgruppen.

Tabelle 4.2-4: Gleichheitstests der Gruppenmittelwerte der Erfolgskriterien (N=28) in Teilstudie 2

Erfolgskriterium	Wilk's Lambda	F	p
Wirtschaftliche Wirkungen	.573	19.39	.000
Organisationsbezogene Wirkungen	.491	26.99	.000
Qualifikatorische Wirkungen	.503	25.71	.000

df=1, 26

Tabelle 4.2-5 enthält die Gütemasse zur Beurteilung der Diskriminanzfunktion. Die Werte verdeutlichen, dass die Klassifizierung gut gelungen ist. Die Gruppen unterscheiden sich statistisch signifikant voneinander. Das bedeutet, dass die Gruppenzuordnung nicht zufällig erfolgt und die Clusteranalyse damit statistisch abgesichert ist.

Tabelle 4.2-5: Gütemasse zur Beurteilung der Diskriminanzfunktion (N=28) in Teilstudie 2

Funktion	Eigenwert	Kanonischer Korrelationskoeffizient
1	1.985	.82

Test der Funktion	Wilks' Lamda	Chi-Quadrat	df	p
1	.335	26.792	3	.000

Die Berechnung der standardisierten kanonischen Diskriminanzfunktionskoeffizienten zeigt, dass alle Erfolgskriterien bezüglich der Gruppenzuordnung in die gleiche Richtung wirken. Es wird zudem ersichtlich, dass das Erfolgskriterium der qualifikatorischen Ergebnisse die stärkste diskriminatorische Bedeutung hat, gefolgt von demjenigen der wirtschaftlichen Ergebnisse und schliesslich den organisationsbezogenen Ergebnissen mit der schwächsten diskriminatorischen Bedeutung (vgl. Tabelle 4.2-6).

Tabelle 4.2-6: Standardisierte kanonische Diskriminanzfunktionskoeffizienten (N=28) in Teilstudie 2

Erfolgskriterium	Standardisierte kanonische Diskriminanzfunktionskoeffizienten
Wirtschaftliche Wirkungen	.578
Organisationsbezogene Wirkungen	.234
Qualifikatorische Wirkungen	.675

4.2.1 Vergleich der Erfolgsgruppen nach ausgewählten Kriterien

4.2.1.1 Gruppenvergleich anhand ausgewählter Merkmale der betrieblichen Situation

Um zu überprüfen, ob bzw. auszuschliessen, dass die beiden Erfolgsgruppen sich systematisch in bestimmten Gruppenmerkmalen unterscheiden, die ausschlaggebend für den Erfolg der Projekte sein könnten, wurden schliesslich Mittelwertvergleiche (U-Tests) für ausgewählte Merkmale durchgeführt. Es kann festgestellt werden, dass sich die beiden Projekte-Gruppen in der Ausprägung all dieser Merkmale nicht signifikant unterscheiden. Es handelt sich dabei um folgende:

- betriebliche Voraussetzungen (alle Skalen)
- Projektbudget
- Gegenstand
- Branche und Grösse
- Fachliche Herkunft der Beratung
- Umwelanforderungen: Ausmass und Auslöserwirkung ökonomischer, technologischer, politisch-rechtlicher und soziokultureller Aspekte sowie innerorganisationale Entwicklungen, Umweltdruck und Umweltdynamik
- Ziele

Gruppenzugehörigkeit und damit der erzielte Projekterfolg können nicht zusätzlich auf systematisch variierende Merkmale zurückgeführt werden, da die unterschiedlichen Projektmerkmale sich gleichermassen auf beide Subgruppen verteilen. Dies könnte darauf hindeuten, dass Erfolg bzw. Misserfolg eines Projekts nicht von der Ausgangslage oder bestimmten einzelnen Merkmalen einer Projektsituation, sondern tatsächlich von der Kontingenz von Merkmalen der Projektausgangslage (z.B. betriebliche Voraussetzungen) und des Change Managements abhängt.

4.2.1.2 Gruppenvergleich anhand der Veränderungsprinzipien

Es wurden ausserdem Mittelwertsvergleiche (U-Tests) der beiden Subgruppen für die verschiedenen Veränderungsprinzipien-Skalen angestellt, um zu überprüfen, wie sich die Change Management Aktivitäten über die beiden Gruppen verteilen. Die Mittelwertsvergleiche ergeben signifikante Unterschiede in den Veränderungsprinzipien ‚Flexibilität der Planung‘ und ‚Bedingungsorientierung‘. Es ist ersichtlich, dass in erfolgreicheren Projekten signifikant weniger flexibel geplant wurde, d.h. eher eine linear-sequentiell abzuarbeitende Planung gemacht wurde sowie eine stärkere Bedingungsorientierung bestand. Dieses Ergebnis kann darauf hinweisen, dass diese beiden Veränderungsprinzipien unabhängig von ihrem kontingenten Auftreten mit Aspekten betrieblicher Ausgangslagen erfolgskritisch sind. Die Übersicht der entsprechenden Resultate finden sich in Anhang F.

4.2.2 Zusammenhänge zwischen situativen Anforderungen und Veränderungsprinzipien

Die Suche nach erfolgsversprechenden Kontingenzen von Aspekten situativer Anforderungen der betrieblichen Ausgangslage mit Veränderungsprinzipien erfolgte explorativ mittels Zusammenhangsberechnungen innerhalb der beiden Erfolgsgruppen. Dazu wurde die für intervallskalierte Daten empfohlene Berechnung von Korrelationskoeffizienten nach Pearson verwendet. Streng genommen werden damit ordinalskalierte Daten behandelt wie intervallskalierte, was die Gefahr fehlerhafter Ergebnisse birgt. Laut Baur (2003) ist diese Gefahr jedoch „extrem gering. Normalerweise unterschätzt man die Stärke eines Zusammenhangs, wenn man ordinalskalierte Daten als intervallskaliert interpretiert“ (S. 31). Da die Pearson-Korrelation jedoch anfällig ist für Verzerrungen und die Anzahl von einbezogenen Fällen je Gruppe mit 12 (Gruppe 1) und 18 (Gruppe 2) gering ist, fand jeweils mittels der Berechnung des Kendall's Tau-Koeffizienten eine zusätzliche Überprüfung bzw. Absicherung der Ergebnisse statt. Generell werden jene Zusammenhänge beschrieben, welche *mindestens mit einem der beiden Verfahren signifikant* wurden, wenn der jeweils mit dem anderen Verfahren berechnete Zusammenhang in die gleiche Richtung weist und vergleichbarer Stärke ist.

Die nachfolgende Darstellung und Interpretation der Ergebnisse folgt folgender Systematik: Zunächst werden die Zusammenhänge aufgeführt, die sich zwischen Aspekten betrieblicher Voraussetzungen, namentlich Organisationsstrukturen, Führungsstrukturen, Veränderungswissen und Veränderungsprinzipien zeigten. Anschliessend werden die Zusammenhänge präsentiert, welche sich zwischen den Aspekten situativer Anforderungen aus der betrieblichen Umwelt, namentlich ökonomische, technologische, soziokulturelle, politisch-rechtliche sowie innerbetriebliche Anforderungen und den Veränderungsprinzipien zeigten. Zur Interpretation der Zusammenhänge werden die aus den Interviews jeweils zu den Zusammenhängen vorhandenen Informationen beigezogen. Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die Zusammenhangsergebnisse keinerlei Kausalzuschreibungen erlauben.

Wie oben erwähnt, wurden für die Berechnung der Korrelationen jeweils Koeffizienten nach Pearson und zur zusätzlichen Absicherung Kendall's Tau-Koeffizienten berechnet. Die Ergebnisse werden in Anhang F tabellarisch dargestellt. Anschliessend wird im Text jeweils grundsätzlich der Pearson-Koeffizient nochmals aufgeführt. In Fällen, in denen nur der Kendall's Tau-Koeffizient signifikant war, wird im Text dieser genannt, jedoch nicht speziell gekennzeichnet.

Die Bezugnahme auf die Kontingenzzannahmen (vgl. Kap. 4.1.10) erfolgt zusammenfassend im Anschluss der Beschreibung der Ergebnisse aus den drei Teilstudien (vgl. Kap 4.5).

Es wurden die Skalenwerte und - wo inhaltlich sinnvoll - Einzelitems der verschiedenen Dimensionen betrieblicher Ausgangslagen sowie sämtliche Skalenwerte der Veränderungsprinzipien, in die Berechnung aufgenommen. Für die Veränderungsprinzipien, deren Skalenkennwerte der Itemanalyse keine zufriedenstellenden Ergebnisse brachten, wurde das inhaltlich eindeutigste Item einzeln berücksichtigt. Tabelle 4.2-7 zeigt eine Übersicht zu den einbezogenen Skalen und Items im Bereich der Veränderungsprinzipien und der situativen Anforderungen⁸.

Tabelle 4.2-7: Übersicht über die in die Zusammenhangsberechnungen einbezogenen Fragebereiche in Teilstudie 2

VERÄNDERUNGSPRINZIPIEN	
Skalen	Einzelitems
Pragmatisch-fokussierte Lösungen	Ausmass gradueller Anpassung bzw. tiefgreifenden Wechsels
Humanzentrierung	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Item 1</i>: Der Veränderungsprozess zielte auf graduelle Anpassungen und Modifikationen in der Organisation ab
Bedingungsorientierung	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Item 2</i>: Der Veränderungsprozess zielte auf einen Paradigmenwechsel und radikale Veränderungen in der Organisation ab
Flexibilität der Planung	
Zieloffenheit	
Tempomässigung	
Langfristigkeit des Wandels	Prozessberatung
Fachberatung	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Item 1</i>: Es bestand Einflussnahme durch Beratende auf der Methodenebene, d.h. Einfluss auf das prozessbezogene Was, Wann und Wie im Projekt
Anpassung der Vorgehensmethode	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Item 2</i>: Die Beratungsfirma brachte Expertise im Bereich der Veränderungsprozessgestaltung ein
Grad der betrieblichen Entscheidungsverantwortung	
Partizipationsorientierung	
Selbstbeurteilung	
Fremdbeurteilung	Fachberatung
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Item</i> (Einzelitem <i>zusätzlich</i> zur Skala): Die Beratungsfirma brachte Arbeitskraft bei der operativen Projektarbeit ein
SITUATIVE ANFORDERUNGEN DER BETRIEBLICHEN AUSGANGSLAGE	
Betriebliche Voraussetzungen	
Skalen	
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilität der Organisationsstrukturen • Flexibilität der Führungsstrukturen • betriebliches Veränderungswissen 	
Umweltanforderungen	
Einzelitems	
ökonomische Entwicklungen (Ausmass und Auslösewirkung)	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Item 1</i>: Wettbewerbssituation / Konkurrenzdruck • <i>Item 2</i>: Veränderte Kundenbedürfnisse • <i>Item 3</i>: Veränderungen des Arbeitsmarkts 	
technologische Entwicklungen (Ausmass und Auslösewirkung)	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Item 1</i>: Produkttechnologien • <i>Item 2</i>: Produktionstechnologien 	
soziokulturelle Entwicklungen (Ausmass und Auslösewirkung)	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Item 1</i>: Wertewandel der Organisationsmitglieder in Bezug auf Arbeit und wirtschaftliches Handeln • <i>Item 2</i>: Neue Anforderungen an die Qualifikation von Mitarbeitenden 	
politisch-rechtliche Entwicklungen (Ausmass und Auslösewirkung)	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Item 1</i>: Neue gesetzliche Grundlagen 	
Innerorganisationale Entwicklungen (Ausmass und Auslösewirkung)	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Item 1</i>: Fusionierung mit einer anderen Firma • <i>Item 2</i>: Reorganisation des Gesamtbetriebs • <i>Item 3</i>: Einführung neuer Tools • <i>Item 4</i>: Outsourcing spezifischer Aufgabenbereiche • <i>Item 5</i>: Führungswechsel 	
Umweltdruck (Ausmass und Auslösewirkung)	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Item 1</i>: Druck, welchen die situativen Anforderungen vor der Veränderung auf die Organisation ausübten 	
Umweltdynamik (Ausmass und Auslösewirkung)	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Item 1</i>: Dynamik, durch welche die situativen Anforderungen vor der Veränderung gekennzeichnet waren 	

⁸ Die Dimensionen 'Umweltdruck' und 'Umweltdynamik' wurden zwar erhoben, erwiesen sich jedoch in der weiteren inhaltlichen Auseinandersetzung als zu unspezifisch im Vergleich mit den thematisch spezifizierten Anforderungen aus der Umwelt. Sie wurden deshalb zwar in die Zusammenhangsberechnungen einbezogen, werden aber ausschliesslich im Anhang F dargestellt und im nachfolgenden Text nicht interpretiert.

4.2.2.1 Zusammenhänge mit Organisationsstrukturen

4.2.2.1.1 Erfolgreicher eingeschätzte Projekte

Korrelationen. In den erfolgreicher eingeschätzten Projekten besteht ein negativer Zusammenhang zwischen der Flexibilität der Organisationsstrukturen und der Anlage des Wandels auf Langfristigkeit (-.62*). Das heisst bei sehr flexiblen Strukturen wurde ein einmalig-temporäres Design der Veränderung, bei traditionell-bürokratischen Strukturen dagegen ein langfristiges Vorgehen gewählt. Eine Interpretation könnte sein, dass in Organisationen mit traditionell-bürokratischen (und wenig veränderungsfreundlichen) Strukturen Veränderungen mehr Zeit brauchen.

Es besteht zudem ein negativer Zusammenhang zwischen dem Ausmass gradueller Anpassung (im Gegensatz zu tiefgreifenden Veränderungen) und der Flexibilität von Organisationsstrukturen (-.84*), d.h. das Ausmass *gradueller Anpassungen* war bei flexiblen Strukturen gering, bei traditionell-bürokratischen Strukturen hingegen gross.

Interviewergebnisse. In den Interviews der Gruppe der erfolgreicher eingeschätzten Projekte finden sich kaum Aussagen zum Veränderungsprinzip der graduellen Anpassung vs. tiefgreifendem Wechsel. In einem Fall jedoch, der eine Organisation mit wenig flexiblen Strukturen betrifft, wurde mit graduellen Anpassungen in den Veränderungsprozess eingestiegen. Es wurden zunächst nur die Veränderungen durchgeführt, die von betrieblicher Seite als vordringlich betrachtet wurden, obwohl sich die Problemstellung aus beraterischer Sicht grundsätzlicher darstellte. In dieser ersten Phase gradueller Anpassung konnte eine Vertrauensbasis geschaffen und das in der Organisation notwendige Wissen aufgebaut werden. Beides war für die Durchführung grundlegender Veränderungen nötig.

4.2.2.1.2 Weniger erfolgreich eingeschätzte Projekte

Korrelationen. In weniger erfolgreich eingeschätzten Projekten gibt es eine schwache positive Korrelation zwischen der Flexibilität der Organisationsstrukturen und Bedingungsorientierung (.37*), d.h. in flexiblen Organisationsstrukturen wurde eher stark, in traditionell-bürokratischen Strukturen eher wenig bedingungsorientiert gearbeitet.

Bezüglich der Entscheidungsverantwortung gibt es einen negativen Zusammenhang zwischen der Flexibilität von Organisationsstrukturen und dem Ausmass betrieblicher Verantwortung im Projekt (-.59*), d.h. die Verantwortung lag bei hoher Flexibilität stark auf beraterischer Seite, bei wenig Flexibilität hingegen auf betrieblicher Seite. Es existieren diesbezüglich keine Vorannahmen über sinnvolle Kontingenzen. Es wird jedoch generell, davon ausgegangen, dass die inhaltliche Verantwortung möglichst beim Betrieb angesiedelt sein soll.

Interviewergebnisse. Interessant sind die Interviewergebnisse der Fälle, bei denen die Betriebe traditionell-bürokratische, wenig flexible Organisationsstrukturen aufwiesen und eine geringe Bedingungsorientierung angegeben wurde. Das *Ziel* der Veränderung der Organisation war jeweils durchaus struktureller Art, die Interventionen, durch welche die Veränderung erreicht werden sollten, setzten hingegen nicht hauptsächlich an den sogenannten harten Faktoren an, sondern es wurden humanzentrierte Interventionen stark gewichtet. Beispielsweise wurde erheblicher Aufwand für Schulungen und Einzelcoachings geleistet. Die Interviews lassen leider keine Schlüsse über die Effektivität dieser Interventionen hinsichtlich der Wirkungsdimensionen zu.

Eine Interpretation könnte jedoch sein, dass Interventionen, die schwergewichtig off-the-job - das heisst im Veränderungskontext auch ausserhalb der Projektarbeit - stattfinden, im Hinblick auf Auswirkungen im betrieblichen (Projekt-)Alltag und in Bezug auf die gewünschten Auswirkungen der Veränderung weniger wirksam sind als Interventionen, bei denen anhand von neuen Arbeitsformen, sozusagen on-the-job im Veränderungsprozess neues Verhalten gelernt wird. Das wird auch durch die Ergebnisse zu Prozessberatung gestützt. Von den betreffenden Beratern wird sie im Fragebogen sehr hoch eingeschätzt, während in den besagten Interviews indessen wenig vom Arrangement solcher Lern- und Arbeitssituationen berichtet wird.

Die Aussagen über die Ansiedelung der Entscheidungsverantwortung in Betrieben mit traditionell-hierarchischen Strukturen zeigen, dass obwohl insbesondere die fachliche Entscheidungsverantwortung formal beim Betrieb lag - wie im Fragebogen auch angegeben wurde - Beratende faktisch durch inhaltliches Engagement für den Betrieb Verantwortung übernahmen. Entsprechend wurde dann auch von Bemühungen berichtet, dem Betrieb insbesondere gegen Ende des Projekts die Verantwortung für seine Veränderung wieder zurück zu übertragen. Möglicherweise liegt eine Ursache für den weniger hoch eingeschätzten Erfolg dieser Projekte in einer unzureichend gelungenen Verankerung der Veränderungsverantwortung im Betrieb. Interessant bzw. irritierend ist die Tatsache, dass vor allem gerade diese Beratenden im Fragebogen die betriebliche Verantwortung sehr hoch einschätzten.

4.2.2.2 Zusammenhänge mit Führungsstrukturen

4.2.2.2.1 Erfolgreicher eingeschätzte Projekte

Korrelationen. In den erfolgreicher eingeschätzten Projekten ergab sich lediglich ein positiver Zusammenhang zwischen der Flexibilität der Führungsstrukturen und dem Ausmass der Humanzentrierung (.66*), d.h. bei flexiblen Führungsstrukturen bestand eine starke, bei traditionell-hierarchischen Führungsstrukturen eine geringe Humanzentrierung. Interessant ist der erläuterte Zusammenhang auch hinsichtlich der Korrelation zwischen *organisationsstruktureller* Flexibilität und Bedingungsorientierung in der Gruppe weniger erfolgreicher Projekte (.37*). Offenbar ist mit zunehmender struktureller Flexibilität eine zunehmende Humanzentrierung ein wichtiges Veränderungsprinzip hinsichtlich Zielsetzung und Vorgehensmethode, während eine Zunahme der Bedingungsorientierung mit eingeschränkten Wirkungen einhergeht. Es ist bei dieser Interpretation bezüglich der Aussagekraft der Zusammenhänge zu beachten, dass es sich im Erfolgsfall um Führungsstrukturen, im schlechteren Fall um Organisationsstrukturen handelt und der Zusammenhang bei letzteren relativ schwach ist.

Interviewergebnisse. In zwei Fällen zeigt sich eine deutliche Tendenz, bei eher traditionell-hierarchischen Führungsverhältnissen in Bezug auf das Veränderungsziel bedingungsorientiert vorzugehen und die Humanzentrierung - als Begleitmassnahmen - auf dem Weg zum Ziel stärker zu gewichten, d.h. der Veränderungsprozess wurde stark humanzentriert gestaltet bei gleichzeitig prozessorientiertem Beraten. Es wurden hier beispielsweise in einem Fall für den Lösungsfindungsprozess Kommunikations- und Kooperationssituationen zwischen bestimmten Rollenträgerinnen und -trägern arrangiert und Verhaltensregeln für den Umgang miteinander aufgestellt. Im anderen Fall wurden im Hinblick auf eine technologische Veränderung wiederholte beteiligungsorientierte Konsultations- und Schulungsveranstaltungen für die Mitarbeitenden durchgeführt.

Im Gegensatz dazu wurden in zwei anderen Fällen mit einer flexiblen Führungssituation gleichzeitig bedingungsorientierte wie auch humanbezogene Ziele verfolgt, d.h. Humanzentrierung war gleichzeitig Vorgehensmethode und Zielsetzung des Veränderungsprozesses. Schlüssig damit wurde in diesen Fällen über ausgeprägte Prozessberatung berichtet.

Es erscheint bei vergleichender Betrachtung dieser Fälle plausibel, dass angesichts traditionell-bürokratischer Führungsstrukturen Veränderungsmanagement primär bedingungsorientiert auf die Veränderung struktureller bzw. harter Faktoren abzielen soll, da eine reine Humanzentrierung möglicherweise zu wenig wirksam ist bezüglich gewünschter Modifikationen innerhalb wenig flexibler Strukturen. Auf dem Weg zum Veränderungsziel struktureller, also bedingungsorientierter Art jedoch humanzentriert zu handeln, erwies sich als erfolgsversprechende Kombination. In einem flexiblen Umfeld hingegen ist es offenbar eher möglich und sinnvoll gleichzeitig humanbezogene wie auch bedingungsorientierte Ziele zu setzen und diese wiederum hauptsächlich mit humanzentrierten Interventionen zu verfolgen.

4.2.2.2 Weniger erfolgreich eingeschätzte Projekte

Korrelationen. Bei weniger erfolgreichen Projekten gab es einen negativen Zusammenhang zwischen der Flexibilität der Führungsstrukturen und der Langfristigkeit des Wandels ($-.72^*$), d.h. der Wandel wurde in flexiblen Führungsstrukturen einmalig-temporär, in weniger flexiblen Führungsverhältnissen dagegen langfristig-kontinuierlich angelegt. Dies steht im Widerspruch zu den Resultaten zur Flexibilität der *Organisationsstrukturen*, in denen sich ein einmalig-temporäres Vorgehen in Kombination mit struktureller Flexibilität als *erfolgreich* herausstellte ($-.62^*$). Es darf hier nicht vergessen gehen, dass die weniger erfolgreichen Projekte ebenfalls keine Misserfolgsprojekte waren. Erfolgsversprechende Kontingenzen können auch hier zu finden sein.

Die Entscheidungsverantwortung lag bei hoher Flexibilität wiederum stark auf beraterischer, bei wenig flexiblen Führungsstrukturen hingegen auf betrieblicher Seite ($-.47^*$).

Interviewergebnisse. In den Interviews zu den weniger erfolgreich eingeschätzten Projekten werden wenig Aussagen zur Kontingenz von Langfristigkeit des Wandels und Flexibilität von Führungsstrukturen gemacht, die den Widerspruch zu den Ergebnissen im Zusammenhang mit der Flexibilität der Organisationsstrukturen aufklären können. Ein positiver Zusammenhang mit Langfristigkeit stellte sich dort als *erfolgsversprechend* heraus. Beispiele für die Gewährleistung langfristiger Entwicklung in weniger erfolgreichen Projekten sind die Schaffung von wiederverwendbaren Instrumenten oder das Einsetzen von Patinnen und Paten. Die Berichte lassen dennoch keine Schlüsse über die Wirksamkeit dieser Interventionen zu. In einem Fall wird zudem berichtet, dass der Wandel zwar langfristig über die Projektgrenzen hinaus gedacht war, bei der Rücküberweisung der Verantwortung für die Veränderung an den Betrieb am Ende des Projekts Schwierigkeiten aufgetreten sind, weil sich die Beratenden stark engagiert hatten und die betrieblichen Verantwortlichen dadurch wenig aktiv geworden waren. Das heisst, die langfristige Anlage war zwar erfolgsversprechend gedacht (dementsprechend die Angabe im Fragebogen), die Durchführung brachte jedoch Hindernisse mit sich, die sich eventuell negativ ausgewirkt haben. Letzteres wird allerdings nicht explizit berichtet.

Es zeigt sich, dass bis auf eine Ausnahme sämtliche Betriebe eher traditionell-hierarchische und wenig flexible Führungsstrukturen aufwiesen. Die Beratenden belassen die Entscheidungsverantwortung formal beim Betrieb, wobei in allen Fällen von einem erheblichen inhaltlichen und teilweise auch durchführenden Engagement berichtet wurde. Ein Teil der Verantwortung lag so faktisch natürlich auf Seiten der Beratung, was nicht als erfolgsversprechend gilt.

4.2.2.3 Zusammenhänge mit Veränderungswissen

4.2.2.3.1 Erfolgreicher eingeschätzte Projekte

Korrelationen. In der Gruppe der erfolgreicher eingeschätzten Projekte ergaben sich keine signifikanten Zusammenhänge.

4.2.2.3.2 Weniger erfolgreich eingeschätzte Projekte

Korrelationen. Die weniger erfolgreich eingeschätzten Projekte zeichnen sich durch einen positiven Zusammenhang zwischen Veränderungswissen und Zieloffenheit aus ($.53^*$), d.h. bei grossem Wissen über Veränderungen wurden die Ziele eher offen, bei geringem Wissen dagegen fokussiert formuliert.

Die Entscheidungsverantwortung lag bei viel Wissen stark auf betrieblicher Seite, bei wenig Wissen dagegen auf beraterischer Seite ($.47^*$).

Interviewergebnisse. Die Interviewergebnisse zeigen, dass auch bei Betrieben mit viel Veränderungswissen die faktisch übernommene inhaltliche und teilweise durchführende Verantwortung durch die Beratenden ausgeprägter scheint, als dies in den Fragebogen deutlich wurde. Das bedeutet, dass die Verantwortung stark auf beraterischer Seite lag, was eventuell zum ge-

ringeren Projekterfolg beitrug. In einigen Fällen wird berichtet, dass die Rücküberweisung der Verantwortung auch mit "Verweigerungen" der Beratenden einherging, weiterhin Aufgaben zu übernehmen, die ihnen der Betrieb gerne übertragen hätte. Das führte seitens des Betriebs zu Irritation und war möglicherweise ebenfalls erfolgskritisch. Zum Zusammenhang zwischen Veränderungskompetenzen und Zieloffenheit finden sich in den Interviews keine aufschlussreichen Informationen.

4.2.2.4 Zusammenhänge mit ökonomischen Anforderungen

4.2.2.4.1 Erfolgreicher eingeschätzte Projekte

Korrelationen. In erfolgreicher eingeschätzten Projekten mit ökonomisch geprägten Ausgangslagen zeigten sich unterschiedliche Zusammenhänge je nach thematischer Färbung des jeweiligen ökonomischen Aspektes, die Resultate weisen jedoch in eine ähnliche Richtung.

Bei Projekten, die im Kontext hoher Anforderungen durch das vorhandene Ausmasses veränderter Kundenbedürfnisse abliefen, wurde prozessberaterisch im Sinne der methodischen Einflussnahme auf den Veränderungsprozess vorgegangen (.64*). Hier zeigt sich ferner ein negativer Zusammenhang mit der Bedingungsorientierung (-.77*), das heisst, bei einem grossen Ausmass an veränderten Kundenbedürfnissen wurde nur geringfügig bedingungsorientiert vorgegangen.

Bei Ausgangslagen, die durch den veränderten Arbeitsmarkt als stark geprägt beurteilt wurden, wurde erfolgreich ein Vorgehen mit wenig fachberaterischem Charakter (-.95*) und unter Einbringen wenig Beraterischer operativer Arbeitskraft (-.80) und Selbstbeurteilung (.79*) bei der Analyse des Ist-Zustandes angewendet. Dabei wurde humanzentriert (.84*) wie auch wenig pragmatisch-lösungsorientiert (-.69*), also konzeptorientiert vorgegangen.

Projekte, die durch grossen Konkurrenzdruck ausgelöst wurden, waren als langfristiger Wandel angelegt (.68*). Hier ist ausserdem ein negativer Zusammenhang mit dem Aspekt der Fremdbeurteilung sichtbar (-.77*).

Insgesamt wurde also in den erfolgreicher eingeschätzten Projekten mit Ausgangslagen, die durch ökonomische Anforderungen geprägt waren, stark selbstbeurteilend, wenig fremdbeurteilend, prozessberaterisch (Einflussnahme auf Vorgehensmethode), wenig fachberaterisch, humanzentriert und wenig bedingungsorientiert sowie langfristig-kontinuierlich vorgegangen.

Interviewergebnisse. Bezüglich des Aspektes der methodischen Einflussnahme auf den Veränderungsprozess vor dem Hintergrund veränderter Kundenbedürfnisse zeigt sich in einem Fall konkret, wie durch den Berater auf methodischer Ebene Einfluss genommen wurde: Das Unternehmen wurde auf dem Weg zu seiner künftigen Prozessarchitektur schrittweise angeleitet („man weiss, wie man zu so einer kommt“).

Prozessberaterisches Vorgehen vor dem Hintergrund des veränderten Arbeitsmarktes wird in einem Fall besonders deutlich, bei dem mit Kunden und Kundinnen ein funktionsbezogener Entwicklungsprozess für eine verbesserte Anpassung an den Arbeitsmarkt vollzogen wurde. Die Betroffenen wurden bei der Standortbestimmung im Hinblick auf ihre individuelle Situation (Selbstbeurteilung) und in ihrer weiteren Entwicklung methodisch unterstützt und durch Coaching zusätzlich begleitet. Dieses Vorgehen scheint im Zusammenhang mit persönlichen Entwicklungsprozessen, die in Wechselwirkung mit organisationalen Anforderungen vor sich gehen sollen, besonders wirksam.

Die starke Humanzentrierung bezieht sich einerseits auf die Zielsetzungen, andererseits auf den Prozess, der zu diesen Zielen führt. In den betreffenden Fällen wurde prozessbezogen viel Gewicht auf Humanzentrierung gelegt, indem u.a. Beziehungsklärungen gemacht, kommunikative Prozesse initiiert und Qualifizierungsprozesse lanciert wurden. Die Aufzählung dieser Aspekte von Humanzentrierung zeigt, dass diese sehr viel gemeinsam haben bzw. teilweise auch identisch sind mit Aspekten prozessberaterischen Vorgehens.

Es wird also ersichtlich, dass im Zusammenhang mit ökonomischen Anforderungen organisationale Veränderungen erfolgreich lanciert werden können, wenn Beratende sich sowohl auf methodischer wie auf sozialer Ebene um die Gestaltung des Veränderungsprozesses kümmern.

4.2.2.4.2 Weniger erfolgreich eingeschätzte Projekte

Korrelationen. Wie in den erfolgreicher eingeschätzten Projekten wurden auch die weniger erfolgreichen Projekte, die durch Wettbewerbssituation und Konkurrenzdruck ausgelöst wurden, als langfristig-kontinuierliche Unterfangen angelegt (.61*). Dieses Veränderungsprinzip trennt hier erfolgreichere und weniger erfolgreiche Projekte wenig voneinander.

Im Zusammenhang mit dem Ausmass an Veränderungen am Arbeitsmarkt (.56*) und der damit einhergehenden Auslösewirkung (.75*) dieser Entwicklungen wurde langsam vorgegangen. Im weiteren gibt es eine Korrelation zwischen der Auslösewirkung des veränderten Arbeitsmarktes und der Flexibilität der Planung (.54*).

Wie auch in den erfolgreicher eingeschätzten Projekten wurde im Zusammenhang mit dem Ausmass des Konkurrenzdrucks fachberaterisch, durch Einbringen beraterischer Arbeitskraft in die operative Projektarbeit, vorgegangen (.62*).

In Verbindung mit verändertem Arbeitsmarkt und veränderten Kundenbedürfnissen hingegen wurde wenig fachberaterisch agiert. Es besteht eine negative Korrelation zwischen veränderten Kundenbedürfnissen als Veränderungsauslöser und Fachberatung (-.67*) sowie zwischen dem Auslöser veränderter Arbeitsmarkt und fachberaterischem Vorgehen im Sinne des Einbringens beraterischer Arbeitskraft (-.51). Es zeigen sich jedoch wider Erwarten keine entsprechenden Zusammenhänge zu prozessorientierten Vorgehensweisen. Bei veränderten Kundenbedürfnissen flossen eher verstärkt (.66*), in Zusammenhang mit hohem Konkurrenzdruck hingegen weniger (-.60) Selbstbeurteilungen zur Aufnahme der Ist-Situation ein. Möglicherweise liegt darin ein Grund für den geringeren Erfolg dieser Projekte: Während bei den erfolgreicheren Projekten stark prozessorientiert gehandelt wurde, treten diese oder ähnliche Veränderungsprinzipien in den weniger erfolgreichen Projekten nicht auf.

Die beiden Projekte-Erfolgsgruppen unterscheiden sich ausserdem in ihrer Konzeptorientierung: Während sich bei Anforderungen des veränderten Arbeitsmarkts in weniger erfolgreichen Projekten eine Korrelation mit starker pragmatisch-fokussierter Lösungsorientierung bzw. geringer Konzeptorientierung ergibt (.52*), ist dies wie oben bereits erwähnt bei den erfolgreicher eingeschätzten Projekten umgekehrt (-.69*). Bei veränderten Kundenbedürfnissen gibt es hingegen in den weniger erfolgreichen Projekten einen negativen Zusammenhang mit pragmatisch-fokussierter Lösungsorientierung (-.47*).

Des weiteren findet sich in den weniger erfolgreichen Projekten ein negativer Zusammenhang zwischen der Ausgangslage veränderter Kundenbedürfnisse und betrieblicher Entscheidungsverantwortung (-.51*): Bei starker Ausprägung veränderter Kundenbedürfnisse war die beraterische im Gegensatz zur betrieblichen Verantwortung gross. Die Problematik dieser Tatsache wurde oben bereits erörtert.

Interviewergebnisse. Die Interviews liefern nur wenige Aussagen zur Gestaltung der Veränderung als langfristiger Prozess bei einer durch Konkurrenzdruck gekennzeichneten Ausgangssituation. Gerade im Zusammenhang damit, dass die Korrelation zwischen Konkurrenzdruck als Auslöser und langfristiger Anlage des Wandels auch bei den erfolgreicher eingeschätzten Projekten signifikant wurde, drängt sich die Annahme auf, dass die tatsächliche *Ausgestaltung* der Langfristigkeit relevant sein dürfte und den Unterschied zwischen erfolgreicheren und weniger erfolgreichen Projekten erklärt. Es lässt sich hier lediglich vermuten, dass die in den weniger erfolgreichen Projekten genannten Interventionen zur Gewährleistung der Langfristigkeit (z.B. wiederverwendbare Instrumente, Patinnen und Paten zur weiteren Promotion des Wandels) zu wenig wirksam waren.

Die Interviews beinhalten relativ wenig klärende Hinweise zum Zusammenhang zwischen Veränderungen am Arbeitsmarkt und Tempomässigung sowie rollender Planung. Es ist dennoch auffällig, dass in denjenigen Fällen, in denen im Fragebogen keine oder wenig Anforderungen vom Arbeitsmarkt angegeben wurden, die Projekte sich teilen lassen in solche, bei welchen von Beratenden grundsätzlich für eine lineare Planung argumentiert wurde und diese mit dem offenbar notwendigen Tempo abgearbeitet wurde und solche, bei welchen die Beratenden situativ aus gegebenem Anlass bremsen oder beschleunigten. Diese Ergebnisse können jedoch aus den Berichten wenig mit den fehlenden Anforderungen des Arbeitsmarktes in Verbindung gebracht werden.

Hinsichtlich fachberaterischen Vorgehens fällt auf, dass die Beratenden in den Projekten mit starkem Konkurrenzdruck als Ausgangslage durchwegs ein expertokratisches Beratungsverständnis hatten. Sie verstanden sich als Experten für die Probleme des Betriebs, die zudem die Gestaltung des Veränderungsprozesses moderierten. Einiges Male ist sogar die Rede von einer „Doppelrolle“ und „durchführender Verantwortung“. In den Projekten mit wenig Konkurrenzdruck in der Ausgangslage war dieses Rollenverständnis so nicht vorhanden, hier wurde im allgemeinen weniger über inhaltliche Interventionen berichtet. Es wurde in der Mehrheit dieser Fälle situativ inhaltlich beraten, wenn seitens betrieblicher Akteurinnen und Akteure inhaltliche Überforderung in Bezug auf die Erarbeitung von Lösungen wahrgenommen wurde. In den Fällen mit starkem Konkurrenzdruck findet sich diese Argumentation hinsichtlich der betrieblichen Überforderung als Ursache für inhaltliche Beratung hingegen nicht. Bezüglich der Korrelation zwischen Anforderungen durch veränderte Kundenbedürfnisse und Konkurrenzdruck lassen sich aus den Interviews keine aufklärenden Schlüsse ziehen.

In Bezug auf die Korrelation zwischen Anforderungen durch den veränderten Arbeitsmarkt und beratungsseitigen Einbringen operativer Arbeitskraft sind in den Interviews wenig Hinweise zu finden, da nur zwei Fälle mit dieser Ausgangslage genannt wurden. Tatsächlich wird in diesen beiden Fällen nur marginal über intentional prozessorientierte Vorgehensweisen berichtet, was mit grosser Vorsicht als Hinweis auf das fachberaterisch orientierte Vorgehen schliessen lässt, aber ebenfalls keine weiteren Erklärungen für den gefundenen Zusammenhang zu liefern vermag. Fälle mit einem geringen Ausmass an Veränderungen am Arbeitsmarkt lassen sich aufteilen in Projekte mit Beratenden mit einem durchgehenden Expertenverständnis und operativer Verantwortung und Beratenden, die eher reaktiv inhaltlich agierten.

Bezüglich der Korrelation zwischen veränderten Kundenbedürfnissen und Selbstbeurteilung wird in den betreffenden Interviews berichtet, dass die Betroffenen befragt worden seien, mit ihnen ihre Arbeitsplätze beurteilt worden seien und dass in Workshops Stärken/Schwächen-Analysen mit den Betroffenen durchgeführt worden seien. Es wird nicht ersichtlich, inwiefern diese Projekte mit eingeschränkten Wirkungen einhergingen.

Über den positiven Zusammenhang zwischen den Anforderungen des veränderten Arbeitsmarktes und pragmatisch-fokussierter Lösungsorientierung werden in den Interviews wenig Aussagen gemacht, da diese spezifischen Anforderungen nur in zwei Fällen genannt wurde.

Bezüglich des negativen Zusammenhangs zwischen veränderten Kundenbedürfnissen und pragmatisch-fokussierter Lösungsorientierung entsteht der Eindruck, dass zwar im Fragebogen geringer Pragmatismus und hohe Konzeptorientierung angegeben worden war, in der faktischen Umsetzung jedoch eine Tendenz zu pragmatisch-fokussierten Lösungen vorhanden war. Damit wird der genannte Zusammenhang in Frage gestellt. In einzelnen Fällen wird sogar explizit berichtet, dass das Vorhaben ursprünglich konzeptorientiert, in der Ausführung hingegen eher pragmatisch gewesen sei. Auf den negativen Zusammenhang zwischen verschiedenen situativen Anforderungen und betrieblicher Entscheidungsverantwortung wurde oben bereits eingegangen.

4.2.2.5 Zusammenhänge mit technologischen Anforderungen

4.2.2.5.1 Erfolgreicher eingeschätzte Projekte

Korrelationen. Erfolgreicher eingeschätzte Projekte mit der Anforderung technologischer Entwicklungen in der Ausgangslage zeichnen sich insofern durch die Tendenz zu non-direktiver Planung und Steuerung aus, als die Projekte langfristig angelegt waren (.96*) und mit gemäßigtem Tempo vollzogen wurden (.92*). Weiter gibt es einen negativen Zusammenhang mit Fremdbeurteilung zur Analyse der Ist-Situation (-.88*). Die Resultate ergeben ein wenig interpretierbares Bild.

Interviewergebnisse. Hinsichtlich der Langfristigkeit des Wandels wird in einem Fall besonders klar, dass auf die neuen technologischen Anforderungen mit der Entwicklung der eigenen Technologie reagiert wurde. Diese technologische betriebliche Veränderung wurde als Ausgangslage für weitere notwendige Entwicklungen betrachtet, welche im weiteren mit einer langfristigen Perspektive verfolgt wurden.

Über das Tempo der Veränderung liefern die Interviews keine weiteren Informationen im Zusammenhang mit technologischen Entwicklungen.

Es lässt sich schliessen, dass durch technologische Entwicklungen ausgelöste Veränderungen sinnvollerweise langfristig, mit Bedacht und selbstreflexiv angegangen werden, obwohl erwartet werden könnte, dass technologische Entwicklungen schnell vor sich gehen und rasche Anpassungen verlangen.

4.2.2.5.2 Weniger erfolgreich eingeschätzte Projekte

Korrelationen. In den weniger erfolgreich eingeschätzten Projekten wurde im Zusammenhang mit technologischen Anforderungen tendenziell prozessorientiert beraten, indem die Vorgehensmethode stark an die betrieblichen Verhältnisse angepasst wurden (.65*). Ausserdem wurden Betroffene stark einbezogen (.59*). Auch hier ist die Interpretation der Ergebnisse erschwert. Diese liefern auch im Vergleich zu den erfolgreicherer Projekten wenig Hinweise und Erklärungsmöglichkeiten in Bezug auf erfolgskritische Vorgehensweisen.

Interviewergebnisse. Aus den Interviews lässt sich über den positiven Zusammenhang zwischen dem Veränderungsauslöser Produkttechnologien und Partizipationsorientierung wenig aussagen, da nur in zwei Fällen die Anforderung produkttechnologischer Art angegeben wurde. Im einen Projekt wurden verantwortliche Führungskräfte durch aktive Mitarbeit und betroffene Mitarbeitende durch Konsultation systematisch einbezogen. Es wird nicht deutlich, inwiefern hier durch den Einbezug problematische Auswirkungen hätten entstehen können.

Da nur sehr wenig über das Veränderungsprinzip der Anpassung der Vorgehensmethode berichtet wurde, lassen sich in den Interviews keine klärenden Hinweise über den positiven Zusammenhang mit dem Auslöser Produktionstechnologien finden.

4.2.2.6 Zusammenhänge mit soziokulturellen Anforderungen

4.2.2.6.1 Erfolgreicher eingeschätzte Projekte

Korrelationen. Es zeigten sich keine signifikanten Zusammenhänge in der erfolgreicherer Projekte-Gruppe.

Interviewergebnisse. Die Interviews machen deutlich, dass in den Projekten mit neuen Anforderungen an die Qualifikation von Mitarbeitenden durchwegs eine starke Prozessorientierung seitens der Beratung vorherrschte. Diese war ausserdem an eine starke Beteiligung der Betroffenen an der Veränderung gebunden, d.h. die Mitarbeitenden waren - im Gegensatz zu den Projekten ohne neue Anforderungen an die Qualifikation - aufgefordert, selbst Lösungen zu generieren und einzubringen. Die Analyse der Ist-Situation beruhte dabei ausschliesslich auf

Selbstbeurteilungen. Insgesamt scheint im Zusammenhang mit neuen Qualifikationsanforderungen also ein stark prozess- und beteiligungsorientiertes, selbstreflexives Vorgehen erfolgversprechend zu sein, was angesichts der Thematik Qualifikationsanforderungen sehr plausibel erscheint.

4.2.2.6.2 Weniger erfolgreich eingeschätzte Projekte

Korrelationen. Die Zusammenhänge zwischen neuen Qualifikationsanforderungen und der Langfristigkeit des Wandels (.52*), der Humanzentrierung (.45*) sowie die negative Korrelation zwischen veränderungsauslösendem Wertewandel der Arbeitnehmenden und dem fachberaterischen Einbringen von Arbeitskraft (-.59*) lassen sich bei soziokulturell geprägten Ausgangslagen in weniger erfolgreichen Projekten als Tendenz zur sanften Veränderung interpretieren. Auffallend ist demgegenüber der negative Zusammenhang mit betrieblicher Entscheidungsverantwortung (-.54*).

Interviewergebnisse. Hinweise darüber, dass die faktische Langfristigkeit nicht mit der ursprünglich geplanten übereinstimmt, liefert ein Fall hinsichtlich der Korrelation zwischen Qualifikationsanforderungen und Langfristigkeit: Die Rücküberweisung der Verantwortung zur längerfristigen Weiterführung des Projekts im Sinne einer kontinuierlichen Entwicklung wurde dadurch behindert, dass die Beratenden während des Projekts grosses Engagement gezeigt hatten, was zu einer Verringerung des Engagements der betrieblichen Akteurinnen und Akteure führte. Diese waren entsprechend am Ende des Projekt nicht bereit, die Veränderung selbständig weiterzuführen. Die Vermutung liegt nahe, dass die notwendige Qualifizierung zur Weiterführung der Veränderung zu wenig in der operativen Projektarbeit stattgefunden hatte, was sich möglicherweise negativ auf die Projektergebnisse auswirkte. Ergänzend verdeutlichen die Interviewergebnisse in zwei Fällen zur Korrelation zwischen neuen Qualifikationsanforderungen und Humanzentrierung, dass die Humanzentrierung nebst entsprechenden Zielsetzungen auch im Prozessgeschehen einen grossen Stellenwert einnahm. In besagten beiden Fällen wurden zweimalige Schulungs- bzw. Seminarserien durchgeführt. Möglicherweise bestätigt sich hier die oben formulierte Vermutung, dass Qualifizierungen im Veränderungsprojektkontext off-the-job - im Gegensatz zu prozess- und beteiligungsorientierten Interventionen in der operativen Projektarbeit - für das langfristige Fortführen der Veränderung durch betriebliche Verantwortliche nicht den gewünschten Effekt haben. Die Resultate der erfolgreicherer Projekte bestätigen dies. Auch dort wurde durch prozess- und partizipationsorientierte Vorgehensweisen ein indirekt humanzentriertes Vorgehen gewählt, das sich aber eben durch Beteiligung auszeichnete, die in den weniger erfolgreicherer Projekten offenbar gefehlt hat. Man könnte aus dem gefundenen Zusammenhang und daraus, dass er in weniger erfolgreichen Projekten auftritt, auch schliessen, dass Humanzentrierung im Zusammenhang mit soziokulturellen Anforderungen nicht die adäquate Interventionsstrategie ist. Durch bedingungsorientierte Interventionen könnte möglicherweise wirksamer interveniert werden, indem Strukturen und Prozesse so verändert würden, dass die Arbeitsbedingungen neuen soziokulturellen Anforderungen genügen.

Bezüglich der negativen Korrelation zwischen veränderungsauslösendem Wertewandel der Arbeitnehmenden und dem fachberaterischen Einbringen von Arbeitskraft gibt es in den Interviews keine weiteren klärenden Informationen, da nur in zwei Fällen diese Anforderung hoch eingeschätzt wurde und diese hierfür keine aufschlussreichen Angaben liefern.

4.2.2.7 Zusammenhänge mit politisch-rechtlichen Anforderungen

4.2.2.7.1 Erfolgreicher eingeschätzte Projekte

Korrelationen. Das Bild, das sich bei den erfolgreicher eingeschätzten Projekten zeigt, scheint relativ klar interpretierbar: Für Projekte mit neuen rechtlichen Grundlagen als Voraussetzung für Veränderungsprojekte erweist sich ein wenig flexibles (-.91*), d.h. eher linear geplantes und ein wenig zieloffenes (-.81*), d.h. eher zielfokussiertes Vorgehen als erfolgskritisch. Das erscheint

im Zusammenhang mit vermutlich relativ klaren rechtlichen Vorgaben plausibel. Zudem wurde bei geringer Humanzentrierung (-.94*) stark fachberaterisch (.92*) vorgegangen sowie beratungsseitig eher ausgeprägt operative Arbeitskraft eingebracht (.73*).

Interviewergebnisse. Die Interviews liefern keine weiteren Aufschlüsse.

4.2.2.7.2 Weniger erfolgreich eingeschätzte Projekte

Korrelationen. In den weniger erfolgreichen Projekten, die durch neue rechtliche Grundlagen ausgelöst wurden, wurde prozessberaterisch im Sinne der methodischen Gestaltung des Veränderungsprozesses vorgegangen (.55*): Damit unterscheiden sich erfolgreicher eingeschätzte von weniger erfolgreich eingeschätzten Projekten. In ersteren wurde bei dieser Ausgangslage ein fachberaterisches Vorgehen gewählt (.92*). Das könnte möglicherweise erfolgsrelevant sein.

Interviewergebnisse. Der Einbezug der Interviewergebnisse erschwert die vermeintlich klare Interpretierbarkeit der Ergebnisse für ein erfolgreiches Vorgehen: Es wird berichtet, dass auch in den betreffenden weniger erfolgreichen Projekten durchaus gezielt inhaltsorientiert interveniert wurde. Es können den Interviews zudem keine Angaben entnommen werden, wonach den Projekten durch die praktizierte Prozessberatung, namentlich den Einfluss der Beratung auf die Veränderungsprozessgestaltung, Nachteile entstanden wären. Die Einordnung dieser Projekte in die Gruppe der weniger erfolgreichen lässt sich mittels der Interviewergebnisse schwer durch diese Kontingenz erklären.

4.2.2.8 Zusammenhänge mit innerorganisationalen Anforderungen

4.2.2.8.1 Erfolgreicher eingeschätzte Projekte

Korrelationen. In den erfolgreicher eingeschätzten Projekten wurden im Zusammenhang mit dem Ausmass innerorganisationaler Entwicklungen eher direktive Vorgehensweisen gewählt. So wurde bei den durch Gesamtreorganisationen ausgelösten Veränderungen weniger flexibel (-.76*), d.h. eher linear geplant und zudem sowohl im Zusammenhang mit dem Ausmass (.88*) als auch der Auslösewirkung (.90*) der Gesamtreorganisation fachberaterisch im Sinne des beratungsseitigen Einbringens von Arbeitskraft vorgegangen. Plausiblerweise findet sich auch ein positiver Zusammenhang zwischen dem Ausmass (.79*) wie auch der Auslösewirkung (.82*) der Gesamtreorganisation und Bedingungsorientierung. Es scheint schlüssig, dass im Zusammenhang mit dem Druck innerorganisationaler Reorganisationen, denen eine Veränderung von Strukturen wahrscheinlich inhärent ist, eine Orientierung auf die (strukturellen) Bedingungen der Organisation sinnvoll ist.

Bei Führungswechseln wurde hingegen insofern prozessberaterisch agiert, als die Vorgehensmethode stark den betrieblichen Verhältnissen angepasst wurde (.82*). Die Entscheidungsverantwortung lag dabei stark auf Seiten des Betriebs (.85*). Es besteht zudem ein negativer Zusammenhang mit der Langfristigkeit des Wandels (-.96*), d.h. bei grossen Führungswechseln war die Veränderung eher einmalig-temporär angelegt.

Interviewergebnisse. Dort, wo sich aus der Gesamtreorganisation eines Unternehmens erheblicher Handlungsdruck ergab, wurde entsprechend die Veränderung linear durchgeplant und beratungsseitig Arbeitskraft mit eingebracht. Die Interviewergebnisse verdeutlichen, dass im Zusammenhang mit durch Reorganisationen ausgelösten Veränderungen auf ein stimmiges "Timing" für die Mitarbeitenden geachtet wurde. Auf diese Weise lässt sich erklären, weshalb entsprechend straff geplant wurde und Beratende selbst operativ aktiv wurden.

Unabhängig von der Ausgangslage fand in fast allen erfolgreicher eingeschätzten Projekten ein fachberaterisches Vorgehen statt, das nicht durchgängig, sondern gezielt auf inhaltlicher Ebene Einfluss nahm. Diese Einflussnahme hat zumeist die Form von spezifischen, auf ein bestimmtes sich stellendes Problem beziehenden Hinweisen oder operativen Einsätzen. Daraus wird klar,

dass ein zusätzlicher Fokus auf dem Prozessgeschehen lag, wie die Interviewergebnisse ebenfalls wiedergeben. So wurden diese Projekte stark methodisch konzeptualisiert und begleitet. Ein Beispiel veranschaulicht beispielsweise, wie eine straffe Planung in einer straffen Workshop-Methode weitergeführt wurde.

In den Fällen, in denen das Ausmass der innerbetrieblichen Reorganisation nicht stark oder die auslösende Wirkung nicht gross war, wurde inhaltlich offener geplant. Es wurden aufgrund von Entwicklungen, die sich im Projekt ergaben, inhaltliche Veränderungen des ursprünglichen Plans zugelassen oder von vorneherein keine detaillierten Setzungen gemacht, um inhaltlich flexibel reaktionsfähig zu sein.

Auch bei Führungswechseln zeigt sich in den Interviews, dass eine starke Prozessorientierung vorherrschte. Diese beschränkte sich in den Berichten der Befragten allerdings nicht nur auf die Anpassung der Vorgehensmethode, sondern auch auf ein generell prozessberaterisches Vorgehen, indem beispielsweise viel Wert auf Kommunikation zwischen den Betroffenen gelegt wurde und entsprechende Kommunikationssituationen durch die Beratung methodisch bewusst gestaltet wurden. In Bezug auf die Kurzfristigkeit des Wandels liefert ein Fall eine besonders plausible Erklärung: Es wurde dort darauf geachtet, dass ein entstandenes Führungsvakuum kurzfristig durch das temporär führungslose Team aufgefangen werden konnte.

4.2.2.8.2 Weniger erfolgreich eingeschätzte Projekte

Korrelationen. Im Bereich des Charakters bzw. der Radikalität des Wandels wurde in den weniger erfolgreichen Projekten bei grossen Gesamtorganisationen wenig graduell anpassend vorgegangen (-.56*) sowie bei grossen Führungswechseln stark konzeptorientiert bzw. wenig pragmatisch-fokussiert (-.59*) agiert. Beides scheinen in diesem Kontext sinnvolle Vorgehensweisen zu sein und liefern keine Hinweise dafür, weshalb die Projekte insgesamt weniger erfolgreich waren.

Deutlich sind die Ergebnisse zu der in weniger erfolgreichen Projekten praktizierten Fremdbeurteilung bei der Analyse der Ist-Situation vor dem Hintergrund betrieblicher Gesamtorganisationen (.60*) sowie dem Führungswechsel als Auslöser der Veränderung (.52*). Fremdbeurteilung scheint hier kein erfolgsversprechendes Veränderungsprinzip zu sein.

Die Entscheidungsverantwortung lag stark auf Seiten der Beratung (-.62*). Eventuell war die Wahl insgesamt eher „beratungslastiger“ Veränderungsprinzipien hinsichtlich der Erfolgsdimensionen ausschlaggebend für den geringeren Erfolg dieser Projekte.

Interviewergebnisse. Die Interviewergebnisse bieten in Bezug auf die negative Korrelation zwischen betrieblicher Gesamtorganisation als Auslöser für die Veränderung und gradueller Anpassung (im Gegensatz zu radikaler Veränderung) kaum Aufschlüsse. In einem Fall wird deutlich, dass die Intention zwar radikal gewesen war (was im Fragebogen so angegeben wurde), das Projekt jedoch in graduellen Anpassungen mündete.

Über den negativen Zusammenhang zwischen Führungswechseln als Auslösern und pragmatisch-fokussiertem Vorgehen werden in den Interviews wenig Aussagen gemacht. Hinweise dazu liefern nur zwei Fälle. Im einen wird berichtet, dass die Veränderungskonzeption zwar wenig pragmatisch sondern konzeptgeleitet gewesen sei, die tatsächliche Durchführung jedoch nach pragmatischen Ansätzen stattgefunden habe. Im anderen Fall deuten die Aussagen darauf hin, dass zwar im Fragebogen ein konzeptorientiertes Vorgehen angegeben, tatsächlich hingegen ein eher pragmatisches Vorgehen praktiziert wurde.

4.2.3 Prozessbezogene hemmende und unterstützende Einflussfaktoren

Durch die Frage nach erfolgskritischen, hemmenden oder förderlichen Einflussfaktoren bzw. Projektsituationen sollten zusätzlich Informationen zu Einflussfaktoren, die in spezifischer Weise Veränderungsprozesse positiv oder negativ beeinflussen, gewonnen werden. Solche Einflussfaktoren wurden nur in die Auswertung einbezogen, wenn sie im Rahmen eines „Critical Incidents“ von den Befragten beispielhaft erläutert werden konnten und dabei deutlich wurde, dass sie tatsächlich einen wahrnehmbaren Einfluss auf das Projektgeschehen hatten. Es wurde also durch die Autorin *keine* theoriegeleitete oder normative Bewertung dessen vorgenommen, was hemmend und was förderlich ist.

Es erfolgt in den Tabelle 4.2-8 und Tabelle 4.2-9 eine Übersicht von hemmenden und förderlichen prozessbezogenen Einflussfaktoren in den erfolgreicher bzw. weniger erfolgreich eingeschätzten Projekten. Anschliessend werden diese Ergebnisse ausführlicher beschrieben und interpretiert.

Tabelle 4.2-8: Hemmende und unterstützende prozessbezogene Einflussfaktoren in erfolgreicher eingeschätzten Projekten (N=8)

Hemmende prozessbezogene Einflussfaktoren / kritische Ereignisse	Anzahl Nennungen	Anzahl betreffender Fälle
*Organisationale (nicht projektbezogene) Sachverhalte bzw. Entwicklungen, welche das Projekt behindern	5	2
*Angst bzw. Verunsicherung der Belegschaft bzgl. der anstehenden Veränderung	4	2
*Widerstände aus der Belegschaft	4	4
*Fehlende oder mangelhafte neben Tagesgeschäft bereitgestellte Ressourcen für Projektaktivitäten	2	1
*Problematisches Führungsverhalten im Veränderungsprozess	2	1
Widerstände aus dem betrieblichen Umfeld	1	1
Unterstützende prozessbezogene Einflussfaktoren / kritische Ereignisse		
*Situationsspezifisches Beratendenhandeln	10	3
*Unterstützendes Führungsverhalten	6	3
*Grosse Akzeptanz des Beraters / der Beraterin durch betriebliche AkteurInnen, „Vertrauensverhältnis“	6	4
*Umfassender Einbezug der Mitarbeitenden	4	4
*Aktive Beteiligung durch die und Engagement der Mitarbeitenden	4	3
*Verankerung des Projekts in der Organisation	4	3
*Hoher wahrgenommener Nutzen der Veränderung durch betriebliche AkteurInnen	4	3
Klare und für alle transparente Projektplanung und Prozessgestaltung	2	2
*Gezielte Qualifizierungsmassnahmen	2	1
*Gezielter Einbezug von SchlüsselrollenträgerInnen in bzw. für Projektbelange	2	2
Analyse/Diagnose als Auslöser für Problembewusstsein betrieblicher AkteurInnen	2	2

*kommen sowohl in erfolgreicher wie weniger erfolgreich eingeschätzten Projekten vor

Tabelle 4.2-9: Hemmende prozessbezogene Einflussfaktoren in weniger erfolgreich eingeschätzten Projekten (N=12)

Hemmende prozessbezogene Einflussfaktoren / kritische Ereignisse	Anzahl Nennungen	Anzahl betreffender Fälle
*Widerstände aus der Belegschaft	15	7
*Problematisches Führungsverhalten im Veränderungsprozess	14	12
*Fehlende oder mangelhafte neben Tagesgeschäft bereitgestellte Ressourcen für Projektaktivitäten	9	8
*Organisationale (nicht projektbezogene) Sachverhalte bzw. Entwicklungen, welche das Projekt behindern	9	7
*Angst bzw. Verunsicherung der Belegschaft bzgl. der anstehenden Veränderung	9	6
Im Zusammenhang mit Partizipation auftretende Schwierigkeiten	8	6
Fehlende oder mangelhafte Promotion des Projekts durch betriebliche RollenträgerInnen	6	6
Mangelhafter Einbezug von spezifischen SchlüsselrollenträgerInnen	4	3
Betriebliche Anspruchshaltung an Übernahme von Projektaufgaben oder Darbieten von Lösungen durch die Beratung und Irritation bei der Rücküberweisung der Veränderungsverantwortung an die Organisation	4	3
Resignation / Frustration Beteiligter oder Betroffener angesichts spezifischer Projektereignisse	4	4
Zu starke Beschleunigung des Veränderungsprozesses	2	2
Unterstützende prozessbezogene Einflussfaktoren / kritische Ereignisse		
*Situationspezifisches Beratendenhandeln	12	7
*Unterstützendes Führungsverhalten	7	4
*Einbezug der Mitarbeitenden	6	4
*Gezielter Einbezug von SchlüsselrollenträgerInnen in bzw. für Projektbelange	6	4
Gezielte Beschleunigung projektbezogener Prozesse	4	2
*Gezielte Qualifizierungsmassnahmen	2	2
Vorhandene Ressourcen	2	2
*Hoher wahrgenommener Nutzen der Veränderung durch betriebliche AkteurInnen	1	1
Klarer Projektauftrag mit damit verbundener Zielorientierung	1	1
*Aktive Beteiligung durch die und Engagement der Mitarbeitenden	1	1
*Grosse Akzeptanz des Beraters / der Beraterin durch betriebliche AkteurInnen, „Vertrauensverhältnis“	1	1
*Verankerung des Projekts in der Organisation	1	1

*kommen sowohl in erfolgreicher wie weniger erfolgreich eingeschätzten Projekten vor

4.2.3.1 Hemmende prozessbezogene Einflussfaktoren

Hemmende Einflussfaktoren lassen sich in drei Gruppen einteilen: erstens in solche, die sich stärker den betrieblichen Rahmenbedingungen zuschreiben lassen, zweitens in solche, die sich als direkt an das Beratendenhandeln gekoppelt bezeichnen lassen und drittens in solche, die sich als Konsequenzen des Change Managements bzw. der Ereignisse im Veränderungsge-
schehen hervorgehend interpretieren lassen.

- Zu den Einflussgrössen im Bereich betrieblicher Rahmenbedingungen gehören die Einflussfaktoren ‚Problematisches Führungsverhalten im Veränderungsprozess‘, ‚hinderliche organisationale Sachverhalte/Entwicklungen‘, ‚fehlende/mangelhafte Ressourcen‘ und ‚fehlende/mangelhafte Promotion des Projekts durch betriebliche Rollenträgerinnen und –träger‘.
- Direkt an das Beratendenhandeln gekoppelte Einflussfaktoren sind ‚mangelhafter Einbezug spezifischer Schlüsselrollenträgerinnen und –träger‘, ‚betriebliche Anspruchshaltung an die Beratenden und Irritation bei der Rücküberweisung der Veränderungsverantwortung an den Betrieb‘, ‚geringe Anschlussfähigkeit‘, ‚zu starke Beschleunigung‘, und ‚unrealistische Kapazitätsplanung‘.

- Zur letzten Gruppe der Konsequenzen des gesamten Change Managements gehören ‚Widerstände‘, ‚Ängste/Verunsicherung bezüglich der anstehenden Veränderung‘, ‚mit partizipativen Prozessen verbundene Schwierigkeiten‘ und ‚Resignation/Frustration angesichts spezifischer Projekt Ereignisse‘. Die Ergebnisse belegen, dass in erfolgreichen Projekten eine geringere Zahl hemmender Einflussfaktoren auftrat als in weniger erfolgreichen Projekten. Dabei ist natürlich zu berücksichtigen, dass die weniger erfolgreiche Gruppe mehr Fälle enthält. Ferner fällt auf, dass bis auf die Einflussfaktoren ‚Widerstände aus dem betrieblichen Umfeld‘ und ‚betriebliche Anspruchshaltung‘ sämtliche in den erfolgreicherer Projekten auftretende hemmenden Einflussgrößen auch in den weniger erfolgreich eingeschätzten Fällen vorkommen. Auffällig ist zudem, dass in den erfolgreicherer Projekten keine direkt an das Beratendenhandeln gekoppelte hinderliche Einflussfaktoren zu vermerken sind, sondern sich bis auf eine Einflussgröße im Bereich betrieblicher Rahmenbedingungen alle hemmenden prozessbezogenen Einflussfaktoren in die Gruppe der Konsequenzen des Change Managements einordnen lassen.

Im folgenden werden die hemmenden Einflussfaktoren in ihrer konkreten Ausgestaltung und vergleichend zwischen den beiden Erfolgsgruppen beleuchtet.

4.2.3.1.1 Behindernde organisationale, nicht projektbezogene Sachverhalte

Beim behindernden organisationalen Sachverhalte handelt es sich bis auf einen in sämtlichen Fällen um Ereignisse bzw. Tatsachen, welche die Führungsstrukturen bzw. das Führungsverhalten betreffen: beispielsweise das Ausscheiden von wichtigen Führungspersonen, die im Projekt eine Schlüsselrolle einnehmen, aber auch bereits bestehende Konflikte zwischen Führungspersonen, die so viele Ressourcen binden, dass die Projektarbeit gefährdet ist sowie Führungsverhältnisse, die bestimmt sind durch „Königreiche“ oder „Seilschaften“. Diese Einflussfaktoren sind nicht projektbezogener Art, d.h. sie haben ihre Wurzeln nicht im Projektgeschehen, sondern im bisherigen organisationalen Geschehen, beeinflussen das Projekt aber dennoch in seinem Fortgang.

Augenfällig und aufschlussreich ist die Tatsache, dass in der Gruppe der weniger erfolgreichen Projekte diese Sachverhalte bzw. Ereignisse von den Befragten entweder als nicht oder wenig gestaltbare Tatsachen wahrgenommen bzw. hingenommen wurden, während in den erfolgreicherer Fällen sehr gezielt mit diesen Dingen proaktiv oder reaktiv umgegangen wurde.

Zwei Fälle mit gleicher Ausgangslage lassen sich direkt einander gegenüberstellen: Für beide Organisationen wurden die Führungsstrukturen als traditionell-hierarchisch bezeichnet und es wurde beiderorts festgestellt, dass sich bestimmte Führungspersonen „Königreiche“ aufgebaut hatten, welche den in den Projekten verfolgten Zielen entgegenstanden. Während im weniger erfolgreichen Fall offenbar darauf nicht weiter eingegangen wurde, bis einer der „Könige“ den Fortgang des Projektes in seinem Bereich verhinderte, wurde im erfolgreicherer Fall durch den Berater eine gezielte „autoritäre“ Intervention auf oberster Ebene eingeleitet: Die betreffende Führungskraft wurde auf eine nachhaltige Weise an anderer Stelle eingebunden, so dass sie den initiierten Veränderungen gar nicht erst schaden konnte, für sich jedoch eine zufriedenstellende neue Position fand. Beide Projekte verliefen grundsätzlich unter Einbezug der Betroffenen.

Die Betrachtung dieser beiden Fälle ermöglicht eine Spezifizierung bezüglich Machtorientierung: Machtorientierung heisst hier, sich an den Machtverhältnissen zu orientieren. Dies bedeutet indessen nicht, das Projekt durchgängig machtvoll zu gestalten, sondern vielmehr situationsbezogen den Machtverhältnissen entsprechend machtorientiert Einfluss zu nehmen.

In Zusammenhang mit der Gestaltbarkeit organisationaler Entwicklungen zeigt sich ein deutlicher Unterschied zwischen erfolgreicherer und weniger erfolgreicherer Fällen anhand der Reaktionen auf Konflikte zwischen oder das Ausscheiden von Führungskräften: In den erfolgreicherer Fällen wurden hier durch die Beratenden gezielte humanzentrierte Interventionen lanciert. So wurden beispielsweise Spielregeln des Umgangs miteinander aufgestellt, es wurden Gespräche zur Beziehungsklärung initiiert, es wurden Gruppensituationen geschaffen, in denen

irritierende Sachverhalte kommunikativ zum Thema ernannt wurden. In den weniger erfolgreichen Projekten wurden keinerlei solche Interventionen berichtet. Die Reaktionen auf die kritischen Ereignisse blieben offenbar entweder aus oder - wie zwei Fälle belegen - der Projektfortgang wurde aufgrund des Motivationseinbruchs unterbrochen und zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufgenommen.

4.2.3.1.2 Angst bzw. Verunsicherung der Belegschaft angesichts anstehender Veränderung

Bei den Ängsten bzw. Verunsicherungen der Belegschaft handelt es sich sowohl bei erfolgreicheren wie bei weniger erfolgreichen Fällen um Ängste hinsichtlich des Entwicklungen in der Organisation, der eigenen Organisationseinheit oder in der eigenen beruflichen Situation oder aber um Verunsicherung bei der Erarbeitung von neuen Lösungen. Bei den weniger erfolgreichen Projekten kommen weitere Aspekte hinzu im Zusammenhang mit der Neubesetzung von Stellen, Befürchtungen bezüglich des Genügens eigener Qualifikationen nach der Veränderung oder Befürchtungen von oberster Stelle im Zusammenhang mit den mit tiefgreifenden Veränderungen verbundenen notwendigen Ressourcenaufwendungen. Es wird in den weniger erfolgreichen Projekten mehr von Ängsten und Verunsicherung berichtet, es scheint sich aber teilweise auch um bedrohlichere Sachverhalte zu handeln als bei den erfolgreicherer Projekten. Es wird in beiden Erfolgsgruppen vom spezifischen und situativ angepassten Umgang mit diesen Ängsten berichtet. Diesbezüglich können keine systematischen Unterschiede im Change Management festgestellt werden, welche bei diesem hemmenden Einflussfaktor wahrnehmbar über Erfolg entschieden haben. Eine mögliche Interpretation ist, dass es in den erfolgreicherer Projekten durch Vorgehensweisen wie z. B. einer klaren und transparenten Prozessgestaltung, dem umfassendem Einbezug von Betroffenen und gezielter Qualifizierung zu einem verminderten Auftreten von Ängsten kam.

4.2.3.1.3 Widerstände aus der Belegschaft

Beim Thema Widerstände fällt auf, dass es sich neben den in beiden Erfolgsgruppen berichteten eher allgemeinen Widerständen gegenüber Neuem in der weniger erfolgreichen Gruppe merklich öfter um Widerstände im Zusammenhang mit dem Versuch der Wahrung alter Besitzstände geht. Dort gelang es in einem Teil der Fälle auch nicht, den Widerstand aufzulösen. Auch gab es nur in der weniger erfolgreichen Gruppe Widerstände, welche sich auf die Prozessgestaltung im Projekt bezogen.

Generell wird jedoch in beiden Erfolgsgruppen vom gezielten und konstruktiven Umgang mit Widerständen berichtet. Es bleibt jedoch weitgehend unklar, inwiefern sich die beiden Erfolgsgruppen hinsichtlich der auftretenden Widerstände unterscheiden.

4.2.3.1.4 Fehlende Ressourcen für Projektaktivitäten

Bei einer weiteren Gruppe der hemmenden Einflussfaktoren wird der Projektfortschritt aufgrund eines Mangels an Ressourcen behindert. Auffallend ist, dass dies in der erfolgreicherer Gruppe nur in einem Fall zweimal auftrat. Bei näherer Betrachtung der dort berichteten Ereignisse zeigt sich, dass dafür durch Umverteilung der Aufgaben Lösungen gefunden werden konnten, was in der weniger erfolgreichen Gruppe nirgends der Fall war. Ein für die weniger erfolgreiche Gruppe typischer und mehrfach verschiedentlich auftretender Fall betrifft die aufgrund des belastenden Tagesgeschäfts durch die beteiligten Betroffenen nicht umgesetzten Lösungen. Was diese Fälle zudem verbindet, sind die humanbezogenen bzw. verhaltensorientierten Lösungen, die von Beteiligten in ihren betrieblichen Alltag implementiert und integriert werden sollten. Dabei wurden keine weiteren flankierenden verhaltensunterstützenden Massnahmen bereitgestellt, so dass „alte Muster“ angesichts der Last des Tagesgeschäft überhand nahmen.

In einem anderen Teil der Fälle wurde aufgrund fehlender Ressourcen das Projekt „auf Eis gelegt“ und zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufgenommen, was zumindest in einem Fall, wie berichtet wird, mit erheblichem motivationalen Aufwand verbunden war.

Ein weiterer Aspekt von Ressourcenknappheit tritt im Zusammenhang mit mangelhafter Kapazitätsplanung auf. Es werden dabei in bestimmten Projektphasen so viele Ressourcen verbraucht, dass in darauffolgenden Projektphasen nur noch knappe Ressourcen vorhanden sind. Das hat zur Konsequenz, dass die Umsetzungsphase nur in unzulänglichem Masse durch die Beratung begleitet werden kann oder restriktivere Methoden der weiteren Projektplanung eingesetzt werden müssen.

4.2.3.1.5 Problematisches Führungsverhalten

Problematisches Führungsverhalten, das den Veränderungsprozess behinderte, tritt verstärkt in der Gruppe weniger erfolgreicher Projekte auf. Die Ereignisse bzw. Merkmale, die sich zu diesem Thema zusammenfassen lassen, beinhalten verschiedene Aspekte problematischen Führungsverhaltens. Eine mehrfach auftretende Form ist die Opposition von Führungskräften gegen die Veränderungen, welche sich entweder offen oder verdeckt im Sinne von „hidden agendas“ äussert. Eine weitere Form problematischen Führungsverhaltens sind Konflikte von Projektleitenden oder Projektpromotorinnen bzw. -promotoren im Zusammenhang mit „Machtgerangeln“, welche in den betreffenden Fällen dazu führten, dass die Promotion ausblieb. Ebenfalls in dieser Gruppe finden sich Fälle von Pseudopartizipation, welche entweder von Beratenden mitgetragen oder aber wenigstens durch die Beratenden mit wechselndem Erfolg zu verhindern versucht werden und mit Irritation in der Belegschaft verbunden sind. Insgesamt fällt auf, dass Führungskräfte in der erfolgreicheren Gruppe viel stärker eingebunden sind oder durch die Beratenden viel spezifischer auf der Beziehungsebene auf Führungsverhalten eingegangen wird. So können sich auch problematische Aspekte ihres Verhaltens nicht projektbehindernd auswirken, womit zumindest ein Erklärungsansatz für die geringe Zahl der Nennungen dieses Einflussfaktors in der erfolgreicheren Gruppe genannt wäre.

4.2.3.1.6 Schwierigkeiten im Zusammenhang mit Partizipation

In Zusammenhang mit Führungsverhalten und teilweise nicht davon abgrenzbar steht der Aspekt der Partizipation in Veränderungsprozessen. Die damit verbundene Problematik trat nur in weniger erfolgreichen Projekten auf. Die mit partizipativen Prozessen einhergehenden Schwierigkeiten vereinen verschiedene Aspekte: Es wird mehrfach berichtet, dass beteiligte Betroffene mit den ihnen übertragenen Aufgaben überfordert sind, die ihnen übermittelten Informationen nicht verstehen und entsprechend irritiert oder frustriert reagieren.

Insbesondere Informationssituationen scheinen die Gefahr der mangelhaften Anschlussfähigkeit zu bergen. In zwei Fällen verstehen die Beteiligten die ihnen vermittelten Inhalte nicht. Im einen Fall wird dies nicht weiter verfolgt, da hier die beteiligten Beschäftigten für generell überfordert gehalten werden und nur zur Vermeidung von Widerstand „im Boot“ behalten werden. Im gleichen Fall wird berichtet, dass hernach die Zusammenarbeit mit den Beschäftigten den Prozess jeweils verlangsamte, was vielleicht mit deren grundsätzlich fehlenden Verständnis zusammenhängt, welchem jedoch nicht abzuhelfen versucht wird. Im anderen Fall führte die Feststellung der mangelnden Anschlussfähigkeit immerhin zu Zusatzaufwendungen der Qualifizierung für ein verbessertes Verständnis.

Ein weiterer Bereich sind die Begehrlichkeiten bzw. Erwartungen, die durch Partizipationsorientierung geweckt werden und bei Nichterfüllung Enttäuschung auslösen. Hier zeigt sich bei einem Blick auf die erfolgreichere Gruppe, dass dort die Grenzen der Partizipation im Voraus deutlicher kommuniziert werden. Weitere Schwierigkeiten ergeben sich mit oben bereits erwähnten pseudopartizipativen Prozessen, bei denen Betroffene in Entscheidungen einbezogen werden, die bereits im Vorfeld entschieden worden sind, was diesen wiederum nicht verborgen bleibt und irritiert.

In einem letzten Fall werden in einer Organisation mit traditionell-hierarchischen Führungsverhältnissen Führungskräfte in die Projektarbeit einbezogen, deren Vorgesetzte verdeckt gegen das Projekt zu arbeiten versuchen. Es wird jedoch weiterhin, angeleitet durch die Beratenden, „bottom-up“ der Wandel voranzutreiben versucht, was schliesslich in einzelnen Bereichen dazu führt, dass die Veränderung nicht im geplanten Sinne umgesetzt werden kann.

4.2.3.1.7 Fehlende oder mangelnde Promotion des Projekts durch betriebliche Rollenträgerinnen und –träger

Im Zusammenhang mit der Promotion einer Veränderung zeigen sich unterschiedliche Problematiken: Eine davon ist die Verankerung des Projekts in der Organisation. So wird beispielsweise in einem Fall die Führungskraft pensioniert, welche das Projekt initiiert und vorangetrieben hatte und die Projektaktivitäten versanden als wenn diese stark personengebundene Promotion wegfällt. In einem anderen Fall waren es die Beratenden, welche das Projekt stark angeleitet und getrieben hatten, auch hier ergeben sich Schwierigkeiten, als diese ihr Engagement verringern wollten. In anderen Fällen zeigen sich Probleme im Zusammenhang mit Konflikten, welche derart viel Aufmerksamkeit binden, dass die Veränderung nicht mehr von den Zuständigen vorangetrieben werden kann.

4.2.3.1.8 Mangelhafter Einbezug spezifischer Schlüsselrollenträgerinnen und –träger

Dass Schlüsselrollenträgerinnen und –träger zu wenig einbezogen werden, zeigt sich in den berichteten Fällen daran, dass diese sich im Laufe des Projekts zu Wort melden und Widerstand leisten. In einem Teil der Fälle führt dies zu einer Blockierung der Veränderung, in einem anderen Teil zu starker Irritation und der Notwendigkeit für beraterische Zusatzregulationen, um das Projekt wieder in geeignete Bahnen zu lenken.

4.2.3.1.9 Betriebliche Anspruchshaltung an die Beratung und Irritation bei der Rücküberweisung der Veränderungsverantwortung

Der ebenfalls nur in weniger erfolgreichen Projekten auftretende hemmende Einflussfaktor der betrieblichen Anspruchshaltung besteht aus zwei Komponenten: Zum einen zeigt sich in den betreffenden Fällen ein von betrieblicher Seite deutlich geäussertes Anspruchs, dass die Beratung im Bereich operativer Projektarbeiten oder auch im Bereich ihres beratenden Engagements bestimmte Aufgaben zu übernehmen habe. Die genannten Situationen verbindet, dass über diese Anspruchshaltung immer im Zusammenhang mit dem Zeitraum gegen Projektende berichtet wird. Die Beratenden versuchen in dieser Projektphase, ihr Engagement zu verringern, um der Organisation die Verantwortung für die Veränderung zurückzudelegieren. In allen Fällen führt dies zur zweiten und eigentlich behindernden Komponente, der Verärgerung und Irritation seitens des Betriebs, dessen Erwartungen an die Beratung auf einmal nicht mehr wie gewohnt erfüllt werden. Auch hier lässt sich der Schluss ziehen, dass es offenbar bis zum Zeitpunkt der Verantwortungsrücküberweisung nicht wirklich gelungen ist, die Veränderung in der Organisation genügend zu verankern. In einem Fall wird dieser Sachverhalt damit begründet, dass sich die Beratenden während der Projektlaufzeit so stark für das Projekt engagiert hätten, dass die Projektleitung sich deshalb zurückgenommen habe.

4.2.3.1.10 Resignation bzw. Frustration betrieblicher Akteurinnen und Akteure

Der hemmende Einflussfaktor der Resignation bzw. Frustration taucht nur im Zusammenhang weniger erfolgreicher Projekte auf. Es handelt sich dabei in zwei Fällen um Resignation bzw. Frustration von Organisationsmitgliedern wegen personeller Veränderungen in der Organisation, in einem Fall in folge des Ausscheidens von Schlüsselrollenträgerinnen bzw. –trägern, im anderen Fall nach Stellenbesetzungen, die nicht erwartungsgemäss verlaufen waren. In beiden Fällen führte dies zur Arbeitsunfähigkeit des Projektteams. In einem weiteren Fall geht es um die Resignation und Frustration der Belegschaft angesichts des von den Betroffenen als „weitere Veränderungswelle“ betrachteten Projekts, welches, nach einer negativen Führungsentcheidung, wiederum keine Veränderung mit sich bringt. Schliesslich tritt Resignation und Frustration im Zusammenhang mit Partizipation auf, wenn Beteiligte in ihren Erwartungen und Ansprüchen an die Annahme ihrer Vorschläge enttäuscht werden.

4.2.3.1.11 Zu starke Beschleunigung der Veränderung

Auch der ausschliesslich in weniger erfolgreichen Projekten auftretende Faktor der zu starken Beschleunigung zeigt sich in nur zwei Fällen, lässt jedoch trotzdem wertvolle Hinweise zu. Im einen Fall wird aus einer anfänglichen Begeisterung das Tempo so stark beschleunigt, dass die für die unterstützenden Prozesse zuständigen betrieblichen Verantwortlichen ihre Arbeit nicht termingerecht bewältigen können. In Kombination mit einer problematischen Führungssituation lässt dieser Sachverhalt das Projekt schliesslich erliegen. In einem anderen Fall wird ein künstlicher Abschlusstermin gesetzt, um die Beteiligten zu verstärktem Engagement zu forcieren, was zu grossen Belastungssituationen führt, denen einzelne Beteiligte nicht standhalten können.

4.2.3.2 Unterstützende prozessbezogene Einflussfaktoren

Die unterstützenden prozessbezogenen Einflussfaktoren lassen sich ebenfalls in drei Gruppen einteilen: erstens in solche, welche sich stärker den betrieblichen Rahmenbedingungen zuschreiben lassen, zweitens solche, die sich als direkt an das Beratendenhandeln gekoppelt bezeichnen lassen und schliesslich solche, welche sich als Konsequenzen des Change Managements bzw. der Ereignisse im Veränderungsgeschehen hervorgehend interpretieren lassen.

- Zu den den betrieblichen Bedingungen zuzuordnenden Einflussfaktoren gehören ‚unterstützendes Führungsverhalten‘, ‚vorhandene Ressourcen‘, und ‚unterstützende innerorganisatorische Entwicklungen‘.
- Zu den Einflussfaktoren, welche das Beratendenhandeln oder dessen direkte Konsequenzen betreffen, gehören ‚situationsspezifisches Beratendenhandeln‘, und ‚Akzeptanz des Beraters, der Beraterin‘.
- Die das Change Management angehenden Einflussgrössen sind ‚Einbezug der Mitarbeitenden‘, ‚aktive Beteiligung der Mitarbeitenden‘, ‚Verankerung des Projekts in der Organisation‘, ‚hoher wahrgenommener Nutzen durch betriebliche Akteurinnen und Akteure‘, ‚klare und für alle transparente Planung des Projekts‘, ‚gezielte Qualifizierungsmassnahmen‘, ‚gezielter Einbezug von Schlüsselrollenträgerinnen und –trägern‘, ‚Analyse/Diagnose als Auslöser für Problembewusstsein‘, ‚gezielte Beschleunigung projektbezogener Prozesse‘, und ein ‚klarer Projektauftrag‘.

Es wird auch hier deutlich, dass viele unterstützende prozessbezogene Einflussfaktoren gleichermaßen in beiden Gruppen auftreten. Nur in der weniger erfolgreichen Gruppe finden sich die Einflussfaktoren ‚gezielte Beschleunigung‘, ‚vorhandene Ressourcen‘, ‚unterstützende innerorganisatorische Entwicklungen‘ und ‚klarer Projektauftrag‘. Ausschliesslich in der erfolgreicheren Gruppe zeigten sich dagegen ‚klare und für alle transparente Projektplanung‘ sowie ‚Analyse/Diagnose als Auslöser für Problembewusstsein betrieblicher Akteurinnen und –akteure‘. Qualitative Unterschiede zwischen den in beiden Gruppen auftretenden Einflussfaktoren gibt es zudem beim ‚situativen Beratendenhandeln‘, welches in weniger erfolgreichen Gruppen immer im Zusammenhang mit krisenhaften Ereignissen vorkam, im Gegensatz zur erfolgreicheren Gruppe, in der es nur einfach unvorhergesehene Ereignisse waren, welche aber nicht als Krise rezipiert bzw. berichtet wurden. Im Zusammenhang mit dem Einbezug der Mitarbeitenden besteht ein Unterschied im Ausmass der Beteiligung, welche in den erfolgreicheren Projekten viel umfassender war als in weniger erfolgreichen.

Im folgenden werden die unterstützenden Einflussfaktoren genauer beschrieben und vergleichend zwischen den beiden Erfolgsgruppen erläutert.

4.2.3.2.1 Situationspezifisches Beratendenhandeln

Als zentraler unterstützender Einflussfaktor erweist sich in beiden Erfolgsgruppen der Grad, in dem Beratende situativ auf die aktuellen Projektbelange eingehen können und entsprechende Massnahmen einleiten. Beim Vergleich dieser kritischen Situationen zwischen den Gruppen wird deutlich, dass sich das „Situative“ des Beratendenhandelns in der erfolgreicheren Gruppe schwergewichtig auf die Kommunikations-, Kooperations- und Beziehungsebene (humanzentriert) bezieht, jedoch ohne die Projektthematik zu vernachlässigen, während die Beraterinnen in der weniger erfolgreichen Gruppe viel stärker auf die Aufgabenebene fokussieren. Konkret heisst das in der erfolgreicheren Gruppe, dass im Zusammenhang mit Ängsten und Verunsicherungen Workshop-Situationen geschaffen werden, in denen diese in strukturierter Weise thematisiert werden können. Es heisst weiter, dass im Fall von Konflikten viel Wert auf die Beziehungsklärung gelegt wird und aber auch Verhaltensregeln aufgestellt werden. Es heisst, dass mit einzelnen Führungspersonen, die sich bisher nur in traditionell-hierarchischen Verhältnissen bewegt hatten, auf individueller Ebene Beziehungsarbeit geleistet wird und diese in ihrem Führungsverhalten gecoacht werden. Eine weitere konkrete Ausgestaltung in einem Fall ist der Beratendenhinweis an den Führungskreis bezüglich des Sicherheitsbedürfnisses der Belegschaft und seine Empfehlung, klar und transparent zu kommunizieren, wo die Organisation hinwolle. Zentral erscheint, dass diese Aspekte von Beratendenhandeln sich meist als kurzfristig flexible und rasche Interventionen zeigten, die in von den Betroffenen jeweils als „direktiv“ bezeichneter Weise lanciert wurden.

In den weniger erfolgreichen Projekten wird hingegen hauptsächlich auf die thematisch an die Bedürfnisse der Belegschaft angepasste Ausgestaltung von Seminaren (Anpassung der Vorgehensmethode) und auf bedarfsorientierte fachliche Unterstützung von Arbeitsgruppen Wert gelegt. Es wird ferner nach weiteren Lernformen gesucht, wenn die Beteiligten gewisse Inhalte nicht verstehen oder es werden mit den Beteiligten kooperativ mögliche Stolpersteine und Massnahmen dagegen untersucht. Beide Arten der situativen Intervention erscheinen in ihrem Kontext sinnvoll und werden jeweils mit dem Versuch verbunden, für die betrieblichen Akteurinnen und Akteure Sicherheit zu schaffen. Möglicherweise lassen diese Ergebnisse aber zusätzlich den Schluss zu, dass Massnahmen auf der Beziehungsebene eine zentrale Rolle spielen.

4.2.3.2.2 Unterstützendes Führungsverhalten

Die Komponente unterstützenden Führungsverhaltens beinhaltet in beiden Erfolgsgruppen unterschiedliche Aspekte der Rolle der Führung in Veränderungsprozessen. Als eine Vorbedingung für unterstützendes Verhalten wird das Problembewusstsein der Führungsebene genannt, welches das Projekt in der gewünschten Art erst realisierbar macht. Eine Form von Unterstützung ist aktive Beteiligung der obersten Ebene am Projekt, damit einhergehend die Präsenz der obersten Führungsebene für die Belegschaft und das Signalisieren der Bedeutung des Projekts für die Organisation vor den Beschäftigten. Mehrfach in der Bedeutung für den Projektfortschritt betont wird das „Durchhalten“ der obersten Führungsebene, im Zusammenhang mit auftretenden Widerständen, ebenso wie Überzeugungsarbeit gegenüber dem Führungskreis, aber auch gegenüber den Mitarbeitenden. Beides sind Aspekte einer Promotorinnen- bzw. Promotorenrolle. Probleme ergeben sich in diesem Zusammenhang in der weniger erfolgreichen Gruppe, wenn die betreffende Führungsperson als Promotor bzw. Promotorin nicht mehr zur Verfügung steht und das Projekt deshalb zum Stillstand kommt, weil sonst niemand diese sehr personenbezogene Rolle einnehmen kann.

4.2.3.2.3 Analyse/Diagnose als Auslöser für Problembewusstsein im Betrieb

In zwei Fällen der erfolgreicher eingeschätzten Gruppe tritt Analyse oder Diagnose als Auslöser für Problembewusstsein bzw. Bewusstsein für Veränderungsbedarf seitens betrieblicher Akteurinnen und Akteure auf. In einem Fall ist die betreffende Analyse eine kurze Sequenz des bereits laufenden Projekts und löst bei den Beschäftigten die Einleitung spezifischer Massnahmen aus. Im anderen Fall ist die betreffende Analyse Teil einer anfänglichen Bestandaufnahme

vor der Massnahmenplanung und erhöht im Führungskreis das notwendige Problembewusstsein und die Veränderungsbereitschaft. Die beiden Fälle veranschaulichen, wie trotz unterschiedlicher Anlagen einer Analyse und unabhängig von Hierarchieebenen ähnliche Mechanismen zum Tragen kommen.

4.2.3.2.4 Betriebliche Akzeptanz und Vertrauensbasis mit der Beratung

Von vielen Beratenden explizit als Erfolgsfaktor geschildert, erweist sich die Akzeptanz und das Vertrauen, die der Beratung entgegengebracht werden, als wichtiger Einflussfaktor im Veränderungsgeschehen. Dieser Einflussfaktor tritt zu einem grossen Teil in denselben Fällen auf, in denen beratungsseitig auch viel in Beziehungsarbeit und Kommunikation investiert wird. Das könnte bedeuten, dass Einflussfaktoren, welche die Beziehungsebene betreffen, von den betreffenden Beratenden als besonders wichtig erachtet und deshalb berichtet werden. Näher liegt jedoch die Interpretation, dass die Beziehungsarbeit einen Beitrag zu Akzeptanz und Vertrauen leistete. Es zeigt sich mehrfach in solchen Fällen, dass die geschaffene Basis es der Beratung ermöglichte situativ gezielte Hinweise zu geben oder etwas direkter aufzutreten, ohne dass sich Widerstand regte, sondern im Gegenteil mit der Konsequenz, dass dadurch heikle Situationen besser gemeistert werden konnten. Das trifft insbesondere auf das Verhältnis zur obersten Führungsebene zu, zeigte sich aber auch im Zusammenhang mit Mitarbeitenden. Eine weitere Ursache für Akzeptanz wird in der Partizipationsorientierung gesehen, ebenso wie in einer grossen Transparenz und „kontrollierbaren Prozessgestaltung“, die den Organisationsmitgliedern die notwendige Sicherheit gibt.

4.2.3.2.5 Einbezug der Mitarbeitenden

In beiden Erfolgsgruppen erweist sich der Einbezug der Mitarbeitenden als wichtiger prozessunterstützender Einflussfaktor, wenn damit auch in der weniger erfolgreichen Gruppe teilweise Schwierigkeiten verbunden sind. Es fällt auf, dass in den erfolgreicheren Projekten in den betreffenden Fällen durchwegs sämtliche Mitarbeitenden einbezogen werden. Dabei reichte die Form des Einbezugs von der totalen Basisbeteiligung bis hin zur Konsultation. Dabei scheint jedoch weniger die Art der Partizipation eine Rolle zu spielen als vielmehr die klar kommunizierte Festlegung des Rahmens, innerhalb dessen der Einbezug stattfindet. In den weniger erfolgreichen Projekten wird über Partizipation als Veränderungsprinzip generell weniger berichtet und wenn darüber berichtet wird, werden nicht überall sämtliche Mitarbeitende beteiligt, was möglicherweise bereits ein Hinweis hinsichtlich des Erfolgs ist. In beiden Erfolgsgruppen wird dort, wo die Beteiligung in Form der gemeinsamen Lösungserarbeiten stattfindet, auf die Wichtigkeit der Partizipation für die Qualität der erarbeiteten Lösungen hingewiesen: Durch die Beteiligung der Personen, die später von den Lösungen betroffen sind, gelingt die Umsetzung schneller und „kongruenter“.

4.2.3.2.6 Aktive Beteiligung und Engagement der Mitarbeitenden

Aktive Beteiligung und Engagement der Mitarbeitenden hängen in beiden Erfolgsgruppen mit verschiedenen anderen Einflussfaktoren zusammen. In erster Linie wird natürlich Partizipationsorientierung vorausgesetzt. Das Engagement der beteiligten Mitarbeitenden wird von den Befragten immer in Verbindung mit dem wahrgenommenen Nutzen der Veränderung, der Entwicklung eines Gefühls kollektiver Selbstwirksamkeit und der Fähigkeit zur Generierung guter Ideen und Lösungen berichtet. Zentral erscheint, dass diese Merkmalskombination auf allen Hierarchieebenen sowie in Projekten verschiedener Branchen auftritt. In einzelnen Fällen wird zudem berichtet, dass die Beteiligten fortlaufend versuchen, die erarbeiteten Lösungen einer Umsetzung zuzuführen, was natürlich einem breit abgestützten Projektfortschritt sehr förderlich ist. Auffällig ist, dass dieser unterstützende Einflussfaktor in erfolgreicher eingeschätzten Projekten häufiger zum Tragen kommt als in weniger erfolgreichen Projekten.

4.2.3.2.7 Verankerung des Projektes in der Organisation

Die im Zusammenhang mit der Verankerung des Projektes berichteten Situationen werden teilweise ebenfalls im Kontext bereits beschriebener Aspekte berichtet. So zeigt sich einerseits im Zusammenhang mit dem gezielten Einbezug von Führungskräften, dass diese dadurch das Projekt wiederum in der Belegschaft besser vertreten können, da sie durch die Projektarbeit „argumentationsfähiger“ sind. Sie können dadurch einerseits die Promotorinnenrolle besser verkörpern und sind andererseits im Stande, ihren Mitarbeitenden die in der Veränderung notwendige Sicherheit zu vermitteln. Beides trägt zur Verankerung des Projektes erheblich bei. Es zeigt sich aber auch, dass Mitarbeitende durch Qualifizierung befähigt werden, das Projekt selbstständig voranzutreiben. In einem weiteren Fall setzen sich die Mitarbeitenden sogar gegen plötzlich auftretenden Widerstand aus der Führungsebene durch, da das Projekt bei ihnen bereits soviel Akzeptanz besitzt und „Erfolg hatte“, was wiederum mit dem wahrgenommenen Nutzen zu tun haben kann. Eine weitere weniger humanbezogene Form der Verankerung zeigt sich in einem Fall, in dem für die Umsetzung einer Massnahme im Vorfeld Richtlinien erarbeitet und Rahmenbedingungen gestaltet werden. So hat die Veränderung bereits vor ihrer Umsetzung formal ihren Platz in der Organisation.

Auch der Einflussfaktor der Verankerung tritt häufiger in den erfolgreicherer Projekten auf.

4.2.3.2.8 Hoher wahrgenommener Nutzen der Veränderung durch betriebliche Akteurinnen und Akteure

Der hohe wahrgenommene Nutzen einer Veränderung hängt ebenfalls stark mit bereits berichteten Einflussfaktoren zusammen. Es wird mehrfach deutlich, dass Beteiligte durch gemeinsam partizipativ erarbeitete Ideen bzw. bereits umgesetzte Lösungen sich des Nutzens der Veränderung stärker bewusst werden und daraus auch wieder ein verstärktes Engagement für weitere Massnahmen entwickeln und den Wandel weitertragen. Ein Fall zeigt, wie in einer ersten, eher kurzfristig angelegten Phase des Projekts dessen wirtschaftliche Wirkungen dazu führen, dass weitere Massnahmen mit grossem Engagement in Angriff genommen werden und das ganze in einen Prozess langfristiger Unternehmensentwicklung mündet, der zu Beginn nicht erahnt werden konnte.

4.2.3.2.9 Gezielte Qualifizierung

Qualifizierung als Erfolgsfaktor tritt in beiden Erfolgsgruppen grundsätzlich in zwei Formen auf: Einerseits als als Schulung hinsichtlich der Beherrschung bestimmter Technologien oder andererseits in indirekter Form, indem die Beteiligten in die Projektarbeit einbezogen werden. Letzteres beinhaltet das Einüben von Fertigkeiten oder einen verstärkten Einblick in die Methodik der Beratung, indem Beratende ihr Vorgehen transparent machen, damit dieses als Methode von den Beteiligten erlernt werden kann. Schulungs- bzw. Seminarreihen erweisen sich in diesem Zusammenhang nicht als wirkungsvolle Einflussfaktoren im oben definierten Sinne.

4.2.3.2.10 Gezielter Einbezug von Schlüsselrollenträgerinnen und –trägern

Der Einflussfaktor des Einbezugs von Schlüsselpersonen erweist sich insbesondere mit Blick auf die hemmenden Einflussfaktoren als ausschlaggebend. Es wird in den referierten Fällen zum einen darauf geachtet, dass die relevanten Führungspersonen in der Organisation, insbesondere die oberste Ebene, dem Projekt ausreichend Beachtung schenken und es unterstützen, indem das Projekt in den betreffenden Gremien - manchmal wiederholt - thematisiert und präsentiert wird. Es werden aber zum anderen neu eintretende Organisationsmitglieder sofort in den Veränderungsprozess einbezogen, um die Neuerungen in ihre Tätigkeit an der neuen Stelle zu integrieren und sich einbringen zu können. Dies wird sowohl für die oberste Führungsebene wie auch für nachfolgende Ebenen berichtet. Eine weitere Strategie ist es, der Veränderung gegenüber kritische Organisationsmitglieder in Sitzungen oder Workshops hinsichtlich deren Bedenken aber auch hinsichtlich notwendiger Anpassungen aus deren Sicht zu

konsultieren. In all diesen Fällen wird berichtet, dass diese Interventionen dazu beitragen, mit potentielltem Widerstand konstruktiv umzugehen oder dem Projekt die nötige Unterstützung verschaffen.

4.2.3.2.11 Klare und für alle Betroffenen transparente Projektplanung und Prozessgestaltung

Eine klare und für alle transparente Projektplanung und Prozessgestaltung wird in zwei Fällen der erfolgreicheren Gruppe als wichtiger Aspekt für das Sicherheitsempfinden der Beschäftigten in Bezug auf Entscheidungen und das künftige Prozessgeschehen genannt. Es wird deutlich, dass dadurch auch in heiklen und bedrohlichen Projektsituationen, wie beispielsweise Personalentscheidungen, die Unterstützung und das Vertrauen der Beschäftigten für die Veränderung gewonnen werden kann, weil der Prozess als „gelenkt“ und „wohlüberlegt“ rezipiert wird. Wichtig erscheinen dabei beide genannten Aspekte, zum einen die klare und dadurch vorhersehbare Planung und Gestaltung des Veränderungsprozesses und zum anderen die Zugänglichkeit, also die informative Transparenz für alle Betroffenen. Schliesslich kann Transparenz ausserdem auch als eine Form der Partizipation durch Information betrachtet werden, was wiederum die Bedeutung des Einbezugs Betroffener in Veränderungsprozesse zeigt. Dass ein solches Vorgehen vor Frustration und Resignation schützen kann, zeigt ein Blick auf die Ergebnisse im Zusammenhang mit eben diesen Einflussfaktoren, wo nicht erwartungsgemäss verlaufene Personalentscheidungen die Beteiligten stark frustrieren.

4.2.3.2.12 Gezielte Beschleunigung projektbezogener Prozesse

Gezielte Beschleunigung tritt nur in der Gruppe weniger erfolgreicher Projekte auf, zeigt aber erneut die Wichtigkeit von Sicherheit in der an sich unsicheren Phase von Veränderung. Die gezielte Beschleunigung wird mit Erfolg in für die Betroffenen unangenehmen und mit Unsicherheit verbundenen Projektentscheidungssituationen praktiziert, um diese Phase zu verkürzen und schnellstmöglich wieder Sicherheit in der Unsicherheit zu schaffen.

4.2.3.2.13 Vorhandene Ressourcen

Der Einflussfaktor vorhandener Ressourcen findet sich nur in der Gruppe weniger erfolgreicher Projekte und geht in zwei Fällen auf die Tatsache ein, dass neben dem Tagesgeschäft genügend personelle bzw. zeitliche Kapazitäten für die Projektarbeit freigemacht werden können.

4.2.3.2.14 Klarer Projektauftrag und damit verbundene Zielorientierung

Das Vorhandensein eines klaren Projektauftrags verhindert in einem der Fälle aktionistische Tendenzen seitens des Betriebs, da der Projektauftrag durch die Beratenden als Referenzrahmen beigezogen werden kann und die betrieblichen Beteiligten damit in legitimer Weise wieder auf Zielkurs gebracht werden können, was sich hinsichtlich der Kapazitätsplanung (vgl. hemmende prozessbezogene Einflussfaktoren) als unterstützend erweist.

4.2.3.3 **Schlussfolgernde Integration der Ergebnisse zu prozessbezogenen Einflussfaktoren**

Die Ergebnisse veranschaulichen, wie zentral Führung in Veränderungsprojekten ist. Sowohl in erfolgreicheren als auch in weniger erfolgreichen Projekten ist problematisches Führungsverhalten in Form von Widerstand, Machtspielen, Pseudopartizipation und Unterlassung von Promotion der Veränderung ein als Hemmnis auftretender Aspekt. Unterstützendes Führungsverhalten dagegen ist eines der am häufigsten auftretenden Erfolgsmerkmale und geht immer mit dem „Eingebundensein“ der betreffenden Führungskräfte einher. Die dabei stattfindende Unterstützung hängt stark mit der Promotorinnen- bzw. Promotorenrolle zusammen, die besonders

erfolgreich von der obersten Ebene wahrgenommen wird. Auch die aktive Beteiligung an der Projektarbeit, natürlich oft, aber nicht notwendigerweise untrennbar mit der Projektpromotion verbunden, hat grosse prozessunterstützende Wirkung. Als sehr zentral erwies sich solches Führungsverhalten erwartungsgemäss im Zusammenhang mit Widerständen des Führungskreises und der Belegschaft wie auch aus dem betrieblichen Umfeld. Als eine wichtige Voraussetzung für ein solches Führungsverhalten erwies sich das vorhandene Problembewusstsein, welches im Zusammenhang mit der Analyse bzw. Diagnose des Ist-Zustandes steht, sowie auch der wahrgenommene Nutzen der Veränderung. Ferner wird deutlich, dass sich organisationale Entwicklungen, welche die Veränderungen behindern, zum grössten Teil auf der Ebene der Führung abspielen. Alle diese Ergebnisse unterstreichen die Relevanz der *Orientierung an den Machtverhältnissen* für einen wirkungsvollen Veränderungsprozess. Als zentral hat sich dabei jedoch erwiesen, dass diese Unterstützung oder Promotion entweder mit einer grossen Kontinuität erfolgen kann oder für einen nachhaltigen Wandel die Veränderung zusätzlich in der Organisation Absicherung findet. Das geschieht, indem sie von weiteren Organisationsmitgliedern getragen und so verankert wird, da bei stark personengebundenem Antrieb der Veränderung sonst die Gefahr des Erliegens besteht, wenn die Unterstützung aus irgendwelchen Gründen entfällt. Auf jeden Fall wird aber anhand entsprechender Projekte klar, dass Veränderung ohne oder mit mangelhaft agierenden Promotorinnen und Promotoren praktisch keine Chance hat.

Die Ergebnisse heben hervor, dass mit behindernden organisationalen Entwicklungen bzw. Sachverhalten in erfolgreicheren Projekten, in agierender oder reagierender Form, durch die Beratung generell offensiver und „prozessgestaltender“ umgegangen wurde.

Ein zentraler Aspekt dieser offensiven Prozessgestaltung ist der gezielte Einbezug spezifischer Rollenträger, insbesondere von Führungskräften, welcher dort, wo er stattfindet, Unterstützung generiert, zur Verankerung der Veränderung beiträgt, hilft, Widerstand zu vermeiden bzw. konstruktiv aufzulösen und dort, wo er unterlassen wird, zu Widerstand und Konflikten führt.

Es wird ersichtlich, dass spezifische und situative beraterische Interventionen im Veränderungsprozess unterstützend wirken. Beratungsseitig direktive, d.h. gewissermassen *autoritative*, *schnelle* und *planerisch flexible* Interventionen, meist in Kommunikations- und Kooperationssettings, erweisen sich hier als erfolgskritisch. Als besonders wirksam stellt sich dabei *Humanzentrierung*, das heisst die Fokussierung auf spezifische Kommunikationssituationen und Arbeit auf der Beziehungsebene, heraus. Situative beraterische Interventionen werden oft auch im Zusammenhang mit dem Schaffen von Sicherheit erwähnt und spielen im Umgang mit Ängsten und Verunsicherung eine bedeutsame Rolle. Humanzentrierung scheint aber auch Einfluss auf die Akzeptanz und das Vertrauen zu haben, welche die Beratung in der Organisation geniessen und die beratende Direktivität erst zu erlauben scheinen. Akzeptanz und Vertrauen können jedoch auch in Zusammenhang gebracht werden mit dem Einbezug der Beschäftigten als prozessunterstützender Einflussfaktor. Es zeigt sich, dass bereits durch die minimalste Form der *Partizipation*, der Partizipation durch Information, wie sie im Sinne einer für alle Betroffenen transparenten Projektplanung stattfindet, Sicherheit und dadurch Akzeptanz und Unterstützung der Belegschaft für die Veränderung erreicht werden kann, was wiederum für ihre verbesserte Verankerung und die Vermeidung von Ängsten und Verunsicherung, Widerständen, Resignation oder Frustration sorgt. Bedeutend ist die Kommunikation des Partizipationsrahmens. Dennoch wird deutlich, dass beteiligende Veränderungsprozesse auch Schwierigkeiten mit sich bringen können, wenn sie Ansprüche und Erwartungen bei den Beteiligten generieren. Diese können, ist der Beteiligungsrahmen nicht klar definiert, sehr schnell enttäuscht werden und dadurch das Potential für Widerstand und Konflikte bergen. Dadurch ist hier eine Quelle für Resignation und Frustration vorhanden. Als kritisch im Zusammenhang mit Partizipation erweist sich auch die Überforderung Beteiligter, wenn sie mit Projektaufgaben konfrontiert werden, welche sie nicht zu lösen glauben können. Im Zusammenhang mit Informationssituationen wird hier auch mangelhafte Anschlussfähigkeit der durch Beratende vermittelten Inhalte als kritischer Einflussfaktor offensichtlich.

Der Einbezug von Betroffenen in Kommunikations- und Kooperationssettings bringt viele weitere unterstützende Einflussfaktoren mit sich: Der Nutzen des Wandels wird in hohem Masse wahrgenommen, was zur Unterstützung der Veränderung beiträgt. Es zeigt sich ferner ein Qualifizierungseffekt hinsichtlich künftiger Anforderungen im sich verändernden betrieblichen Alltag. Es entsteht schliesslich ein verstärktes Engagement betrieblicher Akteurinnen und Akteure und

damit deren Möglichkeit, gute und für ihren betrieblichen Alltag kompatible Lösungen zu generieren, Diese können effizient umgesetzt werden und stärken dabei die Selbstwirksamkeit in Bezug auf die Fähigkeit zu Veränderungen. Dadurch ist wiederum die nachhaltige Verankerung der Veränderung in der Organisation gewährleistet.

Was geschieht, wenn die Verankerung der Veränderung nicht oder nur mangelhaft gelingt, zeigt sich dort, wo im Zusammenhang mit der Anspruchshaltung der Organisation an die Beratung Unstimmigkeit bzw. Irritation entsteht, wenn Beratende versuchen, ihr Engagement zu verringern um die Verantwortung für die Veränderung an den Betrieb zurückzudelegieren.

Schliesslich sind auch vorhandene bzw. fehlende Ressourcen für die Veränderung ein erfolgskritischer Einflussfaktor. Das wird vor allem dort evident, wo wegen des belastenden Tagesgeschäfts die Veränderung von den Beteiligten nicht oder nicht im notwendigen Ausmass getragen und vorgebracht werden kann. Als grundlegend erweist sich hier eine Kapazitätsplanung, die sämtliche Phasen eines Veränderungsprojekts berücksichtigt.

4.3 Teilstudie 3: Ergebnisse der Befragung betrieblicher Veränderungsverantwortlicher

Ziel der dritten Teilstudie, der Befragung betrieblicher Veränderungsverantwortlicher, ist die Gewinnung weiterer Erkenntnisse und Schlüsse über für Veränderungsprojekte wirkungsvolle Kontingenzen zwischen situativen Anforderungen der betrieblichen Ausgangslagen und Veränderungsprinzipien. Nachdem in den ersten zwei Teilstudien zusätzlich mit einem qualitativen Ansatz an die Bearbeitung der Fragestellung herangegangen worden war, wird in diesem Teil, vor dem Hintergrund der bereits gewonnenen Erkenntnisse ausschliesslich quantitativ vorgegangen. Es wird zudem spezifisch die betriebliche Erfahrung mit dem Thema Change Management berücksichtigt, indem betriebliche Veränderungsverantwortliche zu einem in ihrer Organisation durchgeführten Veränderungsprojekt befragt wurden.

Es zeigt sich, dass insgesamt von einer ausgewogenen Verteilung der Praktizierung von Veränderungsprinzipien gesprochen werden kann. Es wird allerdings deutlich, dass die Ausprägung einiger Prinzipien in den Extrembereichen keine Berücksichtigung fand. So wurde nirgends ausschliesslich pragmatisch vorgegangen und nur in einem Fall ausschliesslich konzeptorientiert. Es gab kein Change Management, das unter sehr starker oder sehr geringer Partizipationsorientierung stattfand. Es gab nur ein Projekt mit völlig offener und flexibler Planung und nur ein Projekt, in dem keine bzw. wenig Prozessberatung bzw. methodische Strukturierung gemacht wurde. Schliesslich findet sich nur eine Angabe, wonach die Beratung die volle Entscheidungsverantwortung hatte. Beim Prinzip der Partizipationsorientierung sind mit 24 Nennungen ausserdem über die Hälfte der Nennungen auf der mittleren Stufe.

Eine Übersicht über die Häufigkeitsverteilung der Veränderungsprinzipien findet sich in Anhang G.

Der Erfolg der jeweiligen Projekte wurde anhand der den Befragten schriftlich vorgelegten Zielbereiche bzw. Erfolgskriterien in den Wirkungsdimensionen Wirtschaftlichkeit, Organisationsqualität und Qualifizierung erhoben. Je Wirkungsdimension wurden zu den folgenden inhaltlichen Kategorien jeweils Wirkungskriterien (Items) formuliert. Die drei Bereiche sind inhaltlich interdependent:

Wirtschaftliche Wirkungen:

- Wettbewerbsfähigkeit
- Umsatz
- Kosten
- Qualität
- Ressourcenmanagement
- Aufbau- und Ablauforganisation

Organisationsbezogene Wirkungen:

- Arbeitsgestaltung und Humanressourcen
- Zusammenarbeit, Führung und Kultur
- Aspekte einer lernenden Organisation

Qualifikatorische Wirkungen:

- Methodenkompetenz
- Fachkompetenz
- Sozialkompetenz
- Selbstkompetenz

Die Befragten wurden gebeten, für jedes Wirkungskriterium eine Einschätzung abzugeben, in welchem Ausmass das Veränderungsprojekt diesbezüglich eine Auswirkung hatte. Die Ratingskala für diese Einschätzung reichte von (1) Verschlechterung über (2) teilweise Verschlechterung, (3) keine Auswirkung, (4) eher Verbesserung zu (5) starker Verbesserung.

Um zu Erfolgsmassen für die Beschreibung des Projekterfolgs zu kommen, wurden die Wirkungs-Items zu Skalen zusammengefasst und Skalenmittelwerte gebildet (zur Güte dieser Skalen vgl. Kap. 3.4.3.1). Zur Bestimmung des Projekterfolgs wurden die Skalenmittelwerte für die Wirkungsbereiche Wirtschaftlichkeit, Organisationsqualität sowie Qualifizierung beigezogen. Im Zusammenhang mit der Option, einzelne Wirkungskriterien bzw. -dimensionen stärker zu gewichten, gelten die Überlegungen, die bereits im Rahmen der zweiten Teilstudie formuliert wurden (vgl. Kap. 4.2).

Tabelle 4.3-1 zeigt die Mittelwerte, Standardabweichungen sowie Minimum und Maximumwerte der gegebenen Stichprobe von Veränderungsprojekten hinsichtlich der Erfolgskriterien.

Tabelle 4.3-1: Erfolgskriterien: Beschreibung der Stichprobe aus Teilstudie 3

Erfolgskriterium	N	Mittelwert	Standardabweichung	Minimum	Maximum
Wirtschaftliche Wirkungen	45	3.69	.4163	2.88	4.53
Organisationsbezogene Wirkungen	46	3.68	.4195	2.96	5.00
Qualifikatorische Wirkungen	45	3.57	.3633	3.00	4.20

Tabelle 4.3-1 zeigt, dass für die einzelnen Dimensionen durchschnittlich moderat starke Wirkungen eingeschätzt wurden, d.h. die Projekte wurden durchschnittlich als teilweise erfolgreich eingestuft. Insgesamt zeigt sich anhand der Standardabweichung sowie der Extremwerte eine relativ geringe Streuung der Werte, was auf moderat unterschiedliche Einschätzungen der Projektergebnisse durch die Befragten hinweist. Tabelle 4.3-2 zeigt die Häufigkeitsverteilungen der Wirkungsdimensionen. Es wird deutlich, dass die Wirkungen schwergewichtig durchwegs im Bereich eher positiver Wirkungen eingeschätzt wurden. Verschlechterungen wurden hingegen gar keine angegeben.

Tabelle 4.3-2: Erfolgskriterien: Beschreibung der Stichprobe betrieblicher Veränderungsverantwortlicher in Teilstudie 3 anhand der Häufigkeiten (N=47, Angaben in absoluten Zahlen)

Erfolgskriterien (Skala Wirkungen)	Häufigkeiten in absoluten Zahlen					
	Ver- schlechtere- rung	eher Ver- schlechtere- rung	keine Wirkung	eher positive Wirkung	sehr positive Wirkung	keine Angabe
Wirtschaftliche Wirkungen	0	0	17	26	2	2
Organisationsbezogene Wirkungen	0	0	17	27	2	1
Qualifikatorische Wirkungen	0	0	18	27	0	2

Um herauszufinden, welche Kontingenzen von betrieblichen Ausgangslagen und Veränderungsprinzipien erfolgsrelevant sind, wurde analog zu Teilstudie 2 vorgegangen und vorerst eine Gruppierung der Projekte anhand des Kriteriums „Projekterfolg“ vorgenommen. Innerhalb der daraus resultierenden Gruppen wurde anschliessend nach Zusammenhängen zwischen betrieblichen Ausgangslagen und Veränderungsprinzipien gesucht.

Für die Gruppenbildung wurde aus im Rahmen der zweiten Teilstudie bereits angestellten Überlegungen zu ausgewogener Gruppengrösse und Qualität der Gruppenzuordnungen das clusteranalytische Verfahren nach Ward (1963) angewendet. In die Clusterberechnung wurden die drei Skalenwerte für wirtschaftliche, organisationsbezogene und qualifikatorische Projektergebnisse einbezogen.

In Tabelle 4.3-3 werden die Mittelwerte, Standardabweichungen, Minimum- und Maximumwerte getrennt nach den beiden Gruppen anhand der drei Erfolgsmasse präsentiert. Es wird ersichtlich, dass sich die beiden Subgruppen hinsichtlich des Ausmasses des eingeschätzten Erfolgs unterscheiden. Die erfolgreicher eingeschätzte Gruppe hat sowohl für wirtschaftliche, organisationsbezogene als auch qualifikatorische Projektwirkungen höhere Mittelwerte. Es fällt auf, dass die weniger erfolgreiche Gruppe ebenfalls immer noch als erfolgreich bezeichnet werden kann, d.h. die Einschätzungen zu den Projektergebnissen waren wie in der erfolgreicheren Gruppe positiv, wenn auch in geringerem Ausmass. Es ist bemerkenswert, dass sich zwei Gruppen, eine erfolgreichere und eine eindeutig weniger erfolgreiche, eruieren lassen, was wiederum für die Aussagekraft der Daten spricht.

Drei Fälle wurden aufgrund von Missing-Werten bei je einem der drei Wirkungskriterien keinem Cluster zugeordnet. Einer der Fälle konnte im Nachhinein aufgrund der für jeweils zwei Erfolgskriterien vorhandenen Mittelwerte eindeutig der zweiten, weniger erfolgreichen Erfolgsgruppe zugeordnet werden. Ein Fall musste aufgrund fehlender Skalenwerte ausgeschlossen werden. Der dritte Fall liess sich aufgrund der zwei vorhandenen Mittelwerte keiner der beiden Gruppen zuordnen.

Tabelle 4.3-3: Erfolgskriterien: Beschreibung der beiden Erfolgsgruppen aus Teilstudie 3

Erfolgskriterium	N	Mittelwert	Standardabweichung	Minimum	Maximum
Gruppe 1 – erfolgreicher eingeschätzte Projekte					
Wirtschaftliche Wirkungen	23	3.94	.3804	3.28	4.53
Organisationsbezogene Wirkungen	23	4.02	.2839	3.53	5.00
Qualifikatorische Wirkungen	23	3.84	.2368	3.38	4.20
Gruppe 2 – weniger erfolgreich eingeschätzte Projekte					
Wirtschaftliche Wirkungen	21	3.42	.2639	2.88	3.78
Organisationsbezogene Wirkungen	21	3.35	.2045	2.96	3.69
Qualifikatorische Wirkungen	21	3.28	.2352	3.00	4.00

Zur Überprüfung, ob sich die beiden Gruppen tatsächlich statistisch unterscheiden, wurde eine Diskriminanzanalyse durchgeführt. Tabelle 4.3-4 zeigt die Ergebnisse der Gleichheitstests der

Gruppenmittelwerte zur Überprüfung, wie gut die einzelnen Wirkungskriterien zwischen den Erfolgsgruppen trennen. Es wird ersichtlich, dass alle Kriterien hochsignifikant trennen.

Tabelle 4.3-4: Gleichheitstests der Gruppenmittelwerte der Erfolgskriterien (N=44) in Teilstudie 3

Erfolgskriterium	Wilk's Lambda	F	p
Wirtschaftliche Wirkungen	.608	27.12	.000
Organisationsbezogene Wirkungen	.345	79.65	.000
Qualifikatorische Wirkungen	.410	60.41	.000

df=1, 42

Tabelle 4.3-5 enthält die Gütemasse zur Beurteilung der Diskriminanzfunktion. Die Werte belegen, dass die Klassifizierung gut gelungen ist. Die Gruppen unterscheiden sich statistisch signifikant voneinander, was bedeutet, dass die Gruppenzuordnung der einzelnen Fälle nicht zufällig erfolgt, d.h. die Clusteranalyse ist damit statistisch abgesichert.

Tabelle 4.3-5: Gütemasse zur Beurteilung der Diskriminanzfunktion (N=44) in Teilstudie 3

Funktion	Eigenwert	Kanonischer Korrelationskoeffizient
1	2.217	.873

Test der Funktion	Wilks' Lamda	Chi-Quadrat	df	p
1	.237	58.289	3	.000

Die Berechnung der standardisierten kanonischen Diskriminanzfunktionskoeffizienten zeigt, dass bezüglich der Gruppenzuordnung alle Wirkungskriterien in die gleiche Richtung wirken. Es wird zudem deutlich, dass das Erfolgskriterium der organisationsbezogenen Ergebnisse die stärkste diskriminatorische Bedeutung hat, gefolgt von demjenigen der qualifikatorischen Ergebnisse und schliesslich den wirtschaftlichen Ergebnissen (vgl. Tabelle 4.3-6).

Tabelle 4.3-6: Standardisierte kanonische Diskriminanzfunktionskoeffizienten (N=44) in Teilstudie 3

Erfolgskriterium	Standardisierte kanonische Diskriminanzfunktionskoeffizienten
Wirtschaftliche Wirkungen	.306
Organisationsbezogene Wirkungen	.632
Qualifikatorische Wirkungen	.565

4.3.1 Vergleich der Erfolgsgruppen nach ausgewählten Kriterien

4.3.1.1 Gruppenvergleich anhand ausgewählter Merkmale der betrieblichen Situation

Um zu überprüfen, ob bzw. auszuschliessen, dass die beiden Erfolgsgruppen sich systematisch in bestimmten für den Projekterfolg möglicherweise relevanten Merkmalen unterscheiden, wurden schliesslich Mittelwertsvergleiche (U-Tests) der beiden Gruppen für ausgewählte Merkmale durchgeführt. Es lässt sich feststellen, dass sich die Gruppen in der Ausprägung dieser im folgenden aufgeführten Merkmale nicht signifikant unterscheiden.

- betriebliche Voraussetzungen (alle Skalen)
- Projektbudget
- Gegenstand der Veränderung
- Branche und Grösse der Organisation
- fachliche Herkunft Beratung

- Umwelanforderungen: Ausmass und Auslöserwirkung ökonomischer, technologischer, politisch-rechtlicher und soziokultureller Aspekte sowie innerorganisationale Entwicklungen, Umweltdruck und Umweltdynamik
- Ziele

Die Gruppenzugehörigkeit und damit der erzielte Projekterfolg können nicht zusätzlich auf systematisch variierende Merkmale zurückgeführt werden, denn die unterschiedlichen Projektmerkmale verteilen sich gleichermassen auf beide Subgruppen. Das könnte darauf hinweisen, dass der Erfolg bzw. Misserfolg eines Projekts nicht von der Ausgangslage oder bestimmten einzelnen Merkmalen einer Projektsituation, sondern tatsächlich von der Kontingenz von Merkmalen der Projektausgangslage (z.B. betriebliche Voraussetzungen) und des Change Managements abhängig ist.

4.3.1.2 Gruppenvergleich anhand der Veränderungsprinzipien

Um zu überprüfen, wie sich die Change Management Aktivitäten über die beiden Gruppen verteilen, wurden ausserdem Mittelwertsvergleiche (U-Tests) der beiden Subgruppen für die verschiedenen Veränderungsprinzipien-Skalen durchgeführt. Die Mittelwertsvergleiche ergeben signifikante Unterschiede in den Veränderungsprinzipien ‚Zieloffenheit‘ und ‚Anpassung der Vorgehensmethode‘. Es zeigt sich, dass in erfolgreicheren Projekten zieloffener sowie mit stärkerer situativer Anpassung der Vorgehensmethode vorgegangen wurde. Dieses Ergebnis kann als Hinweis darauf betrachtet werden, dass diese beiden Veränderungsprinzipien unabhängig von ihrem kontingenten Auftreten mit Aspekten betrieblicher Ausgangslagen erfolgskritisch sind. Die Übersicht dieser Ergebnisse findet sich in Anhang G.

4.3.2 Zusammenhänge zwischen situativen Anforderungen und Veränderungsprinzipien

Die Suche nach erfolgsversprechenden Kontingenzen von situativen Anforderungen betrieblicher Ausgangslagen mit Prinzipien des Change Managements im erfolgte explorativ mittels Zusammenhangsberechnungen innerhalb der beiden Erfolgsgruppen. Dazu wurde die für intervallskalierte Daten empfohlene Berechnung von Korrelationskoeffizienten nach Pearson verwendet. Bezüglich der Wahl des Verfahrens gelten die gleichen Überlegungen, wie sie bereits in Teilstudie 2 formuliert wurden. Da die Pearson-Korrelation jedoch anfällig ist für Verzerrungen und die Anzahl von einbezogenen Fällen je Gruppe mit 23 (Gruppe 1) und 22 (Gruppe 2) gering ist, fand jeweils mittels der Berechnung des Kendall's Tau-Koeffizienten eine zusätzliche Überprüfung bzw. Absicherung der Ergebnisse statt. Generell werden anschliessend all jene Zusammenhänge in die Betrachtung einbezogen, welche *mindestens mit einem der beiden Verfahren signifikante Ergebnisse erzielten* und der jeweils mit dem anderen Verfahren berechnete Zusammenhang gleicher Richtung und vergleichbarer Stärke ist.

Die nachfolgende Darstellung und Interpretation der Ergebnisse folgt folgender Systematik: Zunächst werden die Zusammenhänge beschrieben, welche sich zwischen Aspekten betrieblicher Voraussetzungen - Organisationsstrukturen, Führungsstrukturen, Veränderungswissen - und Veränderungsprinzipien zeigten. Anschliessend werden die Zusammenhänge präsentiert, welche sich zwischen den Aspekten situativer Anforderungen aus der betrieblichen Umwelt - ökonomische, technologische, soziokulturelle, politisch-rechtliche sowie innerbetriebliche Umwelanforderungen - und den Veränderungsprinzipien signifikant wurden. Wo jeweils im Vergleich mit den Fragebogenergebnissen aus Teilstudie 2 ähnliche oder widersprüchliche Ergebnisse vorhanden sind, wird darauf Bezug genommen. Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die Zusammenhangsergebnisse keinerlei Kausalzuschreibungen erlauben.

Wie oben erwähnt, wurden für die Berechnung der Korrelationen jeweils Koeffizienten nach Pearson und zur zusätzlichen Absicherung Kendall's Tau-Koeffizienten berechnet. Die Ergebnisse werden in Anhang G tabellarisch dargestellt. Anschliessend wird im Text jeweils grund-

sätzlich der Pearson-Koeffizient nochmals aufgeführt. In Fällen, in denen nur der Kendall's Tau-Koeffizient signifikant war, wird im Text dieser genannt, jedoch nicht speziell gekennzeichnet. Die Bezugnahme auf die Kontingenzannahmen (vgl. Kap. 4.1.10) erfolgt zusammenfassend im Anschluss der Beschreibung der Ergebnisse aus den drei Teilstudien (vgl. Kap 4.5).

Die in die Zusammenhangsberechnungen einbezogenen Skalen und Einzelitems zu betrieblichen Voraussetzungen und Veränderungsprinzipien werden in Tabelle 4.3-7 im Überblick präsentiert⁹.

Tabelle 4.3-7: Übersicht über die in die Zusammenhangsberechnungen einbezogenen Fragebereiche in Teilstudie 3

VERÄNDERUNGSPRINZIPIEN	
<p>Skalen</p> <p>Graduelle Anpassung Pragmatisch-fokussierte Lösungen Humanzentrierung Bedingungsorientierung Flexibilität der Planung Zieloffenheit Tempomässigung Langfristigkeit des Wandels Prozessberatung/methodische Strukturierung Anpassung der Vorgehensmethode Fachberatung Grad der betrieblichen Entscheidungsverantwortung Partizipationsorientierung Selbstbeurteilung Fremdbeurteilung</p>	<p>Einzelitems</p> <p>Fachberatung</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Item</i> (spezifisches Einzelitem zusätzlich zur Skala): Die Beratungsfirma brachte Arbeitskraft bei der operativen Projektarbeit ein <p>Partizipationsorientierung</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Item</i> (spezifisches Einzelitem zusätzlich zur Skala): Die Veränderungen wurden von Führungskräften „aus der Mitte heraus“ vorangetrieben
SITUATIVE ANFORDERUNGEN DER BETRIEBLICHEN AUSGANGSLAGE	
Betriebliche Voraussetzungen	
<p>Skalen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilität der Organisationsstrukturen • Flexibilität der Führungsstrukturen • betriebliches Veränderungswissen 	
Umweltanforderungen	
<p>Einzelitems</p> <p>ökonomische Entwicklungen (Ausmass und Auslösewirkung)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Item 1</i>: Wettbewerbssituation / Konkurrenzdruck • <i>Item 2</i>: <i>Veränderte Kundenbedürfnisse</i> • <i>Item 3</i>: Veränderungen des Arbeitsmarkts <p>technologische Entwicklungen (Ausmass und Auslösewirkung)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Item 1</i>: Produkttechnologien • <i>Item 2</i>: Produktionstechnologien <p>soziokulturelle Entwicklungen (Ausmass und Auslösewirkung)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Item 1</i>: Wertewandel der Organisationsmitglieder in Bezug auf Arbeit und wirtschaftliches Handeln • <i>Item 2</i>: Neue Anforderungen an die Qualifikation von Mitarbeitenden <p>politisch-rechtliche Entwicklungen (Ausmass und Auslösewirkung)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Item 1</i>: Neue gesetzliche Grundlagen <p>Innerorganisationale Entwicklungen (Ausmass und Auslösewirkung)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Item 1</i>: Fusionierung mit einer anderen Firma • <i>Item 2</i>: Reorganisation des Gesamtbetriebs • <i>Item 3</i>: Einführung neuer Tools • <i>Item 4</i>: Outsourcing spezifischer Aufgabenbereiche • <i>Item 5</i>: Führungswechsel <p>Umweltdruck (Ausmass und Auslösewirkung)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Item 1</i>: Druck, welchen die situativen Anforderungen vor der Veränderung auf die Organisation ausübten <p>Umweltdynamik (Ausmass und Auslösewirkung)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Item 1</i>: Dynamik, durch welche die situativen Anforderungen vor der Veränderung gekennzeichnet waren 	

⁹ Die Dimensionen 'Umweltdruck' und 'Umweltdynamik' wurden zwar erhoben, erwiesen sich jedoch in der weiteren inhaltlichen Auseinandersetzung als zu unspezifisch im Vergleich mit den thematisch spezifizierten Anforderungen aus der Umwelt. Sie wurden deshalb zwar in die Zusammenhangsberechnungen einbezogen, werden aber ausschliesslich im Anhang F dargestellt und im nachfolgenden Text nicht interpretiert.

4.3.2.1 Zusammenhänge mit Organisationsstrukturen

4.3.2.1.1 Erfolgreicher eingeschätzte Projekte

In den erfolgreicher eingeschätzten Projekten besteht ein negativer Zusammenhang zwischen der Flexibilität der Organisationsstrukturen und dem Ausmass pragmatischer Lösungsorientierung (-.67**). Das bedeutet, dass in flexiblen Organisationsstrukturen konzeptuell-integrativ vorgegangen wurde, während in traditionell-bürokratischen Verhältnissen eine pragmatisch-fokussierte Herangehensweise mit Projekterfolg einherging.

Ferner zeigt sich ein hochsignifikanter negativer Zusammenhang mit der Humanzentrierung (-.70***) sowie ein positiver Zusammenhang mit bedingungsorientierten Ansätzen im Zusammenhang mit der Flexibilität der Organisationsstrukturen (.67**): In traditionell-bürokratischen Verhältnissen wurden stark humanzentrierte und wenig bedingungsorientierte Ansätze praktiziert und mit zunehmender struktureller Flexibilität weniger humanzentriert und statt dessen bedingungsorientierter vorgegangen.

Interpretation. Der negative Zusammenhang zwischen pragmatischer Lösungsorientierung und der Flexibilität von Organisationsstrukturen führt zur Interpretation, dass bei der Frage nach dem Ausmass der Konzeptorientierung viel weniger im Zentrum steht, was für die Organisation *gut* wäre, in traditionell-bürokratischen Verhältnissen nämlich ein integrativer konzeptuell orientierter Wandel. Es stellt sich vielmehr die Frage, was in solchen Strukturen überhaupt *möglich* ist. So könnte es durchaus der Fall sein, dass zunächst pragmatische Veränderungen die Organisation erst dazu bringen, konzeptorientiert über ihre Zukunft nachzudenken.

Eine Interpretationsmöglichkeit aus den Ergebnissen bezüglich der Humanzentrierung und Bedingungsorientierung ist, dass gerade dort, wo traditionell-bürokratische Verhältnisse anzutreffen sind, was eher eine stark formalisierte Organisation bedeutet, ein spezifisches Augenmerk auf das im Grunde genommen nicht formalisierbare Element, nämlich den Menschen, gerichtet werden soll, um eine Veränderung überhaupt erfolgreich durchzuführen.

Der Vergleich mit den Ergebnissen aus Teilstudie 2 zeigt nämlich, dass ein positiver Zusammenhang zwischen organisationaler Flexibilität und bedingungsorientierten Ansätzen, wie er hier bei erfolgreicheren Projekten auftritt, sich bei der Beratendenbefragung lediglich in der Gruppe weniger erfolgreicher Veränderungen zeigt.

Für sich widersprechende Ergebnisse aus der zweiten und dritten Teilstudie sind verschiedene Gründe denkbar. Es wird in der *integrierten Betrachtung* der Ergebnisse der drei Teilstudien auf darauf weiter eingegangen werden (vgl. Kap. 4.4).

4.3.2.1.2 Weniger erfolgreich eingeschätzte Projekte

In weniger erfolgreich eingeschätzten Projekten gibt es einen schwachen negativen Zusammenhang zwischen dem Ausmass, in dem graduelle Anpassungen vorgenommen wurden und der Flexibilität von Organisationsstrukturen (-.34*), das heisst, es wurde tendenziell mit zunehmender Flexibilität eher tiefgreifend vorgegangen.

Interpretation. In erfolgreicheren Projekten wurde mit zunehmender Flexibilität von Organisationsstrukturen konzeptueller vorgegangen, in weniger erfolgreichen Projekten mit zunehmender Flexibilität tiefgreifender. Dieses Muster von Ergebnissen ist schwer interpretierbar. Letzterer Zusammenhang wäre eher bei den erfolgreicheren Projekten erwartbar, da in Fällen, in denen konzeptuell vorgegangen wird, tendenziell auch ein tiefgreifendes Vorgehen angenommen werden könnte. Es ist zu berücksichtigen, dass der gefundene Zusammenhang nur sehr klein ist.

4.3.2.2 Zusammenhänge mit Führungsstrukturen

4.3.2.2.1 Erfolgreicher eingeschätzte Projekte

In den erfolgreicher eingeschätzten Projekten ergab sich ein positiver Zusammenhang zwischen der Flexibilität der Führungsstrukturen und dem Ausmass der Anpassung der Vorgehensmethode (.44*) sowie dem Ausmass, mit dem die Analyse der Ist-Situation durch Selbstbeurteilung (.45*) vorgenommen wurde. Das heisst, in flexiblen Führungsstrukturen wurde die Vorgehensmethode stark angepasst und die Situation selbstreflexiv analysiert, während in traditionell-hierarchischen Führungsverhältnissen standardisierte Vorgehensmethoden eingesetzt wurden und wenig Selbstbeurteilung praktiziert wurde.

Interpretation. Die gemeinsame Betrachtung dieser Zusammenhänge ergeben ein Bild des Veränderungsvorgehens, wonach in flexiblen Führungsverhältnissen methodisch sehr organisations-, „nah“ und organisations-spezifisch vorgegangen wurde: Zum einen wurde die Vorgehensmethode an die betrieblichen Verhältnisse angepasst und zum anderen die Analyse des Ist-Zustandes durch die Organisationsmitglieder selber vorgenommen, also die Organisations-sicht stark berücksichtigt. Möglicherweise wäre eine selbstbeurteilende Vorgehensweise eine zu grosse Herausforderung für eine Organisation mit wenig flexiblen und wenig beteiligenden Führungsverhältnissen, weil teilweise die notwendigen Kompetenzen zur Bewältigung einer selbstbewertenden Analyse fehlen könnten. Bezüglich der Vorteile einer standardisierten Vorgehensmethode in wenig flexiblen Führungsstrukturen lassen sich kaum Schlüsse ziehen. Möglicherweise vermittelt die Standardisierung des Veränderungsvorgehens in starren Führungsverhältnissen die notwendige Sicherheit. Es ist allerdings zu beachten, dass in erfolgreicheren Projekten durchschnittlich in signifikant geringerem Ausmass vorgehensmethodisch standardisiert vorgegangen wurde.

4.3.2.2.2 Weniger erfolgreich eingeschätzte Projekte

Bei weniger erfolgreichen Projekten besteht eine negative Korrelation zwischen der Flexibilität von Führungsstrukturen und Fremdbeurteilung (-.54*), d.h. die Ist-Analyse wurde in flexiblen Führungsverhältnissen wenig fremdbeurteilend durchgeführt, während in traditionell-hierarchischen Strukturen die Fremdsicht stark gewichtet wurde.

Es zeigt sich zudem ein negativer Zusammenhang zwischen der Flexibilität von Führungsstrukturen und dem Einbringen beraterischer operativer Arbeitskraft (-.59**). Demnach wurden in wenig flexiblen Führungsstrukturen häufig operative Projektaufgaben durch Beratende erfüllt, hingegen in flexiblen Verhältnissen wenig beraterische Arbeitskraft eingebracht.

Interpretation. Die hier gefundenen Zusammenhänge weisen insgesamt in Richtung eines expertokratischen Beratungsverständnisses bei Organisationen mit traditionell-hierarchischen Führungsstrukturen. Es wurde stärker „beratungslastig“ im Sinne der stärkeren Gewichtung der Fremdsicht sowie des Einbringens von Arbeitskraft vorgegangen, was allerdings mit eingeschränkten Wirkungen einherging.

4.3.2.3 Zusammenhänge mit Veränderungswissen

4.3.2.3.1 Erfolgreicher eingeschätzte Projekte

In erfolgreicher eingeschätzten Projekten wurde in Organisationen mit viel Veränderungswissen stark selbstreflexiv vorgegangen, das heisst die Situation in starkem Ausmass selbstbeurteilend analysiert (.43*). Bei wenig Wissen um Veränderungsprozesse hingegen wurde die Selbstsicht weniger gewichtet.

Interpretation. Dieses Ergebnis kann dahingehend interpretiert werden, dass in Organisationen mit viel Veränderungskompetenzen die Kompetenzen für Selbstbeurteilung vorhanden sind, während ein solches Vorgehen womöglich bei weniger vorhandenem Wissen über Veränderungen eine Überforderung darstellen könnte.

4.3.2.3.2 Weniger erfolgreich eingeschätzte Projekte

In den weniger erfolgreichen Projekten findet sich eine positive Korrelation zwischen den in der Organisation vorhandenen Veränderungskompetenzen und dem Ausmass des Einbezugs Betroffener (.46*). Bei grossem vorhandenem Wissen wurden die Betroffenen stark einbezogen, während bei wenig Wissen die Partizipation eingeschränkt wurde.

Interpretation. Besonders interessant ist dieses Resultat im Vergleich mit einem in Teilstudie 2 gefundenen Zusammenhang in weniger erfolgreich eingeschätzten Projekten. Dort findet sich ein Zusammenhang zwischen Veränderungswissen und dem Grad betrieblicher Entscheidungsverantwortung. Sowohl eine starke Partizipationsorientierung als auch eine hohe betriebliche Verantwortung im Veränderungsprozess können generell als Bestrebungen verstanden werden, die Veränderung in der Organisation zu verankern. Gerade in Organisationen mit wenig Veränderungswissen wären solche Strategien sicher ausschlaggebend für den Erfolg eines Veränderungsprojekts, da durch die Beteiligung der Organisationsmitglieder das Wissen aufgebaut werden kann, das der Organisation für die erfolgreiche Veränderung noch fehlt.

4.3.2.4 Zusammenhänge mit ökonomischen Anforderungen

4.3.2.4.1 Erfolgreicher eingeschätzte Projekte

In erfolgreicher eingeschätzten Projekten mit ökonomisch geprägten Ausgangslagen ergaben sich unterschiedliche Zusammenhänge je nach thematischer Färbung des jeweiligen ökonomischen Aspektes, die Ergebnisse weisen jedoch in eine ähnliche Richtung.

Bei Projekten, die vor dem Hintergrund veränderter *Kundenbedürfnisse* abliefen, wurde der Wandel langfristig angelegt (.53*) und das Veränderungsprojekt rollend geplant (.47*). Es wurde zudem wenig pragmatisch (-.46*), sondern integrativ-konzeptuell und wenig graduell-anpassend (-.51*), sondern tiefgreifend vorgegangen.

Bei Ausgangslagen, die sowohl im Ausmass als auch in der Auslösewirkung als stark durch den veränderten *Arbeitsmarkt* geprägt beurteilt wurden, wurde das Tempo beschleunigt (-.49* und -.67**) sowie wenig prozessberaterisch im Sinne der methodischen Strukturierung gehandelt (-.57* und -.58**).

Auch bei Ausgangslagen mit einem grossen Ausmass an sowie starker Auslösewirkung von *Konkurrenzdruck* wurde das Tempo beschleunigt (-.46* und -.56*) und in geringem Ausmass prozessberaterisch im Sinne methodischer Strukturierung vorgegangen (-.44* und -.55*). Zusätzlich gibt es hier einen negativen Zusammenhang mit Humanzentrierung (-.63**) und eine positive Korrelation mit Bedingungsorientierung (.71**). Das heisst, bei starkem Wettbewerbsdruck wurde wenig humanzentriert, dafür statt dessen stark bedingungsorientiert agiert. Es wurde zudem sowohl im Zusammenhang mit Ausmass (-.50*) als auch mit Auslösewirkung (-.75**) durch Konkurrenz und Wettbewerb wenig pragmatisch-fokussiert, sondern integrativ-konzeptuell gearbeitet und tiefgreifende Wechsel vollzogen (-.56*). Die Entscheidungsverantwortung wurde auf Seiten des Betriebs, im Gegensatz zu beraterischer Entscheidungsverantwortung, belassen (.52*).

Insgesamt wurde in den erfolgreicher eingeschätzten Projekten mit hohen ökonomischen Anforderungen langfristig und bei starker Beschleunigung rollend geplant, es wurde ferner wenig prozessberaterisch, wenig humanzentriert, stark bedingungsorientiert, integrativ-konzeptgeleitet sowie tiefgreifend und mit hoher Verantwortung auf betrieblicher Seite vorgegangen.

Interpretation. Die positiven Zusammenhänge ökonomischer Ausgangslagen mit Langfristigkeit und flexibler Planung zeigen, dass bei aus wirtschaftlichen Gründen lancierten Veränderungsprozessen eine grundlegende Offenheit gewinnbringend ist. Eine langfristige, über das Projekt hinausgehende und in diesem Sinne öffnende Perspektive des zu vollziehenden Wandels sowie die inhaltliche und zeitliche Strukturierung des Veränderungsgeschehens in Form einer zirkulären (statt linearen) Planung scheinen angesichts ökonomischer Anforderungen mit positiven Wirkungen einherzugehen. Dies gilt für eine durch veränderte Kundenbedürfnisse bestimmte Ausgangslage. Hinsichtlich der Langfristigkeit zeigte sich in Teilstudie 2 der gleiche Zusammenhang mit Konkurrenzdruck.

Erstaunlicherweise bestehen negative Korrelationen zwischen Aspekten ökonomisch geprägter Ausgangslagen und prozessberaterischem Vorgehen. Dies ist auch deshalb erschwert interpretierbar, weil hier zudem keinerlei Zusammenhänge mit fachberaterischem Vorgehen gefunden wurden, so dass offen bleibt, wie das Beraterinnenhandeln charakterisiert war. In der Beraterinnenbefragung wurde hingegen deutlich, dass bei diesen Ausgangslagen fachberaterisches Engagement wenig vorhanden war. Es fällt hier im weiteren auf, dass dort, wo negative Zusammenhänge zwischen der Ausgangslage (veränderter Arbeitsmarkt und Konkurrenzdruck) und Prozessberatung/methodische Strukturierung bestehen, ebenfalls negative Zusammenhänge zur Mässigung des Tempos vorhanden sind, d.h. bei hohem ökonomischem Druck wurde beschleunigt. Wie diese Projekte dabei ohne methodische Strukturierung des Prozesses durch prozessberaterische Begleitung erfolgreich waren, entzieht sich der Erkenntnis.

Der negative Zusammenhang zwischen ökonomisch geprägten Ausgangslagen und pragmatischer Lösungsorientierung tritt mehrfach auf (Konkurrenzdruck und veränderte Kundenbedürfnisse) und zeigte sich auch in Teilstudie 2 (veränderter Arbeitsmarkt). Angesichts ökonomischer Anforderungen scheint eine ganzheitliche konzeptorientierte sowie tiefgreifende Herangehensweise sinnvoll zu sein.

Hinsichtlich der Grössen der Gestaltung zeigen die Teilstudien 2 und 3 widersprüchliche Ergebnisse: Wo in Teilstudie 2 im Zusammenhang mit ökonomisch geprägten Ausgangslagen in erfolgreicheren Projekten stark humanzentriert (veränderter Arbeitsmarkt) und wenig bedingungsorientiert (veränderte Kundenbedürfnisse) vorgegangen wurde, zeigten sich in der dritten Teilstudie in Verbindung mit Konkurrenzdruck gerade umgekehrte Zusammenhänge.

Darauf wird in einer integrierten Sicht auf die Ergebnisse aller drei Teilstudien noch eingegangen (vgl. Kap 4.4).

4.3.2.4.2 Weniger erfolgreich eingeschätzte Projekte

In der weniger erfolgreichen Gruppe besteht ein negativer Zusammenhang zwischen der Konkurrenzsituation und dem Veränderungsprinzip der Fremdbeurteilung: In Veränderungsprojekten, welche durch Wettbewerbssituation und *Konkurrenzdruck* ausgelöst wurden, floss wenig Fremdbeurteilung zur Analyse der Ist-Situation ein (-.50*). In Verbindung mit durch den *veränderten Arbeitsmarkt* geprägten Ausgangslagen wurde der Wandel kurzfristig-temporär angelegt (-.47*).

Interpretation. Auffallend ist der negative Zusammenhang zwischen der Anforderung durch den veränderten Arbeitsmarkt und der Langfristigkeit des Wandels. In den erfolgreicher eingeschätzten Projekten der Teilstudie 3 zeigte sich diesbezüglich ein positiver Zusammenhang. In der zweiten Teilstudie fand sich in beiden Erfolgsgruppen ein positiver Zusammenhang zwischen ökonomischen Anforderungen und Langfristigkeit. Das verstärkt den Eindruck, dass im Zusammenhang mit ökonomischen Anforderungen ein langfristiges Vorgehen eher erfolgsversprechend ist.

Bei Konkurrenzdruck wurde zudem ein wenig fremdbeurteilendes Vorgehen gewählt. In Teilstudie 2 wurde bei Konkurrenzdruck dagegen wenig selbstbeurteilend vorgegangen. Die Interpretation dieser Ergebnisse ist so nicht eindeutig.

Es wird darauf in einer die drei Teilstudien integrierenden Perspektive eingegangen (vgl. Kap. 4.4).

4.3.2.5 Zusammenhänge mit technologischen Anforderungen

4.3.2.5.1 Erfolgreicher eingeschätzte Projekte

In der erfolgreicher eingeschätzten Gruppe wurde im Zusammenhang mit dem Ausmass (-.48*) sowie der Auslösewirkung (-.49*) produkttechnologischer sowie der mit der Auslösewirkung produktionstechnologischer Anforderungen (-.48*) tiefgreifende Wechsel vollzogen. Es zeigen sich ausserdem sowohl im Zusammenhang mit Ausmass (-.53*) als auch Auslösewirkung (-.65*) produkttechnologischer Anforderungen ein negativer Zusammenhang mit dem Vorantreiben der Veränderung durch Führungskräfte „von der Mitte aus“.

Interpretation. Die Resultate legen den Schluss nahe, dass technologischen Anforderungen erfolgreich mit grundsätzlichen Veränderungen begegnet werden kann. Dies erscheint zumindest hinsichtlich produktionstechnologischer Entwicklungen schlüssig, da diese vermutlich stark die organisationseigenen Strukturen und Prozesse betreffen und davon ausgegangen werden kann, dass strukturelle Veränderungen eher tiefgreifender Art sind.

4.3.2.5.2 Weniger erfolgreich eingeschätzte Projekte

In den weniger erfolgreich eingeschätzten Projekten wurden im Zusammenhang mit technologischen Anforderungen durch Entwicklungen im Bereich von *Produkttechnologien* Betroffene in geringem Masse einbezogen (-.49*).

Interpretation. Die Interpretation wird durch den in der zweiten Teilstudie gefundenen, gerade anders herum gerichteten Zusammenhang zwischen diesen beiden Faktoren erschwert. Dort wurden im Zusammenhang mit produkttechnologischen Anforderungen in weniger erfolgreichen Projekten die Betroffenen eher einbezogen. Ein Blick auf die Zusammenhänge mit produkttechnologischen Anforderungen in der erfolgreicheren Gruppe der zweiten Teilstudie zeigt, dass dort langfristig, mit gemässigtem Tempo und mit einem geringen Ausmass an Fremdbeurteilung vorgegangen wurde.

Auf widersprüchliche Ergebnisse wird in der Integration der drei Teilstudien nochmals eingegangen (vgl. Kap. 4.4).

4.3.2.6 Zusammenhänge mit soziokulturellen Anforderungen

4.3.2.6.1 Erfolgreicher eingeschätzte Projekte

Im Zusammenhang mit Ausmass und Auslösewirkung *neuer Qualifikationsanforderungen* an die Beschäftigten wurde in erfolgreicher eingeschätzten Projekten mit gemässiger Beschleunigung (.59** und .62**) vorgegangen. Im Zusammenhang mit dem Ausmass neuer Qualifikationsanforderungen wurde die Analyse selbstreflexiv im Sinne einer Selbstbeurteilung (.44*) vorgenommen. Es wurde bei starker Auslösewirkung zudem pragmatisch-fokussiert (.44*) sowie auch graduell-anpassend (.43*) gearbeitet.

Es besteht ausserdem ein positiver Zusammenhang zwischen Anforderungen, die an die Organisation durch den *Wertewandel* Beschäftigter in Bezug auf Arbeit und wirtschaftliches Handeln gestellt werden und einem gemässigt beschleunigten Vorgehen (.48*). Das heisst in durch Wertewandel geprägten Ausgangssituationen wurden Veränderungsprojekte erfolgreich mit gemässigtem Tempo durchgeführt. Weiter wird sichtbar, dass bei Anforderungen durch Wertewandel der Beschäftigten ein graduell anpassendes Vorgehen gewählt wurde (.52*).

Interpretation. Es wirkt schlüssig, dass in Projekten, die durch soziokulturelle Anforderungen ausgelöst wurden, langsam und selbstbeurteilend vorgegangen werden muss, um Wirkungen erzielen zu können. Mit neuen Qualifikationsanforderungen an Mitarbeitende und dem Wertewandel von Mitarbeitenden gehen zentrale Fragen in Bezug auf die Beschäftigten einher. Es

scheint deshalb plausibel, die Beschäftigten im Sinne der Selbstbeurteilung in die Veränderung, deren Gegenstand sie selber sind, einzubeziehen und diesem Prozess die dazu nötige Zeit zu geben. Bezüglich des damit verbundenen pragmatischen Fokus und der graduell-anpassenden (statt tiefgreifenden) Herangehensweise kann der Schluss gezogen werden, dass in diesem Bereich pragmatische lösungsorientierte Schritte und Anpassungen bereits eine grosse Wirkung haben können.

4.3.2.6.2 Weniger erfolgreich eingeschätzte Projekte

In weniger erfolgreichen Projekten wurde in durch *neue Qualifikationsanforderungen* geprägten Ausgangslagen die Vorgehensmethode wenig an die betriebliche Situation angepasst (-.55*). Ausserdem wurde beratungsseitig Arbeitskraft in operativen Projektaufgaben eingebracht (.45*). Entsprechend dazu besteht hier eine negative Korrelation mit dem Ausmass der betrieblichen (versus der beraterischen) Entscheidungsverantwortung (-.55*). Im weiteren wurde hier wenig pragmatisch-fokussierte (-.45*), sondern stark integrativ-konzeptorientierte Arbeit geleistet. Es besteht auch eine negative Korrelation zwischen veränderungsauslösendem *Wertewandel* der Arbeitnehmenden und dem Ausmass der Bedingungsorientierung (-.42*).

Interpretation. Aus den Ergebnissen lässt sich – auch im Hinblick auf die erfolgreicherer Projekte – schliessen, dass die Beteiligung und Verantwortung Betroffener bei Anforderungen soziokultureller Art ein erfolgsversprechendes Prinzip sein könnte. Allerdings wird durch den negativen Zusammenhang zwischen Wertewandel und Bedingungsorientierung in weniger erfolgreichen Projekten auch deutlich, dass eine Fokussierung auf Strukturen und Prozesse möglicherweise eher mit Erfolg einhergehen könnte. In Teilstudie 2 ist in weniger erfolgreichen Projekten damit schlüssig eine positive Korrelation mit Humanzentrierung zu finden. Die starke Standardisierung der Vorgehensmethode sowie die Übernahme von operativen Projektaufgaben und die Übernahme von Entscheidungsverantwortung durch Beratende legt die Vermutung nahe, dass die Veränderungen in den weniger erfolgreichen Projekten an den Betroffenen und somit am „Gegenstand“ des Projekt vorbei gingen. Auch in Teilstudie 2 gab es einen negativen Zusammenhang zwischen neuen Qualifikationsanforderungen und dem Ausmass betrieblicher Entscheidungsverantwortung. Ein klar interpretierbares Bild liefert der Sachverhalt, dass in den erfolgreicherer Projekten pragmatisch-fokussiert, in den weniger erfolgreichen Projekten hingegen integrativ-konzeptuell vorgegangen wurde. Das erlaubt den Schluss, dass angesichts soziokultureller Anforderungen ein pragmatisch-fokussiertes Vorgehen sinnvoll sein kann.

4.3.2.7 Zusammenhänge mit politisch-rechtlichen Anforderungen

4.3.2.7.1 Erfolgreicher eingeschätzte Projekte

Im Zusammenhang mit der Auslösewirkung von Anforderungen durch *neue rechtliche Grundlagen* bei den erfolgreicher eingeschätzten Projekten wurde in geringem Mass prozessberaterisch im Sinne methodischer Strukturierung vorgegangen (-.51*). Es besteht zudem im Zusammenhang mit Ausmass (-.57**) und Auslösewirkung (-.69**) rechtlicher Anforderungen geringe Humanzentrierung sowie hohe Bedingungsorientierung (58** und 64**). Ausserdem existiert ein negativer Zusammenhang mit der Langfristigkeit der Anlage des Wandels (-.37*).

Interpretation. Es scheint offensichtlich, dass im Zusammenhang mit rechtlichen Anforderungen eine Einschränkung human- bzw. verhaltenszentrierter Interventionen eher sinnvoll ist. Statt dessen geht Bedingungsorientierung eher mit Erfolg einher. Vermutlich muss dies in Verbindung mit dem Thema rechtlicher Auflagen oder Veränderungen betrachtet werden. Diese beinhalten meist klare Bestimmungen und betreffen möglicherweise den strukturellen Bereich. Der Blick auf die Ergebnisse der zweiten Teilstudie bestätigt dies: Auch dort zeigte sich ein negativer Zusammenhang mit humanbezogenen Interventionen. Ausserdem gibt es in Teilstudie 2 im Kontext neuer rechtlicher Grundlagen fachberaterische Aktivitäten und negative Zusammen-

hänge mit Zieloffenheit sowie flexibler Planung. Es deutet demnach vieles darauf hin, dass bei rechtlichen Anforderungen ein klar strukturiertes, jedoch eingeschränkt prozessorientiertes, hingegen fachlich angeleitetes und bedingungsorientiertes Vorgehen eher erfolgsversprechend ist.

4.3.2.7.2 Weniger erfolgreich eingeschätzte Projekte

In den weniger erfolgreichen Projekten wurde im Zusammenhang mit dem Ausmass der Anforderungen sowie der Auslösewirkung *neuer rechtliche Grundlagen* prozessorientiert im Sinne methodischer Strukturierung vorgegangen (.40* und .58*). Das Vorgehen unterscheidet sich somit von demjenigen in den erfolgreicherer Projekten. Die Betroffenen wurden zudem bei hohem Ausmass der Anforderungen stark in den Veränderungsprozess einbezogen (.51*). Jedoch herrschte wie in den erfolgreicherer Projekten eine geringe Humanzentrierung (-.39*) und eine starke Bedingungsorientierung (.37*). Es besteht hier ausserdem paradoxerweise trotz prozessberaterischen Vorgehens und Partizipationsorientierung eine negative Korrelation mit dem Ausmass der betrieblichen (vs. der beraterischen) Entscheidungsverantwortung, das heisst, bei hohen Anforderungen durch neue rechtliche Grundlagen lag viel Verantwortung auf Seiten der Beratung (-.51*).

Interpretation. Es wird somit nochmals deutlich, dass ein prozess- und beteiligungsorientiertes Vorgehen in Verbindung mit neuen rechtlichen Anforderungen möglicherweise mit eingeschränkten Wirkungen einher gehen kann. Dieser Eindruck lässt sich mittels des in der zweiten Teilstudie vorhandenen positiven Zusammenhangs mit Prozessorientierung in weniger erfolgreichen Projekten zusätzlich verstärken. Interessant scheint allerdings die Tatsache, dass offenbar grundsätzlich ein Vorgehen, welches der Organisation die Entscheidungsverantwortung abnimmt, wenig erfolgsversprechend ist.

4.3.2.8 Zusammenhänge mit innerorganisationalen Anforderungen

4.3.2.8.1 Erfolgreicher eingeschätzte Projekte

In den erfolgreicher eingeschätzten Projekten wurde, im Zusammenhang mit *betrieblichen Reorganisationen* als Auslöser prozessberaterisch im Sinne der methodischen Strukturierung des Veränderungsprozesses vorgegangen (.58**).

Für grosse *Führungswechsel* besteht eine positive Korrelation mit dem Ausmass betrieblicher Entscheidungsverantwortung (.43*), d.h. diese lag stark auf Seiten des Betriebs. Im weiteren gibt es hochsignifikante negative Zusammenhänge zwischen den Anforderungen, die sich aus dem Ausmass sowie der Auslösewirkung der Einführung neuer Tools ergeben und dem Grad mittels dem der Wandel durch Führungskräfte „von der Mitte aus“ vorangetrieben wurde (-.71*** und -.66**).

Im Zusammenhang mit dem Ausmass und der Auslösewirkung von Anforderungen durch *Outsourcing* spezifischer Aufgabenbereiche wurden in erfolgreicherer Projekten wenig graduell-anpassende, sondern eher tiefgreifende Wechsel vollzogen (-.43* und -.53*).

Interpretation. Dieses Ergebnis erscheint alleine betrachtet plausibel: Es erscheint sinnvoll, eine Organisationseinheit, die sich durch eine Gesamtorganisation zu eigener Veränderung forciert sieht, methodisch strukturierend prozessberaterisch zu unterstützend. Etwas widersprüchlich im Verhältnis dazu könnten hingegen die Ergebnisse aus der zweiten Teilstudie interpretiert werden. Dort wurde bei betrieblichen Gesamtorganisationen in erfolgreichen Projekten ein bedingungsorientiertes, fachberaterisches und linear geplantes Vorgehen praktiziert. Grundsätzlich müssen sich diese Resultate dennoch nicht gegenseitig ausschliessen. Es könnten durchaus beide Aspekte als Hinweis für ein sinnvolles Vorgehen in durch Reorganisationen des Gesamtbetriebs ausgelösten Veränderungsprojekten betrachtet werden. Einmal mehr weisen die Ergebnisse jedoch in die Richtung, dass die Ansiedelung der Entscheidungsverantwortung auf Seiten des Betriebs sinnvoll ist. Dass angesichts von Outsourcing-Aktivitäten

ein tiefgreifendes Vorgehen eher mit Erfolg einhergeht, erscheint angesichts der Thematik plausibel.

4.3.2.8.2 Weniger erfolgreich eingeschätzte Projekte

In den weniger erfolgreichen Projekten wurde angesichts des Ausmasses und der Auslösewirkung *betrieblicher Gesamtreorganisationen* stark beschleunigt ($-.57^{**}$ und $-.57^*$). Im Zusammenhang mit dem Ausmass der Reorganisation wurde wenig humanzentriert ($-.50^*$) und statt dessen im Zusammenhang mit Ausmass und Auslösewirkung stark bedingungsorientiert vorgegangen ($.57^*$ und $.53^*$).

In Verbindung mit dem Ausmass und der Auslösewirkung der *Einführung neuer Tools* wurde ebenfalls hohes Tempo vorgelegt ($-.51^*$ und $-.39^*$). Im Zusammenhang mit dem Ausmass der Anforderungen wurde wenig humanzentriert vorgegangen ($-.45^*$). Ferner besteht eine negative Korrelation zwischen der Stärke der Auslösewirkung der Einführung neuer Tools und dem Ausmass betrieblicher (im Gegensatz zu beraterischer) Entscheidungsverantwortung ($-.47^*$).

Bei Ausgangslagen, die in starkem Ausmass durch die *Fusionierung der Organisation* bestimmt waren, wurde die Vorgehensmethode in den weniger erfolgreichen Projekten wenig den betrieblichen Bedingungen angepasst ($-.47^*$), sondern standardisiert abgewickelt. Zusätzlich wurden die Betroffenen stark in den Veränderungsprozess einbezogen ($.37^*$).

Interpretation. Aus den Ergebnissen im Zusammenhang mit Gesamtreorganisationen und der Einführung neuer Tools in weniger erfolgreichen Projekten lässt sich schliessen, dass ein zu hohes Tempo unter geringer Berücksichtigung des Faktors Mensch bei solchen Ausgangslagen wenig gewinnbringend ist. Der Blick auf die Ergebnisse der zweiten Teilstudie ist etwas verwirrend, da dort in erfolgreichen Projekten ein stark bedingungsorientiertes Vorgehen gewählt wurde. Darauf wird unter Einbezug aller Ergebnisse noch einzugehen sein. Klar wird wiederum, dass es sinnvoll ist, die Entscheidungsverantwortung bei der Organisation zu belassen. Im Zusammenhang mit Fusionierungen zeigt sich, dass eine standardisierte Vorgehensmethode offenbar nicht die gewünschten Wirkungen zeigt, was verständlich wirkt: Angesichts eines Unterfangens wie einer Fusionierung, welche Anpassung an eine neue Situation geradezu impliziert, müsste diesem Umstand auch prozessgestaltend im Sinne der methodischen Anpassung entsprochen werden. Auch die Ergebnisse aus Teilstudie 2 lassen sich zur Bestätigung dieser Schlussfolgerung heranziehen. Dort zeigt sich in erfolgreicheren Projekten ein positiver Zusammenhang zwischen Veränderungsanforderungen durch Führungswechsel und der Anpassung der Vorgehensmethode. Auch Führungswechsel sind Ereignisse, welchen die Anpassung an eine neue Situation inhärent sind. Offenbar ist der Einbezug Betroffener angesichts einer Fusionierung aber nur mit eingeschränktem Wirkungen verbunden.

4.4 Integration der Ergebnisse aus den drei Teilstudien

Im folgenden werden die Ergebnisse der Teilstudien interpretierend zusammengefasst, interpretiert und Schlussfolgerungen gezogen. Es wird versucht, Muster zu identifizieren, welche die Interpretation der Ergebnisse erleichtern: Ähnliche Ergebnisse können zur gegenseitigen Bestätigung dienen, widersprüchliche Ergebnisse weisen auf die Notwendigkeit weiterer Klärung hin.

Wie eingangs der Kapitel 4.2. und 4.3. erwähnt, wurden für die Berechnung der Korrelationen jeweils Koeffizienten nach Pearson und zur zusätzlichen Absicherung Kendall's Tau-Koeffizienten berechnet. Die Ergebnisse werden in den Anhängen F und G tabellarisch dargestellt. Anschliessend wird im Text jeweils grundsätzlich der Pearson-Koeffizient nochmals aufgeführt. In Fällen, in denen nur der Kendall's Tau-Koeffizient signifikant war, wird im Text dieser genannt. Dies wird jedoch nicht speziell gekennzeichnet. Es sei an dieser Stelle wiederum ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die Zusammenhangsergebnisse keinerlei Kausalzuschreibungen erlauben und deshalb nicht ohne weiteres so zu interpretieren sind.

Die Systematik der Darstellung folgt den Dimensionen situativer Anforderungen, die mit den unterschiedlichen Veränderungsdimensionen in Bezug gesetzt werden. Es sind dies zum einen Aspekte der betrieblichen Voraussetzungen, namentlich Flexibilität der Organisationsstrukturen, Flexibilität der Führungsstrukturen und betriebliches Veränderungswissen. Im weiteren sind es situative Anforderungen aus der betrieblichen Umwelt ökonomischer, technologischer, sozio-kultureller und politisch-rechtlicher Art sowie innerorganisationale Anforderungen.

4.4.1 Organisationsstrukturen und Veränderungsprinzipien

4.4.1.1 Ergebnisse aus den drei Teilstudien

Folgende Zusammenhänge finden sich zwischen der Flexibilität organisationaler Strukturen und Veränderungsprinzipien in Bezug auf den **Charakter des Wandels**: In den erfolgreicherer Projekten der Teilstudie 2 zeigt sich ein negativer Zusammenhang mit dem Prinzip der *gradueller Anpassung* (-.84*), das heisst, mit zunehmender struktureller Flexibilität wurden tiefgreifendere Veränderungen vorgenommen. In Teilstudie 3 zeigt sich in der erfolgreicherer Projektgruppe ein negativer Zusammenhang mit dem Prinzip der *pragmatischen Lösungsorientierung* (-.67**), was bedeutet, dass mit zunehmender Flexibilität *konzeptorientierter* vorgegangen wurde. Im weiteren zeigt sich in den erfolgreicherer Projekten der Teilstudie 3 ein negativer Zusammenhang zwischen *Humanzentrierung* und struktureller Flexibilität: Bei traditionellen Strukturen wurde stark, bei flexiblen Strukturen wenig humanzentriert interveniert.

Ein Zusammenhang negativer zwischen der Flexibilität organisationaler Strukturen und der Veränderungsdimension der **Planung und Steuerung des Wandels** in erfolgreicherer Projekten zeigte sich mit der *Langfristigkeit der Anlage von Veränderungen* in Teilstudie 2 (-.62*). Bei traditionellen Strukturen wurde der Wandel eher langfristig-kontinuierlich, bei flexiblen Strukturen dagegen eher kurzfristig-temporär angelegt.

Auf der Ebene des **Beratungsverständnisses** korreliert in den weniger erfolgreichen Projekten der Teilstudie 2 strukturelle Flexibilität mit dem Ausmass *betrieblicher Entscheidungsverantwortung* negativ (-.59*). Die Verantwortung lag also mit zunehmender Flexibilität stärker bei der Beratung, was mit eingeschränkten Wirkungen einherging. Die Interviewergebnisse aus Teilstudie 2 zeigen, dass dieses Vorgehen in den betreffenden Fällen mehrmals mit Schwierigkeiten bei der Rücküberweisung der Verantwortung an den Betrieb verbunden war.

4.4.1.2 Interpretation und Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse betreffend den **Charakter des Wandels** weisen in die Richtung, dass in traditionellen Organisationsstrukturen eher *graduell anpassend* sowie *pragmatisch lösungsorientiert* und in flexiblen Organisationsstrukturen eher *tiefgreifend* und *integrativ* vorgegangen werden sollte. In Bezug auf organisationsgestalterische Aspekte besteht die Annahme, dass traditionell-bürokratisch strukturierte Organisationen zu wenig flexibel sind, um den sich stellenden Anforderungen gewachsen zu sein und sich entsprechend grundsätzlich in Richtung selbstregulierender Systeme verändern sollten. Die gefundenen Zusammenhänge widersprechen dieser Argumentation. Verstehen lässt sich dies möglicherweise weniger unter dem Gesichtspunkt, was für die Organisation *günstig* wäre, sondern was für die Organisation *möglich* ist. So geht offensichtlich ein pragmatisch-fokussierter und anpassender Ansatz in starren Strukturen mit grösseren Wirkungen einher als ein konzeptueller und radikaler. Ein Fall aus Teilstudie 2 zeigt exemplarisch, wie solche Zusammenhänge zu verstehen sein könnten: Dort wurde in sehr traditionellen Strukturen in einer ersten Phase der Zusammenarbeit mit der Beratung zunächst mit pragmatisch fokussierten und graduell anpassenden Veränderungen begonnen, Vertrauen geschaffen und Wissen bei den Organisationsmitgliedern aufgebaut, bevor man grundsätzlichere

Veränderungen vornahm. Die traditionell-bürokratische Organisation musste zuerst zu Kompetenz und Bereitschaft für konzeptuelle und tiefgreifende Veränderungen entwickelt werden. Bezüglich der Gestaltungsgrössen kann geschlossen werden, dass in traditionell-bürokratischen Strukturen ein *stark humanzentriertes Vorgehen* erfolgskritisch ist, während flexible Strukturen tendenziell einen *weniger humanzentrierten Ansatz* zu verlangen scheinen.

Die Ergebnisse zum **Beratungsverständnis** zeigen, dass *beraterische Entscheidungsverantwortung* in flexiblen Organisationsstrukturen ein eher *wenig sinnvolles* Prinzip ist.

In Bezug auf die **Planung und Steuerung des Wandels** weist die gefundene Korrelation in Richtung eines *langfristig-kontinuierlich angelegten Veränderungsvorgehens* bei traditionell-bürokratischen und eines *einmalig-temporären Vorgehens* bei flexiblen Organisationsstrukturen. Dies erscheint insofern verständlich, als traditionell strukturierte Organisationen weniger veränderungsfreundlich sind und mehr Zeit für die erfolgreiche Durchführung von Veränderungsprojekten benötigen.

4.4.2 Führungsstrukturen und Veränderungsprinzipien

4.4.2.1 Ergebnisse aus den drei Teilstudien

Auf der Ebene der Flexibilität von Führungsstrukturen zeigen sich im Zusammenhang mit dem **Charakter des Wandels** folgende Ergebnisse: Es findet sich in erfolgreicheren Projekten der Teilstudie 2 eine positive Korrelation zwischen führungsstruktureller Flexibilität und *Humanzentrierung* (.66*): Es wurde in traditionell-hierarchischen Führungsstrukturen wenig, mit zunehmender Flexibilität dagegen stärker *humanzentriert* vorgegangen.

Auf der Ebene des **Einbezugs Betroffener** zeigt sich ein positiver Zusammenhang zwischen der Flexibilität der Führungsstrukturen und *Selbstbeurteilung* (.45*) in den erfolgreicheren Projekten der Teilstudie 3: Es wurde in traditionell-hierarchischen Führungsstrukturen wenig selbstbeurteilend, in flexiblen Führungsstrukturen dagegen stark selbstbeurteilend vorgegangen. Es findet sich zudem in den weniger erfolgreichen Projekten der Teilstudie 3 ein negativer Zusammenhang mit dem Prinzip der *Fremdbeurteilung* (-.54*). Das heisst, es wurde mit zunehmend flexiblen Führungsstrukturen weniger fremdbewertend vorgegangen, was mit eingeschränkten Wirkungen einherging. In Teilstudie 1 wurde im erfolgreichen Fall der flexibleren Informatikabteilung sehr ausgeprägt und mit Erfolg *selbstbeurteilend* vorgegangen, während die Analyse im hierarchisch gegliederten erfolgreichen Fall Labor sowohl *selbstreflexiv* als auch unter Einbezug der *Fremdsicht* der Beratenden gestaltet wurde.

Hinsichtlich des Prinzips *Partizipationsorientierung* waren jene Fälle aus Teilstudie 1 auf allen drei Wirkungsdimensionen erfolgreich, in denen das Vorgehen *den Führungsstrukturen* des Betriebs *angepasst* wurde, d.h. es wurde im traditionell-hierarchisch gegliederten Labor eher *machtorientiert* vorgegangen, während in der flexibleren Informatikabteilung ein eher *partizipativer Ansatz* gewählt wurde. In den stark hierarchisch geprägten Systemen des Spitals und der Bank ergaben sich durch partizipativ angelegte Vorgehensweisen hingegen prozessbezogene Erschwernisse.

Auf Ebene des **Beratungsverständnisses** zeigte sich in erfolgreicheren Projekten der Teilstudie 3 ein Zusammenhang mit der Anpassung der Vorgehensmethode (.44*). Das heisst, es wurde in traditionell-hierarchischen Führungsverhältnissen eher eine *stärker standardisierte Vorgehensmethode* gewählt, während in flexiblen Führungsverhältnissen die *Vorgehensmethode stärker angepasst* wurde. Ein weiterer Befund ist ein negativer Zusammenhang zwischen der Flexibilität von Führungsstrukturen und dem *Einbringen beraterischer Arbeitskraft* (-.59**) in weniger erfolgreichen Projekten der Teilstudie 3. Schliesslich findet sich eine negative Korrela-

tion zwischen Führungsstrukturen und *betrieblicher Entscheidungsverantwortung* (-.47*) in der weniger erfolgreichen Projektgruppe der Teilstudie 2.

4.4.2.2 Interpretation und Schlussfolgerungen

Im Kontext des **Charakters des Wandels** kann aus dem berichteten Zusammenhang zwischen Führungsstruktur und *Humanzentrierung* geschlossen werden, dass es gerade in traditionellen Strukturen wenig zielführend sein mag, nur verhaltensbezogen zu intervenieren, wenn sich dabei verhältnisbezogen - oder eben: strukturell - wenig ändert. Die Interviewergebnisse aus Teilstudie 2 lassen sich dahingehend interpretieren, dass angesichts traditionell-bürokratischer Führungsstrukturen eine reine Orientierung auf die Verhaltensebene eher weniger adäquat ist, aber als Methode *auf dem Weg* zu Veränderungszielen prozesserleichternd wirkte.

Auf der Ebene des **Einbezugs Betroffener** deutet der positive Zusammenhang mit Selbstbeurteilung darauf hin, dass mit zunehmender Flexibilität der Führungsstrukturen *Selbstbeurteilungsprozesse* durch die Organisationsmitglieder an Bedeutung gewinnen. Eine Erklärung liegt möglicherweise in der grösseren Autonomie und Selbstverantwortung, die in solchen Führungsstrukturen herrscht und denen in einem glaubwürdigen Prozess mit den entsprechenden Veränderungsprinzipien entsprochen werden sollte. Der negative Zusammenhang mit *Fremdbeurteilung* in weniger erfolgreichen Projekten weist in die Richtung, dass ein wenig fremdbewertendes Vorgehen in flexiblen Strukturen mit eingeschränkten Wirkungen einhergeht. Insgesamt kann aus diesen Korrelationen geschlossen werden, dass in flexiblen Strukturen selbstbeurteilende Vorgehensweisen adäquat sind, eine gleichzeitige Vernachlässigung der Fremdbeurteilung jedoch wenig erfolgsversprechend ist und die Fremdsicht demnach ebenfalls einbezogen werden sollte. Bezüglich der *Partizipationsorientierung* weisen die Ergebnisse der Teilstudie 1 in Richtung der theoretischen Annahme, wonach eine Anpassung des Beteiligungsgrads an die Führungsverhältnisse eine sinnvolles Prinzip sein könnte.

Der positive Zusammenhang zwischen führungsstruktureller Flexibilität und dem **Beratungsverständnis** in Bezug auf die situative *Anpassung der Vorgehensmethode* führt zur Interpretation, dass, da traditionelle Führungsstrukturen gewissermassen stärker standardisiert sind, auch ein standardisiertes Vorgehen eher adäquat sein könnte. Es ist allerdings zu berücksichtigen, dass in erfolgreicheren Projekten insgesamt durchschnittlich in signifikant geringerem Ausmass methodisch standardisiert vorgegangen wurde.

Aus dem negativen Zusammenhang zwischen der Flexibilität von Führungsstrukturen und dem *Einbringen beraterischer Arbeitskraft* in weniger erfolgreichen Projekten kann der Schluss gezogen werden, dass auch wenn in hierarchischen Strukturen der Veränderungsprozess vielleicht langsamer als gewünscht vor sich geht, Beratende sich nicht operativ in Projekte einbringen sollten. Die Fallstudien zeigen zusätzlich eine Differenzierungsnotwendigkeit bezüglich fachberaterischen Vorgehens: In hierarchisch strukturierten Organisationen mit hoher Fach- bzw. Expertiseorientierung erwies sich gerade ein fach- und hierarchieorientiertes Vorgehen als richtig. Eine Interpretation könnte sein, dass durchaus Fachwissen von aussen in die Organisation eingebracht werden kann, dieser jedoch nicht die Arbeit an der Veränderung abgenommen werden sollte. Schwer interpretierbar ist der negative Zusammenhang zwischen Führungsstrukturen und betrieblicher Entscheidungsverantwortung in der weniger erfolgreichen Projektgruppe der Teilstudie 2. Die Interviewergebnisse zeigen allerdings deutlich, dass in den betreffenden Fällen in wenig führungsflexiblen Organisationen die Entscheidungsverantwortung zwar formal beim Betrieb lag, faktisch durch die Übernahme von operativen Aufgaben durch die Beratung allerdings stark auch in deren Händen lag, was schlüssig mit den erwähnten Ergebnissen aus Teilstudie 3 mit eingeschränkten Wirkungen einherging.

4.4.3 Betriebliches Veränderungswissen und Veränderungsprinzipien

4.4.3.1 Ergebnisse aus den drei Teilstudien

Auf der Dimension des **Beratungsverständnisses** zeigt sich für die Ansiedelung der *Entscheidungsverantwortung* im Zusammenhang mit dem Veränderungswissen einer Organisation, dass in weniger erfolgreichen Projekten der Teilstudie 2 in Organisationen mit wenig Veränderungswissen mehr Verantwortung von Beratenden getragen wurde (.47*). Das hatte, wie die Interviewergebnisse abbilden, Schwierigkeiten bei der Rückgabe der Verantwortung an den Betrieb zur Folge. Hinsichtlich des Einsatzes der Veränderungsprinzipien *Prozessberatung und Fachberatung* zeigt die Teilstudie 1, dass in weniger veränderungskompetenten Organisationen eine *Kombination von Fach- und Prozessberatung* mit positiven Wirkungen, in veränderungskompetenten Organisationen hingegen ein *prozessberaterisches Vorgehen* mit mehr Erfolg einherging als ein fachberaterisches.

Auf der Ebene des **Einbezugs Betroffener** in den Veränderungsprozess findet sich in erfolgreicheren Projekten der Teilstudie 3 ein positiver Zusammenhang zwischen Veränderungswissen und dem Prinzip der *Selbstbeurteilung* (.43*). In den erfolgreicheren Projekten der Teilstudie 1 wurden bei den wenig veränderungserfahrenen Organisationen Labor und Spital sowohl die *Selbst- als auch die Fremdsicht* in die Analyse einbezogen, in der veränderungskompetenten Informatikabteilung hingegen nur *selbstreflexiv* vorgegangen.

Es zeigt sich weiter in weniger erfolgreichen Projekten der Teilstudie 3 ein positiver Zusammenhang mit dem Prinzip der *Partizipationsorientierung* (.46*). Das bedeutet, dass mit zunehmender Veränderungskompetenz verstärkt partizipativ vorgegangen wurde, was jedoch mit eingeschränkten Wirkungen einherging.

Hinsichtlich der **Planung und Steuerung des Wandels** findet sich in weniger erfolgreichen Projekten der Teilstudie 2 ein positiver Zusammenhang mit dem Prinzip der *Zieloffenheit* (.53*): In kompetenten Organisationen wurde demnach eher zieloffener, in weniger kompetenten Organisationen eher zielfokussierter gearbeitet, was mit eingeschränkten Wirkungen einherging.

4.4.3.2 Interpretation und Schlussfolgerungen

Auf der Ebene des **Beratungsverständnisses** lässt sich für die Ansiedelung der *Entscheidungsverantwortung* im Kontext des Veränderungswissens einer Organisation ein bereits bekanntes Muster ausmachen: Möglicherweise mag ein geringes Mass an Veränderungswissen Beratende dazu bringen, im Veränderungsprozess die Entscheidungsverantwortung zu übernehmen, was mit eingeschränkten Wirkungen einhergeht. Die Interviewergebnisse zeigen wiederum, dass die Rücküberweisung der Verantwortung in den betreffenden Fällen zu Irritationen führten, die den Projektverlauf behinderten. Bezüglich des Einsatzes von *fach- bzw. prozessberaterischen Interventionen* angesichts des Ausmasses an Veränderungswissen lässt sich aus den Ergebnissen der Teilstudie 1 schliessen, dass bei geringem Veränderungswissen sowohl *prozessberaterische wie auch fachorientierte Unterstützung* adäquat ist: Die Gegenüberstellung von zwei Fällen mit wenig Veränderungswissen zeigt, dass die Prozessorientierung sich als notwendige methodische Unterstützung bei der Strukturierung der organisationalen Veränderung erwies. Durch die Fachberatung konnte im Fall Labor womöglich noch stärker vom Wissen der Beratung profitiert werden als im Spital. Überdies wurde durch die prozessorientierte Ermöglichung von Arbeitsformen und Bereitstellung von Methoden gewährleistet, dass dieses Wissen auch genutzt werden konnte. Beide Projekte hatten positive Wirkungen sowohl im organisationsbezogenen als auch qualifikatorischen Zielbereich. Im Fall Labor konnten die wirtschaftlichen Ziele allerdings in verstärktem Masse erreicht werden. Im Fall Informatikabteilung, in welchem die für Veränderungen notwendigen Kompetenzen im methodischen, fachlichen und sozialen Bereich vorhanden waren, wurde mit Erfolg auf allen Wirkungsdimensionen ausschliesslich *prozessorientiert* vorgegangen. Was geschehen kann, wenn gar keine Prozessorientierung vorherrscht zeigt der Fall Bank, in dem die Beratung in einer veränderungskompe-

tenten Organisation ausschliesslich *fachberaterisch* vorging, was die Vernachlässigung von potentiell den Prozess unterstützenden bzw. hemmenden Faktoren zur Folge hatte.

Der positive Zusammenhang zwischen Veränderungswissen und **Einbezug Betroffener** durch *Selbstbeurteilung* weist tendenziell in Richtung der Interpretation, dass in veränderungserfahrenen Organisationen Selbstbeurteilung ein sinnvolles Prinzip ist. Unter Einbezug der Ergebnisse über die Analysepraxis in den Projekten der Teilstudie 1 zeigt sich bestätigend, dass in der veränderungskompetenten Informatikabteilung die stark gewichtete *Selbstbeurteilung* sehr positive Auswirkungen hatte, während in den weniger erfahrenden Organisationen Spital und Labor die praktizierte *Kombination von Selbst- und Fremdbeurteilung* adäquat zu sein schien.

Im weiteren zeigt sich, dass *starke Partizipation* in veränderungskompetenten und *geringe Partizipation* in wenig kompetenten Organisationen mit eingeschränkten Wirkungen eingering.

Die Ergebnisse können so interpretiert werden, dass gerade in wenig veränderungskompetenten Organisationen der Einbezug der Betroffenen hinsichtlich qualifikatorischer und organisationsbezogener Wirkungen besonders erfolgskritisch sein kann, weil hier das notwendige Veränderungswissen erworben werden kann und ein zu geringer Einbezug den Erfolg des Projekts einschränken kann. In zwei Fällen aus Teilstudie 1 wurden die Betroffenen *stark einbezogen* woraus verstärkt Qualifizierungseffekte resultierten.

Wie der gefundene Zusammenhang mit Zieloffenheit in weniger erfolgreichen Projekten auf der Ebene der **Planung und Steuerung** zu interpretieren ist, bleibt fraglich.

4.4.4 Spezifische organisationskulturelle Voraussetzungen und Veränderungsprinzipien

Zwei Fälle aus Teilstudie 1 machen deutlich, dass im Zusammenhang mit dem Vorgehen in Veränderungsprozessen kulturelle Aspekte einer Organisation wichtige Voraussetzungen sind. Sowohl Labor als auch Spital sind **Expertinnenorganisationen** mit hoher Fachorientierung, ausgerichtet an wissenschaftlichen Leitlinien. In beiden Organisationen erwies sich die *expertenorientierte* Durchführung einer auf wissenschaftlichen Standards basierenden, durch die Beratung angelegten Analyse als Erfolgsfaktor und wichtiger Zugang zum Klientensystem. Die damit erfolgte beraterische *Anpassung an spezifische Merkmale der Tradition und Kultur des Klientensystems* stiess in beiden Fällen auf hohe Akzeptanz. Die Beibehaltung dieser inhaltsorientierten Expertinnenrolle durch die Beratung während aller Phasen des Projekts führte vor allem im einen Fall schliesslich zu Wirkungen des Projekts in allen Zielbereichen.

4.4.5 Ökonomische Anforderungen und Veränderungsprinzipien

4.4.5.1 Ergebnisse aus den drei Teilstudien

Auf der Veränderungsdimension **Planung und Steuerung des Wandels** zeigen sich in den erfolgreicherer Projekten der Teilstudie 2 und 3 positive Zusammenhänge zwischen ökonomischen Anforderungen und der *Langfristigkeit* der Veränderung (.92* und .53*). Ein positiver Zusammenhang mit Langfristigkeit findet sich allerdings auch in den weniger erfolgreichen Projekten der Teilstudie 2 (.61*). Die Interviews geben hier allerdings Hinweise darauf, dass die konkreten Interventionen für eine Gewährleistung von Langfristigkeit in weniger erfolgreichen Projekten weniger wirksam waren als in den erfolgreicherer. Das heisst, die faktische Anlage der Veränderung war weniger langfristig als die ursprünglich gedachte. Im weiteren zeigen sich in den erfolgreicherer Projekten der Teilstudie 3 negative Zusammenhänge verschiedener ökonomischer Aspekte mit dem Prinzip der *Tempomässigung* (-.49* und -.67**) sowie ein positiver Zusammenhang mit dem Prinzip der *flexiblen Planung* (.47*). In den drei erfolgreicherer Fällen

der Teilstudie 1 wurden die Projekte bei geringem wirtschaftlichem Druck mittels *non-direktiver Planungs- und Steuerungsprozesse* gestaltet. Das heisst, der Veränderungsprozess wurde nur mässig *beschleunigt*, man *plante* rollierend und die Ziele wurden eher in Form *offener Zielbereiche*, denn in Form konkreter Indikatoren bzw. Messgrössen festgelegt. Diese Projekte waren zudem auf *langfristig-kontinuierlichen Wandel* hin angelegt. Im weniger erfolgreichen Fall der Bank wurde die Analyse und Massnahmenplanung trotz geringem wirtschaftlichen und damit verringertem zeitlichen Druck in *direktiver Planung und Steuerung* durchgeführt.

Für den **Charakter des Wandels** zeigt sich, dass bei ökonomischem Druck in erfolgreicheren Projekten ein *konzeptorientiertes* und *tiefgreifendes Vorgehen* gewählt wurde: In Teilstudie 2 und 3 ergaben sich negative Zusammenhänge zwischen verschiedenen Aspekten ökonomischer Anforderungen und *pragmatischer Fokussierung* (-.70* Auslösewirkung des veränderten Arbeitsmarkts, -.50* Ausmass des Konkurrenzdrucks, -.75* Auslösewirkung des Konkurrenzdrucks, -.46* veränderte Kundenbedürfnisse) sowie in Teilstudie 3 zusätzlich negative Zusammenhänge mit *gradueller Anpassung* (-.56* Auslösewirkung des Konkurrenzdrucks, -.51* Ausmass veränderter Kundenbedürfnisse). Ergänzend findet sich ein positiver Zusammenhang mit *pragmatischer Fokussierung* in den weniger erfolgreichen Projekten der Teilstudie 2 (.52*).

Ferner findet sich auf der Ebene des **Einbezugs Betroffener** bei den erfolgreicheren Projekten der Teilstudie 2 ein negativer Zusammenhang mit *Fremdbeurteilung* (-.77*): Diese wurde bei hohen wirtschaftlichen Anforderungen wenig gewichtet.

Für das **Beratungsverständnis** hinsichtlich der *Ansiedelung der Entscheidungsverantwortung* zeigen sich in den weniger erfolgreichen Projekten der Teilstudie 2 ein negativer Zusammenhang (-.51*) sowie in erfolgreicheren Projekten der Teilstudie 3 ein positiver Zusammenhang (.52*).

4.4.5.2 Interpretation und Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse dieser Arbeit weisen insgesamt in die Richtung, dass bei wenig wirtschaftlichem Druck ein eher *non-direktiver Ansatz* der **Planung und Steuerung** sinnvoll ist. In den erfolgreicheren drei Fällen der Teilstudie 1 entsprach ein solches Vorgehen v.a. in Bezug auf die vergrösserte Zeitelastizität für anstehende Projektarbeiten den Bedürfnissen der Projektbeteiligten, welche die Projekte neben ihrem Tagesgeschäft lancierten und vorantrieben und dadurch stark beansprucht waren. In einem Fall wurde der Aspekt *rollender Planung* von den Befragten sogar mit der verbesserten Qualität der erarbeiteten Massnahmen in Verbindung gebracht. Im trotz geringem wirtschaftlichem Druck *direktiv geplanten* Fall der Bank besteht die Vermutung, dass der dortige Mangel an Anschlussfähigkeit der Lösungen an die betrieblichen Bedürfnisse damit in Verbindung gebracht werden kann und sich auf den Einbezug potentieller Hemmnisse negativ auswirkte. Eine Ausnahme bezüglich *non-direktiver Planung und Steuerung* bei wenig ökonomischem Druck bildet das Ausmass an *Zieloffenheit*. Die Fallstudien liefern Hinweise, wonach eine *stärkere Zielfokussierung* möglicherweise einen effektiveren Ressourceneinsatz bei der Massnahmenerarbeitung erlauben würde oder sich hinsichtlich bestehender übergeordneter quantifizierter wirtschaftlicher Zielvorgaben als adäquat erweisen könnte.

Für Ausgangslagen mit stärkerem wirtschaftlichem Druck erwies sich eher ein *langfristig-kontinuierliches Vorgehen*, welches zwar mit *hohem Tempo* vorangetrieben wird, jedoch in der *Planung flexibel* bleibt, als erfolgsversprechend. Beachtenswert erscheint die Kombination des eher direktiven Prinzips der Beschleunigung mit den eher non-direktiven Prinzipien der Langfristigkeit und rollenden Planung, welche alle im Zusammenhang mit ökonomischen Ausgangslagen auftreten. Möglicherweise ist es gerade die Flexibilität der Planung, welche es beim hohen Veränderungstempo ermöglicht, trotzdem immer situationsadäquat zu handeln. So zeigen auch die Interviewergebnisse, dass es sich negativ auf die Projektwirkungen auswirkt, wenn ein hohes Tempo vorgelegt wird und dabei im Rahmen einer linearen Planung aktuell auftretende Ereignisse nicht berücksichtigt werden.

Die Zusammenhänge hinsichtlich der **Charakterisierung des Wandels** zeigen, dass bei ökonomischem Druck in erfolgreicheren Projekten ein *konzeptorientiertes* und *tiefgreifendes Vorgehen* gewählt wurde. Möglicherweise besteht angesichts wirtschaftlicher Anforderungen die Notwendigkeit, organisationale Probleme in diesem Sinne grundsätzlich zu lösen, um existenzsichernd zu wirken.

Auf der Ebene des **Einbezugs Betroffener** weist der gefundene negative Zusammenhang mit *fremdbeurteilenden Verfahren* in Richtung der Interpretation, dass bei hohen ökonomischen Anforderungen Fremdbeurteilung ein wenig adäquates Prinzip ist, da ein geringes Ausmass an Fremdbeurteilung bei wirtschaftlichen Anforderungen mit Erfolg einherging.

4.4.6 Technologische Anforderungen und Veränderungsprinzipien

4.4.6.1 Ergebnisse aus den drei Teilstudien

Zusammenhänge zwischen technologischen Anforderungen und Aspekten der **Planung und Steuerung des Wandels** zeigen sich in erfolgreicheren Projekten der Teilstudie 2: Zum einen findet sich ein positiver Zusammenhang mit dem Prinzip der *Mässigung des Tempos* (.92*) sowie ein positiver Zusammenhang mit der *Langfristigkeit des Wandels* (.96*).

Auf der Veränderungsdimension des **Charakters der Veränderung** finden sich in den erfolgreicheren Projekten der Teilstudie 3 negative Zusammenhänge mit dem Veränderungsprinzip der *graduellen Anpassung* (-.48* Ausmass neuer Produkttechnologien, -.49* Auslösewirkung neuer Produkttechnologien, -.48* Ausmass neuer Produktionstechnologien): Bei einem hohen Ausmass an technologischen Anforderungen ging ein *tiefgreifendes Vorgehen* mit Erfolg einher.

Bezüglich des **Beratungsverständnisses** zeigt sich in weniger erfolgreichen Projekten der Teilstudie 2 ein positiver Zusammenhang zwischen technologischen Anforderungen und der *Anpassung der Vorgehensmethode* (.65*).

Hinsichtlich des **Einbezugs Betroffener** findet sich eine negative Korrelation mit *Fremdbeurteilung* in erfolgreicheren Projekten der Teilstudie 2 (-.88*). Das heisst, es wurde bei hohen technologischen Anforderungen wenig fremdbeurteilend vorgegangen.

4.4.6.2 Interpretation und Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse auf der Ebene der **Planung und Steuerung** der Veränderung sprechen eher für ein *langsames und längerfristiges Vorgehen* angesichts von technologischen Anforderungen an die Organisation. Dies plausibilisierend zeigen Ergebnisse aus den Interviews, wie technologische Anforderungen technologische Veränderungen in Organisationen auslösen, welche ihrerseits Ausgangslage für weiterführende – längerfristige – organisationale Veränderungen darstellen.

Die negativen Zusammenhänge im Bereich des **Charakters der Veränderung** können als Hinweis darauf interpretiert werden, dass bei technologischen Anforderungen ein eher *tiefgreifendes Vorgehen* adäquat ist. Aus soziotechnischer Sicht kann dieses Ergebnis differenziert plausibilisiert werden: Es soll zugleich den technologischen Anforderungen wie auch den menschlichen Bedürfnissen entsprochen werden. Dies impliziert geradezu eine ganzheitliche Betrachtungsweise und in vielen Fällen eine grundsätzliche und tiefgreifende Veränderung.

Der positive Zusammenhang in weniger erfolgreichen Projekten zwischen technologischen Anforderungen und einem **Beratungsverständnis**, das die *Vorgehensmethode anpasst*, ist

schwer interpretierbar: Weshalb ein situativ angepasstes methodisches Vorgehen bei technologischen Anforderungen mit eingeschränkten Wirkungen einhergeht, bleibt unklar.

Auf der Ebene des **Einbezugs Betroffener** weist der negative Zusammenhang mit dem Prinzip der *Fremdbeurteilung* in erfolgreicheren Projekten der Teilstudie 2 in Richtung der Interpretation, dass eine weniger starke Gewichtung der Fremdbeurteilung in diesem Kontext adäquat ist.

4.4.7 Soziokulturelle Anforderungen und Veränderungsprinzipien

4.4.7.1 Ergebnisse aus den drei Teilstudien

Es findet sich auf der Veränderungsdimension des **Charakters der Veränderung** in den weniger erfolgreichen Projekten der Teilstudie 2 ein positiver Zusammenhang mit *Humanzentrierung* (.45*). Im weiteren findet sich in weniger erfolgreichen Projekten der Teilstudie 3 ein negativer Zusammenhang mit *Bedingungsorientierung* (-.39*). In Teilstudie 3 zeigen sich in den erfolgreicheren Projekten positive Zusammenhänge mit dem Veränderungsprinzip der *graduellen Anpassung* (.43* neue Qualifikationsanforderungen, .52* Wertewandel der Beschäftigten) sowie ein positiver Zusammenhang mit pragmatischer Lösungsorientierung (.44*). In weniger erfolgreichen Projekten zeigt sich ein negativer Zusammenhang mit *pragmatischer Lösungsorientierung* (-.45*). Das heisst, dass angesichts soziokultureller Anforderungen graduell anpassende und pragmatisch-fokussierte Herangehensweisen mit Erfolg einhergingen, während integrativ-konzeptuelle Ansätze mit eingeschränkten Wirkungen einhergingen.

Bezüglich der Zusammenhänge mit der **Planung und Steuerung des Wandels** findet sich in den weniger erfolgreichen Projekten der Teilstudie 2 ein positiver Zusammenhang mit der *Langfristigkeit* des Wandels (.52*). Diesbezüglich zeigen die Interviewergebnisse, dass die faktische Langfristigkeit nicht immer mit der gedachten übereinstimmt, z. B. wenn die Rücküberweisung der Verantwortung zur längerfristigen Weiterführung des Projekts im Sinne einer kontinuierlichen Entwicklung dadurch behindert wird, dass die betrieblichen Akteurinnen und Akteure am Ende des Projekt nicht bereit sind, die Veränderung selbständig weiterzuführen. In den in erfolgreicheren Projekten der Teilstudie 3 finden sich zudem positive Zusammenhänge mit *Tempomässigung* (.59** Ausmass neuer Qualifikationsanforderungen, .62** Auslösewirkung neuer Qualifikationsanforderungen, .48* Ausmass des Wertewandels der Beschäftigten).

Auf der Ebene des **Einbezugs Betroffener** wurde in Teilstudie 3 in den erfolgreicheren Projekten mit soziokulturellen Anforderungen im Sinne des Einbezugs Betroffener durch *Selbstbeurteilung* vorgegangen (.44*).

Hinsichtlich des adäquaten **Beratungsverständnisses** präsentiert sich folgendes Bild: In den weniger erfolgreichen Projekten der Teilstudie 2 findet sich ein negativer Zusammenhang mit *betrieblicher Entscheidungsverantwortung* (-.54*). Ein negativer Zusammenhang zwischen Qualifikationsanforderungen und betrieblicher Entscheidungsverantwortung zeigt sich in Teilstudie 3 in weniger erfolgreichen Projekten ebenfalls (-.55*). Das heisst, es lag mit zunehmenden Anforderungen weniger Entscheidungsverantwortung in Händen der Organisation, was mit eingeschränkten Wirkungen einherging.

Es findet sich in den weniger erfolgreichen Projekten der Teilstudie 3 im weiteren ein negativer Zusammenhang mit dem Prinzip der Anpassung der Vorgehensmethode (-.55*). Das heisst, die Standardisierung der Vorgehensmethode bei soziokulturellen Anforderungen ging mit eingeschränkten Wirkungen einher.

4.4.7.2 Interpretation und Schlussfolgerungen

Die Zusammenhänge im Bereich des **Charakters des Wandels** zeigen, dass angesichts soziokultureller Anforderungen an die Organisation *humanzentrierte* und *wenig bedingungsbezogene* Vorgehensweisen mit eingeschränkten Wirkungen einhergingen. Die Interviewergebnisse der Teilstudie 2 machen diesbezüglich klar, dass zwischen der *Humanzentrierung* der erfolgreichen sowie derjenigen der weniger erfolgreichen Projekte qualitative Unterschiede bestehen: In erfolgreicheren Projekten waren humanzentrierte Interventionen beteiligungsorientierter und stärker auf die aktuelle Projektarbeit bezogen, während in weniger erfolgreichen Projekten tendenziell eher mit Qualifizierung „off-the-job“ gearbeitet wurde. Das lässt vermuten, dass nicht Humanzentrierung *an sich* im Kontext soziokultureller Anforderungen weniger empfehlenswert ist, sondern dass es dabei stark auf die *Art und Weise* der Interventionen ankommt.

Die Ergebnisse hinsichtlich der Radikalität und Konzeption des Wandels können als Hinweis darauf interpretiert werden, dass angesichts soziokultureller Anforderungen ein eher *graduell anpassendes* und *pragmatisch-lösungsorientiertes* Vorgehen sinnvoll ist.

Möglicherweise kann heutigen soziokulturellen Anforderungen vor allem mit Strukturwandel in kleinen Schritten erfolgreich begegnet werden. Das heisst, es müssen Bedingungen geschaffen werden, in denen Mitarbeitenden durch Schaffung von Handlungsspielräumen ermöglicht wird, gemeinsam mit anderen Mitarbeitenden ihre Aufgabe nach dem Prinzip der Selbststeuerung zu erfüllen.

Auf Ebene der **Planung und Steuerung** der Veränderung weist der positive Zusammenhang mit *Langfristigkeit* in weniger erfolgreichen Projekten in die Richtung der Vermutung, dass diese angesichts soziokultureller Anforderungen ein eher wenig sinnvolles Prinzip ist. Die Interviewergebnisse stellen diese Interpretation tendenziell in Frage, denn es wird deutlich, dass in mehreren dieser Fälle faktisch nicht von einer echten Langfristigkeit gesprochen werden kann. Im Hinblick auf das angemessene *Tempo* deuten die Ergebnisse an, dass bei Anforderungen soziokultureller Art ein *langsames Vorgehen* eher mit Erfolg einhergeht.

Bezüglich des **Einbezugs Betroffener** unterstützen die Interviewergebnisse aus Teilstudie 2 die aus der positiven Korrelation mit *Selbstbeurteilung* resultierende Vermutung, dass im Zusammenhang mit soziokulturellen Anforderungen ein *beteiligungsorientiertes Vorgehen* eher erfolgsversprechend ist: Insbesondere in den erfolgreichen Projekten mit dieser Ausgangslage waren die Beschäftigten verstärkt aufgefordert, Ideen einzubringen und Lösungen selbst zu erarbeiten. Es leuchtet ein, dass soziokulturellen Anforderungen, entstehend durch Wertewandel Beschäftigter oder neue Qualifikationsanforderungen an Mitarbeitende, beteiligungsorientiert bzw. mittels selbstbeurteilender Prozesse genügt werden kann.

Die Zusammenhänge mit den Prinzipien auf Ebene des **Beratungsverständnisses** weisen in die Richtung, dass bei soziokulturellen Anforderungen ein Beraterisches Vorgehen, das der Organisation durch *Übernahme der Entscheidungsverantwortung* zuviel "abnimmt" und dabei eine *standardisierte Vorgehensmethode* wählt, eher mit eingeschränkten Wirkungen einhergeht.

4.4.8 Politisch-rechtliche Anforderungen und Veränderungsprinzipien

4.4.8.1 Ergebnisse aus den drei Teilstudien

Mit rechtlichen Anforderungen zeigen sich in erfolgreicheren Projekten der Teilstudie 2 zwei Zusammenhänge auf der Dimension der **Planung und Steuerung des Wandels**: Zum einen ein negativer Zusammenhang mit der Flexibilität der Planung (-.91*), zum zweiten ein negativer Zusammenhang mit dem Prinzip der Zieloffenheit (-.81*). Das bedeutet, dass bei rechtlichen Anforderungen eher *linear geplant* und eher *zielfokussiert* vorgegangen wurde. In den weniger erfolgreichen Projekten der Teilstudie 3 gibt es schliesslich einen schwachen negativen Zu-

sammenhang mit dem Prinzip der *Langfristigkeit* (-.37*), was heisst, dass ein wenig langfristig-kontinuierliches Vorgehen eher mit eingeschränkten Wirkungen einherging.

Auf der Ebene des **Beratungsverständnisses** finden sich in den erfolgreicheren Projekten der Teilstudie 2 positive Zusammenhänge mit dem *fachberaterischen Ansatz* (.92*) sowie mit dem beraterischen *Einbringen operativer Arbeitskraft* (.77*). In den erfolgreicheren Projekten der Teilstudie 3 zeigt sich im weiteren ein negativer Zusammenhang mit *Prozessberatung* (-.51*). Hinsichtlich des Beratungsverständnisses bezüglich der Verortung der *Entscheidungsverantwortung* zeigt sich anhand der weniger erfolgreichen Projekte in Teilstudie 3, dass ein Vorgehen, bei dem die Entscheidungsverantwortung mit zunehmendem Ausmass rechtlicher Anforderungen stärker bei der Beratung liegt (-.51*), mit eingeschränktem Erfolg einhergeht.

In Teilstudie 3 zeigt sich auf der Ebene des **Einbezugs Betroffener**, dass in weniger erfolgreichen Projekten ein *partizipatives Vorgehen* gewählt wurde, was mit eingeschränktem Erfolg einherging (.50**).

4.4.8.2 Interpretation und Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse weisen im Zusammenhang mit rechtlichen Anforderungen insgesamt eher in Richtung **direktiver Planung und Steuerung**, was möglicherweise mit dem Gegenstand der Anforderungen in Verbindung gebracht werden kann, der es erforderlich macht, diese fristgerecht zu erfüllen.

Im Hinblick auf das **Beratungsverständnis** weisen die Zusammenhänge eher in Richtung *Fachberatung, weniger Prozessberatung, erhöhter beraterischer Entscheidungsverantwortung* und *weniger Partizipation*. Es zeigt sich allerdings in den Interviewergebnissen der Teilstudie 2, dass in den weniger erfolgreichen Projekten durchaus auch gezielt *inhaltsorientiert* interveniert wurde. Es können den Interviews zudem keine Hinweise entnommen werden, wonach den Projekten durch die praktizierte Veränderungsprozessgestaltung Nachteile erwachsen wären. Die aus den Zusammenhangsergebnissen resultierende Schlussfolgerung, dass bei politisch-rechtlich geprägten Anforderungen eher inhaltsorientiert und weniger prozessstrukturierend vorgegangen werden sollte, ist angesichts der qualitativen Ergebnisse deshalb nur sehr vorsichtig zu formulieren.

Betreffend den **Einbezug Betroffener** ist der positive Zusammenhang zwischen rechtlichen Anforderungen und Partizipationsorientierung in weniger erfolgreichen Projekten schwer zu interpretieren. Er deutet an, dass ausgeprägte Partizipation im rechtlichen Kontext eher nicht adäquat ist.

4.4.9 Innerorganisationale Anforderungen und Veränderungsprinzipien

4.4.9.1 Ergebnisse aus den drei Teilstudien

Im Kontext innerorganisationaler Entwicklungen zeigt sich im Zusammenhang von durch *Gesamtorganisationen* entstandenen Anforderungen auf der Ebene der **Planung und Steuerung** in erfolgreicheren Projekten der Teilstudie 2 ein negativer Zusammenhang mit flexibler Planung (-.76*). Das heisst, es wurde bei Gesamtorganisationen eher *linear geplant*. Hingegen finden sich in den weniger erfolgreichen Projekten der Teilstudie 3 negative Zusammenhänge mit dem Prinzip der Tempomässigung im Kontext von Gesamtorganisationen (-.57** Ausmass der Reorganisation, -.57** Auslöserwirkung der Reorganisation). Das heisst, es wurde eher *beschleunigt*, was mit eingeschränkten Wirkungen einherging.

Im weiteren zeigt sich in erfolgreicheren Projekten der Teilstudie 2 ein negativer Zusammenhang zwischen innerorganisationalen Anforderungen durch Führungswechsel und Langfristigkeit.

keit der Veränderung (-.96*), das heisst, der Wandel wurde in diesem Kontext eher *kurzfristig-temporär* angelegt.

Im Hinblick auf den **Charakter des Wandels** zeigt sich in den weniger erfolgreichen Projekten der Teilstudie 3 ein negativer Zusammenhang zwischen Anforderungen durch Gesamtreorganisationen und *Humanzentrierung* (-.50*). Hinsichtlich der Konzeption und Radikalität der Veränderung zeigt sich in weniger erfolgreichen Projekten der Teilstudie 2 folgendes Bild: In Zusammenhang mit Führungswechseln wurde der Wandel wenig pragmatisch (-.59*) sondern eher *konzeptorientiert* ausgerichtet. Bei Reorganisationen wurde wenig ein graduell-anpassender (-.56*), sondern *tiefgreifender Wechsel* vollzogen.

Die Ergebnisse zum **Beratungsverständnis** bei innerbetrieblichen Anforderungen zeigen folgendes: Es finden sich bei den erfolgreicherer Projekten der Teilstudie 2 positive Zusammenhänge zwischen Anforderungen durch Gesamtreorganisationen und dem *Einbringen beraterischer Arbeitskraft* (.88* Ausmass der Reorganisation, .90* Auslösewirkung der Reorganisation). In der Gruppe der erfolgreicherer Projekte der Teilstudie 3 findet sich zudem ein positiver Zusammenhang mit *prozessberaterischem Vorgehen* (.58**). Bezüglich des Vorgehens zeigt sich in Teilstudie 2 ein positiver Zusammenhang zwischen Wandelanforderungen durch Führungswechsel und der *Anpassung der Vorgehensmethode* in erfolgreicherer Projekten (.82*). In der zweiten Teilstudie unterscheiden sich zudem erfolgreichere von weniger erfolgreichen Projekten dadurch, dass in ersteren im Zusammenhang mit Führungswechseln die *Entscheidungsverantwortung* in den Händen der Organisation belassen wurde (.85*), während in zweiteren bei steigenden Anforderungen durch Reorganisationen die Entscheidungsverantwortung an die Beratung übergang (-.62*).

4.4.9.2 Interpretation und Schlussfolgerungen

Es liegt die Interpretation nahe, dass angesichts von Anforderungen, die sich durch Reorganisationen ergeben, die **Planung und Steuerung** eher im Sinne eines *linearen Vorgehens* gewählt werden sollte. Hingegen scheint eine starke *Beschleunigung* eher kein erfolgsversprechendes Prinzip zu sein. Die Interviewergebnisse machen deutlich, dass sich da, wo sich aus einer Gesamtreorganisation starker Handlungsdruck ergab, eine entsprechend straffe Planung als angezeigt erwies, z.B. um für alle Betroffenen innert nützlicher Frist gleiche Ausgangslagen zu schaffen. Bei Führungswechseln weisen die Ergebnisse eher in Richtung eines *kurzfristigen und temporären Vorgehens*.

Auf der Ebene des **Charakters des Wandels** im Kontext von Reorganisationen ging in Teilstudie 3 ein *wenig humanzentriertes* Vorgehen mit eingeschränkten Wirkungen einher. Hinsichtlich der Konzeption und Radikalität der Veränderung lassen die Zusammenhangsergebnisse zunächst vermuten, dass im Zusammenhang mit Führungswechseln ein *konzeptorientiertes Vorgehen* und bei Reorganisationen ein *tiefgreifender Wechsel* weniger sinnvoll ist. Die Interviews mit den Beratenden zeigen allerdings in mehreren Fällen, dass der Wandel zwar *tiefgreifend und konzeptuell gedacht*, jedoch nicht in dieser Weise umgesetzt wurde. Das könnte heissen, dass diese Zusammenhangsergebnisse *nicht eindeutig gegen ein tiefgreifendes und konzeptuelles Vorgehen* sprechen.

Die Korrelationen zum **Beratungsverständnis** legen den Schluss nahe, dass bei Anforderungen, die sich durch Reorganisationen ergeben, sowohl das *Einbringen beraterischer Arbeitskraft* wie auch ein *prozessstrukturierendes Vorgehen* sinnvoll sein kann. Die Interviewergebnisse aus Teilstudie 2 liefern weitere Interpretationshilfen: Auch in den Fällen, in denen Beratende operativ mitgearbeitet haben, haben sich diese gleichzeitig um das Prozessgeschehen gekümmert. Das lässt schliessen, dass das eine Vorgehen das andere nicht ausschliesst, sondern sinnvollerweise beide in Kombination miteinander eingesetzt werden. Die Interviewergebnisse zeigen überdies, dass angesichts der sich stellenden Anforderungen oft aus prozessbezogenen Gründen eine *lineare, „straffe“ Planung* gewählt wurde und gerade hier die Vorgabe von Vorge-

hensmethoden zur Bearbeitung der Probleme ein Erfolgsfaktor war, sowohl hinsichtlich des Ablaufs des Prozesses wie auch des zeitlichen Drucks.

4.4.10 Widersprüche zwischen den Zusammenhangsergebnissen

Eine Reihe von Ergebnissen ergeben kein eindeutig interpretierbares Bild. Es handelt sich dabei zum einen um sich widersprechende Korrelationen zwischen Teilstudie 2 und 3. Zum anderen wurden innerhalb der Teilstudien Widersprüche gefunden. Die uneinheitlichen Ergebnisse zeigen sich nur bei einigen Veränderungsprinzipien, dort allerdings mehrfach. Sie werden im folgenden dargestellt und erörtert.

Für widersprüchliche Ergebnisse kann es verschiedene Gründe geben:

- Für Widersprüche *zwischen erfolgreicheren und weniger erfolgreichen Projekten* ist zu beachten, dass in beiden Teilstudien auch die weniger erfolgreichen Projekte keine Misserfolgsprojekte waren, also in allen Wirkungsdimensionen ebenfalls positiv eingeschätzt wurden. Das heisst, es könnten auch in weniger erfolgreichen Projekten Erfolgskontingenzen gefunden werden.
- Für Widersprüche *zwischen den Teilstudien* ist zu berücksichtigen, dass die beiden Stichproben aufgrund ihrer verschiedenen Funktionen (Beratende vs. betriebliche Veränderungsverantwortliche) durchaus unterschiedliche Perspektiven und Wahrnehmungen haben können. Bei der Skala 'Prozessberatung' kommt zusätzlich eine Modifikation der Items von Teilstudie 2 zu Teilstudie 3 zum Tragen.
- Schliesslich darf *generell* nicht vergessen werden, dass trotz der beschriebenen Massnahmen zur Absicherung Verzerrungen aufgrund der geringen Stichprobengrösse auftreten können.

4.4.10.1 Widersprüchliche Ergebnisse im Zusammenhang mit dem Charakter des Wandels

Bedingungsorientierung. Sowohl in den erfolgreicheren Projekten der Teilstudie 3 (.67**) als auch in den weniger erfolgreichen Projekten der Teilstudie 2 (.37*) findet sich ein positiver Zusammenhang zwischen Bedingungsorientierung und *struktureller Flexibilität*. Es ist aber zu berücksichtigen, dass der Zusammenhang in der Teilstudie 2 schwächer ist. Im weiteren zeigen sich in den erfolgreicheren Projekten der Teilstudie 2 positive Zusammenhänge zwischen *Anforderungen durch Reorganisationen* und Bedingungsorientierung (.79* Ausmass, .82* Auslösewirkung) ebenso wie in den weniger erfolgreichen Projekten der Teilstudie 3 (.57* Ausmass, .53* Auslösewirkung). Bei *politisch-rechtlichen Anforderungen* zeigen sich widersprüchliche Ergebnisse *innerhalb* der Teilstudie 3: So finden sich sowohl in erfolgreicheren Projekten positive Zusammenhänge mit der Auslösewirkung (.58**) und dem Ausmass (.64**) rechtlicher Anforderungen als auch in weniger erfolgreichen Projekten (.37*). Es muss jedoch beachtet werden, dass die Zusammenhänge in den erfolgreicheren Projekten bedeutend höher und hochsignifikant sind.

Insgesamt können diese Fälle so interpretiert werden, dass beide Erfolgsgruppen positive Wirkungen auf allen Wirkungsdimensionen erzielt haben. Diese Ergebnisse würden dann insgesamt für ein bedingungsorientiertes Vorgehen in flexiblen Organisationsstrukturen, bei erhöhten Anforderungen durch innerbetriebliche Reorganisationen und durch politisch-rechtliche Entwicklungen sprechen.

Bei *ökonomischen Anforderungen* zeigt sich ein etwas anderes Bild: Es findet sich in den erfolgreicheren Projekten der Teilstudie 2 ein negativer Zusammenhang (-.77*), in den erfolgreicherer Projekten der Teilstudie 3 hingegen ein positiver Zusammenhang (.77*) mit Bedingungsorientierung. Das Ergebnis der Teilstudie 2 spricht eher für ein wenig, die Korrelation der Teilstudie 3 eher für ein stark bedingungsorientiertes Vorgehen bei wirtschaftlichen Anforderungen.

Dieser Widerspruch kann so erklärt werden, dass gerade bei wirtschaftlichen Anforderungen die Meinungen der Beratenden und der betrieblichen Veränderungsverantwortlichen über ein adäquates Vorgehen auseinandergehen. Das heisst, die Ergebnisse könnten durch die unterschiedlichen Perspektiven der in den beiden Teilstudien Befragten geprägt sein.

Humanzentrierung. Bei *ökonomischen Anforderungen* findet sich in den erfolgreicheren Projekten der Teilstudie 2 ein positiver Zusammenhang mit Humanzentrierung (.84*) und ebenfalls in den erfolgreicheren Projekten der Teilstudie 3 ein negativer Zusammenhang (-.63**). Das Ergebnis der Teilstudie 2 spricht eher für ein stärker, die Korrelation der Teilstudie 3 eher für ein weniger humanzentriertes Vorgehen bei wirtschaftlichen Anforderungen. Aus den Interviewergebnissen der Beratenden wird deutlich, dass in den entsprechenden Fällen besonderes Gewicht auf Humanzentrierung *im Prozess* der Veränderung gelegt wurde. So erwies sich diese z. B. in Form von Beziehungsklärungen oder einer allgemeinen Gewichtung von Gruppenprozessen als zentral für den erfolgreichen Verlauf der Projekte. Dabei muss berücksichtigt werden, dass in der erfolgreicheren Projektgruppe durchschnittlich stärker *bedingungsorientiert* vorgegangen wurde als in der weniger erfolgreichen Gruppe.

Bei *politisch-rechtlichen Anforderungen* finden sich in erfolgreicheren Projekten negative Korrelationen mit Humanzentrierung sowohl in Teilstudie 2 (-.94*) wie auch in Teilstudie 3 (-.57** Ausmass, -.69** Auslösewirkung). Das bedeutet, es wurde im rechtlichen Kontext *wenig humanzentriert* vorgegangen. Jedoch zeigt sich in weniger erfolgreichen Projekten der Teilstudie 3 ebenfalls ein negativer, aber schwächerer Zusammenhang mit *Humanzentrierung* (-.35*).

Die gefundenen Zusammenhänge sind nicht eindeutig, lassen sich dennoch aber eher zugunsten einer geringen *Humanzentrierung* bei rechtlichen Anforderungen interpretieren. Wiederum muss beachtet werden, dass auch die weniger erfolgreichen Projekte keine Misserfolgsprojekte waren, sondern ebenfalls positive Wirkungen erzielten.

4.4.10.2 Widersprüchliche Ergebnisse im Zusammenhang mit dem Einbezug Betroffener

Selbstbeurteilung. Im Kontext *ökonomischer Anforderungen* zeigen sich in Teilstudie 2 sowohl in erfolgreicheren und weniger erfolgreichen Projekten positive Zusammenhänge zwischen Aspekten ökonomischer Anforderungen und *Selbstbeurteilung*: Bei den erfolgreicheren Projekten findet sich eine Korrelation mit Anforderungen des veränderten Arbeitsmarktes (.79*), in den weniger erfolgreichen Projekten eine Korrelation mit veränderten Kundenbedürfnissen (.66*). Zusätzlich findet sich in weniger erfolgreichen Projekten ein negativer Zusammenhang mit Konkurrenzdruck (-.60*). Das heisst, einerseits ging ein *selbstbeurteilendes Vorgehen* bei ökonomischen Anforderungen mit Erfolg einher. Andererseits gingen sowohl ein *selbstbeurteilendes Vorgehen* als auch ein *wenig selbstbeurteilendes Vorgehen* bei ökonomischen Anforderungen mit eingeschränkten Wirkungen einher.

Aus der Stärke der Zusammenhänge können keine weiteren Schlüsse für die Interpretation gezogen werden, da sich alle in der gleichen Grössenordnung bewegen. Insgesamt sind die Ergebnisse hinsichtlich des adäquaten Ausmasses an Selbstbeurteilung bei ökonomischen Anforderungen nicht einheitlich interpretierbar.

Partizipation. In der Gruppe weniger erfolgreicher Projekte der Teilstudie 2 findet sich ein positiver (.59*), in den weniger erfolgreichen Projekten der Teilstudie 3 hingegen ein negativer (-.49*) Zusammenhang zwischen *technologischen Anforderungen* und Partizipationsorientierung. Das bedeutet, es ging in Teilstudie 2 eine *partizipative*, in Teilstudie 3 hingegen eine *wenig partizipative Herangehensweise* mit eingeschränkten Wirkungen einher. Die Ergebnisse bezüglich des adäquaten Einbezugs Betroffener sind somit nicht eindeutig interpretierbar und widersprüchlich.

Möglicherweise hängt diese Uneinheitlichkeit der Ergebnisse mit den unterschiedlichen Perspektiven der Befragtengruppen auf den Umgang mit Partizipation in Veränderungsprozessen bei technologischen Anforderungen zusammen.

4.4.10.3 Widersprüchliche Ergebnisse im Zusammenhang mit dem Beratungsverständnis

Prozessberatung. In Teilstudie 2 findet sich in erfolgreicheren Projekten ein positiver Zusammenhang zwischen *ökonomischen Anforderungen* und *prozessberaterischem Vorgehen* (.64*). In Teilstudie 3 finden sich im Gegensatz dazu in erfolgreicheren Projekten durchwegs negative Zusammenhänge mit *Prozessberatung* (-.44* Ausmass des Konkurrenzdrucks, -.55* Auslösewirkung des Konkurrenzdrucks, -.57* Ausmass der Veränderungen am Arbeitsmarkt, -.58* Auslösewirkung des veränderten Arbeitsmarktes). Das Ergebnis aus Teilstudie 2 spricht eher für, die Ergebnisse aus Teilstudie 3 eher gegen ein prozessberaterisches Vorgehen bei ökonomischen Anforderungen.

Auch hier liegt die Interpretation nahe, dass die Perspektive der je Teilstudie Befragten bei der Bewertung der Projekte eine ausschlaggebende Rolle spielt. Die Unterschiede können zudem methodische Gründe haben: Das Prinzip der Prozessberatung wurde in Teilstudie 3 mit zwar ähnlichen, aber doch neu formulierten Items erhoben. Dies geschah aufgrund der in Teilstudie 2 gewonnenen Ergebnisse der Itemanalysen.

Fachberatung. Sowohl in erfolgreicheren (-.95*) als auch weniger erfolgreichen (-.67*) Projekten der Teilstudie 2 finden sich negative Zusammenhänge zwischen *ökonomischen Anforderungen* und *fachberaterischem Vorgehen*. Die Interviewergebnisse zeigen, dass entgegen den Angaben im Fragebogen in ökonomisch geprägten Ausgangslagen durchaus fachberaterisch interveniert wurde. Erfolgreiche Projekte unterscheiden sich aber von weniger erfolgreichen dadurch, dass in erfolgreicheren Projekten bei ökonomischem Druck nur punktuell und bedarfsorientiert *inhaltlich interveniert* wurde. In weniger erfolgreichen Projekten fällt dagegen auf, dass sich die Beratenden in ökonomisch geprägten Ausgangslagen *für den ganzen Prozess als Expertinnen bzw. Experten* für die Probleme des Betriebs verstanden und zusätzlich – in einer "Doppelrolle" oder "durchführender Verantwortung" – die Gestaltung des Veränderungsprozesses moderierten.

Bezüglich des Einbringens *operativer beraterischer Arbeitskraft* zeigt sich sowohl in den erfolgreicheren Projekten der Teilstudie 2 ein negativer Zusammenhang mit *ökonomischen Anforderungen* durch Veränderungen des Arbeitsmarkts (-.80*) als auch in den weniger erfolgreichen (-.52*). In letzteren findet sich zusätzlich ein positiver Zusammenhang mit Konkurrenzdruck (.62*). Bezüglich der Zusammenhänge in den weniger erfolgreichen Projekten heisst das, dass sowohl ausgeprägte als auch geringe beraterische operative Arbeitskraft mit eingeschränkten Wirkungen einher ging.

Bei *soziokulturellen Anforderungen* zeigen sich widersprüchliche Ergebnisse zwischen der Teilstudie 2 und 3: In den weniger erfolgreichen Projekten der Teilstudie 2 findet sich ein negativer Zusammenhang mit beraterischer Arbeitskraft (-.59*), während sich in weniger erfolgreichen Projekten der Teilstudie 3 ein entsprechender positiver Zusammenhang findet (.45*).

Die Vermutung liegt wiederum nahe, dass sich die Perspektiven der Befragten im Hinblick auf diesen Aspekt des Beratungsverständnisses bei soziokulturellen Anforderungen unterscheiden, was zu dem Unterschied geführt haben kann.

4.4.11 Prozessbezogene Einflussfaktoren und Veränderungsprinzipien

Im folgenden werden die wichtigsten prozessbezogenen Faktoren, die in den Fallstudien (Teilstudie 1) und der Beratendenbefragung (Teilstudie 2) gefunden wurden, zusammenfassend und schlussfolgernd erläutert. Sie werden zu diesem Zweck in einer integrierenden Betrachtung in Zusammenhang mit den untersuchten Veränderungsprinzipien gebracht und erläutert.

4.4.11.1 Charakter des Wandels

Gestaltungsgrössen. Die Interviewergebnisse zeigen, dass die bewusste Gestaltung von Kommunikations- und Kooperationssituationen im Sinne eines human- bzw. verhaltensorien-

tierten Vorgehens zum Fortschritt der jeweiligen Projekte beiträgt. So erweisen sich in den Fallstudien wie auch in der Beratendenbefragung in von der Beratung arrangierten und moderierten Workshops und Sitzungen als ausschlaggebend: Allein die Tatsache, dass "man miteinander redete", "offene Diskussionen" führte, hierarchieübergreifenden Kommunikations- und Kooperationsprozesse in Gang gebracht wurden oder gegenseitige Unterstützung spürbar wurde sind wichtige prozessbezogene Faktoren und können mit qualifikatorischen und organisationsbezogenen Wirkungen in Zusammenhang gebracht werden. In der Projektarbeit wurde erfahrbar gemacht, was später im Alltag als gewünschtes individuelles oder kollektives Verhaltensmuster praktiziert werden sollte. Dabei machen die Ergebnisse aus Teilstudie 1 und 2 deutlich, dass Interventionen auf der Kommunikations-, Kooperations- und Beziehungsebene im Gegensatz zu einer ausschliesslichen Fokussierung auf die Aufgabenebene - wenn dabei die Projektthematik nicht aus den Augen gelassen wird - besonders wirksam sind.

Konkret heisst das, dass der Umgang mit Ängsten, Verunsicherungen und Widerstand in strukturierter Weise und verhaltensbezogen erfolgt. So wird beispielsweise im Fall von Konflikten Wert auf die Beziehungsklärung gelegt, es werden Verhaltensregeln aufgestellt, mit einzelnen Führungspersonen Beziehungs- und Coachingarbeit geleistet oder die Führungsebene gezielt auf Bedürfnisse und Befindlichkeiten der Belegschaft und damit einhergehende Implikationen hingewiesen.

4.4.11.2 Planung und Steuerung

Mässigung des Tempos. Tempo als Veränderungsprinzip kann in beiden Teilstudien fast durchgängig mit der Belastungssituation Projektbeteiligter in Verbindung betrachtet werden. So erwies sich in den Fallstudien eine Verlangsamung des Prozesses in Anbetracht knapper Zeitressourcen und damit einhergehender Belastung Projektbeteiligter als sinnvoll und zwar sowohl hinsichtlich der Belastung als auch der Qualität der Projektergebnisse. Entgegen der Befürchtung, dass die Mässigung der Beschleunigung zu einem Verlust an Veränderungsenergie bzw. Motivation beitragen würde, wurde diese schliesslich in den betreffenden Fällen als unterstützend erlebt.

Beschleunigung des Tempos. Ergebnisse aus den Fallstudien wie auch aus der Beratendenbefragung zeigen, dass die Beschleunigung des Veränderungsprozesses dort negative Auswirkungen haben kann, wo das vorgelegte Tempo für die Projektbeteiligten zu Belastungssituationen führt. Entweder es kann diesen nicht mehr standgehalten werden oder die für den Veränderungsprozess notwendigen Ressourcen können nicht mehr aufgebracht werden, was bis zum Erliegen des Veränderungsprozesses führen kann. Eine andere schädliche Auswirkung zeigt sich da, wo durch die starke Beschleunigung prozessbezogene Faktoren nicht berücksichtigt werden, welche später dem Veränderungsprojekt zum Verhängnis werden.

Eine gezielte Beschleunigung des Veränderungsprozesses erweist sich im Zusammenhang mit Entscheidungssituationen da als sinnvoll, wo dadurch für Betroffene Phasen grosser Unsicherheit, wie beispielsweise bei Personalentscheidungen verkürzt werden können und durch schnell getroffene Entscheidungen wieder Sicherheit geschaffen werden kann.

4.4.11.3 Einbezug Betroffener

Machtorientierung. Sowohl die Ergebnisse aus den Fallstudien als auch diejenigen aus den Interviews der Beratendenbefragung machen deutlich, dass die Rolle der Führung in Veränderungsprozessen erfolgskritisch ist und wie wichtig die grundsätzliche Orientierung an den Machtverhältnissen einer Organisation ist. So erweisen sich problematisches Führungsverhalten, z. B. in Form von Widerstand, Machtspielen, Pseudopartizipation und Unterlassung von Promotion der Veränderung als wiederkehrendes Hemmnis. Auch zeigt sich, dass organisationale Entwicklungen, welche Veränderungen behindern, sich zum grössten Teil auf der Ebene der Führung abspielen.

Unterstützendes Führungsverhalten ist ein zentraler Erfolgsfaktor in den Projekten beider Teilstudien. Als wichtige Voraussetzung für solches Führungsverhalten erwies sich sowohl in den

Fallstudien als auch in der Beratendenbefragung das vorhandene Problembewusstsein, welches im Zusammenhang mit der Analyse bzw. Diagnose des Ist-Zustandes steht sowie auch der wahrgenommene Nutzen der Veränderung. Damit in Zusammenhang steht gewiss auch der Faktor der Veränderungsbereitschaft der Entscheidungsträgerinnen und –träger. In allen vier Fallstudien der ersten Teilstudie hing das Ausmass an Veränderungsbereitschaft mit der dem Projekt durch die entsprechenden Führungskräfte zukommenden Unterstützung zusammen: So wirkte sich das Vorhandensein der Veränderungsbereitschaft in den Fällen Labor und Informatikabteilung positiv auf den Projektverlauf und die Projektergebnisse aus. Interessanterweise wurde in beiden Projekten die Projektleitung auch gerade durch ebendiese Entscheidungsträgerinnen und –träger wahrgenommen, das heisst, diese waren – im Vergleich mit den anderen Fallstudien - stärker in den Veränderungsprozess eingebunden. Auch in der Beratendenbefragung zeigt sich, dass unterstützendes Führungsverhalten immer mit dem „Eingebundensein“ oder gar der aktiven Beteiligung an der Projektarbeit der betreffenden Führungskräfte einhergeht. Unterstützung durch die Führung hängt dabei oft mit der Promotorinnenrolle zusammen, welche besonders erfolgreich von der obersten Ebene wahrgenommen wird. Solches Führungsverhalten erweist sich erwartungsgemäss im Zusammenhang mit Widerständen sowohl des Führungskreises und der Belegschaft als auch aus dem betrieblichen Umfeld als sehr zentral. Es zeigt sich dabei jedoch, dass diese Unterstützung oder Promotion entweder mit einer grossen Kontinuität erfolgen muss oder aber, dass für einen nachhaltigen Wandel die Veränderung zusätzlich in der Organisation Absicherung finden muss, indem sie von weiteren Organisationsmitgliedern getragen und dadurch verankert wird. Bei stark personengebundenem Antrieb der Veränderung besteht sonst die Gefahr, dass diese nicht weitergeführt wird, wenn die Unterstützung aus irgendwelchen Gründen entfällt. Auf jeden Fall wird aber anhand entsprechender Projekte sehr deutlich, dass Veränderung ohne oder mit mangelhaft agierenden Promotorinnen und Promotoren praktische keine Chance hat. So konnten in den Fallstudien die Projektziele überall dort erreicht werden, wo entweder das Veränderungsprojekt unter der Projektleitung der jeweiligen relevanten betrieblichen Entscheidungsträgerinnen und -träger durchgeführt wurde oder wo von Entscheidungsträgerinnen und -trägern ein entsprechender Projekt-auftrag existierte und diese der Veränderung die notwendige Unterstützung zukommen liessen. Die Machtressourcen, mit denen ein Projekt ausgestattet werden kann stellen einen, wenn nicht den zentralen Faktor für die Erreichung von Projektzielen dar. Als spezifischer Aspekt der Orientierung an den Machtverhältnissen erweist sich sowohl in einzelnen Fallstudien als auch in Projekten der Beratendenbefragung die Beziehungspflege der Beratung mit den Entscheidungsträgerinnen und –trägern sowie eine generelle Orientierung auf deren Befindlichkeit, welche sich mehrfach als zentral für das Vertrauen und die Akzeptanz, die der Beratung dadurch entgegengebracht wurde, herausstellte und die gezielte Einflussnahme erleichterte.

Partizipationsorientierung. Der Fall Informatikabteilung zeigt dabei, dass die Top-down-Leitung eines Projekts einen partizipativen Prozess nicht ausschliesst. Das führt zu Hinweisen bezüglich des Einbezugs Betroffener, welche sich aus den beiden ersten Teilstudien ergeben. Es wird deutlich, dass dort, wo Beschäftigte in den Veränderungsprozess einbezogen werden, der Nutzen der Veränderung besser wahrgenommen wird. Es zeigt sich zudem, dass bereits durch die minimalste Form der Partizipation, der Partizipation durch Information, wie sie im Sinne einer für alle Betroffenen transparenten Projektplanung stattfindet, Sicherheit und dadurch Akzeptanz und Unterstützung der Belegschaft für die Veränderung erreicht werden kann. Das sorgt wiederum für ihre verbesserte Verankerung der Veränderung in der Organisation. Im Zusammenhang mit der Verankerung der Veränderung erweist sich auch die Qualifizierung der Betroffenen für den Veränderungsprozess als zentral. Die Fallstudien machen hier besonders deutlich, dass Qualifizierung vor allem bei denjenigen Organisationsmitgliedern stattfindet, welche direkt in die Projektarbeit und die damit verbundenen Problemlöseprozesse involviert werden. Das lässt sich mit der im Rahmen der Ergebnisse der Beratendenbefragung mehrfach erwähnte Vermutung in Verbindung bringen, dass durch „on-the-job“-Qualifizierung im Sinne der Involvierung in die Projektarbeit bessere Wirkungen erzielt werden können als durch Seminare oder ähnliches, welche die Betroffenen auf die neuen Umstände der Organisation vorbereiten sollen. Als weiterer unterstützender Faktor erweist sich das im Zusammenhang mit der Partizipation verstärkte Engagement betrieblicher Akteurinnen und Akteure für die Veränderung und

die damit verbundene Möglichkeit, für den betrieblichen Alltag kompatible Lösungen zu generieren, welche effizient umgesetzt werden können, als relevant. Dass damit wiederum die nachhaltige Verankerung der Veränderung in der Organisation gewährleistet ist, ist evident.

Kontinuierliche und verlässliche Partizipation durch Information erweist sich auch für die Vermeidung von Ängsten und Verunsicherung, Widerständen, Resignation oder Frustration als wichtiger Faktor.

Als zentral erweist sich dabei auch die Kommunikation des Partizipationsrahmens, da sich zeigt, dass beteiligende Veränderungsprozesse durchaus auch Schwierigkeiten mit sich bringen können: Partizipativ gestaltete Veränderungsprozesse bzw. Sequenzen des Veränderungsprozesses generieren Ansprüche und Erwartungen bei den Beteiligten, welche, ist der Beteiligungsrahmen nicht klar definiert, sehr schnell enttäuscht werden. Das trägt das Potential für Widerstand und Konflikte in sich und ist eine Quelle für Resignation und Frustration. Als kritisch im Zusammenhang mit Partizipation erweist sich auch die Überforderung Beteiligter, wenn sie mit Projektaufgaben konfrontiert werden, welche sie glauben, nicht lösen zu können. Im Zusammenhang mit Informationssituationen wird hier auch mangelhafte Anschlussfähigkeit der durch Beratende vermittelten Inhalte als kritischer Faktor deutlich. Im Zusammenhang mit phasenspezifisch unterschiedlichen Partizipationsgraden zeigen Ergebnisse aus den Fallstudien, dass dabei der durchgehenden Partizipation durch Information eine zentrale Rolle zufällt, um die Betroffenen kontinuierlich in den Veränderungsprozess zu involvieren und ihren Anschluss an die Veränderung zu gewährleisten, da gerade da sonst ebenfalls Frustrationspotential vorhanden ist.

Der Einbezug der Betroffenen und damit einhergehende humanzentrierte Interventionen werden schliesslich in der Beratendenbefragung explizit mit dem Vertrauen und der Akzeptanz der Belegschaft in Verbindung gebracht, welche der Beratung entgegengebracht wurde.

Selbstbeurteilung. Analysen bzw. Diagnosen des Ist-Zustandes von Organisationen lassen sich grundsätzlich in Form von Selbstbeurteilungen im Sinne des Einbezug der Sicht der Organisationsmitglieder oder aber in Form von Fremdbeurteilungen im Sinne einer Expertinnensicht auf die Organisation durchführen. Im Zusammenhang mit dem Einbezug Betroffener in den Veränderungsprozess wird an dieser Stelle die Bedeutung von selbstbewertenden Verfahren erläutert.

Die Fallstudien zeigen, dass über eine zu den organisationalen Verhältnissen passende Vorgehensweise in der Analyse Akzeptanz und Vertrauen im Klientensystem geschaffen werden können, die den Zugang für die Beratenden dazu massgeblich erleichtern. So lassen die Ergebnisse beispielsweise schliessen, dass in sogenannten Expertinnenorganisationen eine expertengeleitete Analyse diesbezüglich sinnvoll sein kann.

Selbstbeurteilende Vorgehensweisen erweisen sich zudem als eine wichtige Möglichkeit, die Betroffenen sowohl inhaltlich wie emotional in die Veränderung zu involvieren. Es zeigt sich dabei, dass nicht nur der Aspekt Selbst-/Fremdbeurteilung eine Rolle spielt, sondern auch zusätzlich das *Prozedere* der Selbstbeurteilung ausschlaggebend ist. Sowohl in der Informatikabteilung als auch im Labor wurde die Analyse gemeinsam durchgeführt als Gruppendiskussionen bzw. gemeinsames Ausfüllen des Fragebogens, was zur Wahrnehmung der Analyse als gemeinschaftliches Ereignis führte. In beiden Fällen wird dieser Aspekt betrieblicherseits als emotional zentrale Ausgangslage für den weiteren Verlauf des Projekts betrachtet.

Die zweite Funktion der Analyse, die Auslösung von Problembewusstsein, zeigt sich sowohl in den Fallstudien als auch in der Beratendenbefragung. Es wird berichtet, dass die Analyseergebnisse oder zumindest Teile daraus für die Bewusstwerdung der eigenen Probleme und des Veränderungsbedarfs ausschlaggebend waren. Besonders deutlich wird das im Fall der Informatikabteilung, in der Gruppendiskussionen zur Bestandesaufnahme unter Einbezug sämtlicher Mitarbeitender einen grossen Einfluss auf das „Mitkommen“ und auf das Problembewusstsein der Mitarbeitenden hatte. In beiden Teilstudien wird zusätzlich deutlich, dass dieser Mechanismus unabhängig von der Hierarchieebene greifen kann. Als wichtige Bedingung dafür erweist sich dabei jedoch die Anschlussfähigkeit der Ergebnisse für die Organisationsmitglieder.

4.4.11.4 Beratungsverständnis

Prozessberatung. Es wird deutlich, dass das mit einem prozessorientierten Vorgehen einhergehende projektbezogene positive Erleben spezifischer Arbeitsformen, insbesondere Kooperations- und Kommunikationssituationen, wie sie im vorhergehenden Abschnitt im Sinne der Humanzentrierung beschrieben wurden, das Vorankommen des Veränderungsprozesses und die positive Bewertung der Veränderung wesentlich unterstützen. In Teilstudie 1 wird Prozessberatung mit qualifikatorischen und organisationsbezogenen Wirkungen in Verbindung gebracht. Als wichtige Voraussetzung für solche Vorgehensweisen erweist sich ein Beratendenhandeln, welches als situativ angepasst bezeichnet werden kann.

Diese Aspekte von Beratendenhandeln werden meist als kurzfristig flexible und rasche Aktionen oder Reaktionen gezeigt, welche in von den Betroffenen teilweise auch als „direktiv“ bezeichnete Weise lanciert wurden. Sowohl personen- wie aufgabenorientierte situative Intervention erweisen sich als sinnvoll insbesondere im Hinblick auf den Versuch, für die betrieblichen Akteurinnen und Akteure Sicherheit in der Unsicherheit der Veränderung zu schaffen. Die Ergebnisse lassen zusätzlich den Schluss zu, dass Massnahmen auf der Beziehungsebene eine zentrale Rolle spielen, wie dies oben bereits erläutert wurde.

Aufschlussreich ist im weiteren die Tatsache, dass in weniger erfolgreichen Veränderungsprozessen sowohl in den Fallstudien als auch in der Beratendenbefragung hinderliche Ereignisse von den Beratenden entweder als nicht oder wenig gestaltbare Tatsachen wahrgenommen bzw. hingenommen wurden, während in den beiden erfolgreichereren Fällen sehr gezielt damit proaktiv oder reaktiv umgegangen wurde.

Als weiterer unterstützender Aspekt eines prozessorientierten Vorgehens erweist sich der umsichtige Einbezug spezifischer Schlüsselrollenträgerinnen und –träger in der Organisation. Das bezieht sich einerseits auf das Einbinden von relevanten Entscheidungsträgerinnen und –trägern, aber auch auf das Einbeziehen von Rollenträgern aus psychologischen Gründen im Hinblick auf deren potentiellen Widerstand und schliesslich auf den inhaltsbezogenen Einbezug von Organisationsmitgliedern im Hinblick auf künftige Gestaltungslösungen. Es zeigt sich in den Fallstudien wie auch in der Beratendenbefragung, dass der mangelhafte Einbezug zur Behinderung des Projektfortschritts massgeblich beitragen kann.

Fachberatung. Im Zusammenhang mit inhaltlichem bzw. operativen Engagement von Beratern zeigen die Ergebnisse, dass damit Probleme bei der Rücküberweisung der entsprechenden Verantwortung an die Organisation verbunden ist. Die dieser vorangehenden Ansprüche betrieblicherseits werden angesichts des zurückgehenden Engagements der Beratern enttäuscht, was zu Irritation bis hin zu Verärgerung führt und mit erheblichem Aufwand verbunden ist, die Veränderung nachhaltig in der Organisation zu verankern. Es zeigt sich jedoch sowohl in den Fallstudien als auch in der Beratendenbefragung, dass dieses Phänomen nicht generell mit Fachberatung einhergehen muss, wenn es der Beratung gelingt, die inhaltsorientierten Interventionen unter Berücksichtigung des Prozessgeschehens durchzuführen. Als zentral in diesem Zusammenhang erweist sich die Gewährleistung der Verankerung der Veränderung in der Organisation, welche in grossem Ausmass abhängig ist vom Einbezug relevanter Rollenträgerinnen und –träger in die Projektarbeit und der damit einhergehenden Qualifizierung dieser Personen.

4.5 Fazit hinsichtlich der getroffenen Kontingenzannahmen

Im folgenden wird zusammenfassend ausgeführt, inwiefern die Ergebnisse aus den Teilstudien 2 und 3 die getroffenen Kontingenzannahmen (vgl. Kap. 4.1.10) insgesamt unterstützen bzw. diesen widersprechen. Da die Kontingenzannahmen zunächst theoretisch gewonnen und anschliessend anhand der Fallstudien in Teilstudie 1 überarbeitet wurden, werden die Ergebnisse der Fallstudien nicht in die nachfolgenden Schlussfolgerungen einbezogen.

4.5.1 Organisationsstrukturen und Veränderungsprinzipien

Die Ergebnisse widersprechen insgesamt den theoretischen Kontingenzannahmen 5 und 6, welche für flexible Strukturen pragmatisch-fokussierte sowie graduelle Anpassungen, für traditionell-bürokratische Strukturen hingegen integrativ-konzeptuelle sowie tiefgreifende Wechsel als ideal annehmen.

4.5.2 Führungsstrukturen und Veränderungsprinzipien

Die Ergebnisse unterstützen insgesamt die Kontingenzannahmen 7 und 8, mit welchen davon ausgegangen wird, dass Organisationen mit traditionell-hierarchischen Führungsstrukturen ein eher machtorientiertes und nur partiell partizipatives Vorgehen brauchen, während in Organisationen mit flexiblen Führungsstrukturen sinnvollerweise partizipativ vorgegangen werden sollte.

4.5.3 Betriebliches Veränderungswissen und Veränderungsprinzipien

Die Ergebnisse unterstützen die Kontingenzannahme 3, wonach in veränderungskompetenten Organisationen ein prozessberaterisches Vorgehen sinnvoll ist. Weiter wird auch Kontingenzannahme 4 gestützt, welche für wenig veränderungskompetente Organisationen ein sowohl prozess- als auch fachberaterisches Vorgehen als richtig annimmt.

4.5.4 Spezifische organisationskulturelle Voraussetzungen und Veränderungsprinzipien

Anhand der Teilstudie 1 wurden bezüglich spezifischer organisationskultureller Voraussetzungen die zusätzliche Kontingenzannahme 9 formuliert, dass Expertinnenorganisationen ein sowohl prozess- als auch fachberaterisches Vorgehen brauchen, welches im Hinblick auf den Einbezug Betroffener Selbstbeurteilung wie auch Fremdbeurteilung einbezieht.

Zu Kontingenzannahmen 9 konnte in den Teilstudien 2 und 3 nicht systematisch weitere Informationen gewonnen werden. Es ergibt sich hier demnach weiterer Forschungsbedarf.

4.5.5 Ökonomische Anforderungen und Veränderungsprinzipien

Die Ergebnisse unterstützen die Kontingenzannahmen 1 und 2, wonach bei hohem ökonomischen Druck integrative Konzeptarbeit sowie tiefgreifende Wechsel, bei wenig ökonomischem Druck hingegen pragmatisch-fokussierte Lösungsorientierung und graduelle Anpassungen sinnvoll sind.

Die Ergebnisse bezüglich der Langfristigkeit der Veränderung widersprechen der Kontingenzannahme 1, wonach in Organisationen mit hohem wirtschaftlichem Druck unter anderem kurzfristig-temporär vorgegangen werden sollte.

Die Ergebnisse widersprechen der Kontingenzannahmen 1 und 2 hinsichtlich des Planungsaspekts, wonach bei hohem wirtschaftlichem Druck unter anderem linear-sequentiell, bei geringem wirtschaftlichen Druck dagegen rollend geplant werden sollte.

Die Ergebnisse unterstützen die Kontingenzannahmen 1 und 2 hinsichtlich des Tempoaspekts, wonach bei hohem wirtschaftlichem Druck unter anderem stark beschleunigt, bei geringem wirtschaftlichen Druck hingegen mässig beschleunigt werden sollte.

Die Ergebnisse sind widersprüchlich hinsichtlich des Beratungsverständnisses bezüglich dessen die Kontingenzannahme 1 besagt, dass in durch hohen wirtschaftlichen Druck geprägten Ausgangssituationen sowohl prozess- als auch fachberaterisch vorgegangen werden sollte, während Kontingenzannahme 2 bei wenig wirtschaftlichem Druck ein prozessberaterisches Vorgehen als sinnvoll annimmt.

Die Ergebnisse sind widersprüchlich hinsichtlich des Aspekts des Einbezugs Betroffener bezüglich dessen die Kontingenzannahme 1 und 2 besagen, dass bei ökonomischem Druck schwerwichtig fremdbeurteilend und bei wenig ökonomischem Druck stark selbstbeurteilend vorgegangen werden sollte.

5 ZUSAMMENFASSUNG UND DISKUSSION

5.1 Ausgangslage

Untersuchungen zum Thema Change Management erfordern die Beschäftigung mit einem äußerst heterogenen Feld von theoretischen Ansätzen und fachlichen Perspektiven.

Während die Gestaltung organisationaler Veränderungsprozesse Gegenstand einer intensiven theoretischen Auseinandersetzung ist, lässt sich noch immer ein Mangel an systematischen empirischen Untersuchungen dazu feststellen.

Dies betrifft sowohl die prozessbezogene als auch die ergebnisbezogene Sicht auf den geplanten Wandel (Hoffmann & Hlawacek, 1991; Wimmer, 1995a). Die Verwendung der Begrifflichkeiten geschieht dabei geradezu willkürlich. Auffallend ist weiterhin, dass sich die Mehrheit der Untersuchungen auf einen Ansatz, also jeweils auf eine „Schule“ des Change Managements konzentrieren. Schulübergreifende Untersuchungen sind bis auf wenige Ausnahmen (z.B. Hoffmann & Hlawacek, 1991) nicht zu finden.

Ausserdem werden Unterschiede in situativen Anforderungen, die sich durch betriebliche Ausgangslagen ergeben, sowohl theoretisch wie empirisch oft unzureichend berücksichtigt. Es liegt die Vermutung nahe, dass das Scheitern von Veränderungsprozessen häufig durch die stereotype Anwendung generalisierender Aussagen und Empfehlungen gängiger Ansätze verursacht wird. In der vorliegenden Arbeit wurde deshalb das Zusammenspiel von situativen Anforderungen und Change Management bei Veränderungsprojekten empirisch untersucht.

5.2 Der Untersuchung zugrunde liegende Annahmen

Der Untersuchung liegt eine Konzeption zugrunde, die hinsichtlich des Projekterfolgs von idealen Kontingenzen bzw. der idealen Passung zwischen betrieblicher Ausgangslage und Change Management ausgeht und dabei auch situative prozessbezogene Einflussfaktoren berücksichtigt. Das basiert auf der Grundannahme, dass nicht *eine* Schule des Change Managements die „richtige“ ist, sondern dass die situativ angepasste Anwendung ausgewählter Veränderungsprinzipien sowie die Berücksichtigung spezifischer damit einhergehender prozessbezogener Einflussfaktoren ein erfolgsversprechendes Vorgehen impliziert. Zu den relevanten Bestimmungsgrößen betrieblicher Ausgangslagen zählen einerseits organisations- und führungsstrukturelle (Comelli, 1993; Ulich, 1999) sowie wissensmässige (Belmonte & Murray, 1993; Comelli, 1993; Scharfenberg, 1997) Voraussetzungen. Andererseits umfassen diese eine Reihe von situativen Anforderungen innerorganisationaler Art sowie ökonomische, technologische, politisch-rechtliche und soziokulturelle Anforderungen aus der betrieblichen Umwelt, die in spezifischer Weise Problemdruck für die Organisation mit sich bringen (Comelli, 1993; Hofmann, 1991; Kieser & Kubicek, 1992; Wimmer, 1991; Wohlgemuth, 1991). Die Ergebnisse der Teilstudie 1 verdeutlichen, dass Aspekte der Organisationskultur für Change Management ebenfalls systematisch als relevante betriebliche Voraussetzung beachtet werden müsste. Dem wurde in dieser Arbeit angesichts der Komplexität dieser Thematik jedoch nicht Rechnung getragen.

Um die vielfältigen Ansätze zum Change Management überhaupt vergleichbar zu machen, wurden diese in Form von in der Literatur wiederkehrenden Prinzipien bzw. Beschreibungsdimensionen charakterisiert. Dies beinhaltet Prinzipien der Planung und Steuerung des Wandels bezüglich der Flexibilität der Planung, des Tempos, der Zielsetzungen und der zeitlichen Anlage des Wandels sowie Prinzipien zur Charakterisierung des Wandels hinsichtlich der Gestaltungsgrößen, der Konzeption und der Radikalität der Veränderung. Dazu gehören auch Prinzipien im Zusammenhang mit dem Partizipationsgrad und dem Einbezug Betroffener in die Analyse und Prinzipien, die das Beratungsverständnis hinsichtlich der Prozess- und Fachorientierung, der Anpassung von Vorgehensmethoden sowie der Verortung der Entscheidungsverantwortung betreffen.

Der Versuch, die berücksichtigten Change Management Ansätze anhand der genannten Prinzipien abschliessend theoretisch zu charakterisieren, erwies sich als schwierig und ist nicht abschliessend zu betrachten, da die Literatur oft keine einheitlichen Aussagen über die Ausprägung der Ansätze auf den Veränderungsprinzipien liefert. Das ist auch der Grund, weshalb bei der schlussfolgernden Erörterung der Kontingenzen keine Verweise auf Ansätze gemacht werden, sondern ausschliesslich auf Basis der Veränderungsprinzipien argumentiert wird.

Mit der Beschreibung von Change Management anhand von Veränderungsprinzipien ist u.U. die Gefahr des Verlusts wertvoller Informationen verbunden. Deshalb wurden zusätzlich spezifische Einflussfaktoren in Veränderungsprozessen erhoben, die dem prozesshaften Geschehen insbesondere auf der Ebene des Individuums und der Gruppe Rechnung tragen.

Die Kriterien für den Veränderungserfolg sind in Abhängigkeit von den jeweiligen Veränderungsansätzen unterschiedlich. Vorwiegend betriebswirtschaftlich und technisch orientierte Ansätze stellen zumeist den wirtschaftlichen Erfolg in den Vordergrund (vgl. z.B. Belmonte & Murray, 1993; Ott, 1995; Vansina & Taillieu, 1995). Für die Vertreterinnen und Vertreter des Ansatzes soziotechnischer Systeme (vgl. z.B. Alioth, 1980; Emery & Emery, 1982; Ulich, 2001), der Ansätze der qualifizierenden Arbeitsgestaltung (vgl. z.B. Baitsch, 1986b; Duell & Frei, 1986; Ulich, 1983), der Organisationsentwicklung (vgl. z.B. Comelli, 1993; French & Bell, 1994), des organisationalen Lernens (vgl. z.B. Baitsch et al., 1996; Probst & Büchel, 1998; Sonntag, 1996) sowie der Beratungsansätze der neueren Systemtheorie, wie z.B. dem Transformationsmanagement (Janes et al., 2001), hängt der Veränderungserfolg über die Wirtschaftlichkeit hinaus auch von qualifikatorischen und organisationsbezogenen Wirkungen ab. Vor dem Hintergrund der Argumente der zuletzt aufgeführten Ansätze wird davon ausgegangen, dass nachhaltige Ergebnisse nur erzielt werden können, wenn das Ziel organisationaler Veränderung die künftige Selbstregulation des Systems ist (Baitsch, 1986a; Ulich & Alioth, 1977) und der Fokus weg von kurzfristigen Produktivitätsgewinnen hin auf längerfristig wirksame Entwicklungen gerichtet wird (Wimmer, 1999). Somit müssen, soll Nachhaltigkeit gewährleistet werden, sowohl wirtschaftliche, organisationsbezogene als auch qualifikatorische Wirkungen erzielt werden. Diese interdependenten Zielkategorien dienen in der vorliegenden Arbeit der Einschätzung des Projekterfolgs.

5.3 Methoden

Der Anspruch, in systematischer Weise die verschiedenen Herangehensweisen von Change Management vergleichend zu analysieren, wird mittels einer Kombination von qualitativen und quantitativen Methoden erfüllt. Damit können in einem wenig beforschten Feld über statistische Zusammenhänge hinaus inhaltliche Begründungen gefunden werden (Bortz & Döring, 2002). Das Untersuchungsdesign gliederte sich in drei Teilstudien. Dabei konnten alle wesentlichen Perspektiven auf den geplanten Wandel und methodisch unterschiedliche Zugänge berücksichtigt sowie das Erhebungsinstrumentarium weiterentwickelt werden (vgl. Mayring, 2002). Wichtigste Kriterien für die Auswahl zu Befragender waren die Berücksichtigung sowohl der Beratenden- wie auch der Kundinnen- und Kundenseite und die Anwendung unterschiedlicher Change Management Ansätze. Beratungsseitig wurden ausserdem unterschiedliche fachliche Herkünfte der Beratenden, betriebsseitig Organisationen möglichst verschiedener Branchen aus dem Non-Profit und Profit-Bereich angestrebt und erreicht. Es konnte eine insgesamt ausgewogene Stichprobe untersucht werden.

Neben Beratenden wurden auch betriebliche Veränderungsverantwortliche und Betroffene zu bereits abgeschlossenen Projekten befragt. Idealerweise hätten in Teilstudie 3 in Analogie zu den Fallstudien betriebsseitig die gleichen Veränderungsprojekte beurteilt werden sollen, wie sie in Teilstudie 2 bereits von den Beratenden präsentiert wurden. Nach den Erfahrungen in Teilstudie 1 wurde allerdings darauf verzichtet, die Kundinnen und Kunden der betreffenden Beratenden in die Bewertung einzubeziehen, da sich dies als heikel erwiesen hatte: Es ist zu bedenken, dass eine Befragung dieser Art einen evaluativen Charakter hat und damit, insbesondere aus Sicht von Beratenden, als Bewertungssituation hinsichtlich ihrer Arbeit interpretiert

werden kann. Das Design und die kriteriengeleitete Zusammensetzung der Stichprobe hat sich insgesamt als sinnvoll erwiesen.

Ein Kernstück der Arbeit war die Erstellung von für das Forschungsvorhaben geeigneten Instrumenten. Es konnte dabei nicht auf Bestehendes zurückgegriffen werden. Vor allem in Bezug auf die Operationalisierung von Change Management erwies sich das Vorhaben aufgrund der oben erwähnten Heterogenität von Theorien und des äusserst uneinheitlichen Gebrauchs von Begriffen und Konzepten als anspruchsvoll. Das dreistufig gegliederte Vorgehen erwies sich für die Instrumenteerstellung deshalb als nützlich: Die in den vorgeordneten Teilstudien gewonnenen inhaltlichen Erkenntnisse konnten in die zunächst nur theoriebasierte Entwicklung der Interviewleitfäden und vor allem der Fragebögen eingebracht werden. Die Operationalisierungen der erhobenen Konzepte erwiesen sich nicht nur für die Fragebereiche bezüglich betrieblicher Ausgangslagen und Projektwirkungen, sondern auch bezüglich des Konzepts Change Management als sinnvoll. Die Veränderungen, welche aufgrund der Reliabilitätsüberprüfungen in Teilstudie 2 für den Fragebogen der Teilstudie 3 vorgenommen wurden, brachten eindeutige Verbesserungen. Dies bestätigen die Ergebnisse der Reliabilitätsüberprüfungen des Fragebogens für die Teilstudie 3.

Es muss beachtet werden, dass die vorhandenen Skalen teilweise jedoch noch stark fokussiert sind auf Ausschnitte bzw. Teilaspekte dessen, was konzeptuell eigentlich gesamthaft hinter den Veränderungsprinzipien steht. Das zentrale Beispiel ist die Skala ‚Prozessberatung‘, die hauptsächlich wegen der interdisziplinär mehrdeutig verwendeten Begriffe wie „Prozess“, „Methoden“ oder „Veränderungsprozessgestaltung“ eingengt werden musste. Sie wurde auf den inhaltlichen Ausschnitt der methodischen Strukturierung des Veränderungsprozesses durch die Beratung beschränkt, umfasst aber als Veränderungskonzeption noch weitere Aspekte.

Als Schwäche des Designs kann die ausschliessliche Retrospektivität in der Beurteilung von Veränderungsprojekten betrachtet werden. Ein weiterer Schwachpunkt ist die alleinige Verwendung subjektiver Befragungsmethoden. Um die Verzerrung durch Selbstbeurteilung einzuschränken, wurden Projekte sowohl beratungs- wie auch betriebsseitig bewertet. Die Fremdsicht auf das Change Management war durch die Befragung der betrieblichen Kooperationspartnerinnen und -partner in den Teilstudien 1 und 3 gegeben, auch wenn diese als Beteiligte an den Veränderungsprojekten nicht unvoreingenommen waren. Die betriebsseitige Befragung hätte durch ein verstärktes Einbeziehen Betroffener wie in Teilstudie 2 möglicherweise erweitert werden können. Dadurch wären vermehrt Beurteilungen einer Gruppe von Personen eingeflossen, deren Einschätzungen womöglich ebenfalls stärker den Charakter der Fremdsicht gehabt hätten und deren Urteil über spezifische Wirkungsaspekte zusätzlich informativ gewesen wäre. Der Gefahr von Verzerrungen wurde in den Interviews der Teilstudien 1 und 2 mittels Verwendung situativer Fragen und konkretisierender Nachfragen begegnet, die den Befragten wenig Möglichkeiten für generalisierende oder ausweichende Antworten bzw. sozial erwünschte Rekonstruktionen von Projektgeschehnissen liessen. Dieses Vorgehen hat sich bewährt. Die wirkungsbezogenen subjektiven Einschätzungen wären durch objektive Erfolgsmasse zusätzlich ergänzbar. So könnten beispielsweise im Bereich wirtschaftlicher Projektwirkungen entsprechende Kennzahlen in die Beurteilung einbezogen werden. Auch wären "objektive" Datenerhebungsmethoden eine Option, die Subjektivität der Einschätzungen zu kompensieren, beispielsweise in Form von systematischen Beobachtungen, sowohl während Projekten (z.B. in Projektgruppenmeetings) hinsichtlich der Charakterisierung des Change Managements und der prozessbezogenen Einflussfaktoren als auch nach Projekten hinsichtlich der erzielten Wirkungen.

Ein ergänzender, jedoch ausserordentlich aufwendiger Zugang, um der ausschliesslichen Retrospektivität auszuweichen, wären umfassende schriftliche, mündliche und auch beobachtende Erhebungen in laufenden Veränderungsprojekten im Sinne eines Längsschnitts. Allerdings könnten bei einem solchen Design aus forschungsökonomischen Gründen keine Daten erhoben werden, die zu dieser Fragestellung qualitative und gleichzeitig statistisch abgesicherte Ergebnisse liefern. Ferner ist aus bereits erwähnten Gründen anzuzweifeln, dass Organisationen gefunden werden könnten, die nicht nur von Kolleginnen und Kollegen aus dem eigenen Institut beraten worden wären. Mehrfach wurden von den Beratenden in der Teilstudie 2 Be-

fürchtungen bezüglich „Werkspionage“ geäußert. Zu der bereits erwähnten unangenehmen Bewertungssituation könnte dies ein zusätzlicher hinderlicher Faktor sein, der dem Kriterium der Ausgewogenheit der Stichprobe nicht zuträglich wäre. Vor diesem Hintergrund ist die gewählte Vorgehensweise im Hinblick auf Ziele und Fragestellungen insgesamt als zielführend anzusehen.

5.4 Ergebnisse

Um Kontingenzen zwischen Aspekten betrieblicher Ausgangslagen und Aspekten von Change Management hinsichtlich des Projekterfolgs zu identifizieren, wurde in den Teilstudien 2 und 3 ein zweistufiges Vorgehen gewählt. Die Stichproben wurden zunächst in Erfolgsgruppen eingeteilt. Anschliessend wurden für jede Gruppe Zusammenhänge zwischen den Aspekten betrieblicher Ausgangslagen und den Veränderungsprinzipien berechnet. In beiden Teilstudien liessen sich die Stichproben mittels Clusteranalysen deskriptiv sowie anhand von Diskriminanzanalysen empirisch überprüfen und in eine weniger erfolgreiche und eine erfolgreichere Gruppe einteilen. Ein zentrales Ergebnis dieser Erfolgsgruppenberechnung ist, dass in beiden Teilstudien erfolgreichere Projekte auf *allen* drei Erfolgsskalen, d.h. wirtschaftlich, organisationsbezogen sowie qualifikatorisch höher bewertet worden waren als weniger erfolgreiche Projekte. Dies bestätigt die Ansätze jener Autorinnen und Autoren, die Erfolg von Veränderungsprojekten in diesem Sinne postulieren (z.B. Baitsch, 1986a; Baitsch et al., 1996; Frei et al., 1996; Sievers, 2000; Ulich & Alioth, 1977; Wimmer, 1995b; Wohlgemuth, 1991). Es ist allerdings zu beachten, dass auch die weniger erfolgreichen Projekte in beiden Teilstudien keine Misserfolgsprojekte waren, sondern auf allen Dimensionen positive Wirkungen erzielten. Für die Gruppenzugehörigkeit der Fälle hatte in Teilstudie 2 das Erfolgsmass der qualifikatorischen und in Teilstudie 3 dasjenige der organisationsbezogenen Wirkungen die stärkste diskriminatorische Bedeutung. Mittelwertsvergleiche für ausgewählte Merkmale der betrieblichen Situation (Aspekte betrieblicher Ausgangslagen, Umweltaforderungen Projektbudget, fachliche Herkunft der Beratung, Branche und Grösse der Organisation, Gegenstand der Veränderung) zeigten zudem in beiden Teilstudien, dass sich die Erfolgsgruppen nicht zusätzlich aufgrund systematisch variiender Merkmale unterscheiden. Das weist möglicherweise in Richtung der Vorannahme dieser Arbeit, dass sich die Unterschiede in den Projekterfolgen auf die Kontingenz von Aspekten der betrieblichen Ausgangslage und der angepassten Anwendung von Veränderungsprinzipien zurückführen lassen. Der Vergleich der Erfolgsgruppen in Hinsicht auf die Anwendung von Veränderungsprinzipien zeigt, dass in Teilstudie 2 in erfolgreicheren Projekten signifikant weniger flexibel geplant wurde, d.h. eher eine linear-sequentiell abzuarbeitende Planung gemacht wurde sowie eine stärkere Bedingungsorientierung bestand. In Teilstudie 3 wurde in den erfolgreicheren Projekten signifikant zieloffener sowie mit stärkerer Anpassung der Vorgehensmethode vorgegangen. Diese Ergebnisse können ein Hinweis darauf sein, dass diese Veränderungsprinzipien unabhängig von ihrem kontingenten Auftreten mit Aspekten betrieblicher Ausgangslagen erfolgskritisch sind.

Im folgenden werden zunächst die Zusammenhangsergebnisse rekapituliert und diskutiert. Die Ergebnisse aus den Interviews der Teilstudien 1 und 2 werden dabei als Interpretationshilfen beigezogen. Im Anschluss an die Zusammenhangsergebnisse werden die wichtigsten Ergebnisse bezüglich prozessbezogener Einflussfaktoren aus den Interviews der Teilstudie 2 diskutiert.

5.4.1 Change Management in Abhängigkeit von Organisationsstrukturen

Die Ergebnisse weisen betreffend den **Charakter des Wandels** in die Richtung, dass in traditionellen Organisationsstrukturen eher graduell anpassend sowie pragmatisch lösungsorientiert und in flexiblen Organisationsstrukturen eher tiefgreifend und integrativ vorgegangen werden sollte. Vor dem Hintergrund des Wissens in Bezug auf organisationsgestalterische Aspekte in soziotechnischen Systemen (vgl. Ulich, 2001) kann argumentiert werden, dass traditionell

strukturierte Organisationen nicht mit der nötigen Flexibilität und Innovativität auf die heutigen Anforderungen reagieren können und sich entsprechend radikal und integrativ in Richtung selbstregulierender Systeme verändern sollten. Die gefundenen Zusammenhänge widersprechen dieser Argumentation. Verstehen lässt sich dies nicht unter dem Gesichtspunkt, was für die Organisation *günstig* wäre, sondern was für die Organisation *möglich* ist. So geht offensichtlich ein pragmatischer und anpassender Ansatz in starren Strukturen mit grösseren Wirkungen einher als ein konzeptueller und radikaler. Die Interviewergebnisse zeigen exemplarisch in einem Fall, wie eine traditionell-bürokratische Organisation zuerst in kleinen Schritten zu Kompetenz und Bereitschaft für nachfolgende konzeptuelle und tiefgreifende Veränderungen entwickelt wurde. Systemtheoretisch argumentiert lässt sich dies damit begründen, dass ein Strukturwandel nur systemeigenen Prozessen und keiner von aussen eingebrachten Rationalität folgen kann. Gestaltungsmaßnahmen müssen zu den lokalen Theorien der Organisation passen (Baitsch, 1993; Baitsch & Alioth, 1990). Eine Organisation muss folglich vor dem Beginn von Veränderungen zunächst mit Hilfe der Beratung eine angemessene Sicht auf ihre Probleme entwickeln (Exner et al., 1987; Walger, 1995). Im Zusammenhang mit dem Ansatz qualifizierender Arbeitsgestaltung wird auch darauf hingewiesen, dass oftmals in einer Art „Vorrunde“ (Baitsch, 1986b, S. 104) die organisationalen Rahmenbedingungen erkannt und angepasst werden müssen, bevor mit einer Umstellung auf persönlichkeitsförderliche Arbeitsbedingungen begonnen werden kann.

Die Ergebnisse bezüglich des **Beratungsverständnisses** lassen schliessen, dass die Übernahme von Entscheidungsverantwortung durch die Beratung in flexiblen Organisationsstrukturen ein eher weniger sinnvolles Prinzip ist: Die Rücküberweisung der Entscheidungsverantwortung (vgl. Janes et al., 2002) ist mit prozessbezogenen Schwierigkeiten verbunden, die möglicherweise die eingeschränkten Wirkungen dieser Projekte mitverursacht haben könnten.

Hinsichtlich der **Planung und Steuerung des Wandels** weist die gefundene Korrelation in Richtung eines *langfristig-kontinuierlich angelegten Veränderungsvorgehens* bei traditionell-bürokratischen und eines *einmalig-temporären* bei flexiblen Organisationsstrukturen. Der Zusammenhang wirkt insofern verständlich als traditionell strukturierte Organisationen weniger veränderungsfreundlich sind (Burns & Stalker, 1961/1994; Kieser & Kubicek, 1992) und mehr Zeit für die erfolgreiche Durchführung von Veränderungsprojekten benötigen.

5.4.2 Change Management in Abhängigkeit von Führungsstrukturen

Im Kontext des **Charakters des Wandels** kann aus den Resultaten geschlossen werden, dass es gerade in traditionellen Strukturen wenig zielführend sein mag, nur verhaltensbezogen zu intervenieren, wenn sich dabei verhältnisbezogen wenig ändert. Die Betrachtung der Entwicklung von Gestaltungskonzepten Ulich (2001) macht deutlich, wie stark insbesondere die Führungsverhältnisse und damit verbundene Verhaltensweisen von Führenden und Geführten in Organisationen strukturell determiniert sind, was für einen bedingungsorientierten Ansatz in traditionellen Führungsstrukturen sprechen würde. Die Interviewergebnisse aus Teilstudie 2 lassen sich ebenfalls so interpretieren, dass angesichts traditionell-bürokratischer Führungsstrukturen eine reine Orientierung auf die Verhaltensebene weniger wirksam ist, sich aber prozessbezogen - *auf dem Weg* zu Veränderung – als hilfreich erweist. Die Interviewergebnisse zeigen ferner, dass Humanzentrierung in den erfolgreicherer Projekten eine spezifische Qualität hatte, die sich in der Art und Weise zeigte, wie in erfolgreicherer Projekten im *Prozess* der Veränderung mit Ängsten, Verunsicherungen und Widerstand umgegangen wurde: Es wurde in strukturierter Weise Wert auf Beziehungs- und Konfliktklärung gelegt, und gezielt auf die Bedürfnisse und Befindlichkeiten von Einzelpersonen - insbesondere durch Coaching auf Führungsebene - oder Gruppen eingegangen. Janes et al. (2001) erwähnen in diesem Zusammenhang die Wichtigkeit des Umgangs mit Gefühlen der von Veränderung Betroffenen.

Auf der Ebene des **Einbezugs Betroffener** deutet der positive Zusammenhang mit Selbstbeurteilung darauf hin, dass mit zunehmender Flexibilität der Führungsstrukturen Selbstbeurteilungsprozesse durch die Organisationsmitglieder stärker gewichtet werden sollten. Eine Begründung ist womöglich, dass in solchen Führungsstrukturen Beschäftigte in grösserer Autonomie und Selbstverantwortung arbeiten. Sollte das Veränderungsvorgehen also zur Rati-

onalität (Exner et al., 1987) bzw. zu den lokalen Theorien (Baitsch, 1993; Baitsch & Alioth, 1990) einer Organisation passen, sollte diesen Führungsprinzipien mit den entsprechenden Veränderungsprinzipien entsprochen werden. Die Annahme bezüglich der Passung des Ausmasses der Beteiligung mit den Hierarchieverhältnissen einer Organisation bestätigen im weiteren die Ergebnisse aus den Fallstudien dieser Arbeit, in denen einerseits in hierarchischen Strukturen mit einer Kombination von Macht- und gezielter Partizipationsorientierung und andererseits in partizipativen Strukturen durch starkes Einbeziehen der Beschäftigten grosse Projektwirkungen erzielt werden konnten. Auch die Thesen von Bullinger und Stiefel (1997), nach denen in einer autoritären Führungskultur eine kurzfristig in einem Veränderungsprojekt eingeführte Mitarbeitendenbeteiligung nur erschwert funktionieren wird, während in kooperativen Führungsverhältnissen die Beteiligung greifen wird, lässt sich durch die hier gefundenen Ergebnisse bestätigen. Der positive Zusammenhang zwischen führungsstruktureller Flexibilität und einem **Beratungsverständnis**, bei dem eine situativ angepasste Vorgehensmethode praktiziert wird, führt wiederum zur Argumentation bezüglich der Übereinstimmung des Change Managements mit lokalen Theorien der Organisation, die sich hiermit noch weiterziehen lässt: Traditionelle Führungsstrukturen sind gewissermassen stärker standardisiert, weshalb ein eher standardisiertes Vorgehen adäquat sein könnte. Es ist allerdings zu berücksichtigen, dass in erfolgreicheren Projekten in signifikant geringerem Ausmass methodisch standardisiert vorgegangen wurde.

Eine Schlussfolgerung aus dem negativen Zusammenhang zwischen der Flexibilität von Führungsstrukturen und dem Einbringen Beraterischer Arbeitskraft in weniger erfolgreichen Projekten könnte die folgende sein: Auch wenn in hierarchischen Strukturen der Veränderungsprozess nur in kleinen Schritten und vielleicht langsamer als gewünscht vor sich geht, sollten Beratende sich nicht dazu verleiten lassen, sich operativ in Projekte einzubringen. Das lässt sich theoretisch begründen, wenn davon ausgegangen wird, dass für eine erfolgreiche und akzeptierte Veränderung die Systemrelevanz von Lösungen möglichst hoch sein soll (Wimmer, 1995a), was insbesondere in traditionellen Strukturen nicht mehr gewährleistet ist, wenn hier die Gestaltungslösungen vor allem von Beratenden und Führungskräften erarbeitet werden und damit für die anderen Organisationsmitglieder wenig anschlussfähig sind (Walger, 1995). Die Fallstudien weisen allerdings auf eine Differenzierungsnotwendigkeit hin: So erwies sich in hierarchisch strukturierten Organisationen mit hoher Fach- bzw. Expertiseorientierung gerade ein fach- und hierarchieorientiertes Vorgehen als richtig. Das weist in Richtung der Annahme, dass durchaus Fachwissen von aussen in die Organisation eingebracht werden kann, dieser jedoch nicht die Arbeit an der Veränderung abgenommen werden sollte.

5.4.3 Change Management in Abhängigkeit von betrieblichem Veränderungswissen

Möglicherweise mag ein geringes Mass an betrieblichem Veränderungswissen Beratende dazu bringen, im Veränderungsprozess die Entscheidungsverantwortung zu übernehmen, was mit eingeschränkten Wirkungen einhergeht. Die Interviewergebnisse zeigen wiederum, dass die Rücküberweisung der Verantwortung in den betreffenden Fällen zu Irritationen führten, die den Projektverlauf behinderten. Nach Wimmer (1991) ist dieses **Beratungsverständnis** ein im Zusammenhang mit der Steuerung und Gestaltung von Organisationen auf einer „naiven“ (S. 65) Vorstellung basierender Versuch, ein Expertisedefizit in der Organisation zu beheben. Bei Janes et al. (2001) wird denn die Rücküberweisung der den Beratern oft auch zugeschobenen Verantwortung als „ständiges Thema“ (S. 31) in Veränderungsprojekten betrachtet (vgl. dazu auch Baitsch, 1986a). Die Ergebnisse dieser Arbeit bestätigen dies in der Tendenz.

Aus den Resultaten zum **Einbezug Betroffener** durch Selbstbeurteilung lässt sich schliessen, dass Selbstbeurteilung in veränderungserfahrenen Organisationen ein wichtiges Prinzip ist. Wichtig erscheint gerade im Zusammenhang mit dem Einbezug Betroffener, mit Blick auf die theoretischen Erkenntnisse, die Frage, inwieweit nicht auch, bei veränderungsunerfahrenen Organisationen die Beurteilung der Ist-Situation selbstbeurteilend durch die Organisationsmitglieder vorgenommen werden sollte. Es stellt sich womöglich lediglich die Frage nach dem

Ausmass bzw. der Ausschliesslichkeit der Anwendung solcher Prinzipien (Janes et al., 2001). Das lässt sich unter Einbezug der Ergebnisse über die Analysepraxis in den Projekten der Teilstudie 1 bestätigen: In der veränderungskompetenten Informatikabteilung schien die Selbstbeurteilung sehr positive Auswirkungen zu haben, während in den weniger erfahrenden Organisationen Spital und die praktizierte Kombination von Selbst- und Fremdbeurteilung adäquat erschien. Die Ergebnisse zu Partizipationsorientierung können dahingehend interpretiert werden, dass gerade in wenig veränderungskompetenten Organisationen der Einbezug der Betroffenen hinsichtlich qualifikatorischer und organisationsbezogener Wirkungen besonders erfolgskritisch sein muss, da erst auf diese Weise notwendige Qualifikationsprozesse im Hinblick auf die anstehende Veränderung stattfinden können.

5.4.4 Change Management bei ökonomischen Anforderungen

Hinsichtlich eines situationsgerechten Vorgehens in Anbetracht ökonomischer Anforderungen, mit denen eine Organisation umzugehen hat, existieren einige theoretische Vorannahmen. Hoffmann & Hlawacek (1991) erachten die Fachberatung im Falle hohen Problemdrucks als geeignete Strategie. Andere Autoren gehen davon aus, dass angesichts von Zeitdruck und Krisensituationen Strategien der Organisationsentwicklung an ihre Grenzen kämen (Comelli, 1993; Wohlgemuth, 1991) und nennen als adäquate Alternative gar die Bombenwurfmethode (Wohlgemuth, 1991).

Die Ergebnisse dieser Arbeit weisen insgesamt in die Richtung, dass bei wenig wirtschaftlichem Druck ein eher non-direktives Vorgehen der **Planung und Steuerung** sinnvoll ist. In den erfolgreicheren drei Fällen der Teilstudie 1 entsprach ein solcher Ansatz v.a. in Bezug auf die vergrösserte Zeitelastizität für anstehende Projektarbeiten sowie der Qualität der erarbeiteten Massnahmen den Bedürfnissen der stark beanspruchten Projektbeteiligten. Eine Ausnahme bezüglich non-direktiver Planung und Steuerung bei wenig ökonomischem Druck bildet das Ausmass an *Zieloffenheit*. Eine stärkere Zielfokussierung erlaubt eventuell einen effizienteren Ressourceneinsatz bei der Massnahmenerarbeitung. Hinweise darauf ergeben sich aus den Resultaten der Fallstudien.

Für Ausgangslagen mit stärkerem wirtschaftlichem Druck erwies sich eher ein langfristig-kontinuierliches Vorgehen, das zwar mit hohem Tempo vorangetrieben wird, jedoch in der Planung flexibel bleibt, als erfolgsversprechend. Möglicherweise ist es gerade die flexible Planung, die es Beratenden ermöglicht, bei hohem Veränderungstempo trotzdem situationsangepasst zu agieren. Die Interviewergebnisse verdeutlichen die negativen Auswirkungen, wenn im Rahmen linear abzuarbeitender Veränderungsprozesse aktuell auftretende Ereignisse nicht berücksichtigt werden. Ein situativ angepasstes, das heisst ein in Bezug auf aktuelle Vorkommnisse proaktives oder reaktives und insofern insgesamt prozessorientiertes Beratendenhandeln als einer der wichtigsten prozessbezogenen Erfolgsfaktoren. Das heisst, es wird insbesondere auf aktuelle Widerstände, Ängste und Verunsicherungen sehr spezifisch eingegangen und kurzfristig flexibel und gezielt interveniert. Erst eine gewisse Flexibilität in der Planung ermöglicht natürlich eine solche Herangehensweise. Janes et al. (2001) gehen auf das Spannungsfeld von organisationalem Zugzwang und der Problematik von zu schnell durchgeführten Veränderungen ein: Ihr Change Management-Ansatz, „Transformationsmanagement“ genannt, das Pole wie Kontinuität und Brüche sowie Tiefe und Geschwindigkeit vereint, wird als geeignete Möglichkeit gesehen, diesen Spannungsfeldern zu begegnen. Die Ergebnisse dieser Arbeit weisen in diese Richtung. Das Prinzip der Langfristigkeit lässt sich im übrigen zur Bestätigung der Forderung heranziehen, dass nach durch schnelle (Re-)aktionen erfolgter Existenzsicherung der Veränderungsprozess in ein langfristig-kontinuierliches Vorhaben überführt werden sollte, bei dem die für eine nachhaltige Veränderung notwendigen weiteren Entwicklungen an die Hand genommen werden (vgl. dazu auch Frei et al., 1996). Im Einklang damit lassen sich die Zusammenhänge hinsichtlich der **Charakterisierung des Wandels** einordnen, wonach bei ökonomischem Druck in erfolgreicheren Projekten ein konzeptorientiertes und tiefgreifendes Vorgehen gewählt wurde.

Auf der Ebene des **Einbezugs Betroffener** weisen die Resultate in Richtung der Interpretation, dass bei hohen ökonomischen Anforderungen Fremdbeurteilung kein adäquates Prinzip ist, da ein geringes Ausmass an Fremdbeurteilung bei wirtschaftlichen Anforderungen mit Erfolg ein-

herging. Für Vertreterinnen und Vertreter der Ansätze organisationalen Lernens ist es die Aufgabe der Beratung, bezüglich der ökonomischen Anforderungen die Organisationsmitglieder zur Beschäftigung *mit sich selbst* als Kollektiv zu bewegen und damit einen Lernprozess zu initiieren (Baitsch, 2000; Baitsch et al., 1996). Lernende Organisationen sollten so einen Veränderungsprozess durchleben, der sie veränderungsfähiger und innovativer macht (Sonntag, 1996; Sonntag & Stegmaier, 1999) und ihnen effektive und effiziente Strategien des Umgangs mit Umweltaforderungen ermöglicht. Damit könnte begründet werden, weshalb die Fremdsicht als Fremdbeurteilung in der Analysephase in diesem Kontext eine geringere Rolle spielt. Die Ziele des organisationalen Lernens entsprechen zum einen der Anforderung an Organisationen, mit ökonomischem Druck konstruktiv umzugehen und erklären zum anderen die Notwendigkeit der Langfristigkeit, da organisationales Lernen als kontinuierlicher Prozess verstanden wird (Baitsch et al., 1996; Schreyögg & Noss, 1995). Die Ergebnisse aus den Fallstudien mit starker Partizipationsorientierung belegen, dass nachhaltige Lernprozesse durch eine starke Beteiligung der Organisationsmitglieder gefördert werden können: Bei den jeweils Projektbeteiligten wurden im Gegensatz zu nicht Beteiligten verstärkt qualifikatorische Entwicklungen festgestellt.

Die Resultate zum **Beratungsverständnis** ergeben betreffend die Ansiedelung der Entscheidungsverantwortung, dass die Übernahme von Verantwortung durch die Beratung wenig Erfolg verspricht. Die qualitativen Ergebnisse der Teilstudie 2 verdeutlichen zusätzlich, dass mit inhaltlichem bzw. operativem Engagement durch die Beratung Probleme bei der Veränderungsverantwortung an die Organisation verbunden sind: Es wird dadurch faktisch Verantwortung für gewisse Entscheidungen übernommen, auch wenn diese formal bei der Organisation belassen wird. Insbesondere im Zusammenhang mit bereits zu Beginn eines Projekts bestehenden oder sich im Projekt erst entwickelnden entsprechenden organisationalen Ansprüchen an die Beratung können dabei Irritationen entstehen, die den Veränderungsprozess unnötig behindern. Für Janes et al. (2001) ist diese Rücküberweisung der den Beratenden oft zugeschobenen Verantwortung in Form von Erwartungen ständiges Thema in der Auseinandersetzung zwischen Beratung und Klientinnen und Klienten.

Somit ergibt sich insgesamt die Schlussfolgerung, dass bei hohem wirtschaftlichem Druck besonders stark auf die Verankerung des Veränderungsprozesses in der Organisation geachtet werden muss. Alle Aktivitäten der Beratenden, welche zugunsten anderer Nutzenüberlegungen die Verankerung gefährden, sollten nur sehr gezielt vor sich gehen.

5.4.5 Change Management bei technologischen Anforderungen

Die Ergebnisse auf der Ebene der **Planung und Steuerung** der Veränderung sprechen eher für ein langsames und längerfristiges Vorgehen angesichts von technologischen Anforderungen an die Organisation. Dies plausibilisierend zeigen Ergebnisse aus den Interviews, wie technologische Anforderungen technologische Veränderungen in Organisationen auslösen, welche ihrerseits Ausgangslage für weiterführende – längerfristige – organisationale Veränderungen darstellen. Entgegen der Forderung der BPR-Vertreterinnen und –Vertreter, rasch erzielte Wirkungen einer „langatmigen Konzepterstellung“ (Ott, 1995, S. 95) vorzuziehen, zeigen die Ergebnisse, dass eine Mässigung des Veränderungstempos Sinn macht.

Die negativen Zusammenhänge im Bereich des **Charakters der Veränderung** können als Hinweis darauf interpretiert werden, dass bei technologischen Anforderungen ein eher tiefgreifendes Vorgehen adäquat ist. Aus soziotechnischer Sicht kann dieses Ergebnis differenziert plausibilisiert werden: Das Konzept soziotechnischer Systemgestaltung fordert die Verschränkung von technologischen mit sozialstrukturellen Veränderungen in einer gemeinsamen Optimierung des sozialen und des technischen Systems (Frei et al., 1996; Ulich, 2001). Es soll zugleich den technologischen Anforderungen wie auch den menschlichen Bedürfnissen entsprochen werden. Dies impliziert geradezu eine ganzheitliche Betrachtungsweise und in vielen Fällen bestimmt auch eine grundsätzliche und tiefgreifende Veränderung.

Auf der Ebene des **Einbezugs Betroffener** zeigt sich, dass eine starke Gewichtung der Fremdsicht im Sinne eines fremdbeurteilenden Vorgehens mit eingeschränkten Wirkungen einhergeht. Möglicherweise ist die Sicht der Organisationsmitglieder in diesem Kontext bedeutsamer. Im Zusammenhang mit soziotechnischen Entwicklungen würde das insofern plausibel erscheinen,

als hier das Prinzip der Selbststeuerung angestrebt wird (z.B. Duell, 1986; Frei et al., 1996), das eher mittels selbstreflexiver Beurteilungsprozesse unter Berücksichtigung der „Subjektstellung der Arbeitstätigen“ (Ulich, 1983, S. 49) als durch die Ausrichtung an Fremdbeurteilungen erreicht werden kann (Duell, 1986; vgl. Baitsch, 2000).

5.4.6 Change Management bei soziokulturellen Anforderungen

Die Zusammenhänge im Bereich des **Charakters des Wandels** zeigen, dass angesichts soziokultureller Anforderungen an die Organisation humanzentrierte und wenig bedingungsbezogene Vorgehensweisen mit eingeschränkten Wirkungen einhergingen. Die Interviewergebnisse der Teilstudie 2 zeigen ausserdem qualitative Unterschiede der Humanzentrierung zwischen den Projektgruppen: In erfolgreicheren Projekten wurden humanzentrierte Interventionen beteiligungsorientierter gestaltet und bezog sich stärker auf die aktuelle Projektarbeit. In weniger erfolgreichen Projekten war Humanzentrierung eher als Qualifizierung „off-the-job“ zu verstehen. Das legt die Vermutung nahe, dass nicht Humanzentrierung *an sich* im Kontext soziokultureller Anforderungen weniger empfehlenswert ist, sondern dass es dabei stark auf die *Art und Weise* der Interventionen ankommt. Die Ergebnisse hinsichtlich der Radikalität und Konzeption des Wandels zeigen, dass angesichts soziokultureller Anforderungen ein graduell-anpassendes und pragmatisch-lösungsorientiertes Vorgehen sinnvoll ist. Möglicherweise kann heutigen soziokulturellen Anforderungen vor allem mit Strukturwandel in kleinen Schritten erfolgreich begegnet werden. Das heisst, es müssen Bedingungen geschaffen werden, in denen Mitarbeitenden durch Schaffung von Handlungsspielräumen zusammen mit anderen Mitarbeitenden ihre Aufgabe nach dem Prinzip der Selbststeuerung erfüllen können (Frei et al., 1996; Ulich, 2001). Damit können auch Prozesse organisationalen Lernens in Beziehung gesetzt werden, die initiiert werden, wenn Organisationsmitglieder unter Nutzung der ihnen eingeräumten Handlungsspielräume ihre bestehenden Handlungstheorien ändern und grundsätzliche organisationale Veränderungen möglich werden (Argyris & Schön, 1999; Baitsch & Alioth, 1990; Baitsch et al., 1996; Schreyögg & Noss, 1995). In diesem Zusammenhang erscheinen die Interviewergebnisse zentral, die zeigen, dass diesbezüglich jene Projekte erfolgreich waren, in denen die Beschäftigten aktiv an der Projektarbeit *beteiligt* wurden. Qualifizierungsprozesse im Sinne von *Schulungen* erwiesen sich als weniger wirksam, was oben in Verbindung mit Humanzentrierung auch bereits deutlich wurde. Baitsch (1998) macht, dieses Ergebnis bestätigend, darauf aufmerksam, inwiefern insbesondere die Arbeit in Projektgruppen Potential der arbeitsimmanenten Qualifizierung bieten. In solchen Kontexten können Beteiligte ihre Problemsicht erweitern und komplexe Probleme bearbeiten. Durch den temporären Charakter der Projektgruppe steigen zudem die Anforderungen an soziale Kompetenzen sowie die Möglichkeiten diese zu trainieren. Durch die fachlichen Impulse, z.B. durch Beratende erweitern sich die Lernmöglichkeiten zusätzlich. Die Verknüpfung von betrieblicher Projektarbeit als Qualifizierungsmethode mit externen Qualifizierungsmassnahmen und methodischer Begleitung wird als vielversprechender Weg zur Vermittlung von fundierten fachlichen, methodischen und sozialen Kenntnissen und Fertigkeiten angesehen.

Auf Ebene der **Planung und Steuerung** der Veränderung deuten die Ergebnisse an, dass bei Anforderungen soziokultureller Art ein langsames Vorgehen eher mit Erfolg einhergeht.

Bezüglich des **Einbezugs Betroffener** erweist sich Selbstbeurteilung als adäquates Prinzip. Dies unterstützen auch die Interviewergebnisse aus Teilstudie 2: Insbesondere in den erfolgreichen Projekten mit soziokulturellen Anforderungen waren die Beschäftigten verstärkt aufgefordert, Ideen einzubringen und Lösungen selbst zu erarbeiten. Unter Bezug der Prinzipien soziotechnischer Systemgestaltung und qualifizierender Arbeitsgestaltung lassen sich die Ergebnisse plausibilisieren. So leuchtet es ein, dass Anforderungen, die durch den Wertewandel Beschäftigter entstehen, sowie Anforderungen, die durch neue Qualifikationsanforderungen an Mitarbeitende entstehen, beispielsweise durch die postulierte Einheit von Arbeitsgestaltung und Qualifizierung begegnet werden kann (Frei et al., 1996; Ulich, 2001): Mit diesen Konzepten sind oft Prozesse selbstreflexiver Analysen verbunden (Baitsch, 1985, 2000; Ulich, 1981).

Auf Ebene des **Beratungsverständnisses** weisen die Resultate in die Richtung, dass bei soziokulturellen Anforderungen ein beraterisches Vorgehen, das der Organisation durch *Über-*

nahme der Entscheidungsverantwortung zuviel "abnimmt" und dabei eine standardisierte Vorgehensmethodik wählt, eher mit eingeschränkten Wirkungen einhergeht. Dass angesichts soziokultureller Anforderungen eher ein prozessorientiertes Beratungsverständnis sinnvoll ist, zeigen Interviewergebnisse aus der Teilstudie 2: Der Lösungserarbeitungsprozess wurde bei solchen Ausgangslagen stark in Händen der Organisationsmitglieder belassen. Dabei wurden die Projektbeteiligten durch die Beratung prozessgestaltend unterstützt.

5.4.7 Change Management bei politisch-rechtlichen Anforderungen

Die Ergebnisse weisen im Zusammenhang mit rechtlichen Anforderungen insgesamt eher in Richtung direkter **Planung und Steuerung**. Im Hinblick auf das **Beratungsverständnis** weisen die Zusammenhänge eher in Richtung Fachberatung sowie geringer Prozessberatung und geringer Partizipation. Die Interviewergebnisse der Teilstudie 2 machen aber deutlich dass auch in den weniger erfolgreichen Projekten angesichts rechtlicher Anforderungen durchaus auch gezielt inhaltsorientiert interveniert wurde. Es können den Interviews zudem keine Hinweise entnommen werden, wonach den Projekten durch die praktizierte Prozessorientierung, namentlich den Einfluss der Beratung auf die Veränderungsprozessgestaltung, Nachteile entstanden wären.

5.4.8 Change Management bei innerorganisationalen Anforderungen

Die Resultate legen die Interpretation nahe, dass bei Anforderungen, die sich durch Reorganisationen ergeben, die **Planung und Steuerung** eher im Sinne eines linearen Vorgehens gewählt werden sollte. Hingegen scheint starke Beschleunigung eher wenig erfolgsversprechend zu sein. Die Interviewergebnisse machen deutlich, dass wenn sich aus einer Gesamtreorganisation starker Handlungsdruck ergab, sich eine entsprechend straffe Planung als angezeigt erwies, z.B. um für alle Betroffenen innert nützlicher Frist gleiche Ausgangslagen zu schaffen. Die theoretischen Annahmen gehen diesbezüglich in die Richtung, dass bei hohem Problem- und Zeitdruck Veränderungsansätze, die Zeit brauchen, weniger adäquat sind (Comelli, 1993; Janes et al., 2001; Wohlgemuth, 1991), was sich durch die gefundenen Zusammenhänge nur bedingt bestätigen lässt.

Auf der Ebene des **Charakters des Wandels** lassen die Resultate hinsichtlich der Konzeption und Radikalität der Veränderung zunächst vermuten, dass im Zusammenhang mit Führungswechseln ein konzeptorientiertes Vorgehen und bei Reorganisationen ein tiefgreifender Wechsel weniger sinnvoll ist. Die Interviews mit den Beratenden zeigen allerdings in mehreren Fällen, dass der Wandel zwar tiefgreifend und konzeptuell *gedacht*, jedoch nicht in dieser Weise umgesetzt wurde. Damit sprechen die Ergebnisse insgesamt nicht eindeutig gegen ein tiefgreifendes und konzeptuelles Vorgehen bei innerbetrieblichen Anforderungen.

Die Zusammenhangsergebnisse zum **Beratungsverständnis** lassen schlussfolgern, dass bei Anforderungen, die sich durch Reorganisationen ergeben, sowohl das Einbringen beraterischer Arbeitskraft wie auch ein prozessstrukturierendes Vorgehen sinnvoll sein kann. Die Interviewergebnisse aus Teilstudie 2 erläutern, dass in den betreffenden Fällen operativ mitarbeitende Beratende sich gleichzeitig um das Prozessgeschehen gekümmert haben. Das lässt die Schlussfolgerung zu, dass das eine Vorgehen das andere nicht ausschliesst, sondern – im Gegenteil – durchaus sinnvollerweise beide in Kombination miteinander eingesetzt werden.

5.4.9 Widersprüchliche Ergebnisse

Bei einer Reihe von Zusammenhangsergebnissen ergaben sich Widersprüche innerhalb der Teilstudien zwischen erfolgreicheren und weniger erfolgreichen Projekten oder aber zwischen den Teilstudien. Es handelt sich dabei schwergewichtig um Widersprüche bei den Veränderungsprinzipien Humanzentrierung im Zusammenhang mit ökonomischen und politisch-rechtlichen Anforderungen, Bedingungsorientierung im Kontext von Organisationsstrukturen,

ökonomischen, politisch-rechtlichen und innerbetrieblichen Anforderungen, Selbstbeurteilung im Zusammenhang mit ökonomischen Anforderungen, Partizipationsorientierung im Kontext von technologischen Anforderungen, Prozessberatung bei ökonomischen Anforderungen sowie Fachberatung bei ökonomischen und soziokulturellen Anforderungen. Im Hinblick auf die uneinheitlichen Ergebnisse *zwischen erfolgreicheren und weniger erfolgreichen Projekten* ist, wie eingangs des Kapitels erwähnt, zu beachten, dass auch die weniger erfolgreichen Projekte nicht als Misserfolgsprojekte gelten können, sondern durchwegs positive Wirkungen erzielten. Das impliziert, dass auch in weniger erfolgreichen Projekten Erfolgskontingenzen gefunden werden können, was eine Erklärung für die gleichgerichteten Korrelationen in beiden Erfolgsgruppen sein könnte. Für Widersprüche *zwischen den Teilstudien* können verschiedene Gründe in Betracht gezogen werden: Einerseits handelt es sich um relativ kleine Stichproben, vor allem in Teilstudie 2, andererseits könnten die beiden Stichproben infolge unterschiedlicher Sichtweisen unterschiedliche Ergebnisse liefern. Es fällt auf, dass sich die Resultate zwischen den Teilstudien insbesondere im Zusammenhang mit ökonomischen Anforderungen widersprechen. Eine Erklärung dafür könnte bei den jeweils Befragten liegen: Beratende und betriebliche Veränderungsverantwortliche nehmen womöglich gerade angesichts wirtschaftlicher Entwicklungen hinsichtlich eines adäquaten Vorgehens unterschiedliche Perspektiven ein: So sprechen die Ergebnisse der Beratenden (Teilstudie 2) eher für ein humanzentriertes, wenig bedingungsorientiertes und wenig prozessberaterisches Vorgehen, während die Resultate der betrieblichen Veränderungsverantwortlichen (Teilstudie 3) eher in Richtung eines wenig humanzentrierten, stärker bedingungsorientierten und wenig prozessberaterischen Ansatzes gehen. Das würde zudem bedeuten, dass es im Kontext der Beurteilung von Veränderungsprozessen ausschlaggebend ist, *wer* jeweils dazu befragt wird, da die Wahrnehmung von solchen Projekten stark durch die jeweilige Perspektive bzw. Funktion geprägt sein kann. Methodisch könnte dieser Problematik mittels "objektiver" Datenerhebungsmethoden wie beispielsweise Beobachtungen begegnet werden, was bei der Diskussion der Methoden bereits erörtert wurde.

Schliesslich zeigten sich in Teilstudie 2 Fälle, in denen einige im Fragebogen gemachten Aussagen nicht ganz übereinstimmten mit den Interviewaussagen. Das bestätigt zum einen das Vorgehen, das beide Datenerhebungsmethoden einbezog. Es verdeutlicht zudem, dass die Interviews der Komplexität der Thematik insofern gerecht wurden, als es den Anschein macht, dass in den mündlichen Berichten der Differenzierungsgrad erhöht werden konnte.

5.4.10 Prozessbezogene Einflussfaktoren

Als zentral für nachhaltige Veränderungen erweist sich deren *Verankerung* in der Organisation. Es wird deutlich, dass es nicht ausreicht, lediglich die Entscheidungsverantwortung in den Händen der Organisation zu belassen, obwohl das bereits ein wichtiger Aspekt der Verankerung ist. Es bedarf verstärkter Aktivitäten, um die Nachhaltigkeit eines Veränderungsprojekts in diesem Sinne zu gewährleisten. Eine davon ist die gezielte Involvierung betrieblicher Rollenträgerinnen und -träger in die Lösungserarbeitung. Diese können dadurch zum einen das notwendige methodische und inhaltliche Wissen in Bezug auf die Gestaltung von Veränderungsprozessen aufbauen und es innerbetrieblich weitergeben und zum anderen zu Promotorinnen und Promotoren weiterführender Veränderung werden.

Die Interviewergebnisse zeigen hinsichtlich der Beteiligung von Betroffenen ferner, dass in den erfolgreicherer Projekten durchwegs sämtliche Mitarbeitende einbezogen wurden. Die Form des Einbezugs reichte von der Basisbeteiligung bis hin zur Konsultation. Es scheint jedoch weniger die Art der Partizipation eine Rolle zu spielen als deren klar kommunizierte Festlegung. Es wird insgesamt offenbar, dass sogar eine minimale Partizipation der Beschäftigten schon zum Erfolg beiträgt. Das dadurch entstehende Problembewusstsein, die grössere Akzeptanz und Unterstützung der Veränderung sorgen für deren verbesserte Verankerung in der Organisation und demzufolge für nachhaltige Veränderungen. Die betreffenden Fälle zeigen, dass dort, wo die Beteiligung in Form der gemeinsamen Lösungserarbeitung stattfindet, in der Einschätzung der Befragten eine verbesserte Qualität und eine schnellere Umsetzung der erarbeiteten Lösungen erreicht werden konnte. Auch die grundsätzliche Rolle von *Selbstbeurteilungsprozessen* als Auslöser für Akzeptanz und Vertrauen sowie ihre Eignung für die emotionale und inhaltliche

Involvierung der Betroffenen in die Veränderung wird deutlich. Die Ergebnisse gehen in Richtung der bereits mehrfach formulierten Grundannahme, dass die durch gemeinsame analytische Prozesse ausgelöste „kognitive Umstrukturierung“ (Ulich, 1999, S.130) es den Beschäftigten ermöglicht, die Situation als veränderungsbedürftig wahrzunehmen (vgl. auch Baitsch, 1986b).

Es zeigt sich, dass besonders eine wahrnehmbare und für die Organisation nutzbare Qualifizierung als bester Garant für die Verankerung der Veränderung (z.B. Mohrman & Mohrman, 1997) nur bei denjenigen Organisationsmitgliedern stattfindet, die aktiv in die Gestaltungsarbeit einbezogen werden und an der Lösungserarbeitung beteiligt sind, wie bereits vielfach beschrieben wurde (z.B. Baitsch, 1985; Ulich, 1999, 2001). In jedem Fall erweist es sich als notwendig, zumindest kommunikative bzw. informative Situationen zu gestalten, welche die interessensmäßige Ankoppelung der Beschäftigten im Sinne von Janes et al. (2001) an die Veränderung gewährleisten. Ein verstärkter Einbezug erweist sich – in Anpassung an die betriebliche Ausgangslage – natürlich als unterstützend.

Des Weiteren wird in den Interviews deutlich, wie entscheidend die Orientierung an den Machtverhältnissen der beratenen Organisation ist: Es erweist sich als von zentraler Bedeutung, die Entscheidungsträgerinnen und –träger der Organisation verbindlich in die Veränderung einzubinden (Janes et al., 2001). Diese Ergebnisse widersprechen klar der von *frühen* Vertreterinnen und Vertretern der OE aus der gruppenspezifischen Tradition geübten Kritik an der Hierarchie an sich (vgl. French & Bell, 1994; Wimmer, 1991), mit welcher rein partizipative Ansätze legitimiert wurden und welchen eine Überschätzung der Effekte der Partizipation attestiert wird und wurde (z.B. Gebert, 2004; Schreyögg & Noss, 1995). Die Ergebnisse veranschaulichen, dass eine Veränderung mit mangelhaft agierenden bzw. ohne Machtpromotorinnen und -promotoren wenig Chancen hat.

5.5 Fazit

Abschliessend lässt sich aufgrund der Ergebnisse konstatieren, dass der Kontingenzansatz, mit dem ich mich in dieser Arbeit auseinandergesetzt habe, eine sinnvolle Herangehensweise an Change Management ist. Es zeigt sich, dass tatsächlich nicht *ein* Beratungsansatz genannt werden kann, der als Garant für den Erfolg von Veränderungen im hier definierten Sinne wirtschaftlicher, organisationsbezogener und qualifikatorischer Wirkungen stehen kann. Des Weiteren wird auch ersichtlich, dass nicht für jeden Aspekt einer Ausgangslage immer alle Veränderungsprinzipien relevant sind. Offensichtlich wird schliesslich, dass angesichts spezifischer Ausgangslagen die jeweils relevanten Prinzipien sich nicht einem Change Management Ansatz zuordnen lassen, der dann als *der* richtige gelten kann. Es müssen vielmehr, ausgehend von der jeweiligen Ausgangslage, gezielt Veränderungsprinzipien gewählt und angewendet werden. Es wird dabei aber auch deutlich, dass auch an einmal in einem Veränderungskontext gewählten Veränderungsprinzipien nicht starr festgehalten werden darf, sondern auch kurzfristig und flexibel angepasst reagiert werden sollte, gerade auch deshalb, weil Veränderungsprojekte bereits im Prozess der Veränderung Wirkung zeigen können, denen im Prozess der Veränderung Rechnung getragen werden sollte.

Es wird deutlich, dass die gefundenen Zusammenhänge einige Schlussfolgerungen bezüglich der Implikationen für ein wirkungsvolles Change Management zulassen. Es zeigt sich, dass trotz der hohen Komplexität organisationaler Veränderungen, durchaus wiederkehrende Muster von situativen Anforderungen betrieblicher Ausgangslagen, Prinzipien des Change Managements und prozessbezogenen Einflussfaktoren identifiziert werden können. Natürlich sind diese Muster nicht gleichzusetzen mit festgelegten Gesetzmässigkeiten, das würde in Widerspruch stehen zum hier vertretenen Verständnis von Organisationen als komplexen Systemen. Aber es wird davon ausgegangen, dass die gefundenen Zusammenhänge sowie die identifizierten prozessbezogenen Einflussfaktoren zu einem verbesserten Verständnis organisationaler Veränderungsprozesse im Kontext betrieblicher Ausgangslagen beitragen und im Sinne richtungsweisender Heuristiken genutzt werden können.

6 AUSBLICK

Ein erster künftig zu berücksichtigender Aspekt betrifft die verwendete Erfolgsmasse hinsichtlich der Wirkungen von Veränderungsprojekten. Diese beruhen in dieser Arbeit ausschliesslich auf subjektiven Einschätzungen. Diese Einschätzungen sind sicher wertvoll, insbesondere auch dadurch, dass sie einen relativ hohen Detaillierungsgrad aufweisen und mittels qualitativer Befragungstechniken sehr gut ergänzt werden konnten. Trotzdem scheint die Gewinnung zusätzlicher objektiver Daten, welche als Erfolgskriterien die Wirkungen von Projekten belegen, zentral.

Ausserdem empfiehlt sich bei Befragungen der verstärkte Einbezug von betrieblichen Akteurinnen und Akteuren sämtlicher Hierarchieebenen und zwar hinsichtlich der Gewinnung von zusätzlichen Informationen bezüglich der Reichweite der Wirkungen von Projekten wie auch hinsichtlich prozessbezogener Effekte.

Eine weitere Grenze dieser Untersuchung ist die ausschliessliche Retrospektivität, durch welche die Gefahr von Verzerrungen insbesondere hinsichtlich des prozesshaften Geschehens und nicht-linearer Einflüsse im Veränderungsprozess erhöht ist. Dem konnte zwar mittels situativer Fragen in den Interviews begegnet werden. Es wurde eine Basis gelegt, die durch die verarbeitete Menge an Interviews auch generalisierbare Aussagen zulässt und Hinweise auf kritische situative Konstellationen im Zusammenhang mit bestimmten Veränderungsprinzipien macht. Ausgehend von dieser Basis erscheint es sinnvoll, die prozess- und kontingenzbezogene Sicht beizubehalten und in Längsschnittstudien das Wissen über das situative Zusammenspiel von Einflussfaktoren in Veränderungsprozessen zu vertiefen. Auf diese Weise könnten zusätzlich Informationen über Wirkzusammenhänge gewonnen werden, die auch hinsichtlich der Wirkungsdimensionen von grosser Relevanz für die künftige Gestaltung von Veränderungsprozessen sind. Es könnten ferner auch Wirkungen erfasst werden, die bereits während des geplanten Veränderungsprozesses auftreten und möglicherweise Modifikationen von Zielen und Vorgehensweisen, im Prozess des Veränderns, nötig machen. Die kontingenzbezogene Perspektive impliziert eine Weiterverfolgung der vergleichenden und sogenannt schulübergreifenden Herangehensweise, da nur diese es erlaubt, in unvoreingenommener Weise Kontingenzen von situativen Anforderungen und Veränderungsprinzipien zu analysieren.

Ein weiterer Hinweis für künftigen Forschungsbedarf ergibt sich aus der Tatsache, dass in dieser Arbeit jeweils die Kontingenzen zwischen einzelnen Aspekten der Ausgangslage sowie einzelnen Veränderungsprinzipien identifiziert wurden. Betriebliche Ausgangslagen in der Realität charakterisieren sich jedoch immer durch mehrere, meist voneinander abhängige spezifische Aspekte und auch im Change Management Prozess finden unterschiedliche Veränderungsprinzipien – parallel oder sequentiell – Anwendung, die sich gegenseitig beeinflussen. Dieser Komplexität sollte künftig versucht werden, gerecht zu werden. Es bietet sich m. E. weiterhin eine Kombination der Gewinnung qualitativer und quantitativer Daten an, die sich in ihrer Aussagekraft gegenseitig ergänzen. Qualitativ sollte ein situativer Ansatz beibehalten werden. Quantitativ erscheinen längsschnittbezogene Zeitreihenanalysen sinnvoll zu sein, querschnittsbezogen ist die Gewinnung grösserer Stichproben anzustreben, welche die Option weiterführender statistischer Analysen eröffnen.

Eine Voraussetzung der weiteren Gewinnung quantitativer Daten ist die weiterführende Beschäftigung mit der Operationalisierung von Change Management. Die Beschreibung mittels Veränderungsprinzipien hat sich diesbezüglich bewährt. Zwar erwies sich die Qualität der vorhandenen Skalen als relativ gut, eine Überarbeitung und möglicherweise Ergänzung erscheint aber sinnvoll.

Insgesamt gelten also für die weitere Forschung zu diesem Thema sowohl Prinzipien der Erweiterung wie auch Prinzipien der Vertiefung. Nur durch die Kombination beider kann zu einem differenzierteren und verallgemeinerbaren Wissen über das so komplexe Feld organisationaler Veränderung gelangt werden.

7 LITERATUR

Abele, A. E., Stief, M. & Andrä, M. S. (2000). Zur ökonomischen Erfassung beruflicher Selbstwirksamkeitserwartungen - Neukonstruktion einer BSW-Skala. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 44, 145-151.

Agrell, A. & Gustafson, R. (1996). Innovation and creativity in work groups. In M. A. West (Ed.), *The handbook of work group psychology*, (pp. 317-343). Chichester: Wiley.

Alioth, A. (1980). *Entwicklung und Einführung alternativer Arbeitsformen*. Schriften zur Arbeitspsychologie, Band 27 (Hrsg. E. Ulich). Bern: Huber.

Alsop, A. (1996). Innovation and Psychology: Themes and Research Funding. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 149-153.

Amabile, T. M. (1983). The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 357-376.

Amabile, T. M. (1988). A model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39, 1154-1184.

Antoni, C. H. (1988). Probleme bei der Implementierung von Qualitätszirkeln - Ein Überblick über empirische Forschungsbefunde. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 32, 80-91.

Antoni, C. H. (1994). *Gruppenarbeit in Unternehmen*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Argyris, C. & Schön, D. A. (1999). *Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis*. Stuttgart: Klett-Cotta.

Ashforth, B. E. & Lee, R. T. (1990). Defensive Behavior in Organizations: A Preliminary Model. *Human Relations*, 43, 621-648.

Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2003). *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung*. (10. Aufl.). Berlin: Springer.

Baitsch, C. (1985). *Kompetenzentwicklung und partizipative Arbeitsgestaltung*. Bern: Peter Lang.

Baitsch, C. (1986a). Externe Change Agents. In W. Duell & F. Frei (Hrsg.), *Arbeit gestalten - Mitarbeit beteiligen. Eine Heuristik qualifizierender Arbeitsgestaltung* (S. 118-130). Schriftenreihe Humanisierung des Arbeitslebens, Band 27. Frankfurt: Campus.

Baitsch, C. (1986b). Methoden zur Beteiligung von Arbeitnehmern. In W. Duell & F. Frei (Hrsg.), *Arbeit gestalten - Mitarbeit beteiligen. Eine Heuristik qualifizierender Arbeitsgestaltung* (S. 97-117). Schriftenreihe Humanisierung des Arbeitslebens, Band 27. Frankfurt: Campus.

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

Baitsch, C. (1998). Lernen im Prozess der Arbeit. Zum Stand der internationalen Forschung, *Kompetenzentwicklung* (S. 269-337). Münster: Waxmann.

Baitsch, C. (2000). Organisationsdiagnose in komplexen Systemen. In J. Howaldt & R. Kopp (Hrsg.), *Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis* (S. 325-335). Berlin: Sigma.

Baitsch, C. & Alioth, A. (1990). Entwicklung von Organisationen - Vom Umgang mit Widersprüchen. In F. Frei & I. Udris (Hrsg.), *Das Bild der Arbeit* (S. 245-257). Bern: Huber.

Baitsch, C., Knoepfel, P. & Eberle, A. (1996). Prinzipien und Instrumente organisationalen Lernens. *Organisationsentwicklung*, 15 (3), 4-21.

Bakeman, R. & Gottman, J. M. (1997). *Observing Interaction. An Introduction to Sequential Analysis*. (2nd ed.). Cambridge: Cambridge University Press.

Balmer, R., Inversini, S., von Planta, A. & Semmer, N. (2000). *Innovation im Unternehmen. Leitfaden zur Selbstbewertung für KMU*. Mensch, Technik, Organisation, Band 26 (Hrsg. E. Ulich). Zürich: vdf Hochschulverlag.

Bandura, A. (1995). *Self-efficacy in changing societies*. Cambridge: Cambridge University Press.

Barron, F. & Harrington, D. M. (1981). Creativity, Intelligence, and Personality. *Annual Review of Psychology*, 32, 439-476.

Baumgartner, I., Häfele, W., Schwarz, M. & Sohm, K. (1998). *OE-Prozesse. Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung. Ein Handbuch für Beratende, Gestaltende, Betroffene, Neugierige und OE-Entdeckende*. (5., unveränd. Aufl.). Bern: Haupt.

Baur, N. (2003). *Bivariate Statistik, Drittvariablenkontrolle und das Ordinalskalenproblem. Eine Einführung in die Kausalanalyse und in den Umgang mit zweidimensionalen Häufigkeitsverteilungen mit SPSS für Windows. Bamberger Beiträge zur empirischen Sozialforschung*. Bamberg: Otto-Friedrich-Universität, Professur für Methoden der empirischen Sozialforschung.

Becker, H. & Langosch, I. (1995). *Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis*. (4. erw. Aufl.). Stuttgart: Enke.

Becker, T., Billings, R., Eveleth, D. & Gilbert, N. (1996). Foci and bases of employee commitment: implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39, 464-482.

Beekun, R. J. (1989). Assessing the effectiveness of sociotechnical interventions: Antidote or fad. *Human Relations*, 42, 877-897.

Beer, M. & Spector, B. (1993). Organizational diagnosis: It's role in organizational learning. *Journal of Counseling and Development*, 71 (6), 642-650.

Belmonte, R. W. & Murray, R. J. (1993). Getting ready for strategic Change - Surviving Business Process Reengineering. *Information System Managment*, 10 (3), 23-29.

Bergmann, B. (1996). Lernen im Prozess der Arbeit, *Kompetenzentwicklung 96. Strukturwandel und Trends in der betrieblichen Weiterbildung* (S. 153-162). Münster: Waxmann.

Bergmann, B. (2000). Kompetenzentwicklung im Arbeitsprozess. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 54, 139-144.

Bergs, S. (1981). *Optimalität bei Cluster-Analysen*. Dissertation, Münster.

Biaggi, P. (2003). Wenn Arbeitspsychologen ins Spital kommen...Erfahrungen eines Assistenzarztes anlässlich einer Arbeitsprozessoptimierung bei Assistenz- und Oberärzten. In E. Ulich (Hrsg.), *Arbeitspsychologie in Krankenhaus und Arztpraxis. Arbeitsbedingungen, Belastungen, Ressourcen* (S. 99-108). Schriften zur Arbeitspsychologie, Band 61 (Hrsg. E. Ulich). Bern: Huber.

Blake, R. & Mouton, J. (1969). *Building a dynamic organization through grid organizational development*. London: Reading /Mass.

Bollinger, G. & Greif, S. (1983). Innovationsprozesse. Fördernde und hemmende Einflüsse auf kreatives Verhalten. In M. Irle & W. Bussmann (Hrsg.), *Methoden und Anwendungen in der Marktpsychologie. Enzyklopädie der Psychologie, D/III/5* (S. 396-482). Göttingen: Hogrefe.

Bortz, J. & Döring, N. (2002). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. (3. überarb. Aufl.). Berlin: Springer.

Bowers, D. G. (1973). OD techniques and their results in 23 organizations: The Michigan ICL Study. *Journal of Applied Behavioral Science*, 9, 21-43.

Bowers, D. G. & Hausser, D. L. (1977). Work Group Types and Intervention Effects in Organizational Development. *Administrative Science Quarterly*, 22, 76-94.

Bownas, D. A. & Bernardin, H. J. (1988). Critical Incident Technique. In G. Sidney (Ed.), *The job Analysis. Handbook for Business, Industry, and Government*, (pp. 1120-1137). New York: Wiley.

Bradford, L. P., Gibb, J. R. & Benne, K. D. (1972). *Gruppentraining. T-Gruppentheorie und Laboratoriumsmethode*. Stuttgart: Klett.

Brinkmann, J. A. (1993). Verbal protocol accuracy in fault diagnosis. *Ergonomics*, 36 (11), 1381-1397.

Brodbeck, F., Anderson, N. & West, M. A. (2000). TKI Teamklima-Inventar. Göttingen: Hogrefe.

Brodbeck, F. C. & Maier, G. W. (2001). Das Teamklima-Inventar (TKI) für Innovationen in Gruppen: Psychometrische Überprüfung an einer deutschen Stichprobe. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 45 (2), 59-73.

Bromley, D. B. (1986). *The case-study method in psychology and related disciplines*. New York: Wiley.

Bruggemann, A., Grosskurth, P. & Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit. Schriften zur Arbeitspsychologie, Band 17*. (Hrsg. E. Ulich). Bern: Huber.

Brunner, E. J. (1994). Interpretative Auswertung. In G. L. Huber & H. Mandl (Hrsg.), *Verbale Daten. Eine Einführung in die Grundlagen und Methoden der Erhebung und Auswertung*. (2. Aufl.) (S. 197-219). Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Bullinger, H.-J. & Stiefel, K.-P. (1997). Unternehmenskultur und Implementierungsstrategien. In M. Nippa & H. Scharfenberg (Hrsg.), *Implementierungsmanagement - Über die Kunst, Reengineeringkonzepte erfolgreich umzusetzen* (S. 133-155). Wiesbaden: Gabler.

Bunce, D. & West, M. A. (1995). Self perceptions and perceptions of group climate as predictors of individual innovations at work. *Applied Psychology: An international Review*, 44, 199-215.

Bungard, W., Holling, H. & Schultz-Gambard, J. (1996). *Methoden der Arbeits- und Organisationspsychologie*. Arbeits- und Organisationspsychologie in Forschung und Praxis (Hrsg. W. Bungard). Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Burningham, C. & West, M. A. (1995). Individual, Climate, and Group Interaction Processes as Predictors of Work Team Innovation. *Small Group Research*, 26 (1), 106-117.

Burns, T. & Stalker, G. M. (1961/1994). *The Management of Innovation*. (3rd ed.). London: Oxford University Press.

Büssing, A. (2004). Organisationsdiagnose. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (3., vollst. überarb. und erw. Aufl.) (S. 557-599). Bern: Huber.

Casanova, R. (1986). Der Veränderungsprozess. In W. Duell & F. Frei (Hrsg.), *Arbeit gestalten - Mitarbeit beteiligen. Eine Heuristik qualifizierender Arbeitsgestaltung* (S. 45-59). Schriftenreihe Humanisierung des Arbeitslebens, Band 27. Frankfurt: Campus.

Champy, J. (1995). *Reengineering Management: The Mandate for a New Leadership*. New York: Harper & Row.

Coch, L. & French, J. P. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, 512-532.

Cohen, J. (1960). A coefficient of agreement for nominal scales. *Educational and psychological measurement*, 20, 37-46.

Comelli, G. (1985). *Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung*. München: Hanser.

Comelli, G. (1993). Organisationsentwicklung. In L. v. Rosenstiel, E. Regnet & M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (2., überarb. und erw. Aufl.) (S. 531-552). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Comelli, G. (1997). Mitarbeiterbefragungen und Organisationsentwicklungsprozesse. In W. Bungard & I. Jöns (Hrsg.), *Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements* (S. 32-58). Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Cowan, D. A. (1986). Developing a process Model of Problem Recognition. *Academy of Management Journal*, 11, 763-776.

Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation - Reengineering Work through Information Technology*. Boston: Harvard Business Review Press.

Diepold. (1995). *Fitness in der Leistungserstellung. Geschäftsprozess-Optimierung bei Industrie- und Handelsunternehmen*. Zürich: Diepold.

Doppler, K. & Lauterburg, C. (2002). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt: Campus.

Duell, W. (1983). Partizipative Arbeitsgestaltung: Bedingungen erfolgreicher Interventionen. *Psychosozial*, 20, 71-90.

Duell, W. (1986). Allgemeine Heuristik qualifizierender Arbeitsgestaltung. In W. Duell & F. Frei (Hrsg.), *Arbeit gestalten - Mitarbeit beteiligen. Eine Heuristik qualifizierender Arbeitsgestaltung* (S. 27-42). Schriftenreihe Humanisierung des Arbeitslebens, Band 27. Frankfurt: Campus.

Duncan, R. & Weiss, A. (1979). Organizational Learning: Implications for organizational design. *Research in Organizational Behavior*, 1, 75-123.

Ekvall, G. (1996). Organizational Climate for Creativity and Innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 105-123.

Elke, G. (1999). Organisationsentwicklung: Diagnose, Intervention und Evaluation. In C. G. Hoyos & D. Frey (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch* (S. 449-467). Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Emery, F. (1959). *Characteristics of sociotechnical systems*. Tavistock document no. 527. London.

Emery, F. & Emery, M. (1982). Participative Design: Work and Community Life. In F. Emery & E. Thorsrud (Hrsg.), *Industrielle Demokratie* (S. 184-205). Schriften zur Arbeitspsychologie, Bd. 25 (Hrsg. E. Ulich). Bern: Huber.

Ericsson, K. A. & Simon, H. A. (1984). *Protocol analysis: Verbal reports as data*. Cambridge, MA: MIT Press.

Erpenbeck, J. & Heyse, V. (1996). Berufliche Weiterbildung und berufliche Kompetenzentwicklung, *Kompetenzentwicklung 96. Strukturwandel und Trends in der betrieblichen Weiterbildung* (S. 15-152). Münster: Waxmann.

Erpenbeck, J. & Heyse, V. (Hrsg.). (1999). *Die Kompetenzbiografie. Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation*. Edition QUEM. Studien zur beruflichen Weiterbildung im Transformationsprozess. Münster: Waxmann.

Exner, A., Königswieser, R. & Titscher, S. (1987). Unternehmensberatung -systemisch. Theoretische Annahmen und Interventionen im Vergleich zu anderen Ansätzen. *Die Betriebswirtschaft*, 47 (3), 265-284.

Farr, J. L. (1990). Facilitating individual role innovation. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and Creativity at Work: Psychological and organizational Strategies*, (pp. 207-230). Chichester: Wiley.

Farr, J. L. & Ford, C. M. (1990). Individual Innovation. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and Creativity at Work: Psychological and organizational Strategies*, (pp. 63-80). Chichester: Wiley.

Felfe, J. (1995). Supervision in Organisationen. In C. Marggraf (Hrsg.), *Soziale Kompetenz und Innovation* (Band 2, S. 105-135). Wirtschaftspsychologie (Hrsg. D. Liepmann). Frankfurt: Peter Lang.

Fisseni, H.-J. (1997). *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe.

Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.

Frei, F., Duell, W. & Baitsch, C. (1984). *Arbeit und Kompetenzentwicklung*. Bern: Huber.

Frei, F., Hugentobler, M., Alioth, A., Duell, W. & Ruch, L. (1996). *Die kompetente Organisation*. (2., überarb. und erw. Aufl.). Zürich, Stuttgart: Verlag der Fachvereine, Schäffer-Poeschel.

French, W. L. & Bell, C. H. j. (1994). *Organisationsentwicklung*. (4. Aufl.). Bern: Haupt.

Frese, M., Erbe-Heinbokel, M., Grefe, J., Rybowski, V. & Weike, A. (1994). "Mir ist lieber, wenn ich genau gesagt bekomme, was ich tun muss": Probleme der Akzeptanz von Verantwortung und Handlungsspielraum in Ost und West. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 38 (1), 22-33.

Frese, M., Kring, W., Soose, A. & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39, 37-63.

Frese, M. & Plüddemann, K. (1993). Umstellungsbereitschaft im Osten und Westen Deutschlands. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 24, 198-210.

Frey, A. (1999). Aufbau beruflicher Handlungskompetenz - Theoretische Vorstellungen und diagnostisches Instrumentarium. *Empirische Pädagogik*, 13 (1), 29-56.

Fuchs-Frohnhofen, P., Stahn, G. & Unger, H. (1997). Reorganisation durch Partizipation - Interventionsansatz und Gestaltungswerkzeuge - Reflexion der Erfahrungen aus betrieblichen Forschungs- und Beratungsprojekten. In W. Fricke (Hrsg.), *Aktionsforschung und industrielle Demokratie* (Band 6, S. 83-98). Forum Zukunft der Arbeit (Hrsg. F. d. Friedrich-Ebert-Stiftung). Bonn: Satz+Druck gmbh.

Gebert, D. (1976). *Zur Erarbeitung und Einführung einer neuen Führungskonzeption: Theorie und Empirie*. Berlin: Duncker & Humblot.

Gebert, D. (1978). *Organisation und Umwelt: Probleme der Gestaltung innovationsfähiger Organisationen*. Stuttgart: Kohlhammer.

Gebert, D. (2004). Organisationsentwicklung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (3. vollst. überarb. und erw. Aufl.) (S. 601-616). Bern: Huber.

Gebert, D. & Rosenstiel, L. v. (1996). *Organisationspsychologie*. (4. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.

Gibb, J. R. (1991). Defensive Communication. In D. A. Kolb, I. M. Rubin & J. S. Osland (Eds.), *The organizational behavior reader*, (5th ed.) (pp. 212-217). Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Greif, S., Schiffer, P., Bemann, P., Offermanns, M., Kluge, S., Krone, T. & Domcke, J. (1998). *Erfolg und Misserfolg von Veränderungen nach Erfahrungen von Insidern* (Bericht eines Studienprojekts, Langfassung). Osnabrück: Fachgebiet Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Osnabrück.

Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50 (4), 37-46.

Gusy, B. (1995). *Stressoren in der Arbeit, Soziale Unterstützung und Burnout. Eine Kausalanalyse*. München: Profil Verlag.

Guzzo, R., Jette, R. & Katzell, R. (1985). The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 38, 275-291.

Guzzo, R. A. & Shea, G. P. (1992). Group Performance and Intergroup Relations in Organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, (Vol. 3) (pp. 269-313). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Hackmann, J. R. (1992). Group Influences on Individuals in Organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, (Vol. 3) (pp. 199-267). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

- Hafen, U., Künzler, C. & Fischer, D. (2000). *Erfolgreich restrukturieren in KMU*. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Hammer, M. (1990). Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. *Harvard Business Review*, 68 (4), 104-112.
- Hammer, M. (1994). Interview vom 18.12.1994. *Die Wirtschaftswoche*, 8, S. 68.
- Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation*. New York: Harper Business.
- Hammer, M. & Champy, J. (1994). *Business Reengineering - Die Radikalkur für das Unternehmen*. Frankfurt: Campus.
- Hammer, M. & Stanton, S. A. (1995). *Die Reengineering Revolution*. Frankfurt: Campus.
- Hilb, M. (1992). *Innere Kündigung. Ursachen und Lösungsansätze*. Zürich: Verlag Industrielle Organisation.
- Hisrich, R. D. (1990). Entrepreneurship/Intrapreneurship. *American Psychologist*, 2, 209-222.
- Hoffmann, W. & Hlawacek, S. (1991). Beratungsprozesse und -erfolge in mittelständischen Unternehmen. In M. Hoffmann (Ed.), *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung*, (pp. 403-436). Heidelberg: Physica.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: a quantitative and qualitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Imai, M. (1994). *Kaizen: Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb*. Berlin: Ullstein.
- Inversini, S. & von Planta, A. (2000). *Innovation im betrieblichen Alltag. Individuelle, gruppen- und führungspezifische Einflussfaktoren in Innovationsprozessen*. Unveröffentlichte Lizentiatsarbeit, Universität Bern.
- Jablin, F. M. (1979). Superior-Subordinate Communication: The state of the Art. *Psychological Bulletin*, 6, 1201-1222.
- Janes, A., Prammer, K. & Schulte-Derne, M. (2001). *Transformationsmanagement. Organisationen von innen verändern*. Wien: Springer.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. (2. Aufl.). New York: John Wiley and Sons.
- Kauffeld, S. & Frieling, E. (2001). Der Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 45 (1), 26-33.
- Kauffeld, S. & Grote, S. (2000a). Diagnose der beruflichen Handlungskompetenz bei der Bewältigung von Optimierungsaufgaben in Gruppen. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 54 (3-4), 211-219.
- Kauffeld, S. & Grote, S. (2000b). Kompetenzdiagnose mit dem Kasseler-Komperenz-Rater. *Personalführung*, 1, 30-37.
- Kieser, A. & Kubicek, H. (1992). *Organisation*. (3., völlig neubearb. Aufl.). Berlin: de Gruyter.

- King, N. (1990). Innovation at work, the research literature. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and Creativity at Work: Psychological and organizational Strategies*, (pp. 15-59). Chichester: Wiley.
- Kirsch, W., Esser, W.-M. & Gabele, E. (1979). *Das Management des geplanten Wandels von Organisationen*. Stuttgart: Poeschel.
- Klimecki, R., Lassleben, H. & Thoma, M. (2000). Organisationales Lernen. Zur Integration von Theorie, Empirie und Gestaltung. In G. Schreyögg & P. Conrad (Hrsg.), *Organisatorischer Wandel und Transformation* (S. 63-98). Wiesbaden: Gabler.
- Klusemann, J. (2003). *Typologie der Innovationsbereitschaft. Messung und Erklärung der Innovationsbereitschaft in Gruppen und Organisationseinheiten*. Schriften zur Arbeitspsychologie, Band 62 (Hrsg. E. Ulich). Bern: Huber.
- König, E. & Volmer, G. (1994). *Systemische Organisationsberatung. Grundlagen und Methoden*. (3. Aufl.). Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Königswieser, R. & Exner, A. (2001). *Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager*. (6. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Kötter, W. (2004). Abschied vom Entweder - Oder? In P. H. Latniak (Hrsg.), *Perspektiven der Gestaltung von Arbeit und Technik*. München: Hampp.
- Kubicek, H. & Thom, N. (1976). Betriebliches Umsystem. In E. Grochla & W. Wittmann (Hrsg.), *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft* (5., völlig neu gestaltete Aufl.) (S. 3977-4017). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kuckartz, U. *winMAX Standardversion*: Westdeutscher Verlag.
- Kugeler, M. & Vieting, M. (2002). Gestaltung einer prozessorientiert(er)en Aufbauorganisation. In J. Becker, M. Kugeler & M. Rosemann (Hrsg.), *Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung* (3., vollst. neubearbeitete und erw. Aufl.) (S. 215-264). Berlin: Springer.
- Lämmle, B., Strohm, O. & Tobler, A. (2003). Organisationsentwicklung in der Hämatologie. In E. Ulich (Hrsg.), *Arbeitspsychologie in Krankenhaus und Arztpraxis. Arbeitsbedingungen, Belastungen, Ressourcen* (S. 341-360). Schriften zur Arbeitspsychologie, Band 61 (Hrsg. E. Ulich). Bern: Huber.
- Landau, J. (1993). Organizational change and barriers to innovation: A case study in the Italian public sector. *Human Relations*, 46 (12), 1411-1429.
- Landis, R. J. & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33, 159-174.
- Larkin, T. J. & Larkin, S. (1996). Die Meister als Meinungsführer. *Harvard Business Manager*, 18, 61-69.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12, 1-47.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1, 5-41.
- Lewin, K. (1963). *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften*. Bern: Huber.

Lewin, K. (1982). *Feldtheorie*. Kurt-Lewin-Werkausgabe, Bd. 4 (Hrsg. C.-F. Graumann). Bern: Huber.

Lievegoed, B. C. J. (1974). *Organisationen im Wandel*. Bern: Haupt.

Lippitt, R. (1974). Von der Trainingsgruppe zur Organisationsentwicklung oder wie verändert die Mikrodynamik die Makrostruktur? *Gruppendynamik*, 4, 270-282.

Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme*. Frankfurt: Suhrkamp.

Luhmann, N. (1988). Organisation. In W. Küpper & G. Ortmann (Hrsg.), *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen* (S. 165-185). Opladen: Westdeutscher Verlag.

Luhmann, N. (1992). Kommunikationssperren in der Unternehmensberatung (pp. 209-227). Frankfurt: Suhrkamp.

Marggraf, C. (1995). Teamkompetenz: Ein Qualifikationsziel der Berufsbildung. In C. Marggraf (Ed.), *Soziale Kompetenz und Innovation*, (Vol. 2) (pp. 11-103). Wirtschaftspsychologie (Hrsg. d. Liepmann) Frankfurt: Peter Lang.

Maturana, H. R. & Varela, F. J. (1987). *Der Baum der Erkenntnis. Wie wir die Welt durch unsere Wahrnehmung erschaffen - die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens*. Bern: Scherz.

Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. (5., überarb. und neu ausgestattete Aufl.). Weinheim: Beltz.

Mayring, P. (2003). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. (8. Aufl.). Weinheim: Beltz.

Meissner, W. (1989). *Innovation und Organisation*. Stuttgart: Verlag für angewandte Psychologie.

Merron, K. (1993). Let's bury the term "resistance". *Organizational development Journal*, 11 (4), 77-86.

Milligan, G. W. (1981). A review of Monte Carlo tests of cluster analysis. *Mult. beh. res.*, 16, 379-407.

Mohrman, S. A. & Mohrman, A., M. Jr. (1997). Fundamental Organizational Change as Organizational Learning. Creating Team-Based Organizations. In W. A. Pasmore & R. W. Woodman (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*, (Vol. 10) (pp. 197-228). London: JAI Press Inc.

Morgan, G. (1997). *Images of Organization*. (2nd). Thousand Oakes: Sage.

Mummendey, H. D. & Bolten, H.-G. (1984). Die Impression-Management-Theorie. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.), *Motivations- und Informationsverarbeitungstheorien* (Band 3, S. 57-77). Bern: Huber.

Neuberger, O. (2000). Unternehmenskultur. In W. Sarges (Ed.), *Management-Diagnostik*, (3., unveränderte Auflage ed.) (pp. 162-165). Göttingen: Hogrefe.

Neuberger, O. & Kompa, A. (1987). *Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur*. Weinheim: Beltz.

Neumann, G. A., Edwards, J. E. & Raju, N. S. (1989). Organizational Development interventions: A meta-analysis of their effects on satisfaction and other attitudes. *Personnel Psychology*, 42, 461-489.

Nicholas, J. M. (1982). The comparative impact of organization development interventions on hard criteria measures. *Academy of Management Review*, 8, 531-542.

Nippa, M. (1997). Erfolgsfaktoren organisatorischer Veränderungsprozesse in Unternehmen - Ergebnisse einer Expertenbefragung. In M. Nippa & H. Scharfenberg (Hrsg.), *Implementierungsmanagement - Über die Kunst, Reengineeringkonzepte erfolgreich umzusetzen* (S. 21-57). Wiesbaden: Gabler.

Nisbett, R. E. & Wilson, T. D. (1977). Telling more than we can know: verbal reports on mental processes. *Psychological Review*, 84, 231-259.

O'Reilly, C. A. & Chatman, J. A. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.

Osterhold, G. (1996). *Veränderungsmanagement. Visionen und Wege zu einer neuen Unternehmenskultur*. Wiesbaden: Gabler.

Osterloh, M. & Frost, J. (1994a). Business Reengineering: Modeerscheinung oder "Business Revolution"? *Zeitschrift für Organisation*, 6, 356-363.

Osterloh, M. & Frost, J. (1994b). Business Reengineering: Neuer Wein in alten Schläuchen? *io management*, 63 (9), 27-29.

Osterspey, K. (2002). Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten: Betrachtungen zum Einstieg in den ganzheitlichen Wandel komplexer Organisationen. *Angewandte Arbeitswissenschaft*, 173, 29-41.

Ott, M. C. (1995). Business Reengineering. Der neue Weg zur prozessorientierten Unternehmensorganisation. In A. C. Wohlgemuth & C. Treichler (Hrsg.), *Unternehmensberatung und Management : Die Partnerschaft zum Erfolg* (S. 81-98). Zürich: Versus Verlag.

Pardo Escher, O., Leder, L. & Troxler, P. (1997). Analyse und Bewertung auf der Ebene des Unternehmens. In O. Strohm & E. Ulich (Hrsg.), *Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation* (S. 71-106). Mensch, Technik, Organisation, Band 10 (Hrsg. E. Ulich). Zürich: vdf Hochschulverlag.

Pawlowski, P. (1992). Betriebliche Qualifizierungsstrategien und organisationales Lernen. In W. Staehle, H. & P. Conrad (Hrsg.), *Managementforschung, Bd. 2* (S. 177-238). Berlin: de Gruyter.

Peter, S. & Ulich, E. (2003). Analyse der Arbeitssituation von Assistenz- und Oberärztinnen und -ärzten: Erfahrungen aus zwei Projekten. In E. Ulich (Hrsg.), *Arbeitspsychologie in Krankenhaus und Arztpraxis. Arbeitsbedingungen, Belastungen, Ressourcen* (S. 75-98). Schriften zur Arbeitspsychologie, Band 61 (Hrsg. E. Ulich). Bern: Huber.

Pöler, A. (2002). *Business Reengineering - Restrukturierungen als Allheilmittel? : eine kritische organisationstheoretische Analyse der Gestaltungsvariablen des Business-Reengineering-Konzepts : Ziele - Inhalte - Methoden*. Berlin: Mensch & Buch Verlag.

- Porras, J. I. & Robertson, P. J. (1992). Organizational Development: Theory, Practice, and Research. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (2nd ed., Vol. 3) (pp. 720-882). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Porras, J. I. & Silvers, R. C. (1991). Organization development and transformation. *Annual Review of Psychology*, 42, 51-78.
- Porter, L. W. & Roberts, K. H. (1976). Communication in Organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, (Vol. 3) (pp. 1553-1589). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Praetorius, N. & Duncan, K. D. (1988). Verbal reports: a problem in research design. In L. P. Goodstein, H. B. Anderson & S. E. Olsen (Eds.), *Tasks, errors and mental models*, (pp. 293-314). London: Taylor & Francis.
- Probst, G. J. B. & Büchel, B. S. T. (1998). *Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteil der Zukunft*. (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Prümper, J. (1994). *Fehlerbeurteilungen in der Mensch-Computer Interaktion. Reliabilitätsanalysen und Training einer handlungstheoretischen Fehlertaxonomie*. Münster: Waxmann.
- Raeithel, A. (1980). Diagnostik: Der regulative Kern von Therapieprozessen. In W. Volpert (Hrsg.), *Beiträge zur psychologischen Handlungstheorie* (S. 121-135). Schriften zur Arbeitspsychologie, Band 28 (Hrsg. E. Ulich). Bern: Huber.
- Reiss, M. (1995). Implementierungsmanagement im Spannungsfeld zwischen Effektivität und Effizienz. *Zeitschrift für Organisation*, 5, 278-282.
- Richter, F. & Wardanjan, B. (2000). Die Lernhaltigkeit der Arbeitsaufgabe - Entwicklung und Erprobung eines Fragebogens zu lernrelevanten Merkmalen der Arbeitsaufgabe (FLMA). *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 54, 175-183.
- Rosenstiel, L. v. (1989). Innovation und Veränderung in Organisationen. In E. Roth (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie* (Band 3, S. 652-684). Göttingen: Verlag für Psychologie.
- Rosenstiel, L. v. (1992). Entwicklung von Werthaltungen und interpersonaler Kompetenz - Beiträge der Sozialpsychologie. In K. Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen. Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien* (S. 83-105). Göttingen: Hogrefe.
- Rosenstiel, L. v. (2003). *Grundlagen der Organisationspsychologie*. (5., überarb.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Sattes, I., Brodbeck, H., Lang, H.-C. & Domeisen, H. (Hrsg.). (1995). *Erfolg in kleinen und mittleren Unternehmen. Ein Leitfaden für die Führung und Organisation in KMU*. Mensch Technik Organisation, Band 8 (Hrsg. E. Ulich). Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Scharfenberg, H. (1997). Implementierungsmanagement - effektiv und effizient. In M. Nippa & H. Scharfenberg (Hrsg.), *Implementierungsmanagement - Über die Kunst, Reengineeringkonzepte erfolgreich umzusetzen* (S. 11-17). Wiesbaden: Gabler.
- Scheier, M. F., Weintraub, J. K. & Carver, C. S. (1986). Coping with Stress: Divergent Strategies of Optimists and Pessimists. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1257-1264.
- Schein, E. H. (1980). *Organizational Theory*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Schein, E. H. (1995). *Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt: Campus.

Schein, E. H. (2000). Organisationsentwicklung: Wissenschaft, Technologie oder Philosophie? In K. Trebesch (Hrsg.), *Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien* (S. 19-32). Stuttgart: Klett-Cotta.

Schein, E. H. (2003). *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung*. (2., unveränd. Aufl.). EHP-Organisation (Hrsg. G. Fatzer). Köln: Edition Humanistische Psychologie.

Schlicksupp, H. (1992). *Innovation, Kreativität und Ideenfindung*. Würzburg: Vogel.

Scholl, W. (1995). Grundkonzepte der Organisation. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 409-444). Bern: Huber.

Scholl, W. (2004). Grundkonzepte der Organisation. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (3., vollst. überarb. und erw. Aufl.) (S. 409-444). Bern: Huber.

Schreyögg, G. (2000). *Organisation*. (3., überarb. u. erw. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Schreyögg, G. & Noss, C. (1995). Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation. *Die Betriebswirtschaft*, 55 (2), 169-185.

Schüpbach, H., Strohm, O., Troxler, P. & Ulich, E. (1997). Analyse und Bewertung von Auftragsdurchläufen. In O. Strohm & E. Ulich (Hrsg.), *Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation* (S. 107-134). Mensch, Technik, Organisation, Band 10 (Hrsg. E. Ulich). Zürich: vdf Hochschulverlag.

Schweiger, D. M. & Denisi, A. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34 (1), 110-135.

Semmer, N. (1990). Stress und Kontrollverlust. In F. Frei & I. Udris (Hrsg.), *Das Bild der Arbeit* (S. 190-207). Bern: Huber.

Sievers, B. (1977). *Organisationsentwicklung als Problem*. Stuttgart: Klett-Cotta.

Sievers, B. (2000). Organisationsentwicklung als Lernprozess personaler und sozialer Systeme - oder: Wie lässt sich OE denken? In K. Trebesch (Ed.), *Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien*, (pp. 33-49). Stuttgart: Klett-Cotta.

Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.

Sonntag, K. (1996). *Lernen im Unternehmen: Effiziente Organisation durch Lernkultur*. München: C.H. Beck.

Sonntag, K. (1999). Lernkultur im Unternehmen. In W. Schöni & K. Sonntag (Hrsg.), *Personalförderung im Unternehmen: Bildung, qualifizierende Arbeit und Netzwerke für das 21. Jahrhundert* (S. 253-264). Chur: Rüegger.

Sonntag, K. & Schäfer-Rauser, U. (1993). Selbsteinschätzung beruflicher Kompetenz bei der Evaluation von Bildungsmaßnahmen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 37 (4), 163-171.

Sonntag, K. & Stegmaier, R. (1999). Organisationales Lernen und Wissensmanagement. In W. Schöni & K. Sonntag (Hrsg.), *Personalförderung im Unternehmen: Bildung, qualifizierende Arbeit und Netzwerke für das 21. Jahrhundert* (S. 75-86). Chur: Rüegger.

Spinas, P. (1995). *Die Rolle des Management im Innovationsprozess: Personelle und strukturelle Determinanten des Innovationsverhaltens*. Unveröffentlichte Arbeit, ETH Zürich, Zürich.

Springer, R. (1997). Reflexivitätssteigerung durch Organisationsberatung? Zur Aufgabe und Rolle der Industriosozilogie im industriellen Transformationsprozess. *Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 6 (1), 33-49.

Stäudel, T. (1988). Der Kompetenzfragebogen. Überprüfung eines Verfahrens zur Erfassung der Selbsteinschätzung der heuristischen Kompetenz, belastenden Emotionen und Verhaltenstendenzen beim Lösen komplexer Probleme. *Diagnostica*, 34 (2), 136-148.

Steiger, T. & Hug, B. (2003). Psychologische Konsequenzen von Veränderungen. In T. Steiger & E. Lippmann (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen, Bd.2* (Band 2, S. 257-274). Berlin: Springer.

Stewart, T. A. (1993). Reengineering the Hot New Managing Tool. *Fortune*, 23 (8), 33-37.

Strohm, O. (1997a). Analyse und Bewertung der soziotechnischen Geschichte. In O. Strohm & E. Ulich (Hrsg.), *Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation* (S. 299-320). Mensch, Technik, Organisation, Band 10 (Hrsg. E. Ulich). Zürich: vdf Hochschulverlag.

Strohm, O. (1997b). Analyse und Bewertung von Arbeitssystemen. In O. Strohm & E. Ulich (Hrsg.), *Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation* (S. 133-166). Mensch, Technik, Organisation, Band 10 (Hrsg. E. Ulich). Zürich: vdf Hochschulverlag.

Strohm, O. (1999). Integrated Change Management: Applied Concepts and Criteria. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 9 (3), 113-319.

Strohm, O. & Inversini, S. (2003). Effektives Change Management im Spannungsfeld von situativen Anforderungen und betrieblichen Voraussetzungen. In H. Strasser, K. Kluth, H. Rausch & H. Bubb (Hrsg.), *Qualität von Arbeit und Produkt in Unternehmen der Zukunft* (S. 609-612). Stuttgart: Ergonomia Verlag.

Strohm, O. & Ulich, E. (Hrsg.). (1997). *Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation*. Mensch, Technik, Organisation, Band 10 (Hrsg. E. Ulich). Zürich: vdf Hochschulverlag.

Stutz, H.-R. (1991). Beratungsstrategien. In M. Hoffmann (Hrsg.), *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung* (S. 189-215). Heidelberg: Physica.

Thom, N. (1980). *Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements*. Königstein: Hanstein.

Thom, N. (1995). Change Management. In H. Corsten & M. Reiss (Hrsg.), *Handbuch Unternehmensführung. Konzepte - Instrumente - Schnittstellen* (S. 870-879). Wiesbaden: Gabler.

Thom, N. (2001). *Organisation II* (Skriptum zur Vorlesung Organisation II. Überarbeitete Fassung). Bern: Institut für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern.

Titscher, S. (1991). Intervention: Zu Theorie und Technik der Einmischung. In M. Hofmann (Hrsg.), *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung* (S. 309-343). Heidelberg: Physica.

Trebesch, K. (1995). Organisationslernen und Organisationsentwicklung im Prozess der Unternehmensentwicklung. In G. Walger (Hrsg.), *Formen der Unternehmensberatung. Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis* (S. 159-181). Köln: Schmidt.

Trebesch, K. (2000). 50 Definitionen der Organisationsentwicklung - und kein Ende. Oder: Würde Einigkeit stark machen? In K. Trebesch (Ed.), *Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien*, (pp. 50-62). Stuttgart: Klett-Cotta.

Udris, I. & Frese, M. (1999). Belastung und Beanspruchung. In C. G. Hoyos & D. Frey (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch* (S. 429-445). Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Ulich, E. (1981). Subjektive Tätigkeitsanalyse als Voraussetzung autonomieorientierter Arbeitsgestaltung. In F. Frei & E. Ulich (Eds.), *Beiträge zur psychologischen Arbeitsanalyse*, (pp. 327-347). Schriften zur Arbeitspsychologie, Band 31 (Hrsg. E. Ulich) Bern: Huber.

Ulich, E. (1983). Präventive Intervention im Betrieb: Vorgehensweisen zur Veränderung der Arbeitssituation. *Psychosozial*, 20, 48-70.

Ulich, E. (1986). Probleme der Veränderung des Managementsystems. In W. Duell & F. Frei (Hrsg.), *Arbeit gestalten - Mitarbeit beteiligen. Eine Heuristik qualifizierender Arbeitsgestaltung* (S. 160-169). Schriftenreihe Humanisierung des Arbeitslebens, Band 27. Frankfurt: Campus.

Ulich, E. (1997). Mensch-Technik-Organisation: Ein europäisches Produktionskonzept. In O. Strohm & E. Ulich (Hrsg.), *Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation* (S. 5-17). Mensch, Technik, Organisation, Band 10 (Hrsg. E. Ulich). Zürich: vdf Hochschulverlag.

Ulich, E. (1999). Lern- und Entwicklungspotentiale in der Arbeit - Beiträge der Arbeits- und Organisationspsychologie. In K. Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen. Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien* (2., überarb. und erw. Aufl.) (S. 124-153). Göttingen: Hogrefe.

Ulich, E. (2001a). *Arbeitspsychologie*. (5., vollst. überarb. und erw. Auflage). Zürich: vdf Hochschulverlag; Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Ulich, E. (2001b). Keine Beratung ohne Forschung. In W. R. Heinz, H. Kotthoff & G. Peter (Hrsg.), *Beratung ohne Forschung - Forschung ohne Beratung?* (S. 95-108). Münster: LIT Verlag.

Ulich, E. & Alioth, A. (1977). Einige Bemerkungen zur Arbeit in teilautonomen Gruppen. *Fortschrittliche Betriebsführung*, 26 (3), 159-162.

van der Vlist, R. (1998). Planned change in Organizations and Organizational development in the 1990s. In P. J. D. Drenth, H. Thierry & C. J. de Wolff (Eds.), *Handbook of Work and organizational Psychology*, (pp. 161-192). East Sussex: Psychology Press Ltd.

Vansina, L. S. & Taillieu, T. (1995). Business Process Reengineering oder Soziotechnisches Systemdesign in neuen Kleidern. *Organisationsentwicklung*, 14 (2), 4-20.

Vetter, H. (2003). Projektmanagement. In T. Steiger & E. Lippmann (Eds.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen*, (Vol. 2) (pp. 220-255). Berlin: Springer.

Vierzigmann, G. (1995). Entwicklung von Skalen zu Erfassung individueller Beziehungskompetenzen (SEBE). *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 16 (2), 103-112.

von Bertalanffy, L. (1950). The theory of open systems in physics and biology. *Science*, 111, 23-29.

Wächter, H. (1983). Organisationsentwicklung -notwendig, aber paradox. *Zeitschrift für Organisation*, 2, 61-66.

Walger, G. (1995). Idealtypen der Unternehmensberatung. In G. Walger (Hrsg.), *Formen der Unternehmensberatung. Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis* (S. 1-18). Köln: Schmidt.

Ward, J. H. (1963). Hierarchical grouping to optimize an objective function. *Journal of American statistical association*, 58, 236-244.

West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and Creativity at Work: Psychological and organizational Strategies*, (pp. 309-333). Chichester: Wiley.

West, M. A. & Anderson, N. R. (1996). Innovation in Top Management Teams. *Journal of Applied Psychology*, 81, 680-693.

West, M. A. & Farr, J. L. (1989). Innovation at Work: Psychological Perspectives. *Social Behaviour*, 4, 15-30.

Willke, H. (1984). Zum Problem der Intervention in selbstreferentielle Systeme. *Zeitschrift für systemische Therapie*, 2, 191-200.

Wimmer, R. (1991). Organisationsberatung. Eine Wachstumsbranche ohne professionelles Selbstverständnis. In M. Hoffmann (Ed.), *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung*, (pp. 44-135). Heidelberg: Physica.

Wimmer, R. (1995a). Was kann Beratung leisten? Zum Interventionsrepertoire und Interventionsverständnis der systemischen Organisationsberatung. In R. Wimmer (Hrsg.), *Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte* (S. 59-111). Wiesbaden: Gabler.

Wimmer, R. (1995b). Wozu benötigen wir Berater? - Ein aktueller Orientierungsversuch aus systemischer Sicht. In G. Walger (Hrsg.), *Formen der Unternehmensberatung. Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis* (S. 239-283). Köln: Schmidt.

Wimmer, R. (1999). Wider den Veränderungsoptimismus. Zu den Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen. *Soziale Systeme*, 5, 159-180.

Wirtz, M. & Caspar, F. (2002). *Beurteilerübereinstimmung und Beurteilerreliabilität*. Göttingen: Hogrefe

Witte, E. (1973). Innovationsfähige Organisationen. *Zeitschrift für Organisation*, 73, 17-24.

Wittkowski, J. (1994). *Das Interview in der Psychologie*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Wohlgemuth, A. C. (1991a). *Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung. Neue Form der Unternehmensberatung auf Grundlage des sozio-technischen Systemansatzes*. Bern: Haupt.

Wohlgemuth, A. C. (1991b). Der Reorganisationsprozess als Paradigma der ganzheitlichen Beratung. In M. Hoffmann (Hrsg.), *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung* (S. 165-187). Heidelberg: Physica.

Wohlgemuth, A. C. (1995). Professionelle Unternehmensberatung. In A. C. Wohlgemuth & C. Treichler (Hrsg.), *Unternehmensberatung und Management: Die Partnerschaft zum Erfolg* (S. 13-38). Zürich: Versus Verlag.

Womack, J. P. (1995). Neues von Hammer und Champy. *Harvard Business Manager*, 1, 15-17.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*. (3rd ed.). London: Sage.

ANHANG

- ANHANG A: Informationen zu Instrumenten und Datenerhebungen
- ANHANG B: Kategoriensystem zur Kategorisierung der Beratendeninterviews aus Teilstudie 2
- ANHANG C: Ergebnisse der Fallstudien aus Teilstudie 1
- ANHANG D: Skalenkennwerte im Fragebogen der Teilstudie 2
- ANHANG E: Skalenkennwerte im Fragebogen der Teilstudie 3
- ANHANG F: Ergebnisse aus Teilstudie 2
- ANHANG G: Ergebnisse aus Teilstudie 3

ANHANG A, Informationen zu Instrumenten und Datenerhebungen

Teilstudie 1

Tabellen A-1 bis A-5 liefern einen Überblick über Instrumente und Ablauf der Datenerhebung in den Fallstudien der Teilstudie 1.

Tabelle A-1: Struktur des Fragebogens "Betriebliche Voraussetzungen" in Teilstudie 1

Thema	Operationalisierung bzw. Frageblöcke (Anzahl Items)	Beschaffenheit der Frage
Branche und Grösse	Organisationstyp (6) <ul style="list-style-type: none"> • Produktion • Dienstleistung • Gesundheitsorganisation • Erziehungswesen • Finanzorganisation • Verwaltung Grösse (3) <ul style="list-style-type: none"> • Klein • Mittel • Gross 	strukturiert
Strukturelle Bedingungen	Führungsstrukturen (6) <ul style="list-style-type: none"> • Hierarchiestufen • Leitungsspanne • Entscheidungsdelegationsgrad • Partizipationsart und –grad Organisationsstrukturen (6) <ul style="list-style-type: none"> • Gliederungsprinzip • Spezialisierung • Standardisierung der Aufgabenerfüllung • Zentralisierungsgrad der Planung • Grad der Informationsflussformalisierung • Grad der Automatisierung 	strukturiert
Produkte und Dienstleistungen	Standardisierungsgrad von Produkten und Dienstleistungen (1)	strukturiert
Veränderungswissen (17)	<ul style="list-style-type: none"> • Erfahrungsstand: Art und Ausmass bisheriger Veränderungen • Qualifikationsstruktur • Fachkompetenz • Methodenkompetenz • Sozialkompetenz 	
Veränderungskultur	Veränderungskultur (5 x 3 Organisationsebenen)	strukturiert
Verfügbare Ressourcen (16)	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzielle Ressourcen • Zeitliche Ressourcen • Personelle Ressourcen • Machtressourcen 	strukturiert

Tabelle A-2: Struktur des Fragebogens "Strukturelle Merkmale der Beratung" in Teilstudie 1

Thema (Anzahl Items)	Operationalisierung bzw. Frageblöcke	Beschaffenheit der Frage
Beratungsteam (2)	<ul style="list-style-type: none"> • Grösse des Beratungsteams • Fachlicher Hintergrund der Beratenden 	strukturiert
Projektarchitektur	Projektphasen, Dauer und Begleitung durch Beratung je Projektphase (Matrix mit 21 Feldern) <ul style="list-style-type: none"> • Vorbereitung, Klärung • Analyse/Diagnose • Konzeption/Massnahmenplanung • Umsetzung • Evaluation 	

Tabelle A-3: Struktur des Interviewleitfadens in Teilstudie 1

Thema	Operationalisierung bzw. Frageblöcke	Beschaffenheit der Frage
Einstieg ins Gespräch		
Gegenstand des Veränderungsprojekts	<ul style="list-style-type: none"> • Keine weitere Operationalisierung • Die Bitte, den Gegenstand des Projekts in eigenen Worten zu schildern, diente als Einstiegsfrage ins Interview 	offen
Umweltanforderungen	<ul style="list-style-type: none"> • Ökonomische Entwicklungen • Technologische Entwicklungen • Sozio-kulturelle Entwicklungen • Politisch-rechtliche Entwicklungen • Umweltdruck • Umweltdynamik 	halbstrukturiert
Ziele, intendierte und nicht intendierte Wirkungen (Anzahl Items)	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftliche Wirkungen (11) • Organisationsbezogene Wirkungen (20) <ul style="list-style-type: none"> - Arbeitsgestaltung und Humanressourcen - Zusammenarbeit, Führung und Kultur - Lernende Organisation • Qualifikatorische Wirkungen (16) <ul style="list-style-type: none"> - Fach- und Methodenkompetenz - Sozialkompetenz 	Strukturiert
Betriebliche Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> • Ergänzende Informationen entlang der Fragen aus dem Fragebogen • Verständnisfragen seitens der Interviewerin, bei uneindeutigen Ankreuzverfahren 	halbstrukturiert
Change Management	Veränderungsprinzipien <ul style="list-style-type: none"> • graduelle Anpassung vs. tiefgreifende Wechsel • pragmatisch-fokussierte Lösungen vs. integrativ-konzeptuelle Lösungen • Humanzentrierung vs. Bedingungsorientierung • rollende vs. linear-sequentielle Planung • Zieloffenheit vs. Zielfokussierung • gemässigte vs. starke Beschleunigung • langfristig-kontinuierliche vs. einmalig-temporäre Anlage des Wandels • Prozessberatung vs. Fachberatung • Anpassung der Vorgehensmethode vs. Standardisierung der Vorgehensmethode • betriebliche vs. beraterische Entscheidungsverantwortung • Partizipationsorientierung vs. Machtorientierung • Selbstbeurteilung vs. Fremdbeurteilung 	halbstrukturiert
Spezifische prozessbezogene Einflussfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützende Einflussfaktoren • Hemmende Einflussfaktoren • Schlüsselsituationen im Projekt 	halbstrukturiert
Abschluss des Gesprächs		

Teilstudie 2

Tabellen A-6 bis A-8 liefern überblicksartig Informationen zu Instrumenten und Ablauf der Datenerhebung in Teilstudie 2.

Tabelle A-6: Struktur des Fragebogens in Teilstudie 2

Thema	Operationalisierung bzw. Frageblöcke (Anzahl Items)	Beschaffenheit der Frage
Gegenstand der Veränderung	Keine weitere Operationalisierung (11)	strukturiert
Strukturelle Merkmale des Change Managements	<p>Personen (2)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Betroffener • Anzahl Beteiligter <p>Angaben zum Beratungsteam (4)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grösse des Beratungsteams • Fachlicher Hintergrund der Beratenden <p>Projektarchitektur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projektphasen, Dauer und Begleitung durch Beratung je Projektphase (Matrix mit 21 Feldern) • Vorbereitung, Klärung • Analyse/Diagnose • Konzeption/Massnahmenplanung • Umsetzung • Evaluation 	strukturiert
Veränderungsprinzipien	<p>Veränderungsprinzipien (84)</p> <ul style="list-style-type: none"> • graduelle Anpassung vs .tiefgreifende Wechsel • integrativ-konzeptuelle vs. pragmatisch-fokussierte Lösungen • Humanzentrierung vs. Bedingungsorientierung • rollende vs .linear-sequentielle Planung • Zieloffenheit vs. Zielfokussierung • gemäßigte vs. starke Beschleunigung • langfristig-kontinuierlich vs. einmalig-temporäre Anlage des Wandels • Prozessberatung vs. Fachberatung • Anpassung vs. Standardisierung der Vorgehensmethode • betriebliche vs. beraterische Entscheidungsverantwortung • Partizipationsorientierung vs. Machtorientierung • Selbstbeurteilung vs. Fremdbeurteilung 	strukturiert
Ziele, intendierte und nicht intendierte Wirkungen	<p>Ziele, intendierte und nicht intendierte Wirkungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftliche Wirkungen (15) • Organisationsbezogene Wirkungen (28) <ul style="list-style-type: none"> - Arbeitsgestaltung und Humanressourcen - Zusammenarbeit, Führung und Kultur - Lernende Organisation • Qualifikatorische Wirkungen (18) <ul style="list-style-type: none"> - Fach- und Methodenkompetenz - Sozialkompetenz - Selbstkompetenz 	strukturiert
Betriebliche Voraussetzungen	<p>Branche und Grösse</p> <p>Organisationstyp (6)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produktion • Dienstleistung • Gesundheitsorganisation • Erziehungswesen • Finanzorganisation • Verwaltung <p>Grösse (3)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Klein • Mittel • Gross <p>Strukturelle Bedingungen</p> <p>Führungsstrukturen (6)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hierarchiestufen • Leitungsspanne 	strukturiert

Thema	Operationalisierung bzw. Frageblöcke (Anzahl Items)	Beschaffenheit der Frage
	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungsdelegationsgrad • Partizipationsart und –grad <p>Organisationsstrukturen (6)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gliederungsprinzip • Spezialisierung • Standardisierung der Aufgabenerfüllung • Zentralisierungsgrad der Planung • Grad der Informationsflussformalisierung • Grad der Automatisierung <p>Produkte und Dienstleistungen (1)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Standardisierungsgrad von Produkten und Dienstleistungen <p>Veränderungswissen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erfahrungsstand: Art und Ausmass bisheriger Veränderungen (7) • Qualifikationsstruktur • Fachkompetenz (2 x 5 Funktionsträgerinnen) • Methodenkompetenz (2 x 5 Funktionsträger) • Sozialkompetenz (5 x 5 Funktionsträgerinnen) • Selbstkompetenz (2 x 5 Funktionsträger) <ul style="list-style-type: none"> • Verfügbare Ressourcen (26) • Finanzielle Ressourcen • Zeitliche Ressourcen • Personelle Ressourcen • Machtressourcen 	
Umweltanforderungen	<ul style="list-style-type: none"> • Ökonomische Entwicklungen (3) • Technologische Entwicklungen (2) • Sozio-kulturelle Entwicklungen (2) • Politisch-rechtliche Entwicklungen (1) • Innerorganisationale Entwicklungen (5) • Umweltdruck (1) • Umweltdynamik (1) 	strukturiert
Prozessbezogene Einflussfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützende prozessbezogene Einflussfaktoren • Hemmende prozessbezogene Einflussfaktoren • Schlüsselsituationen im Projekt 	offen

Tabelle A-7: Struktur des Interviewleitfadens in Teilstudie 2

Thema	Operationalisierung bzw. Frageblöcke (Anzahl Items)	Beschaffenheit der Frage
Einstieg ins Gespräch		
Gegenstand der Veränderung	Gegenstand des Projekts	halbstrukturiert
Strukturelle Merkmale des Change Managements	<p>Projektphasen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausgangslage, Zustandekommen des Projekts, Vorgeschichte • Phasenspezifischer Ablauf • Meilensteine • Besondere Vorkommnisse • Anpassung von Change Management an die betriebliche Ausgangslage 	halbstrukturiert
Klärung von offenen Fragen aus dem Fragebogen	<ul style="list-style-type: none"> • Aufklärung von scheinbaren Widersprüchen • Weitere Erklärungen • Beispiele 	halbstrukturiert
Prozessbezogene Einflussfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützende prozessbezogene Einflussfaktoren • Hemmende prozessbezogene Faktoren • Schlüsselsituationen im Projekt 	halbstrukturiert
Abschluss des Gesprächs		

Tabelle A-8: Ablauf der Interviews in Teilstudie 2

Einleitung	Zu Beginn des Gesprächs wurde den Interviewpartnerinnen für ihre Teilnahme und die Rücksendung des Fragebogens gedankt. Die Interviewerin stellte sich vor, dann wurden die Teilnehmerinnen nochmals kurz über Hintergrund und Ziele des Interviews und des Forschungsprojekts informiert und allfällige Fragen beantwortet. Es wurde die vertrauliche Behandlung der Daten zugesichert und die Genehmigung für die Minidisc-Aufnahme des Gesprächs eingeholt. Schliesslich wurden den Gesprächspartnerinnen ein Überblick über das Interview geboten und das Interview gestartet.
Gegenstand des Projekts:	Die Gesprächspartnerinnen wurde zum Einstieg gebeten, in ihren Worten nochmals kurz zu beschreiben, was der Gegenstand des Veränderungsprojekts gewesen war.
Struktur des Change Managements	In diesem Teil des Gesprächs wurde auf die Vorgeschichte des Projekts eingegangen und die Ausgangslage näher betrachtet. Dann wurden die Befragten gebeten, den phasenweisen Projektverlauf sowie das phasenspezifische Vorgehen bezüglich Change Management zu schildern. Hier bot sich zudem die Gelegenheit spezifische Merkmale der betrieblichen Voraussetzungen im Zusammenhang mit dem Change Management zu besprechen. Anhand der phasenspezifischen Berichterstattung wurde versucht, mittels Nachfragen die Angaben aus dem Fragebogen mit dem im Interview gehörten zu verbinden, beispielhaft zu illustrieren und wenn nötig zusätzliche Erklärungen einzuholen. Hier wurde ausserdem danach gefragt, ob die Beratenden eine bewusste Anpassung an die betrieblichen Ausgangslagen vornahmen und versucht, mittels der Frage nach Beispielen dieses Geschehen zu verdeutlichen.
Klärung offener Fragen aus dem Fragebogen	Verbunden mit dem phasenspezifischen Nachvollzug des Projekts wurden Unklarheiten aus dem Fragebogen angesprochen und aufzuklären versucht.
Prozess-bezogene Einflussfaktoren	Die im Fragebogen mehrheitlich bereits notierten Unterstützende prozessbezogene Faktoren, Hemmende Faktoren und Schlüsselsituationen dienten als Aufhänger für die Erhebung von Critical Incidents. Die notierten Faktoren wurden einzeln anhand situativer Nachfragen nachvollzogen und möglichst detailliert und anhand von Beispielen zu konkretisiert
Abschluss	Zum Schluss wurde den Teilnehmenden die Möglichkeit gegeben, Ergänzungen in Bezug auf Ereignisse im Projekt zu machen, welche ihnen ausserhalb des bereits Gefragten wichtig erschienen. Danach wurden sie über das weitere Vorgehen im Forschungsprojekt, insbesondere die Ergebnissrückmeldung informiert. Die Beratenden wurden hier zudem angefragt für allfällige Kontakte in Bezug auf die in der dritten Teilstudie durchzuführenden Befragung betrieblicher Projektleitenden.

Teilstudie 3

Tabelle A-9 zeigt die Struktur des Fragebogens in Teilstudie 3 im Überblick.

Tabelle A-9: Struktur des Fragebogens in Teilstudie 3

Thema	Operationalisierung bzw. Frageblöcke (Anzahl Items)	Beschaffenheit der Frage
Gegenstand der Veränderung	Keine weitere Operationalisierung (11)	strukturiert
Strukturelle Merkmale des Change Managements	<p>Personen (2)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Betroffener • Anzahl Beteiligter <p>Angaben zum Beratungsteam (5)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frage nach vorhandener interner bzw. externer Beraterischer Begleitung • Grösse des Beratungsteams • Fachlicher Hintergrund der Beratenden <p>Projektarchitektur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projektphasen, Dauer und Begleitung durch Beratung je Projektphase (Matrix mit 21 Feldern) • Vorbereitung, Klärung • Analyse/Diagnose • Konzeption/Massnahmenplanung • Umsetzung • Evaluation 	strukturiert
Veränderungs-prinzipien	<p>Veränderungsprinzipien (81)</p> <ul style="list-style-type: none"> • graduelle Anpassung vs. tiefgreifende Wechsel • pragmatisch-fokussierte Lösungen vs. integrativ-konzeptuelle • Humanzentrierung vs Bedingungsorientierung • Langfristig-kontinuierliche vs. einmalig-temporäre Anlage des Wandels • rollende vs. linear-sequentielle Planung 	strukturiert

Thema	Operationalisierung bzw. Frageblöcke (Anzahl Items)	Beschaffenheit der Frage
	<ul style="list-style-type: none"> • Zieloffenheit vs. Zielfokussierung • gemässigte vs. starke Beschleunigung • Prozessberatung vs. Fachberatung • Anpassung vs. Standardisierung der Vorgehensmethode • betriebliche vs. beraterische Entscheidungsverantwortung • Partizipationsorientierung vs. Machtorientierung • Selbstbeurteilung vs. Fremdbeurteilung 	
Ziele, intendierte und nicht intendierte Wirkungen	<p>Ziele, intendierte und nicht intendierte Wirkungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftliche Wirkungen (17) • Organisationsbezogene Wirkungen (28) <ul style="list-style-type: none"> - Arbeitsgestaltung und Humanressourcen - Zusammenarbeit, Führung und Kultur - Lernende Organisation • Qualifikatorische Wirkungen (18) <ul style="list-style-type: none"> - Fach- und Methodenkompetenz - Sozialkompetenz - Selbstkompetenz 	strukturiert
Betriebliche Voraussetzungen	<p>Branche und Grösse</p> <p>Organisationstyp (6)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produktion • Dienstleistung • Gesundheitsorganisation • Erziehungswesen • Finanzorganisation • Verwaltung <p>Grösse (3)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Klein • Mittel • Gross <p>Strukturelle Bedingungen</p> <p>Führungsstrukturen (6)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hierarchiestufen • Leitungsspanne • Entscheidungsdelegationsgrad • Partizipationsart und –grad <p>Organisationsstrukturen (6)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gliederungsprinzip • Spezialisierung • Standardisierung der Aufgabenerfüllung • Zentralisierungsgrad der Planung • Grad der Informationsflussformalisierung • Grad der Automatisierung <p>Produkte und Dienstleistungen (1)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Standardisierungsgrad von Produkten und Dienstleistungen <p>Veränderungswissen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erfahrungsstand: Art und Ausmass bisheriger Veränderungen (7) • Qualifikationsstruktur • Fach- und Methodenkompetenz (7 x 5 Funktionsträgerinnen) • Sozialkompetenz (5 x 5 Funktionsträgerinnen) • Selbstkompetenz (2 x 5 Funktionsträger) <p>• Verfügbare Ressourcen (23)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finanzielle Ressourcen • Zeitliche Ressourcen • Personelle Ressourcen • Machtressourcen 	strukturiert
Umweltanforderungen	<ul style="list-style-type: none"> • Ökonomische Entwicklungen (3) • Technologische Entwicklungen (2) • Sozio-kulturelle Entwicklungen (2) • Politisch-rechtliche Entwicklungen (1) • Innerorganisationale Entwicklungen (5) • Umweltdruck (1) • Umweltdynamik (1) 	strukturiert

Anhang B, Kategoriensystem zur Kategorisierung der Beratendeninterviews aus Teilstudie 2

Tabelle B-1: Kategoriensystem zur Kategorisierung der Beratendeninterviews aus Teilstudie 2

Hauptkategorie	Subkategorie	spezifische Subkategorie
Gegenstand des Projekts		
Beschreibung, worum es im Projekt ging		
<i>Ankerbeispiel</i>		
Das ist eine Firma gewesen [...], die sich an mich gewendet hat mit der Bitte, die von den Gewerkschaften ausgegangen ist, bei ihnen ein [...] -Modell einführen zu helfen.		
1 Critical Incident		
Ein Critical Incident ist ein Ereignis		
<ul style="list-style-type: none"> • das spezifisch ist • das auf beobachtbares Verhalten fokussiert • das den Kontext des Verhaltens kurz beschreibt • das die Konsequenzen des Verhaltens beschreibt 		
2 Projektphase		
2.1 Vorbereitung, Klärung		
Phase der Problemerkennung, Problemdefinition und Zielfindung		
<i>Ankerbeispiel</i>		
Man hat aufgrund der zweistufigen Vorgespräche ein bisschen das Gebiet abgesteckt, was sind [...] die Probleme dieser Schnittstellen und dann hat man nachher eine Projektarchitektur aufgestellt, wo man gesagt hat, was hat jetzt die grösste Hebelwirkung.		
2.2 Analyse, Diagnose		
Phase der Datensammlung und Bewertung des Ist-Zustandes		
<i>Kodierregel</i>		
Rückmeldungen von Analyseergebnissen werden sowohl als ‚Analyse‘ wie auch als ‚Information und Kommunikation‘ kodiert.		
<i>Ankerbeispiel</i>		
Zuerst ist ganz klar eine Analyse gewesen. Um Transparenz zu bekommen von diesem System, wie das überhaupt läuft. Wie das überhaupt zusammenhängt. In der ersten Phase ist auch [die Frage] gewesen, wer bringt heute welche Leistung, wer ist da involviert, wer macht was.		
2.2.1 betriebliche Selbstbeurteilung		
Die Analyse und/oder Diagnose der Ist-Situation erfolgt weitgehend mittels Methoden der Selbstbeschreibung (Interviews, Fragebogen, Gruppendiskussionen etc.)		
<i>Kodierregel:</i>		
Nur kodieren, wenn Aussagen zur Methode gemacht werden und entsprechend nur kodieren, wenn eine Subkategorie kodiert werden kann. Wenn nur die Phase der Analyse und Diagnose erwähnt wird, ‚Phase Analyse und Diagnose‘ kodieren.		
<i>Ankerbeispiel</i>		
Ein Instrument ist gewesen, Interviews mit den Führungsleuten und aufgrund der Interviews mit den Führungsleuten, Anschauen der Arbeitsplätze und mit diesen Leuten dort genau schauen, was passiert eigentlich an meinem Arbeitsplatz. Wie kommt die Arbeit rein, wie wird sie erledigt, wie geht sie weiter, was sind die Stellen, wo sie hingehört, also, ein sehr analytischer Punkt.		
2.2.1.1 schriftliche Befragung		
<i>kein Ankerbeispiel</i>		
2.2.1.2 Interviews		
<i>Ankerbeispiel</i>		
Ein Instrument ist gewesen, Interviews mit den Führungsleuten.		

Hauptkategorie	Subkategorie	spezifische Subkategorie
		2.2.1.3 Gruppendiskussion <i>Ankerbeispiel</i> Die erste Phase hat gestartet mit eine eintägigen Veranstaltung, da haben wir gesagt, dass wir Diagnose machen, ungefähr einen halben Tag [...], wir haben da auch nicht ausufernd lange Gruppenarbeiten gemacht, aber ich denke, wir sind so an das Wesentliche herangekommen
		2.2.1.4 Ablaufanalyse <i>Ankerbeispiel</i> ...und aufgrund der Interviews mit den Führungsleuten, Anschauen der Arbeitsplätze und mit diesen Leuten dort genau schauen, was passiert eigentlich an meinem Arbeitsplatz. Wie kommt die Arbeit rein, wie wird sie erledigt, wie geht sie weiter, was sind die Stellen, wo sie hinget, also, ein sehr analytischer Punkt
	2.2.2 Fremdbeurteilung Die Analyse und/oder Diagnose erfolgt weitgehend mittels Methoden der Fremdbeschreibung (Dokumentenanalyse, Beobachtungen, Beurteilungen durch KundInnen etc.) <i>Kodierregel:</i> Nur kodieren, wenn Aussagen zur Methode gemacht werden und entsprechend nur kodieren, wenn eine Subkategorie kodiert werden kann. Wenn nur die Phase der Analyse und Diagnose erwähnt wird, 'Phase Analyse und Diagnose' kodieren	
		2.2.2.1 Dokumentenanalyse <i>Ankerbeispiel</i> Wir haben verschiedene Dokumente angeschaut und analysiert, sie zwischendurch so Zwischenevaluationen vom Führungszyklusprozess her gemacht haben.
		2.2.2.2 Beobachtung <i>Ankerbeispiel</i> [...] ist aber auch ein grosser Teil teilnehmende Beobachtung gewesen
	2.3 Konzeptphase Phase der Massnahmenplanung bzw. der Erarbeitung von Problemlösungen <i>Ankerbeispiel</i> Nach der Anlaufphase [...] ist zuerst eine Phase Fachkonzept, nochmals Vertiefung von dem, was man vorher in den Sollprozessen definiert hat.	
	2.4 Umsetzung Phase der Einsetzung der Massnahmen bzw. der Intervention <i>Kodierregel:</i> Die Umsetzung dauert bis und mit Schlussbericht (falls vorhanden) <i>Ankerbeispiel</i> Dann kam die Phase 3, da hat man gesagt, so jetzt habt ihr Euer System, jetzt fahrt Ihr mal zu Euren Kunden	
	2.5 Evaluation Phase der Massnahmenüberprüfung bzw. Kontrolle. <i>Ankerbeispiel</i> Wir haben eine Evaluation gemacht. Die ist jetzt gerade in den letzten Zügen und aufgrund dieser Evaluation gibt es jetzt nochmals und hat schon gegeben, ein paar Anpassungen	
	Akteurinnen und Akteure <i>Kodierregel</i> Alle kodierten Textstellen müssen mit der Information über jeweils agierende und reagierende Instanz versehen werden.	

Hauptkategorie	Subkategorie	spezifische Subkategorie
----------------	--------------	--------------------------

A. Agierende Stelle/InitiantIn

Agierend/initiierend: beraterseitig

Die geschilderten *Aktivitäten und Informationen* sind initiiert durch bzw. gehen aus von AkteurInnen auf Beratungsseite. Die Kategorie betrifft auch *Wahrnehmungen* seitens der Beratung.

Agierend/initiierend: betriebsseitig

Die geschilderten *Aktivitäten und Informationen* sind initiiert durch bzw. gehen aus von AkteurInnen auf Betriebsseite. Die Kategorie betrifft auch *Wahrnehmungen* seitens des Betriebs.

Kodierregeln

- Wenn von „operativ tätigen“ Personen die Rede ist, werden immer ‚Mitarbeitende‘, ‚unteres Management‘ und ‚mittleres/oberes Management‘ kodiert.
- Wenn eine Hierarchieebene genannt wird und nachfolgend von deren Vorgesetzten die Rede ist, wird jeweils die nächsthöhere Hierarchieebene kodiert

Projektleitung

AuftraggeberIn

Geschäftsleitung/oberstes Kader

mittleres/oberes Management

unteres Management

Mitarbeitende

Agierend/initiierend: Steuergruppe

Die geschilderten *Aktivitäten und Informationen* sind initiiert durch bzw. gehen aus von einer für das Projekt eingesetzten Steuergruppe. Die Kategorie betrifft auch *Wahrnehmungen* seitens der Steuergruppe

Agierend/initiierend: Projektgruppe

Die geschilderten *Aktivitäten und Informationen* sind initiiert durch bzw. gehen aus von einer für das Projekt eingesetzten Projektgruppe. Die Kategorie betrifft auch *Wahrnehmungen* seitens der Projektgruppe.

Agierend/initiierend: weitere Projektgremien (Kerngruppe, Sounding-Board...)

Die geschilderten *Aktivitäten und Informationen* sind initiiert durch bzw. gehen aus von anderen für das Projekt eingesetzten Projektgremien. Die Kategorie betrifft auch *Wahrnehmungen* seitens anderer Projektgremien

B. Einbezogene Stellen/AdressatIn

Einbezogen/gerichtet an: beraterseitig

In die geschilderten *Aktivitäten und Informationen* werden AkteurInnen auf Beratungsseite einbezogen bzw. sie richten sich an die Beratung.

Einbezogen/gerichtet an: betriebsseitig

In die geschilderten *Aktivitäten und Informationen* werden AkteurInnen auf Betriebsseite einbezogen bzw. sie richten sich an AkteurInnen der betrieblichen Seite

Kodierregel

- Wenn von „operativ tätigen“ Personen die Rede ist, werden immer ‚Mitarbeitende‘, ‚unteres Management‘ und ‚mittleres/oberes Management‘ kodiert.
- Wenn eine Hierarchieebene genannt wird und nachfolgend von deren Vorgesetzten die Rede ist, wird jeweils die nächsthöhere Hierarchieebene kodiert

Projektleitung

AuftraggeberIn

Geschäftsleitung/oberstes Kader

mittleres/oberes Management

unteres Management

Mitarbeitende

Hauptkategorie	Subkategorie	spezifische Subkategorie
----------------	--------------	--------------------------

Einbezogen/gerichtet an: Steuergruppe

In die geschilderten *Aktivitäten und Informationen* wird eine für das Projekt eingesetzte Steuergruppe einbezogen bzw. sie richten sich an eine für das Projekt eingesetzte Steuergruppe.

Einbezogen/gerichtet an: Projektgruppe

In die geschilderten *Aktivitäten und Informationen* wird eine für das Projekt eingesetzte Projektgruppe einbezogen bzw. sie richten sich an eine für das Projekt eingesetzte Projektgruppe.

Einbezogen/gerichtet an: weitere Projektgremien (Kerngruppe, Sounding-Board...)

In die geschilderten *Aktivitäten und Informationen* werden für das Projekt andere Projektgremien einbezogen bzw. sie richten sich an eine für das Projekt andere Projektgremien.

3 Change Management

3.1 Change Management allgemeine Elemente**3.1.1 BeraterInnenphilosophie**

Äusserungen in welchen der/die Beratende spezifische Prinzipien seines Handelns darlegt, diese jedoch nicht anhand seines Projekthandelns illustriert.

Ankerbeispiel

Ich glaube, ich bin eher der, der das zwar nicht vergisst, aber nicht so auf dieser Ebene redet und versucht im Arbeiten, im Tätigsein solche Ziele zu verwirklichen.

3.1.2 Koordination, Projektmanagement (operativ)

Aktivitäten welche auf die Koordination und Organisation der operativen Projektaktivitäten ausgerichtet sind.

Ankerbeispiel

Ich habe eigentlich eher in einer Art Co-Projektleitung die Sachen koordiniert

3.1.3 Steuerung, Entscheidung

Aktivitäten, welche die strategische Steuerung des Projekts betreffen.

Kodierregel:

Wenn EntscheidungsträgerInnen zugunsten des Changes entscheiden, wird zusätzlich ‚Unterstützung‘ und ‚Akteur, InitiatorIn xy‘ kodiert.

Ankerbeispiel

Ich habe die Sache immer erarbeitet, dann haben wir es im Kernteam mal überarbeitet, nachher ist es in die Projektgruppe und wir haben es dort überarbeitet [...] und nachher hat die Geschäftsleitung [...] gesagt: ‚Doch das wollen wir‘ und der Verwaltungsrat hat nachher eigentlich ohne Probleme gesagt, das fände er gut so.

3.1.4 Reflexion

Aktivitäten, welche der Selbstreflexion im Sinne eines Nachdenkens des Klientensystems über sich selbst dienen.

Kodierregel:

‚Reflexion‘ wird nur dann kodiert, wenn diese im Sinne einer Selbstreflexion („wer sind wir, wer wollen wir sein“) stattfindet. Inhaltliche gemeinsame zielorientierte Reflexionen im Sinne von „wollen wir eher das oder jenes machen“ oder „sind hier vielleicht noch Anpassungen nötig“ werden mit „Kooperation“ kodiert.

Ankerbeispiel

[...] haben wir dann eine letzte Coaching-Sitzung gemacht, wo wir auch nochmal eine solche Teamreflexion gemacht haben

Hauptkategorie	Subkategorie	spezifische Subkategorie
----------------	--------------	--------------------------

3.1.5 Entwicklung

Individuelle Aktivitäten, welche auf die zielorientierten Problemlösung betrieblicherseits ausgerichtet sind bzw. solche beinhalten.

Kodierregel:

- Entwicklung ist von Reflexion insofern abzugrenzen als sie bewusst die Lösung eines Problems zum Ziel hat im Gegensatz zur Reflexion, welche „nur“ beabsichtigt, über sich selbst nachzudenken.
- ‚Entwicklung‘ wird nur kodiert, wenn diese in Einzelarbeit stattfindet. Ähnliche Aktivitäten auf Gruppenebene werden mit ‚Kooperation‘ kodiert

Ankerbeispiel

Die Leute haben dann Aktionspläne gemacht [...] das haben die potentiellen Geschäftsleitungsmitglieder gemacht

3.1.6 Qualifizierung

Aktivitäten, welche der Vermittlung von Kompetenzen dienen.

Kodierregel:

Nur kodieren, wenn explizit als Qualifizierung bzw. Vermittlung von Kompetenzen die Rede ist oder wenn aus dem Kontext klar erschliessbar ist, dass Kompetenzen vermittelt wurden (z.B. bei Erklärungen, Ratschlägen, Hinweisen).

Ankerbeispiele

...und andererseits ist mir auch ganz wichtig gewesen, dass diese Organisation eine reflektierte Erfahrung und auch ein Know how darin bekommt, wie man Entwicklungen machen kann. Ich habe viel in den Workshops auch Vorgehensweisen gewählt und die auch mit Leuten abgesprochen, Vorbereitungsgruppen einberufen, auch ad hoc, damit die lernen, wie man so etwas machen

Wir haben gesagt, wir werden intern bei euch Leute ausbilden, die diesen Prozess machen. Wir steuern nur noch von aussen und das haben wir dann gemacht. Wir haben eine Arbeitsgruppe mit 7 Personen eingerichtet, quer durch alle Abteilungen, von der Werkstatt über [...] vorbereitende Tätigkeiten bis in die Administration, da waren Marketingmenschen drin [...]. Die haben wir ausgebildet, um dort eine Stärken/Schwächenanalyse zu machen und einzelne Gruppengespräche zu führen und Verbesserungspotential zu erarbeiten. Also wir haben gewissermassen intern Wissen aufgebaut, wie sie sich selber am eigenen Schopf herausziehen können.

Wir, die Psychologen, haben ihnen gesagt, argumentiert wirtschaftlich. Und das haben die ganz schnell begriffen und dass man da über den Daumen peilen kann mit solchen Kosten und immer noch sehr rasch auf der guten Seite liegt

3.1.7 Coaching

Aktivitäten, welche der individuellen Betreuung und Entwicklung einzelner AkteurInnen dienen.

Ankerbeispiel

...das liegt alles nicht drin, der stört nur, der hält sich nicht an die Regeln. Aber er hat einen Grund dafür, dass er das tut. Also, muss ich zu ihm hin gehen und sagen: "Was ist los, wo ist dein Problem?" und ich höre mir das an und ich höre mir die Sorgen [...] an, [...] und sage: "Ja, aber lieber Herr [...], das müssen wir zurückstellen, da müssen Sie Geduld haben. Das ist wichtig, dass sie Geduld haben. Die anderen brauchen Raum." So muss ich ihn bedienen.

3.2 Veränderungsprinzipien

3.2.1 Graduelle Anpassungen

Vorgehen, bei welchem bereits bestehendes in der Organisation weiterentwickelt wird bzw. Modifikationen daran vorgenommen werden

Ankerbeispiel

Also wenn Du die Prozess anschautest, dann konntest du gar nicht auf der grünen Wiese etwas aufbauen, sondern musstest schon von Anfang an an die Überführung denken und die Überführung lässt keine grossen Sprünge zu, sondern du musst dich herantasten.

3.2.2 Tiefgreifende Wechsel

Vorgehen, mittels welchem grundlegende Veränderungen in der Organisation vorgenommen werden und Neuerungen eingeführt werden.

Ankerbeispiele

Da braucht es halt, ich sage jetzt, systemische, brachiale Gewalt, um das verändern zu können (Jenny, S. 22)

Eigentlich ist das der erste Baustein für Kulturveränderung gewesen, dass man die Leute überhaupt einbezogen hat, das war bisher völlig unüblich.

Hauptkategorie	Subkategorie	spezifische Subkategorie
----------------	--------------	--------------------------

3.2.3 Integrativ-konzeptuelle Lösungen

Vorgehen, bei welchem unter systemischen Gesichtspunkten ganzheitliche und vernetzte Lösungen erarbeitet werden.

Ankerbeispiel

Das ist jetzt nicht ein empirisches Flicker, sondern ein konzeptionelles Flicker. Und wo man gesagt hat „Jetzt muss man halt zuerst aufräumen“

3.2.4 Pragmatisch-fokussierte Lösungen

Vorgehen, bei welchem für die vorliegenden Probleme fokussiert und spezifisch Lösungen gesucht werden

Ankerbeispiel:

Man hat gesagt: „Machen Sie einfach Korrekturen“, einfach wieder einen neuen Kaugummi darauf kleben, so dass es dort nicht rinnt.

3.2.5 Humanzentrierung

Humanzentrierung beschreibt die Orientierung auf ein Vorgehen, welches bei der Veränderung grundsätzlich bei den sogenannten Humanfaktoren der Organisation, wie z.B. Kooperation und Kommunikation ansetzt.

3.2.5.1 Humanzentrierung Zielfokus

Vorgehen, das auf die Veränderung von sogenannten „weichen“ oder verhaltensbezogenen Faktoren wie Kommunikation und Kooperation ausgerichtet ist, d.h. das Ziel war die Veränderung weicher Faktoren.

Ankerbeispiele

[...] und dann auf das drauf noch einen mentalen Wandel im Sinne dieser kundenorientierten Geschäftsprozesse

Mit ihm zusammen haben wir auch die Kulturanalyse gemacht und eine Sollkultur definiert.

3.2.5.2 Humanzentrierung Methoden bzw. Vorgehens-Fokus

Um Projektziele zu erreichen, wird bei der Veränderung von „weichen“ Faktoren *angesetzt*, d.h. die Veränderung weicher Faktoren sind das *Mittel zum Zweck*, die Projektziele (weicher oder harter Art) zu erreichen.

Ankerbeispiel

[...] die haben wir mobilisiert. Wir haben die miteinander ins Gespräch gebracht und die haben gesagt: "Wir wollen zusammen kooperieren" und das mussten sie gegenüber ihren Vorgesetzten vertreten.

3.2.6 Bedingungsorientierung

Bedingungsorientierung beschreibt die Orientierung auf ein Vorgehen, welches grundsätzlich bei den Bedingungen, das heisst in diesem Zusammenhang den sogenannten "harten" Faktoren der Organisation, wie z.B. Strukturen, Prozesse, Technologien ansetzt.

3.2.6.1 Bedingungsorientierung Zielfokus

Vorgehen, das auf die Veränderung von sogenannten „harten“ Faktoren bzw. organisationale Bedingungen wie Strukturen, Prozesse, Technologien ausgerichtet ist, d.h. das *Ziel war die Veränderung solcher Bedingungen*.

Ankerbeispiel

Die haben die zwei Abteilungen zu einer zusammengelegt, in drei Gruppen gearbeitet, also ein Stück Prozessorganisation eingeführt

Hauptkategorie	Subkategorie	spezifische Subkategorie
	3.2.6.2	Bedingungsorientierung Methoden bzw. Vorgehens-Fokus Um Projektziele zu erreichen, wird bei der Veränderung von „harten“ Faktoren bzw. organisationalen Bedingungen <i>angesetzt</i> , d.h. die Veränderung harter Faktoren sind das <i>Mittel zum Zweck</i> , die Projektziele (weicher oder harter Art) zu erreichen. <i>Ankerbeispiel</i> Dass man Instrumente einrichtet, mit denen die Öffentlichkeit einerseits informiert werden kann, aber auch ein Austausch möglich ist
	3.2.7	Rollende Planung Planungsprozesse, bei welchen das Veränderungsprojekt zirkulär und orientiert an groben Meilensteinen planerisch strukturiert wird.
	3.2.7.1	Zeitlich Planungsprozesse, bei welchen das Veränderungsprojekt zeitlich zirkulär und orientiert an groben Meilensteinen planerisch strukturiert wird. <i>Ankerbeispiel</i> So exakt haben wir das am Anfang nicht geplant [...], was sich jetzt verzögert hat, das hat sich wie aus dem Prozess ergeben
	3.2.7.2	Inhaltlich Planungsprozesse, bei welchen das Veränderungsprojekt inhaltlich zirkulär und orientiert an groben Meilensteinen planerisch strukturiert wird. <i>Ankerbeispiel</i> Wir haben dann aufgrund des ersten Durchgangs bei diesen Fallunterstützungen noch eine zweite Serie entwickelt, wo es darum ging [...]
	3.2.8	linear-sequentielle Planung Planungsprozesse, bei welchen das Veränderungsprojekt strikt "getaktet" und in klar vorgegebenen Schritten abarbeitbar planerisch strukturiert wird.
	3.2.8.1	Zeitlich Planungsprozesse, bei welchen das Veränderungsprojekt zeitlich strikt "getaktet" und in klar vorgegebenen Schritten abarbeitbar planerisch strukturiert wird. <i>Kein Ankerbeispiel (keine Kodierung)</i>
	3.2.8.2	Inhaltlich Planungsprozesse, bei welchen das Veränderungsprojekt inhaltlich in klar vorgegebenen Schritten abarbeitbar planerisch strukturiert wird. <i>Ankerbeispiele</i> Die inhaltlichen Schwerpunkte waren eigentlich festgelegt. Und erst wenn das fertig ist, kannst du mit dem nächsten kommen und darauf aufsetzen.
	3.2.9	Zieloffenheit Vorgehen, bei welchem die inhaltlichen Ziele des Veränderungsprojekts offen und in Form von Zielbereichen definiert werden <i>Ankerbeispiel</i> Man hat irgendwann einmal einen Zielhorizont entwickelt, den man im Laufe des Prozesses auch immer wieder adaptiert hat

Hauptkategorie	Subkategorie	spezifische Subkategorie
----------------	--------------	--------------------------

3.2.10 Zielfokussierung

Vorgehen, bei welchem die inhaltlichen Ziele des Veränderungsprojekts geschlossen und konkret in Form von Indikatoren bzw. Messgrößen definiert werden

Ankerbeispiel

Aber erstens brauchten wir klare Kriterien, was herauszuschauen soll. [...] Jetzt haben wir Indikatoren verlangt.

Mit Termin- und Zielfokus meine ich unterwegs nicht abweichen vom Umfang des Projekts, das ist etwas ganz Zentrales, denn zu Beginn, wenn man so etwas startet, ist es unmöglich, das in der vollen Komplexität zu durchschauen und alle Anforderungen auf dem Tisch zu haben, das ist nicht möglich. Dann muss man, wenn neue Sachen plötzlich auftauchen und man quasi in andere Gebiete hineinkommt, die nicht unmittelbar mit dem ursprünglichen Ziel zu tun haben, muss man abklemmen, sonst ufer das aus. Das meine ich mit dem Zielfokus

3.2.11 gemässigte Beschleunigung

Vorgehen, bei welchem das Projekt bzw. Projektphasen eher langsam und mit grösseren Zeiträumen für die einzelnen Projektschritte vollzogen wurde oder im Prozessgeschehen das Tempo gebremst wurde.

Ankerbeispiel

Man muss einen Sieg auch mal stehen lassen, obwohl es vielleicht noch nicht ganz ein Sieg ist und man muss dem einen oder anderen auch mal die Zeit geben, dem nachzukommen.

3.2.12 starke Beschleunigung

Vorgehen, bei welchem das Projekt bzw. Projektphasen rasch und mit kleineren Zeiträumen für die einzelnen Projektschritte vollzogen wurde oder im Prozessgeschehen das Tempo erhöht wurde.

Ankerbeispiele

Und natürlich auch durch die Zügigkeit, was noch nie vorgekommen ist, in diesem Amt, dass man etwas so zügig durchgeführt hat.

Und der hat dann auch Pace gegeben

Und deshalb kann es eben durchaus auch sein, dass der Termin nicht ganz "verhebt". Aber ohne den Fokus auf diesem Termin, egal wie blöd er gewesen sein mag, zu sagen, dann muss ich live gehen, nur dann komme ich an die Sachen heran, die ich unmittelbar vor live überhaupt mal in die Situation komme zu machen. Die Ernsthaftigkeit spüre ich nur einen Monat before go live. Ich bring die Leute sonst nicht ins "Knütteln" und dazu sich ernsthaft zu überlegen: "Traue ich es den Mitarbeitern zu, jetzt mit dem System zu arbeiten", wenn sie es nicht einen Monat vorher gespürt haben, "Au verreckt nochmals, jetzt gilt es ernst, was mache ich jetzt?" Dorthin muss man sie führen und diese Tätigkeiten, die man dort [vor dem go live-Termin] noch macht, die sind Gold wert, auch wenn ich schon weiss, dass wir es sicher nicht schaffen. (Müntener, S. 29)

3.2.13 Wandel längerfristig-kontinuierlich

Vorgehen, bei welchem bereits im Projekt Aktivitäten vollzogen werden bzw. Institutionen geschaffen werden, welche auf eine Weiterführung der Veränderungen über das Projekt hinaus abzielen

Ankerbeispiele

...und zum ändern will man ja in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess einsteigen. Und eigentlich ist es schon ein Widerspruch in sich. Das eine ist, man will eigentlich kein Ende, das zeigt ja auch hier diese Schlaufe im Vorgehenskonzept. Aber zum ändern definiert man ein Projekt

Wenn man jetzt ein Projekthandbuch gemacht hat, dann hat man das so geschrieben, dass es wiederverwendbar gewesen ist für neue Vorhaben. Wenn man irgendwelche kommunikative Sachen gemacht hat, hat man überlegt, ob man es so aufsetzen kann, dass es bei einem nächsten Projekt wiederverwendbar ist

Das hat man fast zu 100 Prozent hingekriegt, dass derjenige, der jetzt Teilprojektleiter gewesen ist im Projekt, quasi verantwortlich geblieben ist für Kernprozesse, von welche er nachher Prozessowner gewesen ist. Er ist in die Rolle durch die Projektarbeit reingewachsen und hat es dann verantworten müssen

3.2.14 Wandel einmalig-temporär

Vorgehen, bei welchem die Veränderungsaktivitäten inhaltlich und zeitlich auf das Projekt beschränkt sind und in diesem Sinne "Einmaligkeits-Charakter" haben.

Kein Ankerbeispiel (keine Kodierung)

Hauptkategorie	Subkategorie	spezifische Subkategorie
----------------	--------------	--------------------------

3.2.15 Prozessberatung

Arbeitsweise seitens der Beratung wonach diese die Rolle einer Spezialistin für Prozessgestaltung einnimmt, d.h. sie unterstützt die Organisation in der systematischen Abwicklung des Veränderungsprozesses, sie befasst sich mit Fragen des umsichtigen prozessbezogenen "Wer, Mit wem, Wie, Was und Wann" sowie mit dem präventiven und kurativen Einbezug prozessbezogener Einflussfaktoren, welche den Verlauf des Projekts hemmend oder fördernd beeinflussen.

Kodierregel:

Wenn Prozessorientierung kodiert wird, muss ‚Akteur InitiantIn beratungsseitig‘ nicht mehr kodiert werden

Ankerbeispiele

Wir mussten nur organisieren, dass die ins Gespräch kommen und sagen über was man spricht und dass man spricht, ohne gleich die Frage zu stellen: ‚wer ist schuld?‘ [...] vernünftig moderiert.

Dort mussten wir Spielregeln des Umgangs miteinander vorgeschlagen, das waren sechzigjährige Männer und denen musste man sagen: "Bitte hören sie einander zu und lassen sie ausreden, moment bitte, reden Sie nicht dazwischen."

Wie gehen wir jetzt mit den potentiellen Widerständen um, das ist in jeder Sitzung das Thema gewesen, also wirklich immer sehr aufmerksam: ‚Wen müssen wir jetzt wie informieren, wer könnte Widerstand leisten, wie berücksichtigen wird das‘ [...], bei jeder Handlung muss man das als Erfolgsfaktor einbeziehen.

3.2.16 Fachberatung

Arbeitsweise seitens der Beratung, wonach diese die Rolle eine Spezialistin für inhaltliche Fragen der Organisation einnimmt und die Organisation entsprechend in Fachfragen für künftige Lösungen berät.

Kodierregel:

Wenn Inhaltsorientierung kodiert wird, muss ‚Akteur InitiantIn beratungsseitig‘ nicht mehr kodiert werden

Ankerbeispiele

Wir haben eine technische Konzeption gemacht und wir haben eine Prozesskonzeption gemacht und wir haben eine Changekonzeption gemacht. - Können sie das noch kurz erläutern? - Die technische Konzeption ist gewesen, welches System ist führend, welches Computersystem und wo werden Schnittstellen gemacht, und was soll man und muss man und kann man abstellen, das ist mal so rein technisch gesehen, damit der Betrieb überhaupt laufen kann und in Zukunft offen ist.

Ich habe interveniert bei der Geschäftsleitung [...] und gesagt, der Mann muss weg. Also etwas sehr Autoritäres und Expertokratisches.

Das ist dann das, wo ich gemassregelt worden bin. Wo ich gesagt habe: „Und die würde ich aber fadengrad entlassen“ und das ist natürlich wirklich nicht an mir gewesen, solche Aussagen zu machen.

3.2.17 Angepasste Vorgehensmethode

Arbeitsweise, bei welcher die Methoden zur Erarbeitung von Veränderungen aktuell konzipiert und an die Projektsituation angepasst werden

Ankerbeispiel

Ich habe kein Standardanalyseinstrument. Ich entwickle immer wieder Neues. Also diese Selbstbefragung der Organisation, jetzt in der zweiten Phase, wo wir Leute vor Ort ausbilden und sie es [selber] machen lassen, das haben wir noch nie gemacht

3.2.18 Standardisierte Vorgehensmethode

Arbeitsweise, bei welcher die Methoden zur Erarbeitung von Veränderungen einem bereits bestehenden standardisierten Ablauf folgen

Ankerbeispiel

[...] auf konzeptioneller Ebene relativ detailliert, weil auch alles so ein bisschen Zusammenhang gehabt hat, welches Element muss zu welchem Zeitpunkt erarbeitet, definiert sein [...] also von dem her war die Methodik relativ klar

3.2.19 betriebliche Entscheidungsverantwortung

Die (Entscheidungs-)verantwortung für betriebliche Lösungen liegt auf seiten der Organisation

Ankerbeispiel

Wir haben beim dritten Mal gesagt: "Wer macht heute das Protokoll? Wir machen es nicht mehr, das ist zu teuer." Dann hat der Assistent das Protokoll geführt. Nach einer Weile durfte die Sekretärin das [...] Protokoll führen.

Hauptkategorie	Subkategorie	spezifische Subkategorie
----------------	--------------	--------------------------

3.2.20 beraterische Entscheidungsverantwortung

Die (Entscheidungs-)verantwortung für betriebliche Lösungen liegt auf seiten der Beratung.

Kodierregeln:

- Wenn Beratende sich als Projektleitende bezeichnen, wird ‚beraterische Verantwortung‘ kodiert
- Wenn Beratende eine Zwischen- oder Endlösung präsentieren (z.B. vor dem Auftraggeber), dann wird ‚beraterische Verantwortung‘ kodiert

Ankerbeispiele

Man hat es nicht auf die Termine gemacht. – Wie sind Sie denn damit umgegangen? Sie haben die Ergebnisse, die sie gebraucht hätten nicht gehabt? – Ja, dann hat es meine Mitarbeiterin [...] gemacht

[...], denn ich bin ja der Gesamtprojektleiter gewesen, ich habe das Projekt durchsetzen müssen

3.2.21 Partizipationsorientierung

Ein partizipatives Vorgehen beschreibt eine Arbeitsweise, bei welcher betroffene Organisationsmitglieder in einem bestimmten Ausmass und einer bestimmten Form in den Veränderungsprozess einbezogen werden. Dabei kann es sich um verschiedene Grade und Formen der Partizipation handeln. In diese Definition eingeschlossen ist auch der Einbezug der Beschäftigten über Arbeitnehmerinnenvertreterinnen und –vertreter.

Kodierregel:

Wenn explizit erwähnt wird, dass kein partizipatives Vorgehen gewählt wurde, dann ist das mit ‚Machtorientierung‘ zu kodieren

3.2.18.1 Partizipation durch Information

Die verantwortliche Führungskraft bzw. der verantwortliche Führungskreis trifft die Entscheidung alleine, informiert jedoch die hierarchisch tieferen Stellen darüber

Kodierregel:

Wird nur kodiert, wenn Information über Entscheidungen stattfindet. ‚Information formell‘ oder ‚informell‘ wird dabei ebenfalls kodiert.

Ankerbeispiel

Man hat sehr viele Informationen für die Mitarbeiter gemacht, um ihnen auch un plausible Entscheide zu begründen.

3.2.18.2 Partizipation durch Information einholen

Die verantwortliche Führungskraft bzw. der verantwortliche Führungskreis trifft die Entscheidung alleine, nachdem Informationen bei hierarchisch tieferen Stellen eingeholt wurden.

Ankerbeispiel

Endlich hat mal einer zugehört.

3.2.18.3 Partizipation durch Konsultation

Die verantwortliche Führungskraft bzw. der verantwortliche Führungskreis trifft die Entscheidung alleine, nachdem man sich mit ausgewählten hierarchisch tieferen Stellen beraten hat.

Ankerbeispiele

Dann in einem zweiten Schritt ist es darum gegangen, quasi, die Anforderungen ein bisschen herauszukitzeln, wo hat man heute Probleme in der Kundenbetreuung oder in der [...] oder was auch immer.

So dass wir gesagt haben: ‚[...] wir teilen euch mit, was die Führung will, wo die hin möchte und jetzt wollen wir von euch wissen, wo seht ihr die Probleme‘.

Hauptkategorie	Subkategorie	spezifische Subkategorie
----------------	--------------	--------------------------

3.2.18.4 Miteinbezug

Entscheidungen werden unter Einbezug ausgewählter weiterer hierarchisch tieferen Stellen getroffen.

Ankerbeispiel

Da wollte man nicht einfach bestimmen und sagen, du hockst jetzt hier und fertig, sondern jedem die Chance geben, einen Ort zu finden, wo er sagt ‚hier kann ich es mir vorstellen‘.

3.2.18.5 Gruppenentscheidung

Entscheidungen werden gemeinsam unter Einbezug aller hierarchisch tieferen Stellen getroffen (gilt auch für den Fall, dass in unterschiedlichen Gremien/Gruppen gemeinsam mit zuständigen Führungskräften gemeinschaftlich entschieden wurde).

Ankerbeispiele

„haben wir gleich zu Beginn mit allen Mitarbeitenden die Verhaltensziele für das MBO Programm gemeinsam definiert

Wir haben mit denen zusammengearbeitet [...] also mit den operativ Tätigen zusammengearbeitet, sehr rasch, die Idee kam von denen, wir haben sie selbstverständlich unterstützt

3.2.22 Machtorientierung

Ein machtorientiertes Vorgehen beschreibt eine Arbeitsweise, bei welcher über den Veränderungsprozess durch relevante Entscheidungsträgerinnen und –träger entschieden wird bzw. der Veränderungsprozess von diesen in die Wege geleitet und kontrolliert oder gar vollzogen wird.

- treffen Entscheide alleine und/oder
- die Betroffenen werden nicht einbezogen und/oder
- es werden direktive Weisungen erlassen und/oder
- es werden in direkter Weise Empfehlungen abgegeben.

Ankerbeispiele

Also das hat dramatische Formen gehabt, wo man einfach gesagt hat, dass die Leute das einfach machen müssen, dass sie in die neue Form rein müssen.

Man ist ganz klar Konflikte gefahren, indem man ihnen ganz einfach das System abgedreht hat

Wenn sie so ein Projekt als Profi beginnen, dann sagen sie, dass sie innerhalb von drei Monaten die richtigen Leute haben und dann drücken sie so fest darauf, und dann merken sie, ob es die richtigen Leute sind

3.3 Passung zwischen Change Management und betrieblichen Voraussetzungen

3.3.1 Anpassung des Change Managements (Veränderungsprozessgestaltung) an betriebliche Voraussetzungen

Das Vorgehen zur Veränderungsprozessgestaltung wird bewusst an die betrieblichen Begebenheiten angepasst bzw. die Passung der eigenen Vorgehensweisen mit den betrieblichen Begebenheiten wird berücksichtigt

Ankerbeispiele

Wenn ich davon ausgehe, dass eine Organisation nur bestimmte Interventionen erträgt und aufnehmen kann und davon gehe ich aus vor dem systemischentheoretischen Hintergrund, dann muss ich Stellen finden, die erträglich sind, die verstanden werden können und die der internen Logik entsprechen, dann können kleine Interventionen Hebelwirkungen haben. [...]. Ein Dimension ist die Zeit, die können nicht über ein halbes Jahr planen und sagen: "Na warten wir mal ab und mal investieren, Zeit investieren", es muss viel schneller gehen in einer solchen Branche.

Das ist die Judo-Geschichte. Ein sehr personenzentriertes Unternehmen, viele Ämter sind nicht personenzentriert, die sind austauschbar. Der ist dann zwar wichtig der Chef, wenn er da ist, es könnte aber auch ein anderer sein. Wenn es ein personenzentrierter Betrieb ist, dort muss ich mit Personen arbeiten. Für mich waren die beiden Geschäftsführer, der Assistent und vor allem der Oberchef, die musste ich je individuell bedienen. Die kann ich nicht nur in ihrer Funktion nutzen und der Macht, die damit verbunden ist. Sondern auch in ihrer Art wie sie umgehen.

Hauptkategorie	Subkategorie	spezifische Subkategorie
----------------	--------------	--------------------------

3.3.2 Keine Anpassung des Change Managements (Prozessgestaltung) an betriebliche Voraussetzungen

Das Vorgehen zur Veränderungsprozessgestaltung wird nicht an die betrieblichen Begebenheiten angepasst.

Kodierregel:

Dieser Fall muss explizit erwähnt werden

Ankerbeispiel

Ich habe es selber [...] angewendet, wo sechs Leute involviert sind, es ist exakt der gleiche Weg, wie für diese Unternehmen, wo sehr viel mehr Leute involviert sind. Es spielt eigentlich keine Rolle, was für eine Branche

3.3.3 Wechsel des Change Management-Ansatzes

Der Change Management-Ansatz bzw. der Beratungs-Ansatz wird (intentional oder nicht intentional) während des Veränderungsprozesses (plötzlich) geändert.

Ankerbeispiel

Man wollte einen grossen Schritt machen, den hat man auch gemacht, indem man in einer ersten Phase bezüglich Organisationsstruktur auch relativ visionäre Ideen entwickelt hat, dann ist man aber relativ rasch auf den Boden der Realität zurückgekehrt, dass das gar nicht realisierbar ist

3.3.4 Kein Wechsel des Change Management-Ansatzes

Der Change Management-Ansatz bzw. der Beratungs-Ansatz wird intentional während des Veränderungsprozesses nicht geändert.

Kein Ankerbeispiel (keine Kodierung)

3.4 Ressourcen

3.4.1 Finanzielle Ressourcen

Das Veränderungsprojekt verfügt über genügend finanzielle Ressourcen.

Ankerbeispiel

Das ist eine ganz wichtige Schlüsselstelle gewesen. Das hat auch den Geldhahnen aufgedreht.

3.4.2 Zu wenig /keine finanziellen Ressourcen vorhanden

Kodierregel:

Muss explizit formuliert werden

Ankerbeispiel

Das Konzept erarbeiten die jetzt selbst das Geld ist verbraucht

3.4.3 zeitliche Ressourcen

Das Veränderungsprojekt verfügt über genügend zeitliche Ressourcen.

Ankerbeispiel

Auch den Zeitfaktor haben wir dort rausschieben können

Und soviel Stunden für die Schulung freigeben, damit sie sich am neuen System fit machen können

3.4.4 Zu wenig /keine zeitlichen Ressourcen vorhanden

Kodierregel:

Muss explizit formuliert werden

Ankerbeispiel

Und dass man im Projekt nicht die Ressourcen hat, das wirklich zu Ende zu korrigieren

3.4.5 personelle Ressourcen

Das Veränderungsprojekt verfügt über genügend personelle Ressourcen.

Ankerbeispiel

Jetzt holen wir nochmals Leute rein [...] also so, dass solche Dinge auch transparent gemacht werden

Hauptkategorie	Subkategorie	spezifische Subkategorie
	3.4.6 Zu wenig /keine personellen Ressourcen vorhanden	<p><u>Kodierregel:</u> Muss explizit formuliert werden</p> <p><u>Ankerbeispiele</u> Da habe ich die Geschäftsleitung denke ich intensiv unterstützt, zum Teil schlicht aus Kapazitätsgründen</p> <p>Und plötzlich hat man gemerkt: ‚eigentlich haben wir die Ressourcen gar nicht dazu. Also wir haben nicht genügend Leute, um jetzt schlussendlich das wirklich durchzuziehen‘.</p>
	3.4.7 Machtressourcen	<p>Das Veränderungsprojekt verfügt über das notwendige Machtkapital, d.h. über diejenigen Personen, Gremien bzw. Instanzen, welche mächtig sind an Titeln, Informationen, Beziehungen, Erfahrungen, Reputationen u.ä.</p> <p><u>Ankerbeispiel</u> Da hat man den Fokus darauf gehabt, dass man die Leute ins Projekt bekommen möchte [...], die in diesem Sinne nicht jedesmal in die Hierarchie hineinsteigen müssen, um irgendwelche Fachentscheide abzuholen, sondern im Projekt die wesentlichen Fachentscheide selber treffen.</p>
	3.4.8 Zu wenig /keine Machtressourcen vorhanden	<p><u>Ankerbeispiel</u> Es hätte mehr Erfolg gehabt, wenn sie das angehängt hätten und gesagt hätten: ‚Der Projektleiter ist der oberste strategische Projektentwickler‘. Wenn sie es dort anhängen, dann gibt es ein anderes Signal in die Organisation</p>
4 Erfolgsfaktoren		
	4.1 Quickwins bzw. Teilzielerreichungen	<p>Es wurden kurzfristig angelegte Sofortmassnahmen bzw. Verbesserungen oder die Erreichung von Etappenzielen spürbar.</p> <p><u>Ankerbeispiel</u> Das andere ist gewesen, dass ich relativ früh darauf geschaut habe, dass mindestens einzelne Abteilungen sehr schnell Teilerfolge haben</p>
	4.2 Authentizität der Veränderungsabsicht	<p>Das Veränderungsvorhaben bzw. seine InitiantInnen sind authentisch und glaubwürdig.</p> <p><u>Ankerbeispiel</u> Das heisst eigentlich auch, dass man bereit ist, darin zu investieren, zeigt auch irgendwo die Bedeutung und den Willen, dies eben möglichst erfolgreich zu verändern.</p>
	4.3 Einbezug weiterer InteressenvertreterInnen	<p>Es werden weitere Interessenvertreter (z.B. KundInnen, Lieferanten) in den Veränderungsprozess einbezogen.</p> <p><u>Kodierregel</u> Einbezug der Beschäftigten wird mit ‚Partizipation‘ kodiert.</p> <p><u>Ankerbeispiel</u> Also, das ist einfach die Möglichkeit gewesen, wirklich je nach Schritt im Prozess, je nach Themen, die auch aufgetaucht sind, wirklich ganz situativ, zu sagen, wer hier hinzu muss</p>
	4.4 andere	<p>Akteure bzw. Akteurinnen bezeichnen bestimmte Ereignisse oder Begebenheiten explizit als Erfolgsfaktoren.</p> <p><u>Kodierregel</u> können nachher datengeleitet zusätzlich kategorisiert werden.</p>

Hauptkategorie	Subkategorie	spezifische Subkategorie
----------------	--------------	--------------------------

5 Misserfolgsfaktoren

5.1 Mangelnde Passung zu anderen Projekten

Das beschriebene Veränderungsprojekt verläuft unkoordiniert bzw. in seinen Zielsetzungen unpassend zu parallel laufenden weiteren Veränderungsprojekten

Ankerbeispiel

Ja, da hat es untereinander Probleme gegeben

5.2 Mangelnde Passung der Veränderungsziele mit den Organisationszielen

Die Ziele des Veränderungsprojekts konfliktieren mit denjenigen der Organisation

Ankerbeispiel

Aber auf der Stufe Konzern hat man das nochmals überdacht und hat sich völlig neu aufgestellt und dann ist das natürlich ein absoluter Fremdkörper in dem ganzen Ding drin gewesen.

5.3 Zeitdruck

Das Projekt steht unter Zeitdruck.

Ankerbeispiel

Es war halt alles unter Hochdruck

5.4 Aktionismus

Akteure bzw. Akteurinnen handeln schnell und unüberlegt, ohne die Situation oder allfällige Handlungskonsequenzen zu reflektieren.

Ankerbeispiel

Das ist einfach ein konkreter Vorfall gewesen, der dann im Umfeld zu reden gegeben hat und man dann das Gefühl gehabt hat, dass man jetzt gleich etwas machen müsste

5.5 Einseitige Lösungsfixierung

Akteure bzw. Akteurinnen sind auf eine bestimmte Lösung eingeschossen ohne Lösungsalternativen zu überprüfen

Kein Ankerbeispiel (keine Kodierung)

5.6 Profilierung von Führungskräften

Führungskräfte missbrauchen das Veränderungsprojekt für ihre Selbstprofilierung.

Ankerbeispiel

Die haben gewusst: ‚Wenn ich das so schiebe, sieht das etwas besser aus bei mir, wenn ich das so schiebe, dann laufe ich Egafhr, dass man im Nachhinein sagen muss, dass es sich doch nicht bewährt hat, also müssen wir das doch noch unterordnen‘ und so weiter. Dort sind natürlich die totale Macht und das Machtgerangel und die eigenen Interessent wieder voll durchgebrochen

5.7 andere

Akteure bzw. Akteurinnen bezeichnen bestimmte Ereignisse oder Begebenheiten explizit als Misserfolgsfaktoren

Kodierregel

können nachher datengeleitet zusätzlich kategorisiert werden

6 Individuelle Prozesse

6.1 Problembewusstsein

Akteure bzw. Akteurinnen nehmen Veränderungsbedarf wahr.

Ankerbeispiel

Wie immer und überall haben natürlich die Beschäftigten genau gewusst, wo es klemmt.

[...], dass man sich einig geworden ist, dass der bestehende Zustand eigentlich nicht das Optimale ist und man auf etwas Neues kommen muss

Hauptkategorie	Subkategorie	spezifische Subkategorie
----------------	--------------	--------------------------

6.2 Kein Problembewusstsein vorhanden

Akteure bzw. Akteurinnen nehmen keinen Veränderungsbedarf wahr.

Kodierregel:

Muss explizit formuliert werden

Ankerbeispiel

Die Projektleitung ist sehr operativ ausgerichtet gewesen und eigentlich ist es ein strategisches Veränderungsprojekt gewesen. Der Projektleitung versäumte es eigentlich wirklich den Schritt mal zurück zu machen und so einen Gesamtblick zu haben

6.3 Durchsetzung und Promotion

Akteure bzw. Akteurinnen unternehmen Aktivitäten zur Überwindung von Barrieren und Widerständen in Bezug auf den Veränderungsprozess sowie zur aktiven und intensiven Förderung des Veränderungsprozesses.

Kodierregel:

Lobbying oder Projektmarketing wird als ‚Durchsetzung und Promotion‘ kodiert.

Ankerbeispiele

Da sind Spiele gelaufen, die wir feststellen mussten, die dann aber der Chef gelöst hat. Er hat Spielregeln eingeführt. Er hat gesagt, er gehe keinen Millimeter retour, das dies die Spielregeln seien und man sich jetzt daran halte.

[...], dass es wieder Schub gegeben hat im Projekt. [...] Wenn dann wieder ihre Leute gekommen sind und gesagt haben: "Es geht nicht", haben sie gesagt: "Doch, es geht."

Ich sage mal, ohne klare Statements und ohne einem grossen Engagement von mindestens zwei Exponenten der Geschäftsleitung im Fall [...] hätte ein solches Projekt nie stattfinden können

6.4 Keine Durchsetzung und Promotion vorhanden

Akteure bzw. Akteurinnen unternehmen keine Aktivitäten zur Überwindung von Barrieren und Widerständen in Bezug auf den Veränderungsprozess sowie zur aktiven und intensiven Förderung des Veränderungsprozesses.

Kodierregel:

Muss explizit formuliert werden

Ankerbeispiel

Dann sieht man vielleicht auch, dass der zwar offiziell Projektleiter ist, intern jedoch diese Promotorenrolle nicht gut erfüllt hat

6.5 Wahrgenommene Selbstwirksamkeit

Akteure bzw. Akteurinnen äussern Urteile, welche darauf hinweisen, dass sie oder andere sich bestimmte veränderungsbezogene Aktivitäten zutrauen.

Ankerbeispiel

Sie haben begonnen zu überlegen: ‚Was die machen, können wir auch [...]‘. Ein Stück weit sehen, dass es machbar ist und zwar von Praktikern und nicht von Theoretikern.

6.6 Keine/wenig Selbstwirksamkeit wahrgenommen

Akteure bzw. Akteurinnen äussern Urteile, welche darauf hinweisen, dass sie oder andere sich bestimmte veränderungsbezogene Aktivitäten nicht zutrauen.

Kodierregel:

Muss explizit formuliert werden

Ankerbeispiel

Keiner hätte sich das zugetraut, denn das ist ein 25-Millionen-Projekt.

Hauptkategorie	Subkategorie	spezifische Subkategorie
----------------	--------------	--------------------------

6.7 Wahrgenommener Nutzen

Akteure bzw. Akteurinnen denken bzw. sehen, dass sich die Veränderung für sie bzw. für die Organisation lohnt bzw. ausbezahlt machen wird.

Ankerbeispiele

Ja, das ist der Treiber Nummer eins. Es geht um Geld. Die müssen profitabel sein und wenn sie sehen, aufgrund von Interventionen von unserer Seite, hat sich etwas ereignet, das in die richtige Richtung läuft und zwar betriebswirtschaftlich in die richtige Richtung, dann beschleunigt das.

Ja, und überhaupt ermöglicht, es hätte keine zweite Phase gegeben, wenn die sich nur nett gefunden hätten und gesagt hätten, wir haben es gut miteinander, wir streiten nicht mehr so viel miteinander. Das hätte nicht viel gebracht, sondern schlicht, dass sie sagen, ja das geht schneller. Die Rapporte werden kürzer. Es muss weniger ausdiskutiert werden. Es gibt weniger Schuldverteilung.

6.8 Kein wahrgenommener Nutzen

Akteure bzw. Akteurinnen denken bzw. sehen, dass sich die Veränderung für sie bzw. für die Organisation nicht lohnt bzw. ausbezahlt machen wird.

Kodierregel:

Muss explizit formuliert werden

Ankerbeispiel

Der eine oder andere hat auch überzeugt werden müssen, dass man das überhaupt jetzt in Angriff nehmen soll, denn es bedeutet einen riesigen Aufwand und in einem ersten Schritt sieht man nur, dass man das Gleiche machen kann wie vorher.

6.9 Fähigkeit gute Lösungen zu generieren

Akteure bzw. Akteurinnen zeigen bzw. äussern die Befähigung, im Rahmen des Veränderungsprozesses nützliche Ideen und Lösungen beizusteuern.

Ankerbeispiel

Wie immer und überall haben natürlich die Beschäftigten genau gewusst, wo es klemmt und gewusst, was man machen müsste und haben Vorschläge zum Teil aus der Schublade geholt, die waren ja schon da.

6.10 Wenig/keine Fähigkeit gute Lösungen zu generieren

Akteure bzw. Akteurinnen zeigen bzw. äussern die Befähigung, im Rahmen des Veränderungsprozesses nützliche Ideen und Lösungen beizusteuern.

Kodierregel:

Muss explizit formuliert werden

Kein Ankerbeispiel (keine Kodierung)

6.11 Widerstand

Akteure bzw. Akteurinnen zeigen Verhaltensweisen, welche der Veränderung entgegenstehen und deren Überwindung Aufwand kostet.

6.11.1 aktiv-verbal

Ankerbeispiel

Nein, offener Widerstand. Wenn man daran gearbeitet hat, z.B. was wären sinnvolle Führungsstrukturen, haben sie einfach ganz klar gesagt, dass sie nichts daran verändern wollen. So wie es ist, sei das einzig Gute. (Passavant, S. 8)

6.11.2 aktiv-nonverbal

Ankerbeispiel

Wie sind denn so die Reaktionen darauf gewesen? – Also es ist fast explodiert. Das ist natürliche eine ganz negative Sache gewesen. Wir im Projekt drin sind natürlich ganz böse angeschossen worden. Die Projektleiterin [...] die hat man negiert

6.11.3 passiv-verbal

Ankerbeispiel

„Ich kann das nicht, ich weiss das nicht“

Hauptkategorie	Subkategorie	spezifische Subkategorie
	6.11.4 passiv-nonverbal	<p><i>Ankerbeispiel</i></p> <p>Und da haben sie sich geweigert [...], die haben es einfach nicht gemacht“</p> <p>Ferien, krank, Ausbildung, Abwesenheit, Geburt. Also manchmal hat man das Gefühl gehabt, dass das alles erfunden worden ist (Jenny, S.17).</p>
6.12 Umgang mit Widerstand		
	6.12.1 proaktiv- repressiv	<p>Der Umgang mit Widerstand erfolgte vorwegnehmend und autoritär (z.B. durch Androhung von Sanktionen, Kontrollen o.ä.)</p> <p><i>Ankerbeispiel</i></p> <p>Ja, so eine Trichterform, wo man einfach sagt: „So jetzt machen wir die Klappe auf und jetzt musst du absolute Leistung bringen. Wenn du die Leistung nicht bringst, dann fällst du unten raus.“</p>
	6.12.2 proaktiv- konstruktiv	<p>Der Umgang mit Widerstand erfolgt vorwegnehmend und aufbauend (z.B. durch Meinungseinholen bei kritischen Betroffenen)</p> <p><i>Ankerbeispiel</i></p> <p>...und dann haben wir dann auch gesagt, dass es Sinn machen würde, dass wir Leute, die besonders kritisch sind, zusammen nehmen, damit diese ihre kritischen Faktoren auch einbringen können</p> <p>Gut, das hat vielleicht damit zu tun, dass wo das Projekt mal in einer ersten Phase abgeschlossen gewesen ist und dann in die Versuchsphase..., haben wir gesagt, dass alle, die über etwas stolpern, die das Gefühl haben, dass es nicht "verhebt", beginnen sollen, nicht gerade ein Tagebuch, aber so ein Logbuch zu führen. (Passavant, S.12)</p>
	6.12.3 reaktiv -repressiv	<p>Der Umgang mit Widerstand erfolgt reagierend und autoritär (z.B. durch Sanktionen, Ultimaten o.ä.)</p> <p><i>Ankerbeispiele</i></p> <p>Es sind immer so komische Ausreden gewesen. Also man hat es effektiv ausräuchern müssen.</p> <p>Und dann hat der Auftraggeber wieder eine andere Führungsrolle übernehmen müssen, und hat dann Sanktionen initiieren müssen, so dass man denen einfach auf die Finger geklopft hat</p> <p>Wir haben es auch versucht ihnen wirklich persönlich rüberzubringen. Wenn sie es dann nicht begreifen wollten, dann hat man sie blossgestellt vor allen zusammen.</p>
	6.12.4 reaktiv-konstruktiv	<p>Der Umgang mit Widerstand erfolgt reagierend und aufbauend</p> <p><i>Ankerbeispiel</i></p> <p>Aber es gelang dann mit sehr wenig Unterstützung meinerseits, die Person dazubringen, dass sie ihren Widerstand gegen ihre eigene Kompetenzentwicklung überwand.</p>
6.13 Angst, Verunsicherung		
<p>Akteure bzw. Akteurinnen äussern Gefühle der Verunsicherung in Bezug auf das oder Angst vor dem, was die Veränderung mit sich bringt. Diese Gefühle können sich auf die Bewältigung von Wandelanforderungen ebenso wie auf Konsequenzen des Wandels beziehen.</p> <p><i>Ankerbeispiel</i></p> <p>Haben Sie eine Erklärung dafür, dass der versteckte Widerstand so stark gewesen ist? – Generell kann ich eigentlich sagen, Angst, pure Angst und Unfähigkeit. [...] und aus diese Unfähigkeit ist Angst gekommen. Ich weiss nicht, was zuerst dagewesen ist.</p>		

Hauptkategorie	Subkategorie	spezifische Subkategorie
----------------	--------------	--------------------------

6.14 Resignation

Akteure bzw. Akteurinnen zeigen Verhaltensweisen bzw. äussern Befindlichkeiten, welche auf Rückzugstendenzen im Sinne eines Aufgebens von Aktivitäten bzw. eines sich-abfindens mit Zuständen im Zusammenhang mit aktuellen Veränderungsprozessereignissen schliessen lassen.

Ankerbeispiel

Dort kommt natürlich eine gewisse Ernüchterung und Frustration zum Tragen.

6.15 Aktive Teilnahme, „mitmachen“, i.S.v. Annehmen des Partizipationsangebots

Akteure und Akteurinnen lassen sich in die Veränderungsaktivitäten einbinden oder äussern die Bereitschaft dazu.

Kodierregel

Wenn explizit das Partizipationsangebot verweigert wird, wird ‚Widerstand‘ kodiert

Ankerbeispiele

Wie konnten sie feststellen, dass die Mitarbeit gut gewesen ist, woran machen sie das fest? - An der Beteiligung, an der Verlässlichkeit z.B., ob Aufgaben, die man verteilt oder Sachen, die man von Mitarbeitenden braucht, gemacht werden, ob die zeitgerecht gemacht werden, an der Qualität und das andere ist rein vom Kontakt her

Und natürlich auch daran, dass die Beteiligung an diesen Workshops gut gewesen ist. Sie haben sich dann auch aktiv einbinden lassen. Aber es ist schon vor allem, dass ich das Gefühl gehabt habe, doch die nehmen sich den Raum. Wenn ich etwas brauche, habe ich es auf relativ einfache Art bewerkstelligen können

6.16 Akzeptanz / Vertrauen in die Beratung bzw. in den Prozess / das Vorgehen

Äusserungen, wonach der/die Beratende von den AkteurInnen betrieblicherseits akzeptiert wurde und/oder Vertrauen bzw. Akzeptanz in das Vorgehen des Changes besteht.

Ankerbeispiele

Es hat Voraussetzungen geschaffen, dass man uns ernst nimmt. Wir sind nach wie vor keine [...], ich verstehe immer noch nichts davon. Aber man nimmt uns ernst, dass wir Kanäle öffnen können und erkennt, dass das Öffnen der Kanäle einen Wert darstellt.

Es ist eben viel Vertrauen da gewesen zuerst einmal mit der Personalabteilung, wie die wissen, dass die seriös und gradlinig arbeiten und nachher auch relativ schnell mit mir

7 Soziale Prozesse

7.1 Information und Kommunikation

Akteure bzw. Akteurinnen tauschen Informationen in Bezug auf den Veränderungsprozess aus.

Kodierregel

InitiantInnen bzw. AdressatInnen der Information bzw. Kommunikation müssen immer mitkodiert werden.

Ankerbeispiel

Ich haben den Eindruck gehabt, dass ich Informationen bekomme, ich werde auch proaktiv informiert. Ich musste Informationen nicht hinterherrennen.

7.2 Keine/zu wenig Information und Kommunikation

Akteure bzw. Akteurinnen tauschen zu wenig/kein Informationen in Bezug auf den Veränderungsprozess aus.

Kodierregel:

Muss explizit formuliert werden

Ankerbeispiel

Gewisse Dinge sind nicht weiterkommuniziert worden, weil sie aus Sicht der Projektleitung vielleicht zu wenig relevant ausgesehen haben

7.1.1 Information und Kommunikation formell

Akteure bzw. Akteurinnen tauschen Informationen über dafür vorgesehene offizielle Kanäle oder in dafür eingesetzten offiziellen Gremien aus.

Ankerbeispiele

Was ich dann wirklich mit ihnen gemacht habe, ist einerseits, das Verfahren genau zu definieren, also, [in einer Geschäftsleitungssitzung] dem oberen Kader genau präsentiert, wie ich vorgehen möchte, auch mit den Interviews mit dem mittleren Kader und so

Ja, und weil wir es kommuniziert haben. Das wurde natürlich verbreitet. [...] Solche Massnahmen. Diese Schulungsmassnahmen. [...] und da wurde ein Foto angeschlagen an die schwarze Wand der Kantine

Hauptkategorie	Subkategorie	spezifische Subkategorie
----------------	--------------	--------------------------

7.1.2 Information und Kommunikation informell

Akteure bzw. Akteurinnen tauschen Informationen auf inoffiziellen Kanälen aus.

Ankerbeispiel

Also, man hat in den Gängen geredet. Man hat natürlich im Café geredet. Man hat zwischen den Türen geredet, zwischen Sitzungen.

7.3 Transparenz über Projektschritte und Entscheidungen

Akteure bzw. Akteurinnen nehmen eine hohe Transparenz in Bezug auf projektbezogene Entscheidungen wahr

Ankerbeispiel

Sie haben gefunden, dass es happig ist, aber ‚wir wissen, dass es sauber vonstatten geht‘, so sind die Feedbacks gewesen.

7.4 Keine/zu wenig Transparenz über Projektschritte und Entscheidungen

Akteure bzw. Akteurinnen nehmen wenig oder keine Transparenz in Bezug auf projektbezogene Entscheidungen wahr

Kodierregel:

Muss explizit formuliert werden

Ankerbeispiel

Aber das Feedback, wie meistens in solchen Prozessen, hat geheißen: ‚Wir haben zu wenig gewusst‘.

7.5 Kooperation (Gruppenproblemlösen)

Zusammenarbeit von Akteuren bzw. Akteurinnen im Sinne einer gemeinsamen Problemlösung und/oder der gemeinsamen Realisierung bzw. Bewertung eines Arbeitsschrittes oder einer Lösung.

Kodierregeln:

- Wenn Beratende Vorschläge oder Empfehlungen einbringen, welche danach in einem Gremium diskutiert werden, wird ‚Kooperation‘ kodiert.
- In Kooperationssituationen werden alle beteiligten AkteurInnen als ‚InitiantIn‘ kodiert
- Workshops und/oder Arbeitsgruppen werden grundsätzlich als Kooperation kodiert, ausser wenn die Workshops explizit nicht der Problemlösung dienen (z.B. Informationsveranstaltung)

Ankerbeispiele

Das sind einfach so Bilder, wo dann auch jeder hineinzeichnen und sagen darf, dass das nicht stimmt und so entwickelt man sich ja miteinander bis so etwas stimmt und das sind so Bilder gewesen, die dann nachher in den Büros gehangen sind, auf die man dann in den Sitzungen auch immer wieder darauf verwiesen hat. Das sind solche Visualisierungshilfen gewesen.

Also, nicht die Alten haben ihre Sachen aufgeschrieben, sondern man hat gemeinsam Prozesse und Abläufe definiert. Damit ist dann auch sehr viel von dem Wissen eingeflossen. Die haben sehr gut mitgearbeitet.

...und aufgrund dessen haben wir die Abläufe nochmals festgelegt, also, provisorisch definiert und dann nochmals auf die Rüttelstrecke geschickt. - Bei wem denn auf die Rüttelstrecke geschickt? - Untereinander. Die einen haben die Abläufe vorgestellt und die anderen haben die Advocatus-diaboli-Rolle gehabt.

wir sind den ganzen Weg nochmals mit ihnen gegangen, so wie wir dazu gekommen sind wie man es auch anders hätte machen können [...] und nachher gesagt was für das und was gegen das spricht usw und nachher haben wir zusammen geschaut welche Form sie am besten finden würden

7.6 Keine / zu wenig Kooperation (Gruppenproblemlösen)

Zusammenarbeit von Akteuren bzw. Akteurinnen im Sinne einer gemeinsamen Problemlösung und/oder der gemeinsamen Realisierung bzw. Bewertung eines Arbeitsschrittes findet keine / zu wenig statt

Kodierregel:

Muss explizit formuliert werden

Kein Ankerbeispiel (keine Kodierung)

Hauptkategorie	Subkategorie	spezifische Subkategorie
----------------	--------------	--------------------------

7.7 (partizipative) Sicherheit

Akteure bzw. Akteurinnen äussern Gedanken und/oder Gefühle, die darauf schliessen lassen, dass sie oder andere sich in einer Kooperations- bzw. Kommunikationssituation des Veränderungsprozesses sozioemotional sicher fühlen.

Ankerbeispiel

Das ist noch schwierig zu sagen. Ich vermute, das ist jetzt aber sehr hypothetisch, dass es ein Stück Vertrauensaufbau gegeben hat. - Durch das Transparent machen dessen, wozu man etwas macht? - Ja. Das es auch die Möglichkeit gegeben hat, sehr schnell Einwände anzusprechen oder eigene Ideen einzubringen. Ich weiss nicht, ob es sehr relevant gewesen ist, im Sinne von ergebnisorientiert relevant, aber ich denke klimatisch ist es noch eine gute Begleiterscheinung.

7.8 Keine / zu wenig (partizipative) Sicherheit

Akteure bzw. Akteurinnen äussern Gedanken und/oder Gefühle, die darauf schliessen lassen, dass sie oder andere sich in einer Kooperations- bzw. Kommunikationssituation des Veränderungsprozesses sozioemotional nicht sicher fühlen.

Kodierregel:

Muss explizit formuliert werden.

Kein Ankerbeispiel (keine Kodierung)

7.9 klare Vision und Ziele

Akteure bzw. Akteurinnen äussern, dass ihnen die Ziele des Projekts bzw. des jeweiligen Projektschrittes klar und/oder erreichbar erscheinen

Ankerbeispiel

Er hat dadurch auf eine Art einen visionären Sog erzeugt und wir konnten dann sozusagen auf diese Welle aufsurfen und mitsurfen.

7.10 Keine klare Vision und Ziele

Akteure bzw. Akteurinnen äussern, dass ihnen die Ziele des Projekts bzw. des jeweiligen Projektschrittes nicht klar und/oder unerreichbar erscheinen

Kodierregel:

Muss explizit formuliert werden

Kein Ankerbeispiel (keine Kodierung)

7.11 Aufgabenorientierung

Akteure bzw. Akteurinnen äussern, dass in einer Kooperations- bzw. Kommunikationssituation eine gemeinsame Orientierung auf hohe Leistung und Qualität besteht.

Ankerbeispiel

Das hat man schon gespürt im Sinne von, ich sage jetzt mal, Teamgeist, Identifikation mit der Aufgabe, die man macht.

7.12 Keine / zu wenig Aufgabenorientierung

Akteure bzw. Akteurinnen äussern, dass in einer Kooperations- bzw. Kommunikationssituation keine / zu wenig gemeinsame Orientierung auf hohe Leistung und Qualität besteht.

Kodierregel:

Muss explizit formuliert werden

Kein Ankerbeispiel (keine Kodierung)

Hauptkategorie	Subkategorie	spezifische Subkategorie
----------------	--------------	--------------------------

7.13 Unterstützung

Akteure bzw. Akteurinnen geben bzw. erhalten Unterstützung in Bezug auf Veränderungsaktivitäten. Diese Unterstützung kann verbal als emotionale, evaluative oder informationale Unterstützung, tatkräftig in Form von hilfeleistendem Verhalten oder in der Bereitstellung von zeitlichen, finanziellen oder personellen Ressourcen erfolgen.

Kodierregeln:

- Muss immer zusammen mit einer ‚agierenden Stelle‘ sowie möglichst mit einer ‚Adressatin‘ kodiert werden. Der/die UnterstützungsgeberIn muss dabei immer als ‚agierende Stelle‘, der/die UnterstützungsempfängerIn immer als ‚AdressatIn‘ kodiert werden.
- ‚dahinter stehen‘ wird als Unterstützung kodiert
- Reaktionen im Sinne von Zustimmung (‚ja, wir wollen das‘) werden als Unterstützung kodiert

Ankerbeispiele

Man hat die Geschäftsleitung zu jeder Tages- und Nachtzeit angehen können. Die ist absolut offen gewesen. Die Geschäftsleitung ist auch zur aktiven Mithilfe bereit gewesen.

Woran konnten sie erkennen, dass sie jetzt die Entscheidungsträger für das Projekt haben gewinnen können, dass sie da jetzt dahinter stehen und es vielleicht nicht nur ein Lippenbekenntnis ist? - Daran, dass wenn ich sie gebraucht habe, sie Termine freigemacht haben. Oder das Beispiel mit der Rüttelstrecke, von dem ich vorher gesprochen habe. Ich haben gesagt, dass ich gerne einen solchen Workshop machen möchte und dass es für alle Beteiligten greift, haben sie, nicht immer sofort, aber doch in einem anständigen Masse Termine freigesetzt

...und dann haben wir von den Arbeitsgruppen das Jawort gehabt als erstes und dann von der Geschäftsleitung und nachher vom Verwaltungsrat

7.14 Wenig/keine Unterstützung

Akteure bzw. Akteurinnen geben bzw. erhalten keine / zu wenig Unterstützung in Bezug auf Veränderungsaktivitäten.

Kodierregel:

Muss explizit formuliert werden

Ankerbeispiel

Er hat jovial alles gut gefunden, aber er hat sich dann in vielen Seminaren in wichtigen Situationen zurückgezogen.

7.15 Konflikt

Akteure bzw. Akteurinnen befinden sich miteinander in einer Spannungssituation, in welcher mit Nachdruck versucht wird, scheinbare oder tatsächlich unvereinbare Handlungspläne zu verwirklichen.

Kodierregel

‚Konflikt‘ wird nur dann kodiert, wenn zwischen den ProjektpartnerInnen Meinungsverschiedenheiten in Bezug auf künftige Lösungen bestehen. Wenn Meinungsverschiedenheiten in Bezug auf Veränderung oder Nicht-Veränderung bestehen, dann wird ‚Widerstand‘ kodiert

Ankerbeispiel

Die haben sich vor mir gestritten, destruktiv und haben das seit Jahren getan

7.16 Freistellung/Kündigung/personelle Veränderung

Aus Vorkommnissen des Change Prozesses resultiert eine Freistellung bzw. Kündigung.

Kodierregel:

Nur kodieren, wenn Kündigungen bzw. Freistellungen aus dem Prozessgeschehen heraus resultieren, nicht kodieren, wenn Kündigungen bzw. Freistellungen eines der Ergebnisse des Changes, i.S.v. Personaleinsparungen o.ä. ist.

Ankerbeispiel:

Sie haben die Arbeit nicht gemacht. Sie könnten es nicht, sie wüssten nicht wie, es gehe nicht [...]. Also, sehr dramatisch, eben so weit, dass wir sagen mussten: „So, jetzt ist fertig. Ich glaube wir trennen uns oder frühpensionieren“.

8 Organisationale Einflussfaktoren bzw. betrieblich Rahmenbedingungen

Kodierregel

- Wenn die betrieblichen Voraussetzungen generell beschrieben werden, nur mit ‚Organisationale Einflussfaktoren‘ kodieren
 - Nur dann mit Haupt- und Subkategorien kodieren, wenn organisationale Voraussetzungen einen direkten Einfluss auf die beschriebene Situation haben bzw. in Zusammenhang mit dem Veränderungsprozess stehen, z.B. „Es war ein Familienunternehmen mit einem Patron, das hat die Entscheidungen sehr beschleunigt“.
-

Hauptkategorie	Subkategorie	spezifische Subkategorie
8.1 Organisationsstruktur		
8.1.1 zentral		Die Organisationsstruktur zeichnet sich durch Zentralisierung der Entscheidungsbefugnisse aus <i>Kein Ankerbeispiel</i>
8.1.2 dezentral		Die Organisationsstruktur zeichnet sich durch Dezentralisierung der Entscheidungsbefugnisse aus <i>Kein Ankerbeispiel (keine Kodierung)</i>
8.1.3 autoritär		Die verantwortlichen Führungskräfte bzw. der verantwortliche Führungskreis trifft Entscheidungen alleine. <i>Ankerbeispiel</i> Der Chef hat das entschieden, also der Patron hat das entschieden.
8.1.4 partizipativ		Die verantwortlichen Führungskräfte bzw. der verantwortliche Führungskreis beziehen weitere Stellen in Entscheidungen ein <i>Ankerbeispiel</i> Er ist eine sehr integrierende Person, in dem Sinne, dass möglichst viele von denen, die es letztlich auch tragen, also die Leistungen bringen müssen, vorher auch integriert werden müssen.
8.1.5 funktionale Arbeitsteilung		Die Arbeitsteilung erfolgt nach dem Kriterium der Funktionen <i>Kein Ankerbeispiel (keine Kodierung)</i>
8.1.6 funktionale Integration		Die zur Erfüllung einer Tätigkeit notwendigen Teiltätigkeiten sind in einer Organisationseinheit zusammengeführt. <i>Kein Ankerbeispiel (keine Kodierung)</i>
8.1.7 Interdependenz		Es besteht eine grosse Abhängigkeit zwischen einzelnen Organisationseinheiten <i>Kein Ankerbeispiel (keine Kodierung)</i>
8.1.8 Autonomie der OEs		Die einzelnen Organisationseinheiten sind weitgehend unabhängig voneinander und funktionieren autonom und selbstreguliert <i>Kein Ankerbeispiel (keine Kodierung)</i>
8.1.9 standardisierte Aufgabenerfüllung		Die Aufgabenerfüllung und deren Koordination ist durch vorgegebene Verfahrensrichtlinien weitgehend festgelegt <i>Kein Ankerbeispiel (keine Kodierung)</i>
8.1.10 flexible Aufgabenerfüllung		Die Aufgabenerfüllung und deren Koordination ist den Ausführenden weitgehend selbst überlassen <i>Kein Ankerbeispiel (keine Kodierung)</i>
8.1.11 zentrale Planung		Die auszuführenden Tätigkeiten werden weitgehend durch eine zentrale Planungsstelle koordiniert <i>Kein Ankerbeispiel (keine Kodierung)</i>
8.1.12 dezentrale Planung		Die auszuführenden Tätigkeiten werden weitgehend in den betreffenden Organisationseinheiten geplant und koordiniert. <i>Kein Ankerbeispiel (keine Kodierung)</i>

Hauptkategorie	Subkategorie	spezifische Subkategorie
----------------	--------------	--------------------------

8.1.13 hohe Informationsflussformalisierung

Informationsprozesse haben weitgehend anhand bestimmter Regelungen (Weisungen, Protokolle, Formulare etc.) bzw. auf dem Dienstweg zu erfolgen.

Ankerbeispiele

Es hat Situationen gegeben wo von Führungskräften [...] gesagt worden ist, dass es ganz wichtig ist, dass der Dienstweg eingehalten wird.

8.1.14 geringe Informationsflussformalisierung

Informationsprozesse sind wenig durch bestimmte Regelungen bzw. den Dienstweg festgelegt und finden häufig ad hoc und nach individuellem Ermessen statt

Ankerbeispiele

wo die Leute erst mal erleichtert waren [im Projekt] Protokolle zu führen, öffentlich. Die Protokolle auch zu verteilen. Lächerlichste Dinge, die halt in einem solchen Betrieb nicht üblich sind. Da hat man vieles zwischen Tür und Angel gemacht, man ist Handwerker und man will, dass die Maschine läuft, da muss man doch nicht formal werden

8.1.15 Technikgestaltung

Die Aufgabenausführung ist durch Maschinenvorgaben inhaltlich und zeitlich festgelegt, der Mensch hat keine Handlungs- und Gestaltungsspielräume

*Kein Ankerbeispiel (keine Kodierung)***8.1.16 Arbeitsgestaltung**

Die Aufgabenausführung findet nach Vorgaben des Menschen und innerhalb definierter Handlungs- und Gestaltungsspielräume statt

*Kein Ankerbeispiel (keine Kodierung)***8.2 Erfahrungsstand****8.2.1 Erfahrungsstand hoch**

Akteure bzw. Akteurinnen bezeichnen die Organisation als erfahren im Umgang mit Veränderungen.

*Ankerbeispiel**Kein Ankerbeispiel (keine Kodierung)***8.2.2 Erfahrungsstand gering**

Akteure bzw. Akteurinnen bezeichnen die Organisation als unerfahren im Umgang mit Veränderungen.

Ankerbeispiel

Dass sie nicht so viel Kompetenzen hat, um Veränderungen auch wirklich bewältigen zu können

8.3 Kompetenz**8.3.1 Kompetenz vorhanden**

Akteure bzw. Akteurinnen beschreiben sich oder andere als kompetent im Zusammenhang mit Aspekten des Change Prozesses.

8.3.2 Keine/zu wenig Kompetenz vorhanden

Akteure bzw. Akteurinnen beschreiben sich oder andere als nicht / zu wenig kompetent im Zusammenhang mit Aspekten des Change Prozesses

Ankerbeispiel

Die sind dazu nicht fähig gewesen, im Sinne der Verantwortung, zu sagen, so wir strukturieren das mal so.

8.3.1.1 Fachkompetenz

Akteure bzw. Akteurinnen beschreiben sich oder andere als fachkompetent, d.h. als im Besitz spezifischer beruflicher sowie organisations- prozess-, aufgaben- und arbeitsplatzspezifischer Fertigkeiten und Kenntnisse

Ankerbeispiel

Sie sind fähig, das umzusetzen

8.3.2.1 Keine / zu wenig Fachkompetenz*Ankerbeispiel*

Zum Teil fehlte es auch an Kompetenzen betriebswirtschaftlicher Art.

Hauptkategorie	Subkategorie	spezifische Subkategorie
	8.3.1.2 Methodenkompetenz	Akteure bzw. Akteurinnen beschreiben sich oder andere als methodenkompetent, d.h. als im Besitz situationsübergreifend einsetzbarer kognitiver Fähigkeiten zur Problemstrukturierung und –lösung sowie Entscheidungsfindung <i>Kein Ankerbeispiel (keine Kodierung)</i>
	8.3.2.2 Keine / zu wenig Methodenkompetenz	<i>Ankerbeispiel</i> Ich denke, wegen eine grossen Unbeholfenheit, Informationen zu strukturieren und zu entscheiden, was gehört hinein und was nicht
	8.3.1.3 Sozialkompetenz	Akteure bzw. Akteurinnen beschreiben sich oder andere als sozialkompetent, d.h. als im Besitz von Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Einfühlungsvermögen, Fähigkeit zur Verantwortungsübernahme, zu Kollegialität und zu sozialer Unterstützung <i>Ankerbeispiel</i> [...] und dass er eine hervorragende Kommunikationsfähigkeit hat.
	8.3.2.3 Keine / zu wenig Sozialkompetenz	<i>Ankerbeispiel</i> Es hat dann auch einige Leute gehabt, die Mühe gehabt haben, sich an Workshops durchzusetzen, sich einzubringen.
	8.3.1.4 Selbstkompetenz	Akteure bzw. Akteurinnen beschreiben sich oder andere als selbstkompetent, d.h. als im Besitz eines Selbstkonzepts eigener Fähigkeiten und eines hohen Selbstwirksamkeitserlebens. <i>Kein Ankerbeispiel (keine Kodierung)</i>
	8.3.2.4 Keine / zu wenig Selbstkompetenz	<i>Ankerbeispiel</i> <i>Kein Ankerbeispiel (keine Kodierung)</i>
8.4 Veränderungskultur		
8.4.1 Veränderungskultur		
Die Kultur in der Organisation wird geschildert als Veränderungskultur, d.h. eine Kultur die Innovativität, Bewusstsein für Veränderungsbedarf, Offenheit für Veränderungen, entsprechende Veränderungsbereitschaft sowie die notwendige Identifikation mit dem Unternehmen und seiner Entwicklung auf allen Ebenen der Organisation zulässt und fördert.		
<i>Ankerbeispiel</i> Da braucht es ein bisschen Flexibilität beim Unternehmen, zu sagen: ‚ok, jetzt noch eins und noch eins‘.		
8.4.2 Keine Veränderungskultur		
Die Kultur in der Organisation wird geschildert als keine oder schlechte Veränderungskultur, d.h. eine Kultur die Innovativität, Bewusstsein für Veränderungsbedarf, Offenheit für Veränderungen, entsprechende Veränderungsbereitschaft sowie die notwendige Identifikation mit dem Unternehmen und seiner Entwicklung auf allen Ebenen der Organisation nicht zulässt und fördert.		
<i>Ankerbeispiel:</i> Das hat mit dieser „Nullfehler-Kultur“ zu tun. „Wir machen keine Fehler“ [...]. Oder auch, wenn wir im Projektteam irgendetwas gemacht haben, hat das immer von allen abgesegnet werden müssen [...] man hat es immer über alle Stellen noch verifizieren lassen, dass es ja sicher ist. Wenn dann ein Fehler passiert wäre, hätte man sagen können, der andere hat ja auch ja gesagt [...] die haben einfach keinen Mut gehabt.		

Hauptkategorie	Subkategorie	spezifische Subkategorie
8.5 Innerorganisationale Entwicklungen		
	8.5.1 Fusionierung	<i>Kein Ankerbeispiel (keine Kodierung)</i>
	8.5.2 Gesamtreorganisation	<i>Ankerbeispiel</i> Wenn man die Maschinen wegnimmt und eh am zügeln ist, dann zügelt man alles miteinander, man muss es dann nutzen, man muss die Projekte dann irgendwo zusammenfügen.
	8.5.3 Einführung neuer Tools	<i>Kein Ankerbeispiel (keine Kodierung)</i>
	8.5.4 Outsourcing spezifischer Aufgaben	<i>Kein Ankerbeispiel (keine Kodierung)</i>
	8.5.5 Führungswechsel	<i>Ankerbeispiel</i> Dass sicher dieser Führungswechsel eine der Hauptquellen für diesen Führungswechsel war.
	8.5.6 andere	
9 Umweltanforderungen		
<i>Kodierregel</i>		
<ul style="list-style-type: none"> • Wenn die Umweltanforderungen generell beschrieben werden, nur mit ‚Umweltanforderungen‘ kodieren • Nur dann mit Hauptkategorien kodieren, wenn Umweltanforderungen einen direkten Einfluss auf die beschriebene Situation haben bzw. in Zusammenhang mit dem Veränderungsprozess stehen. 		
9.1 Ökonomische Entwicklungen		
<i>Ankerbeispiel</i> Auch da haben wir in diesem Projekt X Schlaufen gedreht, weil schlussendlich kam halt wieder ein Einbruch im Markt und dann konnte er das nicht so zügig weiterführen		
	9.1.1 Wettbewerbssituation, Konkurrenzdruck	<i>Kein Ankerbeispiel (keine Kodierung)</i>
	9.1.2 Veränderte Kundenbedürfnisse, Anforderungen, Erwartungen	<i>Kein Ankerbeispiel (keine Kodierung)</i>
	9.1.3 Veränderungen des Arbeitsmarktes	<i>Kein Ankerbeispiel (keine Kodierung)</i>
	9.1.4 andere	
9.2 Technologische Entwicklungen		
	9.2.1 Produkttechnologische Entwicklungen	<i>Kein Ankerbeispiel (keine Kodierung)</i>
	9.2.2 Produktionstechnologische Entwicklungen	<i>Ankerbeispiel</i> Dass die Informatisierung der Arbeitsplätze der Angestellten immer mehr voranschreitet
	9.2.3 andere	
9.3 Politisch-rechtliche Entwicklungen		
	9.3.1 Neue gesetzliche Regelungen, Grundlagen	<i>Kein Ankerbeispiel (keine Kodierung)</i>
	9.3.2 andere	

Hauptkategorie	Subkategorie	spezifische Subkategorie
9.4 Soziokulturelle Entwicklungen		
	9.4.1 Wertewandel der Organisationsmitglieder in bezug auf Arbeit und wirtschaftliches Handeln	<i>Kein Ankerbeispiel (keine Kodierung)</i>
	9.4.2 Neue Anforderungen an die Qualifikation	<i>Kein Ankerbeispiel (keine Kodierung)</i>
	9.4.3 andere	
10 Wirkungen des Projekts		
10.1 Positive wirtschaftliche Wirkungen		
Das Projekt hat positive wirtschaftliche Wirkungen		
<i>Ankerbeispiel</i>		
[...] in einer Abschlussitzung zu sagen: "Liebe Leute, wir haben bei euch die Geschäftsprozesse optimiert, ihr seid in den schwarzen Zahlen. Innerhalb eines Jahres ist klar geworden, dass ab dem nächsten Jahr so und so viele Einsparungen gemacht werden können. Es gibt eine bestimmte Beschleunigung, [...], das sind 2 Mio. [...]. Gigantisch, wenn man weiss, dass man das im nächsten Jahr anders budgetieren kann.		
10.2 Keine oder negative wirtschaftliche Wirkungen		
Das Projekt hat keine oder negative wirtschaftliche Wirkungen		
<i>Kein Ankerbeispiel (keine Kodierung)</i>		
10.3 Positive organisationsbezogene Wirkungen		
Das Projekt hat positiv bewertete organisationsbezogene Wirkungen in Bezug auf Aspekte der Arbeitsgestaltung, des Einsatzes von Humanressourcen, der Zusammenarbeit, Führung und Kultur sowie der Lernenden Organisation u.ä.		
<i>Ankerbeispiel</i>		
Es ist dort zum Teil auch mehr um eine Art Hirnmassage gegangen, dass sie einfach gewohnter werden, in die Zukunft zu schauen und auch um Früherkennung zu machen und Zeichen wahrzunehmen. - Konnten sie im Nachhinein feststellen, ob das in Gang gekommen ist? - Also, was einfach eindrücklich ist, dass die untereinander an Sitzungen offenbar mehr über solche Sachen, die sie haben, sprechen.		
10.4 Keine oder negative organisationsbezogene Wirkungen		
Das Projekt hat negativ bewertete oder keine organisationsbezogenen Wirkungen in Bezug auf in Bezug auf Aspekte der Arbeitsgestaltung, des Einsatzes von Humanressourcen, der Zusammenarbeit, Führung und Kultur sowie der Lernenden Organisation u.ä.		
<i>Ankerbeispiel</i>		
Das hat Auswirkungen auf alle Führungsebenen, so dass man den Nachwuchs nicht hinkriegte.		
10.5 Positive mitarbeitendenbezogene Wirkungen		
Das Projekt hat positiv bewertete qualifikatorischen Wirkungen z.B. in den Bereichen Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz, Selbstkompetenz und/oder sonstige mitarbeitendenbezogene Auswirkungen, wie z.B. Arbeitszufriedenheit, verbessertes Qualitäts- und Kostenbewusstsein, Identifikation, Innovationsorientierung o.ä.)		
<i>Ankerbeispiel</i>		
Ich glaube, dass es insofern etwas gebracht hat, wenn man an die Evaluation denkt, dass es die Leute trainiert hat, Aspekte, die sie sehen, zu formulieren und z.B. Ängste, die sie haben, oder Bedenken, die sie haben, noch präziser benennen zu können und noch konstruktiver einzubringen. Also, sie haben so ein Gespür gekriegt, welche Faktoren noch eine Rolle spielen könnten, und die auch einbringen		
10.6 Keine oder negative mitarbeitendenbezogene Wirkungen		
Das Projekt hat negativ bewertete oder keine mitarbeitendenbezogenen Wirkungen		
<i>Kein Ankerbeispiel (keine Kodierung)</i>		

ANHANG C, Ergebnisse der Fallstudien aus Teilstudie 1

Fall 1: Die Informatikabteilung

Eingeschätzte Wirkungen des Projekts in der Informatikabteilung

Tabelle C-1 zeigt die je befragter Person quantifiziert erfragten Ergebnisse des Projekts. Leergelassene Felder betreffen Angaben, die Interviewpartnerinnen und –partner nach eigenen Angaben nicht machen konnten.

Tabelle C-1: Eingeschätzte Wirkungen des Projekts in der Informatikabteilung

Projektergebnisse: intendierte und nicht intendierte Wirkungen in der Informatikabteilung			
wirtschaftliche Wirkungen	InterviewpartnerIn I	InterviewpartnerIn II	InterviewpartnerIn III
	1=Verschlechterung, 2=eher Verschlechterung, 3=keine Auswirkung, 4=teilweise Auswirkung bzw. Ziel teilweise erreicht, 5=starke Auswirkung bzw. Ziel vollständig erreicht		
Steigerung der Konkurrenzfähigkeit	3	4	4
Reduktion der Personalkosten	3	3	3
Steigerung des Umsatzes		4	3
allgemein Kostensenkung		4	3
Verbesserung der Kundenorientierung	4	5	4
Verbesserung der Qualität von Produkten bzw. Dienstleistungen	5	4	4
Verbesserung der Prozessablaufqualität	5	4	4
Erhöhung der Termintreue	5	4	4
Erhöhung der Flexibilität	4	5	3
Reduktion der Durchlaufzeiten	4	4	4
Sicherung Produkt Know-how	4	4	2
Organisationsbezogene Wirkungen	InterviewpartnerIn I	InterviewpartnerIn II	InterviewpartnerIn III
	1=Verschlechterung, 2=eher Verschlechterung, 3=keine Auswirkung, 4=teilweise Auswirkung bzw. Ziel teilweise erreicht, 5=starke Auswirkung bzw. Ziel vollständig erreicht		
<i>Arbeitsgestaltung und Umgang mit Humanressourcen</i>			
motivierende Arbeitsaufgaben	4	4	2
Lern- und Entwicklungspotentiale in der Arbeit schaffen	4	4	5
Verbesserung allgemeiner Arbeitsbedingungen	3	4	4
Belastungsoptimierung	4	4	4
optimale Nutzung der Mitarbeitenden-Potentiale	4	4	3
Weiterentwicklung der Mitarbeitenden-Potentiale	4	4	3
Steigerung der Leistungsmotivation	3	3	2
Verbesserung der Arbeitszufriedenheit	2	3	4
<i>Zusammenarbeit, Führung und Kultur</i>			
Verbesserung der Zusammenarbeit	4	2	4
Verbesserung der Information und Kommunikation	2	4	3
Verbesserung des Klimas	2	2	2
Verbesserung der Führungsstrukturen und Prozesse	4	4	5
Verbesserung des Führungsverhaltens	4	4	5
Erhöhung von Partizipation und Mitsprache	4	3	3
Kulturentwicklung	2	3	4
innerbetriebliche Transparenz	4	4	4
<i>Aspekte einer Lernenden Organisation</i>			
Steigerung der Reflexionsfähigkeit der Organisation	4	3	4
Steigerung der Anpassungsfähigkeit der Organisation	4	5	4
Steigerung der Fähigkeit zur proaktiven Veränderung der Organisation	3	4	4
Qualifikatorische Wirkungen	InterviewpartnerIn I	InterviewpartnerIn II	InterviewpartnerIn III
	1=Verschlechterung, 2=eher Verschlechterung, 3=keine Auswirkung, 4=teilweise Auswirkung bzw. Ziel teilweise erreicht, 5=starke Auswirkung bzw. Ziel vollständig erreicht		
<i>Fach- und Methodenkompetenz</i>			
organisationales Wissen	4	4	4
Change Management-Kenntnisse	4	4	3
Arbeits- und organisationspsychologisches Wissen	4	3	4
betriebswirtschaftliches Wissen	3	3	4
Produkttechnologie-Kenntnisse	3	5	2
IT-Know-how	3	5	3
Projektmanagement-Know-how	4	4	4
andere Fachkenntnisse		3	4
Problemlösekompetenz	3	3	3
Fähigkeit zur Bewältigung neuer Situationen	3	3	3
Anwenden konkreter Methoden (Tools, Instrumente)	4	3	4
<i>Sozialkompetenz</i>			
Kommunikationsfähigkeit	3	4	3
Kooperationsfähigkeit	4	4	4
Meinungsäußerung, Durchsetzung	4	3	4
Soziale Unterstützung, Kollegialität	2	2	4
Einfühlungsvermögen	3	3	4

Tabellarische Zusammenfassung des Falls Informatikabteilung

Für einen erleichterten Überblick über den Fall Informatikabteilung werden die wichtigsten Informationen in Tabelle C-2 nochmals zusammengefasst.

Tabelle C-2: Überblick über den Fall Informatikabteilung

Betriebliche Ausgangslage	
Organisationstyp	<ul style="list-style-type: none"> • Dienstleistungsabteilung in einer städtischen Verwaltung, Kleinbetrieb
Strukturelle Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Funktionale Organisation • mittlere strukturelle Flexibilität <ul style="list-style-type: none"> - Geringe Standardisierung der Aufgabenerfüllung - mittlere Zentralisierung der Planung - Eher starke Informationsflussformalisierung - Teilweise bis eher starke Automatisierung
Führungsstrukturen	<ul style="list-style-type: none"> • Eher wenig traditionell-hierarchische Führungsstrukturen <ul style="list-style-type: none"> - Flache Hierarchien - Eher geringer Grad an Entscheidungscentralisation - Eher partizipativer Führungsstil
Produkte und Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Standardisierung von Produkten und Dienstleistungen, starke Ausrichtung an Kundenwünschen
Veränderungswissen	<ul style="list-style-type: none"> • Wenig Erfahrung im Zusammenhang mit Veränderungen • Eher ausreichende Kompetenzen für den Wandel
Kulturelle Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> • Eher bis stark vorhandene Aspekte einer Veränderungskultur
Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> • Finanziell ausreichend Ressourcen • Zeitlich und personell aus betrieblicher Sicht nicht ausreichend Ressourcen • Grosse Machtressourcen
Umweltanforderungen	<ul style="list-style-type: none"> • Kein wirtschaftlicher Druck, Veränderungsdruck aufgrund der intern festgestellten Ineffizienzen, gewisse Komplexität aufgrund der sich ebenfalls verändernden innerbetrieblichen Abteilungsumwelt
Ziele des Projekts	
<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Strukturen und Prozesse (Aufbau- und Ablauforganisation) • Effizienzsteigerung • Qualitätsverbesserung • Verbesserung der Kooperation • Rollenverständnis des Dienstleisters entwickeln (Kundenorientierung) 	
Veränderungsprinzipien	
Graduelle Anpassung	Tiefgreifende Wechsel
Pragmatisch-fokussierte Lösungen	Integrativ-konzeptuelle Lösungen
Humanzentrierung	Bedingungsorientierung
Rollende Planung	Linear-sequentielle Planung
Zieloffenheit	Zielfokussierung
Gemässigte Beschleunigung	Starke Beschleunigung
Langfristig-kontinuierliche Anlage	Einmalig-temporäre Anlage
Partizipationsorientierung	Machtorientierung
Selbstbeurteilung	Fremdbeurteilung
Prozessberatung	Fachberatung
Vorgehensmethode angepasst	Vorgehensmethode standardisiert
Betriebliche Entscheidungsverantwortung	Beraterische Entscheidungsverantwortung

Wirkungen des Projekts	
Wirtschaftliche Wirkungen	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserte Strukturen und Prozesse • Eher verbesserte Qualität • Eher verbesserte Kundenorientierung
Organisationsbezogene Wirkungen	<p><i>Verbesserungen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Verbesserungen im Bereich <i>Arbeitsgestaltung und Humanressourcen</i> <ul style="list-style-type: none"> - Eher verbesserter Einsatz von <i>Humanressourcen</i> (motivierende Aufgaben, Nutzung und Weiterentwicklung von Mitarbeitendenpotentialen, Lern- und Entwicklungspotentiale schaffen, Belastungsoptimierung) • Verbesserungen im Bereich <i>Zusammenarbeit, Führung und Kultur</i> <ul style="list-style-type: none"> - Verbesserung der teaminternen Kooperation - eher bis starke Verbesserung des Führungsverhaltens und der Führungsstrukturen - teilweise Erhöhung von Partizipation und Mitsprache und verstärkte reflexive Auseinandersetzung des Führungskreises mit dem Thema - eher verbesserte innerbetriebliche Transparenz • Verbesserungen im Bereich <i>Lernende Organisation</i> <ul style="list-style-type: none"> - Verbesserung der Weitergabe internen Know-hows untereinander - Verbesserte Reflexionsfähigkeit der Organisation - Verbesserte Anpassungsfähigkeit der Organisation <p><i>Verschlechterungen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • eher Verschlechterung der teamübergreifenden Kooperation (ev. temporär) • zunächst Verschlechterung des Arbeitsklimas
qualifikatorische Wirkungen	<ul style="list-style-type: none"> • teilweise verbesserte <i>Fach- und Methodenkompetenz</i>, v.a. Organisationales Wissen, Change- und Projektmanagement-Know-how • teilweise verbesserte Aspekte von <i>Sozialkompetenz</i> • erhöhte Selbstverantwortung der Mitarbeitenden im betrieblichen Alltag in Bezug auf Optimierungsmöglichkeiten bei der Arbeit
Hemmende prozessbezogene Faktoren	
Balance bzgl. Partizipationsgrad	<ul style="list-style-type: none"> • Widerstände bei Beteiligten bei Phasen mit verstärkter Partizipation aber auch nach Phasen mit geringerer Partizipation
Mangelhafte Information und Kommunikation und fehlende Anschlussfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Zu geringes Ausmass an Projektinformation in Projektphase, welche nicht unter Einbezug sämtlicher Mitarbeitender durchgeführt wurden • Schwierigkeit, alle Betroffenen nach der weniger partizipativen Phase wieder zu beteiligen und die ohne sie erarbeiteten Lösungen verständlich zu machen
Knappe Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> • Pausieren des Projekts durch gravierende Belastungssituation der Beteiligten • Fehlende Begleitung durch Beratung in Umsetzungsphase
Fehlende Zielfokussierung	<ul style="list-style-type: none"> • Ressourcenverbrauch durch Fehlen konkreter Ziele und Kriterien
Unterstützende prozessbezogene Faktoren	
Analyse	<ul style="list-style-type: none"> • wichtige Diskussionen unter den Mitarbeitenden • verbessertes Bewusstsein für die eigenen Dienstleistungen und Abteilungsziele • erhöhte Selbstverantwortung in der Folge des Projekts
Beratung	<ul style="list-style-type: none"> • neutraler Moderator, der „die Sache auf den Punkt bringt“
Start der Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Augenfälligkeit der Veränderung durch räumlichen Wechsel
Teamworkshops	<ul style="list-style-type: none"> • Konzentration auf das neue eigene Team nach dem Umzug

Fall 2: Die Bank

Eingeschätzte Wirkungen des Projekts in der Bank

Da das Projekt unumgesetzt abgeschlossen wurde, wurde für die Fallerstellung keine quantifizierte Erhebung der Wirkungen des Projekts vorgenommen.

Tabellarische Zusammenfassung des Falls Bank

Für einen erleichterten Überblick über den Fall Bank werden die wichtigsten Informationen in Tabelle C-3 nochmals zusammengefasst.

Tabelle C-3: Überblick über den Fall Bank

Betriebliche Ausgangslage	
Organisationstyp	Grosse Schweizer Bank
Strukturelle Merkmale	<p>Eher geringe strukturelle Flexibilität im Bereich des Strategieprojekts</p> <ul style="list-style-type: none"> • starke Standardisierung • hoher Zentralisierungsgrad der Planung • starke Informationsflussformalisierung • starke Automatisierung <p>eher grössere strukturelle Flexibilität im Bereich des Umsetzungsprojekts</p> <ul style="list-style-type: none"> • starke Standardisierung • geringer Zentralisierungsgrad der Planung • geringe Informationsflussformalisierung • geringe Automatisierung
Führungsstrukturen	<ul style="list-style-type: none"> • eher traditionell-hierarchische Führungsstrukturen <ul style="list-style-type: none"> - Steile Hierarchien mit 8 Hierarchieebenen - Mittlerer Grad an Entscheidungscentralisation - wenig partizipativer, eher autoritärer Führungsstil
Produkte und Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> • Unterschiedlicher Standardisierungsgrad von Produkten und Dienstleistungen, von eher stark bis eher wenig standardisiert
Veränderungswissen	<ul style="list-style-type: none"> • Viel Erfahrung mit organisationalen Veränderungen, viele Kompetenzen im Umgang mit Veränderungen
Kulturelle Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> • Aspekte einer veränderungsfreudigen Kultur sind zwar vorhanden, werden aber durch kompetitive Kulturaspekte neutralisiert bzw. sogar ins negative verkehrt • Wahrnehmung unterschiedlichen Umgangs mit Veränderungen seitens engagierter Veränderungsinitianten und -umsetzerinnen und seitens veränderungsmüder Betroffener.
Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> • Strategieprojekt: <ul style="list-style-type: none"> - ausreichende finanzielle und zeitliche Ressourcen - grosse Machtressourcen • Umsetzungsprojekt <ul style="list-style-type: none"> - nicht ausreichende finanzielle Ressourcen - geringe Machtressourcen
Umweltanforderungen	<ul style="list-style-type: none"> • Zum Zeitpunkt der Konzeption zwar starker Wettbewerb auf dem Bankenmarkt, jedoch dank guter wirtschaftlicher Situation der Bank wenig Druck spürbar • Zum Zeitpunkt der Umsetzung Veränderung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und damit einhergehen verstärkter Druck
Ziele des Projekts	
<p>E-Transformation:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Befähigung von Mitarbeitenden für webbasierte Abwicklung von Aktivitäten • IT -Transformation • Abbildung der automatisierten Geschäftsprozesse auf dem Web 	

Veränderungsprinzipien			
Graduelle Anpassung			Tiefgreifender Wechsel
Pragmatisch-fokussierte Lösungen	Analyse		Integrativ-konzeptuelle Lösungen
Humanzentrierung			Bedingungsorientierung
Rollende Planung			Strategie
Zieloffenheit	Umsetzung		Strategie
Gemässigte Beschleunigung			Strategie
Langfristig-kontinuierliche Anlage	Umsetzung		Strategie
Partizipationsorientierung		Umsetzung	Strategie
Selbstbeurteilung		Strategie	
Prozessberatung			Strategie
Vorgehensmethode angepasst		Strategie	
Betriebliche Entscheidungsverantwortung		Strategie	
			Vorgehensmethode standardisiert
			Beraterische Entscheidungsverantwortung

Wirkungen des Projekts	
Wirtschaftliche Wirkungen	<ul style="list-style-type: none"> • punktuelle Umsetzung der IT-Transformation • keine Automatisierung der Geschäftsprozesse
Organisationsbezogene Wirkungen	<ul style="list-style-type: none"> • teilweise Verbesserung der Computer-Ergonomie • Erleichterte Verfügbarkeit von Informationen via Intranet • Lernende Organisation: Gewisser Know-how-Transfer von Beratung in die Bank ist innerhalb der Projektgruppe gelungen, hatte jedoch keine weiterführenden Wirkungen im Sinne einer lernenden Organisation
Qualifikatorische Wirkungen	<ul style="list-style-type: none"> • Know-how-Transfer von den Beratenden zu den betrieblichen Projektgruppenmitgliedern. • Mittlerweile selbstverständliche Nutzung von webbasierter Technologie durch Mitarbeitende • Keine Wirkungen in weiteren Kompetenzbereichen

Hemmende prozessbezogene Faktoren	
Schmale Informationsbasis für Konzeption	<ul style="list-style-type: none"> • Mangelhafte Zugänglichkeit zu notwendigen Informationen • Schmale Datenbasis durch schlechten Rücklauf bei Befragung
Veränderte Rahmenbedingungen durch Reorganisation der Bank	<ul style="list-style-type: none"> • Konzeption wurde von oberster Ebene nicht abgesegnet und die Umsetzung nicht in Auftrag gegeben • Bottom-up-Startversuch für die Umsetzung findet keine Unterstützung • durch Reorganisation veränderte technologische Ausgangslage erschwert die Umsetzung stark
Problematische kulturelle Bedingungen	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetitive Kultur
Kein wahrgenommener Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> • Kein Interesse für das Umsetzungsprojekt ausserhalb der verantwortlichen Organisationseinheit und dadurch fehlende Unterstützung

Unterstützende prozessbezogene Faktoren	
Transparente Information	<ul style="list-style-type: none"> • Transparenz und Zugänglichkeit für alle Interessierten in der Konzeptionsphase
Kooperation in der Projektgruppe	<ul style="list-style-type: none"> • Fruchtbare Zusammenarbeit zwischen Beratenden und betrieblichen Beteiligten
Einbezug weiterer Interessenvertreterinnen und -vertreter	<ul style="list-style-type: none"> • Einbezug künftiger Umsetzungsverantwortlicher

Fall 3: Das Spital

Eingeschätzte Wirkungen des Projekts im Spital

Tabelle C-4 zeigt die je befragter Person quantifiziert erfragten Ergebnisse des Projekts. Leergelassene Felder betreffen Angaben, die Interviewpartnerinnen und –partner nach eigenen Angaben nicht machen konnten.

Tabelle C-4: Eingeschätzte Wirkungen des Projekts im Spital

Projektergebnisse: intendierte und nicht intendierte Wirkungen im SPITAL							
Wirtschaftliche Wirkungen	Interview-partnerIn I	Interview-partnerIn II	Interview-partnerIn III	Interview-partnerIn IV	Interview-partnerIn V	Interview-partnerIn VI	Interview-partnerIn VII
	1=Verschlechterung, 2=eher Verschlechterung, 3=keine Auswirkung, 4=teilweise Auswirkung bzw. Ziel teilweise erreicht, 5=starke Auswirkung bzw. Ziel vollständig erreicht						
Steigerung der Konkurrenzfähigkeit		4	4			4	3
Reduktion der Personalkosten	2	1	1			2	1
Steigerung des Umsatzes		3					2
allgemein Kostensenkung	2	1	2			3	1
Verbesserung der Kundenorientierung	5	4	4	4		4	2
Verbesserung der Qualität von Produkten bzw. Dienstleistungen	4	3	4	3		3	2
Verbesserung der Prozessablaufqualität	4	3	5	3		3	4
Erhöhung der Termintreue	4	4	3			3	3
Erhöhung der Flexibilität	3	3	4			3	2
Reduktion der Durchlaufzeiten	4		3			3	3
Sicherung Produkt Know-how	3	3	4			3	3
Organisationsbezogene Wirkungen	Interview-partnerIn I	Interview-partnerIn II	Interview-partnerIn III	Interview-partnerIn IV	Interview-partnerIn V	Interview-partnerIn VI	Interview-partnerIn VII
	1=Verschlechterung, 2=eher Verschlechterung, 3=keine Auswirkung, 4=teilweise Auswirkung bzw. Ziel teilweise erreicht, 5=starke Auswirkung bzw. Ziel vollständig erreicht						
<i>Arbeitsgestaltung und Umgang mit Human Ressourcen</i>							
motivierende Arbeitsaufgaben	4	3	3		4	4	3
Lern- und Entwicklungspotentiale in der Arbeit	3	4	2	4	3	3	4
Verbesserung allgemeiner Arbeitsbedingungen	4	4	5	4	4	4	5
Belastungsoptimierung	4	4	4	4	4	4	4
optimale Nutzung der Mitarbeitenden -Potentiale	3	4	4	5	3	3	4
Weiterentwicklung der Mitarbeitenden-Potentiale	3	2	4	4	3	3	3
Steigerung der Leistungsmotivation	4	4	1	3	3	4	2
Verbesserung der Arbeitszufriedenheit	4	3	4	4	3	4	4
<i>Zusammenarbeit, Führung und Kultur</i>							
Verbesserung der Zusammenarbeit	4	4	3	4	4	4	3
Verbesserung der Information und Kommunikation	4	4	4	4	3	3	3
Verbesserung des Klimas	3	3	3	4	3	3	3
Verbesserung der Führungsstrukturen und Prozesse	3	3	5	4	3	3	4
Verbesserung des Führungsverhaltens	4	2	5	4	3	3	4
Erhöhung von Partizipation und Mitsprache	4	4	3		3	5	4
Kulturentwicklung	4	5		4	3	4	4
innerbetriebliche Transparenz	4	4	5	4	3	4	4
<i>Aspekte einer Lernenden Organisation</i>							
Steigerung der Reflexionsfähigkeit der Organisation	4	5	4	4	3	3	4
Steigerung der Anpassungsfähigkeit der Organisation	4	4	4	4	3	3	4
Steigerung der Fähigkeit zur proaktiven Veränderung der Organisation	4	3	3	4	3	3	3
Qualifikatorische Wirkungen	Interview-partnerIn I	Interview-partnerIn II	Interview-partnerIn III	Interview-partnerIn IV	Interview-partnerIn V	Interview-partnerIn VI	Interview-partnerIn VII
	1=Verschlechterung, 2=eher Verschlechterung, 3=keine Auswirkung, 4=teilweise Auswirkung bzw. Ziel teilweise erreicht, 5=starke Auswirkung bzw. Ziel vollständig erreicht						
<i>Fach- und Methodenkompetenz</i>							
organisationales Wissen	4	4	3	5		4	4
Change Management-Kenntnisse	4	3	4	5		5	4
arbeits- und organisationspsychologisches Wissen	4	3	5	5		4	4
betriebswirtschaftliches Wissen	3	3	3	3		4	3
Produkttechnologie-Kenntnisse	3	3	3			3	3
IT-Know-how	4	3	5	3		3	4
Projektmanagement-Know-how	4	4	4	5		4	4
andere Fachkenntnisse	4						
Problemlösekompetenz	4	3	5	5		5	3
Fähigkeit zur Bewältigung neuer Situationen	3	4	3	4		4	4
Anwenden konkreter Methoden (Tools, Instrumente)	4	3	3	4		5	4
<i>Sozialkompetenz</i>							
Kommunikationsfähigkeit	3	3	3	4		4	4
Kooperationsfähigkeit	4	4	4	4		4	4
Meinungsausserung, Durchsetzung	3	4	4	4		4	4
Soziale Unterstützung, Kollegialität	4	4	3	4		4	3
Einfühlungsvermögen	3	3	3	3		3	4

Tabellarische Zusammenfassung des Falls Spital

Für einen erleichterten Überblick über den Fall Spital werden die wichtigsten Informationen in Tabelle C-5 nochmals zusammengefasst.

Tabelle C-5: Überblick über den Fall Spital

Betriebliche Ausgangslage	
Organisationstyp	Grosses regionales Spital
Strukturelle Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Funktionale Gliederung • Mittlere organisationsstrukturelle Flexibilität • Mittlere bis eher hohe Standardisierung der Aufgabenerfüllung • Mittlere bis eher geringe Zentralisierung der Planung • Mittlere bis eher geringe Informationsflussformalisierung • Mittlere bis eher hohe Automatisierung
Führungsstrukturen	<ul style="list-style-type: none"> • Eher traditionell-hierarchische Führungsstrukturen <ul style="list-style-type: none"> - Steile Hierarchien mit 5 Ebenen - Mittlerer Grad an Entscheidungscentralisation - wenig partizipativer, eher autoritärer Führungsstil
Produkte und Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> • Eher geringe Standardisierung, eher starke Ausrichtung an Kundenwünschen
Veränderungswissen	<ul style="list-style-type: none"> • Eher geringer Erfahrungsstand und wenig Kompetenzen im Umgang mit Veränderungen • Kompetente Akteure in Projektgruppe und als Change Agents
Kulturelle Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> • Eher wenig vorhandene Aspekte einer Veränderungskultur, v.a. geprägt durch oberste Hierarchieebene • Sehr starke Fachorientierung, generell wenig Interesse an Organisation • „Generationenproblem“: Wertewandel der Assistenzärztinnen und –ärzte
Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitlich und personell aus betrieblicher Sicht nicht ausreichend, v.a. in Umsetzungsphase • Geringe Machtressourcen
Umweltanforderungen	<ul style="list-style-type: none"> • Politisch-rechtliche Entwicklung: Einhaltung von Mindestarbeitszeit, neue vertragliche Regelungen • Soziokulturelle Entwicklungen: Wertewandel der Assistenzärztinnen und –ärzte in Richtung Work-Life-Balance

Ziele des Projekts
<ul style="list-style-type: none"> • Optimierung der Arbeitsabläufe als direkte Möglichkeit zur Senkung der Arbeitszeiten von Assistenz- und Oberärztinnen und –ärzten • Identifizieren von Schnittstellenproblemen zwischen den verschiedenen Kliniken und mit betroffenen Berufsgruppen insbesondere der Pflege und der Organisationsabteilung • Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen mit dem Ziele der Erhöhung der "corporate identity" und damit indirekt Leisten eines Beitrags zur Reduktion der Arbeitszeiten der Assistenz- und Oberärztinnen und –ärzte. • Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Assistenz- und Oberärztinnen und –ärzte • Erkennen von gegenseitigen Wertvorstellungen und Erwartungen sowie von allfälligen Defiziten zwischen Ist und Soll auf verschiedenen Hierarchiestufen

Veränderungsprinzipien						
Graduelle Anpassung					Analyse	Tiefgreifende Wechsel
Pragmatisch-fokussierte Lösungen						Integrativ-konzeptuelle Lösungen
Humanzentrierung						Bedingungsorientierung
Rollende Planung						Linear-sequentielle Planung
Zieloffenheit						Zielfokussierung
Gemässigte Beschleunigung		Beratung			Betrieb	Starke Beschleunigung
Langfristig-kontinuierliche Anlage						Einmalig-temporäre Anlage
Partizipationsorientierung						Machtorientierung
Selbstbeurteilung						Fremdbeurteilung
Prozessberatung					Analyse	Fachberatung
Vorgehensmethode angepasst					Analyse	Vorgehensmethode standardisiert
Betriebliche Entscheidungsverantwortung						Beraterische Entscheidungsverantwortung

Wirkungen des Projekts	
Wirtschaftliche Wirkungen	<ul style="list-style-type: none"> • Marginale Prozessoptimierungen • Arbeitszeitreduktion wo neue Stellen geschaffen werden konnten
Organisationsbezogene Wirkungen	<ul style="list-style-type: none"> • Wirkungen im Bereich <i>Arbeitsgestaltung und Umgang mit Humanressourcen</i> <ul style="list-style-type: none"> - Teilweise verbesserte allgemeine Arbeitsbedingungen - Teilweise Belastungsoptimierung - Teilweise Verbesserung der Arbeitszufriedenheit - Teilweise erhöhte Arbeitszufriedenheit • Wirkungen im Bereich <i>Zusammenarbeit, Führung und Kultur</i> <ul style="list-style-type: none"> - Teilweise verbesserte Kommunikation und Kooperation, auch hierarchieübergreifend (!) - Teilweise verbessertes Führungsverhalten, v.a. in Bezug auf kommunikative Aspekte - Verbesserte innerbetriebliche Transparenz • Wirkungen im Bereich <i>Lernende Organisation</i>: <ul style="list-style-type: none"> • grösseres Bewusstsein bzgl. Effektivität und Effizienz ärztlichen Handelns und der Organisation insgesamt • Veränderungsfähigkeit der Organisation teilweise verbessert • ABER: Know-how bleibt nicht in Organisation
Qualifikatorische Wirkungen	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzentwicklung v.a. bei Change Agents und Mitgliedern der Projektgruppe • Teilweise Verbesserung der <i>Fachkompetenz</i>, v.a. die Aspekte Organisationales Wissen, A&O-Wissen, Change- und Projektmanagement-Know-how, Problemlösekompetenz • Teilweise Verbesserung der <i>Sozialkompetenz</i> im Bereich der Kooperationskompetenz und Meinungsäusserung/Durchsetzung (v.a. Assistenz- und Oberärztinnen und -ärzte)
Hemmende prozessbezogene Faktoren	
Zieldivergenz	<ul style="list-style-type: none"> • Fehler bei der Auftragsklärung führt zu grundlegendem Missverständnis über die Ziele des Projekts
Geringer Veränderungsdruck	<ul style="list-style-type: none"> • Falscher Auftraggeber • Projektorganisation: erlaubt keinen Druck auf die oberste Leitung
Knappe Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> • Zu wenig Beraterressourcen und –unterstützung in Umsetzung • Zu geringe personelle Freistellungen • Zu starke Beschleunigung in Anbetracht der geringen Erfahrung und starren Führungsstrukturen • Belastungssituation der Projektleitenden und Change Agents
Eingeschränkte Anschlussfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Anschlussfähigkeit der Analyseergebnisse und Methodik zur Prozessgestaltung • Fehlende Nutzung der Analyseergebnisse
Zu geringe Inhalts- bei zu geringer Machtorientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende inhaltliche Unterstützung der teils überforderten Change Agents • Fehlende inhaltliche Diskussion mit den Klinikleitungen
Personalstruktur und Partizipation	<ul style="list-style-type: none"> • Kurze Verweildauer der Assistenz- und Oberärztinnen und -ärzte im Spital: Know-how-Verlust • Wenig partizipative Initiative der Assistenz- und Oberärztinnen und -ärzte
Unterstützende prozessbezogene Faktoren	
Analyse	<ul style="list-style-type: none"> • Wissenschaftlichkeit der Analyse und damit verbundene Inhaltsorientierung • Beobachtungsergebnisse lieferten eindrückliche Erkenntnisse über Optimierungspotential
Promotion	<ul style="list-style-type: none"> • Assistenz- und Oberärztinnen und -ärzte aus der Projektgruppe sowie einzelne Change Agents, welche hartnäckig und druckvoll das Projekt vorantrieben • In diesem Zusammenhang klare Rollendefinition der Change Agents, welche ihre Klinikleitenden ermahnen mussten
Soziale Unterstützung	<ul style="list-style-type: none"> • Promotorengruppe unterstützt sich gegenseitig instrumentell wie emotional
Wahrgenommene Qualifizierung	<ul style="list-style-type: none"> • Die Wahrnehmung des eigenen Lernens am Projekt hinderte am Aufgeben
Top-down-Vorgehen	<ul style="list-style-type: none"> • In einzelnen Kliniken war die Change Agent-Funktion von einem Leitenden bzw. einer Chefärztin besetzt, Erleichterung des Prozesses

Fall 4: Das Institut in der Labormedizin

Eingeschätzte Wirkungen des Projekts im Institut in der Labormedizin

Tabelle C-6 zeigt die je befragter Person quantifiziert erfragten Ergebnisse des Projekts. Leergelassene Felder betreffen Angaben, die Interviewpartnerinnen und –partner nach eigenen Angaben nicht machen konnten.

Tabelle C-6: Eingeschätzte Wirkungen des Projekts im Institut in der Labormedizin

Projektergebnisse: intendierte und nicht intendierte Wirkungen im Labor				
Wirtschaftliche Wirkungen	InterviewpartnerIn I	InterviewpartnerIn II	InterviewpartnerIn III	InterviewpartnerIn IV
	1=Verschlechterung, 2=eher Verschlechterung, 3=keine Auswirkung, 4=teilweise Auswirkung bzw. Ziel teilweise erreicht, 5=starke Auswirkung bzw. Ziel vollständig erreicht			
Steigerung der Konkurrenzfähigkeit	4	3	4	3
Reduktion der Personalkosten	3	3		3
Steigerung des Umsatzes	3	4	4	3
allgemein Kostensenkung	3	3		3
Verbesserung der Kundenorientierung	4	5	4	5
Verbesserung der Qualität von Produkten bzw. Dienstleistungen	4	4	3	3
Verbesserung der Prozessablaufqualität	5	4	4	5
Erhöhung der Termintreue	4	3	4	3
Erhöhung der Flexibilität	4	4	4	4
Reduktion der Durchlaufzeiten	3	4	4	2
Sicherung Produkt Know-how	4	3	4	4
Organisationsbezogene Wirkungen				
1=Verschlechterung, 2=eher Verschlechterung, 3=keine Auswirkung, 4=teilweise Auswirkung bzw. Ziel teilweise erreicht, 5=starke Auswirkung bzw. Ziel vollständig erreicht				
<i>Arbeitsgestaltung und Umgang mit Humanressourcen</i>				
motivierende Arbeitsaufgaben	4	4	4	4
Lern- und Entwicklungspotentiale in der Arbeit schaffen	3	3	3	4
Verbesserung allgemeiner Arbeitsbedingungen	3	3	4	3
Belastungsoptimierung	3	2	4	3
optimale Nutzung der Mitarbeitenden-Potentiale	3	4	4	4
Weiterentwicklung der Mitarbeitenden-Potentiale	3	4	4	4
Steigerung der Leistungsmotivation	4	4	4	4
Verbesserung der Arbeitszufriedenheit	4	4	4	4
<i>Zusammenarbeit, Führung und Kultur</i>				
Verbesserung der Zusammenarbeit	5	5	4	5
Verbesserung der Information und Kommunikation	5	4	5	5
Verbesserung des Klimas	5	5	4	5
Verbesserung der Führungsstrukturen und Prozesse	5	5	4	5
Verbesserung des Führungsverhaltens	4	5	4	5
Erhöhung von Partizipation und Mitsprache	4	5	4	4
Kulturentwicklung	5	5	5	4
innerbetriebliche Transparenz	5	4		5
<i>Aspekte einer lernenden Organisation</i>				
Steigerung der Reflexionsfähigkeit der Organisation	5	5	5	5
Steigerung der Anpassungsfähigkeit der Organisation	4	3	4	4
Steigerung der Fähigkeit zur proaktiven Veränderung der Organisation	4	4	4	4
Qualifikatorische Wirkungen				
1=Verschlechterung, 2=eher Verschlechterung, 3=keine Auswirkung, 4=teilweise Auswirkung bzw. Ziel teilweise erreicht, 5=starke Auswirkung bzw. Ziel vollständig erreicht				
<i>Fach- und Methodenkompetenz</i>				
organisationales Wissen	4	4	5	4
Change Management-Kenntnisse	4	4	3	4
Arbeits- und organisationspsychologisches Wissen	4	4	4	3
betriebswirtschaftliches Wissen	4	4	4	3
Produkttechnologie-Kenntnisse	3	3	3	4
IT-Know-how	3	3		3
Projektmanagement-Know-how	4	4	4	4
andere Fachkenntnisse				
Problemlösekompetenz	4	5	4	4
Fähigkeit zur Bewältigung neuer Situationen	4	4	4	4
Anwenden konkreter Methoden (Tools, Instrumente)	4	3	4	4
<i>Sozialkompetenz</i>				
Kommunikationsfähigkeit	4	5	4	5
Kooperationsfähigkeit	4	4	4	4
Meinungsäußerung, Durchsetzung	4	5	4	4
Soziale Unterstützung, Kollegialität	4	5	5	4
Einfühlungsvermögen	4	4	4	3

Tabellarische Zusammenfassung des Falls Institut in der Labormedizin

Für einen erleichterten Überblick über den Fall Labor werden die wichtigsten Informationen in Tabelle C-7 nochmals zusammengefasst.

Tabelle C-7: Überblick über den Fall Institut in der Labormedizin

Organisationale Voraussetzungen						
Organisationstyp	Labor eines grossen Schweizer Spitals, mittlere Grösse (ca. 80 Mitarbeitende)					
Strukturelle Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Funktionale Gliederung • Mittlere strukturelle Flexibilität <ul style="list-style-type: none"> - mittlere bis eher geringe Standardisierung der Aufgabenerfüllung - mittlere bis eher geringe Zentralisierung der Planung - eher geringe Informationsflussformalisierung - mittlere bis eher geringe Automatisierung 					
Führungsstrukturen	<ul style="list-style-type: none"> • eher traditionell-hierarchische Führungsstrukturen <ul style="list-style-type: none"> - Steile Hierarchien mit vier Ebenen - Mittlerer Grad an Entscheidungscentralisation - wenig partizipativer, eher autoritärer Führungsstil 					
Produkte und Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> • teilweise Standardisierung Produkte und Dienstleistungen, teilweise Orientierung an Kundenwünschen 					
Veränderungswissen	<ul style="list-style-type: none"> • Eher geringer Erfahrungsstand und teilweise vorhandene Kompetenzen im Umgang mit Veränderungen 					
Kulturelle Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> • Eher bis stark vorhandene Aspekte einer Veränderungskultur • Sehr starke Fachorientierung, generell wenig Interesse an Organisation und Management 					
Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> • Finanziell und zeitlich mittelmässig bis eher ausreichend vorhanden • Eher geringe personelle Ressourcen • Grosse Machtressourcen 					
Umweltanforderungen	<ul style="list-style-type: none"> • Innerorganisationale spitalweite Entwicklungen 					
Ziele des Projekts						
<ul style="list-style-type: none"> • Strategie- und Leitbildentwicklung • Erarbeitung eines Dienstleistungsportfolios • Entwicklung eines Organisations- und Führungskonzeptes zur strukturellen Optimierung des Instituts • Entwicklung eines Personalkonzeptes • Klärung des Konflikts 						
Veränderungsprinzipien						
Graduelle Anpassung						Tiefgreifende Wechsel
Pragmatisch-fokussierte Lösungen						Integrativ-konzeptuelle Lösungen
Humanzentrierung						Bedingungsorientierung
Rollende Planung						Linear-sequentielle Planung
Zieloffenheit						Zielfokussierung
Gemässigte Beschleunigung						Starke Beschleunigung
Langfristig-kontinuierliche Anlage						Einmalig-temporäre Anlage
Partizipationsorientierung	Analyse					Machtorientierung
Selbstbeurteilung						Fremdbeurteilung
Prozessberatung					Analyse	Fachberatung
Vorgehensmethode angepasst						Vorgehensmethode standardisiert
Betriebliche Entscheidungsverantwortung						Beraterische Entscheidungsverantwortung

Wirkungen	
Wirtschaftliche Wirkungen	<ul style="list-style-type: none"> • Eher bis stark verbesserte Prozessablaufqualität • Eher bis stark verbesserte Kundenorientierung • Erhöhung der Flexibilität • Sicherung des Produkt Know-hows
Organisationsbezogene Wirkungen	<ul style="list-style-type: none"> • Wirkungen im Bereich <i>Arbeitsgestaltung und Umgang mit Humanressourcen</i>: <ul style="list-style-type: none"> - Teilweise Schaffung motivierender Arbeitsaufgaben - Eher verbesserte Nutzung und Weiterentwicklung von Mitarbeitenden-Potentialen - Eher gesteigerte Leistungsmotivation - Teilweise erhöhte Arbeitszufriedenheit • Wirkungen im Bereich <i>Zusammenarbeit, Führung und Kultur</i>: <ul style="list-style-type: none"> - verbesserte Zusammenarbeit - verbesserte Kommunikation - verbessertes Klima - verbesserte Führungsstrukturen und –prozesse sowie Führungsverhalten, teilweise Erhöhung von Partizipation und Mitsprache - verbesserte Kultur - erhöhte innterbetriebliche Transparenz • Wirkungen im Bereich <i>Lernende Organisation</i>: <ul style="list-style-type: none"> - Verbesserte Reflexionsfähigkeit, eher verbesserte Anpassungsfähigkeit, eher verbesserte Fähigkeit zur proaktiven Anpassung
Qualifikatorische Wirkungen	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzentwicklung v.a. im Führungskreis und nicht bei Mitarbeitenden • Teilweise Verbesserung der Aspekte der <i>Fachkompetenz</i> • Teilweise bis starke Verbesserung der Aspekte der <i>Sozialkompetenz</i>
Hemmende prozessbezogene Faktoren	
Verhalten einzelner Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none"> • Wenig förderliches Verhalten einzelner Führungskräfte bis in die Gegenwart und wenig nachhaltiges Sanktionieren dieses Verhaltens im Projekt und über das Projekt hinaus
Mangelnde Partizipation	<ul style="list-style-type: none"> • Vermutung, dass unter mehr Einbezug der Mitarbeitenden noch mehr hätte bewirkt werden können
Unterstützende prozessbezogene Faktoren	
Information, Kommunikation und Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> • Transparenz im Projekt „leben“, die davor nicht mehr möglich gewesen war • Offene Kommunikation bei der Konfliktreglung • Erleben der Kooperation im Steuerungsausschuss
Analyse	<ul style="list-style-type: none"> • Angehört werden • Erwirkung des Problembewusstseins durch Analyseergebnisse
Konfliktmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Moderation des Konflikts durch Beratung und sukzessive Einigung der obersten Leitung
Macht promotoren	<ul style="list-style-type: none"> • Vorantreiben der Veränderung durch oberste Leitung und Führungskreis
Klare Entscheidungen	<ul style="list-style-type: none"> • Personelle Entscheidung im Prozess

ANHANG D, Skalenkennwerte im Fragebogen der Teilstudie 2 zur Weiterentwicklung des Fragebogens für Teilstudie 3

1. Fragebereich graduelle Anpassung vs. Paradigmenwechsel

Die Analyse der Items im Fragebereich graduelle Anpassung vs. Paradigmenwechsel ergab folgende in Tabelle D-1 dargestellte Skalenkennwerte.

Tabelle D-1: Skalenkennwerte für den Fragebereich graduelle Anpassung vs. Paradigmenwechsel

Item	Item Label	M	SD	N	Corr. Item-Total R	Cronbach α if Item deleted
Der Veränderungsprozess zielte auf graduelle Anpassungen und Modifikationen in der Organisation ab (ergebnisbezogene Fragestellung)	C_a1_01	3.59	1.28	17	.10	.09
Der Veränderungsprozess zielte auf einen Paradigmenwechsel und radikale Veränderung in der Organisation ab (ergebnisbezogene Fragestellung) (rekodieren)	C_a1_02	2.82	1.38	17	.36	-.23
Der Veränderungsprozess bezweckte einen Bruch mit alten Traditionen, Normen und Werten der Organisation (ergebnisbezogene Fragestellung) (rekodieren)	C_a1_03	2.64	1.22	17	.21	-.02
Die gewählten prozessbezogenen Vorgehensweisen wurden den bisherigen Traditionen, Normen und Werten der Organisation angepasst (prozessbezogene Fragestellung)	C_a1_04	3.18	.81	17	-.20	.26
Die gewählten prozessbezogenen Vorgehensweisen waren für die Organisation und ihre Traditionen, Normen und Werte neu (prozessbezogene Fragestellung) (rekodieren)	C_a1_05	2.53	.62	17	-.01	.16
Der Veränderungsprozess bezweckte eine Modifikation von alten Traditionen, Normen und Werten der Organisation (ergebnisbezogene Fragestellung)	C_a1_06	4.18	.81	17	-.29	.31
Aufgrund bisheriger Erfahrungen und Lernprozesse im Projekt wurden für den weiteren Verlauf des Projekts laufend neue inhaltliche Entwicklungen angestoßen	C_a1_07	4.41	1.06	17	-.13	.26
Aus dem im Projekt bisher entwickelten Verständnis wurde der Veränderungsprozess weitergestaltet	C_a1_08	3.89	.69	17	.42	-.57
Scale α = .14						
Antwortkategorien: 1 = selten/wenig bis 5= stark/oft						

Die Tabelle mit den Skalenkennwerten zum Fragenbereich graduelle Anpassungen vs. Paradigmenwechsel zeigt die unbefriedigenden Ergebnisse der Itemanalyse.

Der Versuch, die ergebnisbezogenen Fragen und die prozessbezogenen Fragen als jeweils getrennte Skalen zu behandeln erbrachte ebenfalls keinen befriedigenden Werte. Clusteranalytisch lassen sich zwar zwei Cluster bilden, welche inhaltlich aber nicht schlüssig zu interpretieren sind. Insgesamt bedeutet das, dass die Items nicht als Skala zum betreffenden Fragebereich verwendbar sind.

Das führt zu folgenden inhaltlichen Überlegungen: Die Begriffe "Modifikation", "Paradigmenwechsel", "graduelle Anpassung" sind womöglich zu wenig eindeutig interpretierbar. Ebenso scheint die Unterscheidung von prozess- und ergebnisbezogenen Fragestellungen nicht allgemeingültig bzw. geläufig zu sein. Diese Argumente leuchten zusätzlich ein, wenn man an die heterogene Beratenden-Gruppe denkt, welche die Items beantwortet haben. Die Erfahrungen in den Interviews mit derselben Gruppe Befragter weisen in eine ähnlich Richtung.

Weiter wird – ebenfalls im Zusammenhang mit dem inhaltlichen Erfahrungszuwachs durch die Interviews - deutlich, dass diese vermeintliche Skala starke Überlappungen zeigt mit anderen Skalen bzw. Fragebereichen: Die Prozesssicht im Sinne der Anpassung des Vorgehens an die betrieblichen Gegebenheiten wird bereits mit den Fragen zu Offenheit vs. Standardisierung der

Vorgehensmethode erfragt. Die Prozesssicht im Sinne der inhaltlichen Anpassungen während des Projekts wird bereits durch Fragen zu rollender vs. linear-sequentieller Planung abgeholt. Das heisst es verbleibt nur noch der ergebnisbezogene Aspekt des Charakters des Wandels bzw. der Radikalität der inhaltlichen Veränderung. Dieser wird möglicherweise partiell durch die Fragen zu pragmatischen vs. integrativen Lösungen erfasst, jedoch nur am Rand.

Anpassungen für den Fragebogen der Teilstudie 3

Es werden sämtliche Items aus dem Fragebogen eliminiert und neue Items formuliert: Vier Items sollen dabei den Fragebereich der Radikalität des Wandels, also das qualitative und quantitative Ausmass der Veränderung abdecken (c_a1_07 bis _10). Zusätzlich werden im Fragebereich Standardisierung der Vorgehensmethode zwei Items zur Anpassung der Vorgehensmethode an die Kultur des Unternehmens formuliert, um somit gewissermassen den prozessbezogenen Paradigmenwechsel noch expliziter zu erfassen (c_c4_01 und c_c4_02). Die Bezeichnung der neuen Skala zur Radikalität des Wandels heisst im Fragebogen dem Verständnis halber neu „sanfte Anpassung vs. radikale Wechsel“.

2. Fragebereich pragmatisch-fokussierte Lösungen vs. integrative-konzeptuelle Lösungen

Die Analyse der Items im Fragebereich pragmatisch-fokussierte Lösungen vs. integrative-konzeptuelle Lösungen ergab folgende in Tabelle D-2 dargestellte Skalenkennwerte.

Tabelle D-2: Skalenkennwerte für den Fragebereich pragmatisch-fokussierte Lösungen vs. integrative-konzeptuelle Lösungen

Item	Item Label	M	SD	N	Corr. Item-Total R	Cronbach α if Item deleted
Im Veränderungsprozess sollte eine, organisational gesehen, ganzheitliche Lösung erarbeitet und implementiert werden	C_e1_01	3.83	1.25	18	.68	.77
Im Veränderungsprozess sollten für ein bzw. mehrere aktuell vorliegende einzelne Probleme Lösungen gefunden werden	C_e1_02	2.33	1.24	18	.28	.82
Für die Lösungsfindung wurden sowohl strategische, strukturelle als auch kulturelle Faktoren berücksichtigt	C_e1_03	4.11	1.02	18	.68	.77
Man konzentrierte sich bei der Problemlösung auf einzelne isoliert betrachtete Fragestellungen im Unternehmen	C_e1_04	3.72	1.23	18	.70	.76
Das Vorgehen zur Lösungserarbeitung war konzeptgeleitet	C_e1_05	3.56	.92	18	.42	.80
Das Vorgehen zur Lösungserarbeitung war pragmatisch	C_e1_06	2.89	.90	18	.44	.80
Man versuchte die Probleme vernetzt und gesamtheitlich anzugehen	C_e1_07	3.6	.85	18	.42	.78
Man legte das Gewicht auf die Abwicklung einzelner Teilprobleme	C_e1_08	3.61	1.33	18	.50	.79
Man lancierte die Problemlösung im Rahmen übergeordneter Prozesse der Unternehmensentwicklung	C_e1_09	3.11	1.18	18	.32	.81
Scale α = .81						
Antwortkategorien: 1 = selten/wenig bis 5= stark/oft						

Die Tabelle mit den Skalenkennwerten zum Fragenbereich pragmatisch-fokussierte Lösungen vs. integrative-konzeptuelle Lösungen zeigt ein gutes Cronbach's Alpha, so dass die Skala für den Fragebogen für Teilstudie 3 so belassen wird.

3. Fragebereich Humanzentrierung vs. Bedingungsorientierung

Die Analyse der Items im Fragebereich Humanzentrierung vs. Bedingungsorientierung ergab folgende in Tabelle D-3 dargestellte Skalenskennwerte.

Tabelle D-3: Skalenskennwerte für den Fragebereich Humanzentrierung vs. Bedingungsorientierung

Item	Item Label	M	SD	N	Corr. Item- Total R	Cronbach α if Item deleted
Die Analyse war auf die "weichen" Faktoren der Organisation fokussiert	C_e2_01	3.06	1.19	17	.72	.85
Die Analyse war auf die "harten" Faktoren der Organisation fokussiert (rekodieren)	C_e2_02	2.24	.90	17	.58	.86
Das Projekt setzte bei der Veränderung der "weichen" Faktoren der Organisation an (Prozessfokus)	C_e2_03	2.47	1.45	17	.74	.85
Das Projekt setzte bei der Veränderung der "harten" Faktoren der Organisation (Prozessfokus) (rekodieren)	C_e2_04	1.94	.75	17	.50	.87
Das Projekt zielte auf die Veränderung der "weichen" Faktoren der Organisation ab (Ergebnisfokus)	C_e2_05	2.88	1.36	17	.79	.84
Das Projekt zielte auf die Veränderung der "harten" Faktoren der Organisation ab (Ergebnisfokus) (rekodieren)	C_e2_06	1.59	.71	17	.31	.88
Es wurde versucht die Projektziele über die Veränderung bzw. Gestaltung von "weichen" Faktoren zu erreichen (Ergebnisfokus)	C_e2_07	3.12	1.41	17	.82	.84
Es wurde versucht die Projektziele über die Veränderung bzw. Gestaltung von "harten" Faktoren zu erreichen (Ergebnisfokus) (rekodieren)	C_e2_08	1.71	.92	17	.33	.88
Die Evaluation war auf die "weichen" Faktoren der Organisation fokussiert	C_e2_09	2.88	1.27	17	.61	.86
Die Evaluation war auf die "harten" Faktoren der Organisation fokussiert (rekodieren)	C_e2_10	2.35	1.11	17	.48	.87
Scale α = .87						
Antwortkategorien: 1 = selten/wenig bis 5= stark/oft						

Die Tabelle mit den Skalenskennwerten zum Fragenbereich Humanzentrierung vs. Bedingungsorientierung zeigt ein gutes Cronbach's Alpha, so dass die Skala für den Fragebogen für Teilstudie 3 so belassen werden könnte. Die inhaltliche Weiterentwicklung unter Einbezug der qualitativen Ergebnisse aus Teilstudie 1 und 2 zeigt jedoch eine Trennung von Humanzentrierungs-Items und bedingungsbezogenen Items an, da Veränderungsprojekte sehr wohl beide Orientierungen haben können und die eine nicht zugunsten oder ungunsten der anderen besteht.

Anpassungen für den Fragebogen der Teilstudie 3

Die beiden Themen Humanzentrierung vs. Bedingungsorientierung werden zwar im Fragebogen wieder gemeinsam dargestellt, in den Auswertungen jedoch als zwei separate Skalen behandelt.

4. Fragebereich rollende vs. linear-sequentielle Planung

Die Analyse der Items im Fragebereich rollende vs. linear-sequentielle Planung ergab folgende in Tabelle D-4 dargestellte Skalenskennwerte.

Tabelle D-4: Skalenkennwerte für den Fragebereich rollende vs. linear-sequentielle Planung

Item	Item Label	M	SD	N	Corr. Item-Total R	Cronbach α if Item deleted
Die Planung wurde zeitlich laufend angepasst (i. S. v. zeitliche Verschiebungen, Anpassung der Terminierung)	C_b1_01	2.79	1.05	14	.41	.73
Die Veränderung wurde anhand eines von Anfang bestehenden Zeitplans vollzogen (Einhaltung festgelegter Terminierung) (rekodieren)	C_b1_02	2.21	1.05	14	.80	.68
Die Veränderung wurde anhand von Anfang an bestehender thematischer "Vorgaben" vollzogen (rekodieren)	C_b1_03	2.57	.75	14	.29	.75
Die Planung wurde thematisch laufend angepasst	C_b1_04	2.57	1.09	14	.25	.76
Der zeitliche Aufwand wurde laufend angepasst (i. S. v. Kapazitäten erweitern/verringern)	C_b1_05	2.43	1.02	14	.13	.77
Der zeitliche Aufwand (Kapazitäten) stand von Beginn an fest und musste eingehalten werden (rekodieren)	C_b1_06	2.86	.86	14	.23	.75
Die zeitliche Planung wurde abhängig von aktuellen Ereignissen laufend angepasst	C_b1_07	2.50	1.22	14	.79	.67
Die zeitliche Planung wurde, wie zu Beginn geplant, eingehalten (rekodieren)	C_b1_08	2.86	1.03	14	.35	.74
Die inhaltlichen Schritte wurden, wie zu Beginn geplant, durchgearbeitet (rekodieren)	C_b1_09	2.21	.80	14	.62	.71
Die inhaltlichen Schritte haben sich aus den Entwicklungen des Projekts heraus ergeben	C_b1_10	2.43	1.02	14	.48	.72
Der Fortschritt des Projekts wurde regelmäßig mit den zu Beginn gemachten Vorgaben verglichen (Controlling) (rekodieren)	C_b1_11	2.14	1.03	14	.13	.77
Scale α = .75						
Antwortkategorien: 1 = selten/wenig bis 5= stark/oft						

Die Tabelle mit den Skalenkennwerten zum Fragenbereich über die Planung zeigt ein befriedigendes Cronbach's Alpha, so dass die Skala für den Fragebogen für Teilstudie 3 so belassen wird.

5. Fragebereich Zieloffenheit vs. Zielfokussierung

Die Analyse der Items im Fragebereich Zieloffenheit vs. Zielfokussierung ergab folgende in Tabelle D-5 dargestellte Skalenkennwerte.

Tabelle D-5: Skalenkennwerte für den Fragebereich Zieloffenheit vs. Zielfokussierung

Item	Item Label	M	SD	N	Corr. Item-Total R	Cronbach α if Item deleted
Die Projektziele waren offen und im Sinne von eher generellen Zielbereichen formuliert	C_b2_01	2.9	1.14	14	.32	.49
Die Projektziele waren präzise und konkret formuliert (rekodieren)	C_b2_02	3.2	1.12	14	.43	.45
Der Veränderungsprozess war auf genaue Zielsetzungen ausgerichtet (rekodieren)	C_b2_03	2.57	1.02	14	.06	.58
Der Veränderungsprozess richtete sich aus auf allgemein gehaltene Zielformulierungen (im Sinne einer Grundrichtung)	C_b2_04	3.07	.99	14	.32	.49
Die Ergebnisse (Deliverables) des Veränderungsprojekts wurden nicht definiert	C_b2_05	2.21	1.19	14	.51	.41
Die Ergebnisse (Deliverables) des Veränderungsprojekts wurden von Beginn an definiert (rekodieren)	C_b2_06	2.57	1.02	14	.43	.46
Die Ziele waren von Beginn an festgelegt (rekodieren)	C_b2_07	2.64	1.08	14	.29	.50
Die Ziele ergaben sich aus dem Prozess heraus	C_b2_08	2.71	1.14	14	.65	-.17
Scale α = .55						
Antwortkategorien: 1 = selten/wenig bis 5= stark/oft						

Die Skalenkennwerte des Fragebereichs zum Thema Ziele veranlassten zu weiteren Berechnungen bzw. zum systematischen Ausschluss einiger Items, wobei folgende inhaltliche Überlegungen ausschlaggebend waren: Item 07 und 08 handeln vom *Zeitpunkt*, zu welchem die Ziele festgelegt wurden bzw. ins Spiel kamen ("von Beginn an" vs. "aus dem Prozess heraus"). Das kann je nach Fall wenig Aussagekraft haben bezüglich der *Qualität* der Ziele. Interviewberichten zufolge gibt es auch Fälle, wo die Ziele zwar festgelegt worden waren, dann aber geändert wurden. Entsprechend handelt es sich um uneindeutig interpretierbare Items. Ähnliches gilt für die 02 und 03: Während die Formulierung „präzise und konkret“ (Item 02) sich wahrscheinlich auf die Qualität der Zielformulierung und nicht des Zieles selbst beziehen kann – auch offene Ziele kann man präzise formulieren - ist die Formulierung „genaue Zielsetzung“ womöglich ein zu dehnbarer Begriff.

Unter Ausschluss dieser vier Items kann ein Cronbach's Alpha von .79 erreicht werden.

Die Berechnung mit den verbleibenden Items 01, 04, 05 und 06 zeigt an, dass sich das Alpha noch auf .82 erhöhen liesse unter Ausschluss von Item 4. Die Vermutung liegt nahe, dass danach Item 01 als nächstes ausgeschlossen werden müsste, und schliesslich nur noch 05 und 06, die am höchsten interkorrelieren, verbleiben. Das heisst, es geht letztlich um die Frage: Sind die Ziele überhaupt definiert bzw. nicht definiert worden. Da aber zusätzlich der Aspekt der Offenheit bzw. Geschlossenheit der Ziele einbezogen bleiben soll, verbleiben 01 und 04, beide den Aspekt der Zieloffenheit berücksichtigend in der Skala.

Anpassungen für den Fragebogen der Teilstudie 3

Da sich nach Ausschluss der betreffenden Items nur noch Fragen zur Offenheit der Ziele in der Skala befinden, werden zwei neue Items formuliert, welche sich mit der Geschlossenheit der Ziele bzw. Zielfokussierung beschäftigen (c_b2_09 und c_b2_10).

6. Fragebereich gemässigte vs. starke Beschleunigung

Die Analyse der Items im Fragebereich gemässigte vs. starke Beschleunigung ergab folgende in Tabelle D-6 dargestellte Skalenkennwerte.

Tabelle D-6: Skalenkennwerte für den Fragebereich gemässigte vs. starke Beschleunigung

Item	Item Label	M	SD	N	Corr. Item-Total R	Cronbach α if Item deleted
Die Veränderung wurde insgesamt langsam vollzogen	C_a2_01	2.66	1.31	20	.61	.78
Die Veränderung wurde insgesamt rasch vollzogen (rekodieren)	C_a2_02	3.05	1.19	20	.39	.70
Die Veränderungen wurden stufenweise implementiert	C_a2_03	3.15	1.69	20	.45	.69
Die Veränderungen wurden in einem Mal implementiert (rekodieren)	C_a2_04	3.75	1.45	20	.55	.60
Scale α = .71						
Antwortkategorien: 1 = selten/wenig bis 5= stark/oft						

Die Tabelle mit den Skalenkennwerten zum Fragenbereich gemässigte vs. starke Beschleunigung zeigt ein befriedigendes Cronbach's Alpha, so dass die Skala für den Fragebogen für Teilstudie 3 so belassen wird.

7. Fragebereich längerfristig-kontinuierliche vs. einmalig-temporäre Anlage des Wandels

Die Analyse der Items im Fragebereich längerfristig-kontinuierliche vs. einmalig-temporäre Anlage des Wandels ergab folgende in Tabelle D-7 dargestellte Skalenkennwerte.

Tabelle D-7: Skalenkennwerte für den Fragebereich längerfristig-kontinuierliche vs. einmalig-temporäre Anlage des Wandels

Item	Item Label	M	SD	N	Corr. Item total R	Cronbach α if Item deleted
Mit dem Veränderungsprojekt sollten die Veränderungsaktivitäten für die Organisation nach dem Projekt vorerst abgeschlossen sein (rekodieren)	C_a3_01	2.89	1.49	19	.81	.77
Das Veränderungsprojekt hatte einen längerfristig-kontinuierlichen Charakter	C_a3_02	3.32	1.38	19	.82	.77
Das Veränderungsprojekt hatte einen temporären Einmaligkeitscharakter (rekodieren)	C_a3_03	3.79	1.32	19	.54	.88
Das Veränderungsprojekt war auf längerfristige, über das Projekt hinaus weiterführende, kontinuierliche Veränderungsaktivitäten angelegt	C_a3_04	2.89	1.45	19	.65	.84
Scale α = .86						
Antwortkategorien: 1 = selten/wenig bis 5= stark/oft						

Die Tabelle mit den Skalenkennwerten zum Fragenbereich über die Fristigkeit der Anlage des Wandels zeigt ein befriedigendes Cronbach's Alpha, so dass die Skala für den Fragebogen für Teilstudie 3 so belassen wird.

8. Fragebereich Prozessberatung vs. Fachberatung

Die Analyse der Items im Fragebereich Prozessberatung vs. Fachberatung ergab folgende in Tabelle D-8 dargestellte Skalenkennwerte.

Tabelle D-8: Skalenkennwerte für den Fragebereich Prozessberatung vs. Fachberatung

Item	Item Label	M	SD	N	Corr. Item total R	Cronbach α if Item deleted
Es bestand Einflussnahme durch Beratende auf der Methodenebene d.h. Einfluss auf das prozessbezogene WAS, WANN und WIE im Projekt	C_c1_01	4.68	.55	28	.14	.43
Es bestand Einflussnahme durch Beratende auf Inhaltsebene, d.h. Einfluss auf inhaltliche Lösungen im Projekt (rekodieren)	C_c1_02	2.07	1.05	28	.29	.34
Die Beratung nahm Einfluss auf das Tempo in dem im Projekt gearbeitet wurde, sei es i. S. v. Verlangsamung oder auch Beschleunigung	C_c1_03	3.75	1.07	28	-.01	.52
Die Beratungsfirma brachte Expertise im Bereich der Veränderungsprozessgestaltung ein	C_c1_04	4.21	1.03	28	.01	.50
Die Beratungsfirma brachte inhaltliche Expertise ein (rekodieren)	C_c1_05	2.18	1.22	28	.57	.10
Die Beratungsfirma brachte Arbeitskraft bei der operativen Projektarbeit ein (rekodieren)	C_c1_06	2.86	1.27	28	.32	.32
Scale α = .45						
Antwortkategorien: 1 = selten/wenig bis 5= stark/oft						

Die Tabelle zum Fragebereich Prozessberatung vs. Fachberatung zeigt unbefriedigende Skalenkennwerte. Weitere Berechnungen zeigen, dass unter Ausschluss der Items 01, 03 und

04 das Cronbach's Alpha auf .73 erhöhen liesse. Eine inhaltliche Interpretation dieses Sachverhalts könnte dahingehen, dass, da alle diese auszuschliessenden Items die Frage der Prozessgestaltung und damit der Vorgehensmethode behandeln, dieses Thema bzw. die damit verbundenen Begrifflichkeiten für einen Teil der Befragten schwer unverständlich oder sehr breit interpretierbar sind. Aus diesem Grund scheint es eigentlich sinnvoll, sie aus der Skala auszuschliessen. Da damit jedoch der Fokus auf die Prozessorientierung verloren geht, könnte eine Umformulierung der Items 01 und 04 sinnvoll sein.

Es verbleiben die Items, die klar die Frage nach der inhaltlichen Einflussnahme und Expertise stellen sowie Item 06, welches die Frage nach operativer Leiharbeit stellt. Diese 3 zusammen ergeben ein Alpha von .73 und damit einen befriedigenden Wert.

Inhaltliche Überlegungen führen aber zum Entschluss, Item 06 gesondert zu betrachten (auf Itemebene), da Leiharbeit theoretisch durchaus auch im methodischen Bereich stattfinden kann (auch wenn das von Prozessberatern wohl sehr selten gemacht wird). Zudem sollten künftig auch die Items zu Prozess- und diejenigen zu Fachorientierung zu voneinander getrennten Skalen verrechnet werden. Das ergibt sich inhaltlich aus den qualitativen Daten aus Teilstudie 1 und 2.

Anpassungen für den Fragebogen der Teilstudie 3

Das Item 03 wird eliminiert. Es verbleiben Item 02 und 05 zu inhaltlicher Expertise (als "Skala"), sowie Item 06 zur gesonderten Betrachtung. Es werden zudem zwei neue Items zu Prozessberatung formuliert bzw. die Items 01 und 04 modifiziert. Ebenso wird im Fragebogen eine Definition des Terminus Methode eingebaut.

9. Fragebereich angepasste vs. standardisierte Vorgehensmethode

Die Analyse der Items im Fragebereich angepasste vs. standardisierte Vorgehensmethode ergab folgende in Tabelle D-9 dargestellte Skalenkennwerte.

Tabelle D-9: Skalenkennwerte für den Fragebereich angepasste vs. standardisierte Vorgehensmethode

Item	Item Label	M	SD	N	Corr. Item- Total R	Cronbach α if Item deleted
Das methodische Vorgehen zur Veränderungsprozessgestaltung folgte einem standardisierten Ablauf (rekodieren)	C_b3_01	3.50	1.19	22	.49	.65
Das methodische Vorgehen zur Veränderungsprozessgestaltung wurde an die organisationalen Gegebenheiten angepasst	C_b3_02	3.32	1.13	22	.48	.66
Das methodische Vorgehen zur Veränderungsprozessgestaltung wurde an die Projektzielsetzungen angepasst	C_b3_03	3.77	1.02	22	.10	.79
Die einzelnen Methodenbausteine wurden jeweils situativ den aktuellen Projektbedingungen angepasst	C_b3_04	3.55	.86	22	.68	.59
Die einzelnen Methodenbausteine wurden nach einem bestimmten Schema eingesetzt (rekodieren)	C_b3_05	3.90	1.15	22	.67	.57
Scale α = .71						
Antwortkategorien: 1 = selten/wenig bis 5= stark/oft						

Die Tabelle zeigt befriedigende Skalenwerte für den Fragebereich zur Vorgehensmethode. Es könnte inhaltlich womöglich sinnvoll erscheinen, Item 03 auszuschliessen, da es als einziges Item die Anpassung der Vorgehensmethode an die Projektziele behandelt und offenbar schlechter zum gesamten Fragebereich passt. Weitere Berechnungen ergeben, dass danach

Item 02 auszuschliessen wäre, um das Alpha auf .8 zu erhöhen. Item 02 soll jedoch beibehalten werden, da es die Anpassung der Vorgehensmethode an die organisationalen Gegebenheiten behandelt, was den Kern der Studie betrifft und inhaltlich deshalb zentral ist. Auch Item 03 soll aus inhaltlichen Gründen nicht ausgeschlossen werden, da damit ein zusätzlicher Aspekt dieses Fragenbereichs abgedeckt werden kann.

Anpassungen für den Fragebogen der Teilstudie 3

Der Name der Skala wird im Fragebogen für eine verbesserte Verständlichkeit von „...Methodik“ auf „...Vorgehen zur Gestaltung des Veränderungsprozesses“ geändert.

10. Fragebereich betriebliche vs. beraterische Entscheidungsverantwortung

Die Analyse der Items im Fragebereich betriebliche vs. beraterische Entscheidungsverantwortung ergab folgende in Tabelle D-10 dargestellte Skalenkennwerte.

Tabelle D-10: Skalenkennwerte für den Fragebereich betriebliche vs. beraterische Entscheidungsverantwortung

Item	Item Label	M	SD	N	Corr. Item- Total R	Cronbach α if Item deleted
Die Entscheidungsverantwortung für die Methoden der Veränderungsprozessgestaltung (das prozessbezogene WAS, WANN und WIE im Projekt) lag bei der Organisation (rekodieren)	C_c2_01	3.38	1.13	24	.32	.62
Die Entscheidungsverantwortung für die Methoden der Veränderungsprozessgestaltung (das prozessbezogene WAS, WANN und WIE im Projekt) lag bei den Beratenden	C_c2_02	2.67	1.09	24	.31	.62
Die Entscheidungsverantwortung für inhaltliche Lösungen lag bei der Organisation (rekodieren)	C_c2_03	4.46	.78	24	.32	.62
Die Entscheidungsverantwortung für inhaltliche Lösungen lag bei den Beratenden	C_c2_04	4.00	.98	24	.29	.63
Die Verantwortung für die Bestimmung und Einhaltung zeitlicher und finanzieller Vorgaben lag bei der Organisation (Projektmanagement) (rekodieren)	C_c2_05	3.71	1.04	24	.49	.55
Die Verantwortung für die Bestimmung und Einhaltung zeitlicher und finanzieller Vorgaben lag bei den Beratenden (Projektmanagement)	C_c2_06	3.04	1.04	24	.51	.54
Scale α = .64						
Antwortkategorien: 1 = selten/wenig bis 5= stark/oft						

Die Tabelle zum Fragebereich der Entscheidungsverantwortung zeigt einen nicht gerade befriedigenden, jedoch auch nicht unbefriedigenden Alpha-Wert, wobei keine Hinweise zu entnehmen sind, welche Items ausgeschlossen werden sollten. Die Betrachtung der Korrelationsmatrix zeigt, dass es eine negative Korrelation zwischen einem die inhaltliche Verantwortung betreffenden Item (03) und einem die methodische Verantwortung betreffenden Item (02), was bedeutet, dass Beratende, welche grosse methodische Verantwortung tragen auch grosse inhaltliche Verantwortung tragen oder umgekehrt. Das bietet einen Erklärungsansatz dahingehend, dass zwischen der inhaltlichen und methodischen Einflussnahme möglicherweise in der Praxis gar nicht so sauber oder bewusst getrennt wird. Die Korrelation ist allerdings sehr klein.

Die Vermutung liegt zudem nahe, dass die Termini „Methoden“ und „Prozess“ beide unterschiedlich interpretierbar sind wie es auch schon die Skala „Fach- vs. Prozessorientierung“

gezeigt hat. Es werden keine Anpassungen vorgenommen, da sich inhaltlich keine eindeutigen Schlüsse über das Antwortverhalten der Befragten ziehen lassen.

11. Fragebereich Partizipations- vs. Machtorientierung

Die Analyse der Items im Fragebereich Partizipations- vs. Machtorientierung ergab folgende in Tabelle D-11 dargestellte Skalenkennwerte.

Tabelle D-11: Skalenkennwerte für den Fragebereich Partizipations- vs. Machtorientierung

Item	Item Label	M	SD	N	Corr. Item total R	Cronbach α if Item deleted
Die Veränderungen wurden bottom-up (von Mitarbeitenden) vorangetrieben	C_d1_01	2.7	1.09	20	.14	.84
Die Veränderungen wurden top-down (von Führungskräften) vorangetrieben (rekodieren)	C_d1_02	1.95	.76	20	.31	.81
Partizipationsgrad in der Vorbereitung / Klärung	C_d1_03	2.4	1.43	20	.77	.73
Partizipationsgrad in der Analyse / Diagnose	C_d1_04	3.5	1.28	20	.69	.75
Partizipationsgrad in der Konzeption	C_d1_05	3.1	1.07	20	.74	.77
Partizipationsgrad in der Umsetzung / Implementierung	C_d1_06	4.1	.91	20	.49	.79
Partizipationsgrad in der Evaluation	C_d1_07	3.5	1.19	20	.66	.76

Scale α = .81

Antwortkategorien: 1 = selten/wenig bis 5= stark/oft

Antwortkategorien für c_d1_03 bis 07: 1=autoritäre Entscheidungen, 2=autoritäre Entscheidung nach Konsultation, 3=alleinige Entscheidung nach Beratung, 4= Miteinbezug, 5=Gruppenentscheidung

Die Tabelle mit den Skalenkennwerten zum Fragenbereich über die Partizipation zeigt ein gutes Cronbach's Alpha, so dass die Skala für den Fragebogen für Teilstudie 3 so belassen wird.

12. Fragebereich Selbstbeurteilung vs. Fremdbeurteilung

Die Analyse der Items im Fragebereich Selbstbeurteilung vs. Fremdbeurteilung ergab folgende in Tabelle D-12 dargestellte Skalenkennwerte.

Tabelle D-12: Skalenkennwerte für den Fragebereich Selbstbeurteilung vs. Fremdbeurteilung

Item	Item Label	M	SD	N	Corr. Item- Total R	Cronbach α if Item deleted
Zur Beurteilung der Ist-Situation wurden jeweils Mitglieder der Organisation befragt (z.B. via Fragebogen, Interviews, Gruppendiskussionen)	C_d2_01	4.21	.98	14	.17	-.48
Zur Beurteilung der Ist-Situation wurden jeweils externe Instanzen, wie z.B. Kunden, Lieferanten, befragt (z.B. via Fragebogen, Interviews, Gruppendiskussionen) (rekodieren)	C_d2_02	3.57	1.45	14	.14	-.62
Zur Beurteilung der Ist-Situation wurden jeweils Selbstbeschreibungen durch die Organisationsmitglieder vorgenommen	C_d2_03	3.28	1.49	14	-.08	-.18
Zur Beurteilung der Ist-Situation wurden jeweils Beobachtungen durch BeraterInnen gemacht (rekodieren)	C_d2_04	2.93	1.27	14	-.32	.14
Die Bewertung der Ist-Situation wurde durch die Mitglieder der Organisation selbst vorgenommen	C_d2_05	3.65	1.08	14	-.33	.09
Die Bewertung der Ist-Situation wurde durch BeraterInnen vorgenommen i. S. einer ExpertInnensicht auf die Organisation (rekodieren)	C_d2_06	2.86	1.03	14	.09	-.40
Scale α = -.23						
Antwortkategorien: 1 = selten/wenig bis 5= stark/oft						

Die Itemanalyse mit allen sechs Items ergibt, wie in der Tabelle zu sehen ist, einen negativen Alpha-Wert. Weitere Berechnungen, bei welchen die Selbstbeurteilungs- von den Fremdbeurteilungsisems getrennt betrachtet werden zeigen ein Alpha von .73 für die Fremdbeurteilungsisems (02, 04, 06) sowie ein Alpha von .58 für die Selbstbeurteilungsisems (01, 03, 05), wobei unter Ausschluss des Items 05 ein Alpha-Wert von .82 erreicht werden könnte.

Eine Clusteranalyse mit allen sechs Items zur Kontrolle der 2-Dimensionalität von Selbst- und Fremdbeurteilung ergibt ein Cluster für Selbstbeurteilungsisems und eines für Fremdbeurteilungsisems.

Die Ergebnisse der angestellten Berechnungen führen zu folgenden inhaltliche Überlegungen: Das negative Alpha über alle sechs Items bedeutet, dass die Items nicht Pole einer Dimension sind. Das leuchtet inhaltlich ein, denn Selbst- und Fremdbeurteilung im gleichen Projekt schliessen sich keineswegs aus. Die Fremd- und Selbstbeurteilungsisems sind entsprechend künftig unabhängig voneinander zu betrachten und ergeben also keine gemeinsame Skala.

Anpassungen für den Fragebogen der Teilstudie 3

Die beiden Dimensionen Selbst- und Fremdbeurteilung werden zwar im Fragebogen wieder gemeinsam dargestellt, in den Auswertungen jedoch als zwei separate Skalen behandelt. Item 05 wird eliminiert.

ANHANG E, Skalenkennwerte im Fragebogen der Teilstudie 3

1. Fragebereich graduelle Anpassung vs. tiefgreifende Wechsel

Die Analyse der Items im Fragebereich graduelle Anpassung vs. tiefgreifende Wechsel ergab folgende in Tabelle E-1 dargestellte Skalenkennwerte.

Tabelle E-1: Skalenkennwerte für den Fragebereich graduelle Anpassung vs. tiefgreifende Wechsel

Item	Item Label	M	SD	N	Corr. Item-Total R	Cronbach α if Item deleted
Der Veränderungsprozess zielte auf schrittweise Anpassungen in der Organisation ab	c_a1_07	3.21	1.34322	28	0.467	0.79
Der Veränderungsprozess zielte auf einen radikalen Wechsel in der Organisation ab (rekodieren)	c_a1_08	3.61	1.25725	28	0.582	0.73
Der Veränderungsprozess bezweckte sanfte Veränderungen in der Organisation	c_a1_09	2.86	1.35303	28	0.664	0.68
Der Veränderungsprozess bezweckte grundlegende und tiefgreifende Veränderungen in der Organisation (rekodieren)	c_a1_10	2.61	1.22744	28	0.641	0.70
Scale α = .78						
Antwortkategorien: 1 = selten/wenig bis 5= stark/oft						

2. Fragebereich pragmatisch-fokussierte Lösungen vs. integrativ-konzeptuelle Lösungen

Die Analyse der Items im Fragebereich pragmatisch-fokussierte Lösungen vs. integrativ-konzeptuelle Lösungen ergab folgende in Tabelle E-2 dargestellte Skalenkennwerte.

Tabelle E-2: Skalenkennwerte für den Fragebereich pragmatisch-fokussierte Lösungen vs. integrativ-konzeptuelle Lösungen

Item	Item Label	M	SD	N	Corr. Item-Total R	Cronbach α if Item deleted
Im Veränderungsprozess sollte eine, organisational gesehen, ganzheitliche Lösung erarbeitet und implementiert werden (rekodieren)	C_e1_01	2.21	1.31714	33	0.318	0.50
Im Veränderungsprozess sollten für ein bzw. mehrere aktuell vorliegende einzelne Probleme Lösungen gefunden werden	C_e1_02	3.00	1.36931	33	0.177	0.56
Für die Lösungsfindung wurden sowohl strategische, strukturelle als auch kulturelle Faktoren berücksichtigt (rekodieren)	C_e1_03	1.67	0.73598	33	0.321	0.52
Man konzentrierte sich bei der Problemlösung auf einzelne isoliert betrachtete Fragestellungen im Unternehmen	C_e1_04	1.64	0.85944	33	0.318	0.51
Das Vorgehen zur Lösungserarbeitung war konzeptgeleitet (rekodieren)	C_e1_05	2.33	0.92421	33	0.197	0.54
Das Vorgehen zur Lösungserarbeitung war pragmatisch	C_e1_06	2.79	1.21854	33	0.033	0.60
Man versuchte die Probleme vernetzt und gesamtheitlich anzugehen (rekodieren)	C_e1_07	1.94	0.74747	33	0.449	0.49
Man legte das Gewicht auf die Abwicklung einzelner Teilprobleme	C_e1_08	2.36	1.16775	33	0.520	0.43
Man lancierte die Problemlösung im Rahmen übergeordneter Prozesse der Unternehmensentwicklung (rekodieren)	C_e1_09	2.94	1.19738	33	0.147	0.56
Scale α = .55						
Antwortkategorien: 1 = selten/wenig bis 5= stark/oft						

3. Fragebereich Humanzentrierung

Die Analyse der Items im Fragebereich Humanzentrierung ergab folgende in Tabelle E-3 dargestellte Skalenkennwerte.

Tabelle E-3: Skalenkennwerte für den Fragebereich Humanzentrierung

Item	Item Label	M	SD	N	Corr. Item- Total R	Cronbach α if Item deleted
Die Analyse war auf die "weichen" Faktoren der Organisation fokussiert	C_e2_01	3.06	1.19738	33	0.810	0.86
Das Projekt setzte bei der Veränderung der "weichen" Faktoren der Organisation an (Prozessfokus)	C_e2_03	3.18	1.33357	33	0.753	0.87
Das Projekt zielte auf die Veränderung der "weichen" Faktoren der Organisation ab (Ergebnisfokus)	C_e2_05	3.27	1.17985	33	0.699	0.88
Es wurde versucht die Projektziele über die Veränderung bzw. Gestaltung von "weichen" Faktoren zu erreichen (Ergebnisfokus)	C_e2_07	3.24	1.17341	33	0.705	0.88
Die Evaluation war auf die "weichen" Faktoren der Organisation fokussiert	C_e2_09	3.09	1.18226	33	0.743	0.87
Scale α . = .89						
Antwortkategorien: 1 = selten/wenig bis 5= stark/oft						

4. Fragebereich Bedingungsorientierung

Die Analyse der Items im Fragebereich Bedingungsorientierung ergab folgende in Tabelle E-4 dargestellte Skalenkennwerte.

Tabelle E-4: Skalenkennwerte für den Fragebereich Bedingungsorientierung

Item	Item Label	M	SD	N	Corr. Item total R	Cronbach α if Item deleted
Die Analyse war auf die "harten" Faktoren der Organisation fokussiert (rekodiert)	C_e2_02	3.17	1.29446	35	0.863	0.97
Das Projekt setzte bei der Veränderung der "harten" Faktoren der Organisation (Prozessfokus) (rekodiert)	C_e2_04	3.31	1.38843	35	0.943	0.96
Das Projekt zielte auf die Veränderung der "harten" Faktoren der Organisation ab (Ergebnisfokus) (rekodiert)	C_e2_06	3.37	1.26225	35	0.912	0.96
Es wurde versucht die Projektziele über die Veränderung bzw. Gestaltung von "harten" Faktoren zu erreichen (Ergebnisfokus) (rekodiert)	C_e2_08	3.40	1.26491	35	0.942	0.96
Die Evaluation war auf die "harten" Faktoren der Organisation fokussiert (rekodiert)	C_e2_10	3.17	1.20014	35	0.908	0.96
Scale α . = .97						
Antwortkategorien: 1 = selten/wenig bis 5= stark/oft						

5. Fragebereich rollende vs. linear-sequentielle Planung

Die Analyse der Items im Fragebereich rollende vs. linear-sequentielle Planung ergab folgende in Tabelle E-5 dargestellte Skalenkennwerte.

Tabelle E-5: Skalenkennwerte für den Fragebereich rollende vs. linear-sequentielle Planung

Item	Item Label	M	SD	N	Corr. Item-Total R	Cronbach α if Item deleted
Die Planung wurde zeitlich laufend angepasst (i. S. v. zeitliche Verschiebungen, Anpassung der Terminierung)	C_b1_01	3.03	1.40200	31	0.681	0.82
Die Veränderung wurde anhand eines von Anfang bestehenden Zeitplans vollzogen (Einhaltung festgelegter Terminierung) (rekodieren)	C_b1_02	2.97	1.42557	31	0.705	0.82
Die Veränderung wurde anhand von Anfang an bestehender thematischer "Vorgaben" vollzogen (rekodieren)	C_b1_03	2.90	1.22079	31	0.273	0.86
Die Planung wurde thematisch laufend angepasst	C_b1_04	3.00	1.21106	31	0.490	0.84
Der zeitliche Aufwand wurde laufend angepasst (i. S. v. Kapazitäten erweitern/verringern)	C_b1_05	2.74	1.34084	31	0.440	0.84
Der zeitliche Aufwand (Kapazitäten) stand von Beginn an fest und musste eingehalten werden (rekodieren)	C_b1_06	3.52	1.23480	31	0.579	0.83
Die zeitliche Planung wurde abhängig von aktuellen Ereignissen laufend angepasst	C_b1_07	2.90	1.07563	31	0.641	0.83
Die zeitliche Planung wurde, wie zu Beginn geplant, eingehalten (rekodieren)	C_b1_08	2.77	1.33441	31	0.672	0.82
Die inhaltlichen Schritte wurden, wie zu Beginn geplant, durchgearbeitet (rekodieren)	C_b1_09	2.68	1.16582	31	0.605	0.83
Die inhaltlichen Schritte haben sich aus den Entwicklungen des Projekts heraus ergeben	C_b1_10	3.03	1.25124	31	0.467	0.84
Der Fortschritt des Projekts wurde regelmäßig mit den zu Beginn gemachten Vorgaben verglichen (Controlling) (rekodieren)	C_b1_11	2.65	1.25295	31	0.313	0.85
Scale α = .85						
Antwortkategorien: 1 = selten/wenig bis 5= stark/oft						

6. Fragebereich Zieloffenheit vs. Zielfokussierung

Die Analyse der Items im Fragebereich Zieloffenheit vs. Zielfokussierung ergab folgende in Tabelle E-6 dargestellte Skalenkennwerte.

Tabelle E-6: Skalenkennwerte für den Fragebereich Zieloffenheit vs. Zielfokussierung

Item	Item Label	M	SD	N	Corr. Item-Total R	Cronbach α if Item deleted
Die Projektziele waren offen und im Sinne von eher generellen Zielbereichen formuliert	c_b2_01	2.79	1.51570	33	0.725	0.86
Die Projektziele waren als klar eingegrenzte Zielsetzungen formuliert (rekodieren)	c_b2_09	2.64	1.19421	33	0.737	0.86
Der Veränderungsprozess richtete sich aus auf allgemein gehaltene Zielformulierungen (im Sinne einer Grundrichtung)	c_b2_04	3.00	1.27475	33	0.718	0.86
Die Ziele waren auf spezifisch festgelegte Ziele fokussiert (rekodieren)	c_b2_10	2.70	1.10354	33	0.734	0.86
Die Ergebnisse (Deliverables) des Veränderungsprojekts wurden nicht definiert	c_b2_05	2.18	1.23629	33	0.654	0.87
Die Ergebnisse (Deliverables) des Veränderungsprojekts wurden von Beginn an definiert (rekodieren)	c_b2_06	2.94	1.41287	33	0.656	0.87
Scale α = .89						
Antwortkategorien: 1 = selten/wenig bis 5= stark/oft						

7. Fragebereich gemässigte vs. starke Beschleunigung

Die Analyse der Items im Fragebereich gemässigte vs. starke Beschleunigung ergab folgende in Tabelle E-7 dargestellte Skalenkennwerte.

Tabelle E-7: Skalenkennwerte für den Fragebereich gemässigte vs. starke Beschleunigung

Item	Item Label	M	SD	N	Corr. Item-Total R	Cronbach α if Item deleted
Die Veränderung wurde insgesamt langsam vollzogen	C_a2_01	2.00	1.18322	21	0.433	0.61
Die Veränderung wurde insgesamt rasch vollzogen (rekodieren)	C_a2_02	2.48	1.28915	21	0.367	0.66
Die Veränderungen wurden stufenweise implementiert	C_a2_03	3.62	1.28360	21	0.378	0.65
Die Veränderungen wurden in einem Mal implementiert (rekodieren)	C_a2_04	3.81	1.32737	21	0.642	0.46
Scale α . = .67						
Antwortkategorien: 1 = selten/wenig bis 5= stark/oft						

8. Fragebereich längerfristig-kontinuierliche vs. einmalig-temporäre Anlage des Wandels

Die Analyse der Items im Fragebereich längerfristig-kontinuierliche vs. einmalig-temporäre Anlage des Wandels ergab folgende in Tabelle E-8 dargestellte Skalenkennwerte.

Tabelle E-8: Skalenkennwerte für den Fragebereich längerfristig-kontinuierliche vs. einmalig-temporäre Anlage des Wandels

Item	Item Label	M	SD	N	Corr. Item-Total R	Cronbach α if Item deleted
Mit dem Veränderungsprojekt sollten die Veränderungsaktivitäten für die Organisation nach dem Projekt vorerst abgeschlossen sein (rekodieren)	C_a3_01	3.23	1.52414	30	0.517	0.72
Das Veränderungsprojekt hatte einen längerfristig-kontinuierlichen Charakter	C_a3_02	3.73	1.20153	30	0.772	0.57
Das Veränderungsprojekt hatte einen temporären Einmaligkeitscharakter (rekodieren)	C_a3_03	4.07	1.17248	30	0.392	0.77
Das Veränderungsprojekt war auf längerfristige, über das Projekt hinaus weiterführende, kontinuierliche Veränderungsaktivitäten angelegt	C_a3_04	4.00	1.25945	30	0.540	0.69
Scale α . = .75						
Antwortkategorien: 1 = selten/wenig bis 5= stark/oft						

9. Fragebereich Prozessberatung

Die Analyse der Items im Fragebereich Prozessberatung ergab folgende in Tabelle E-9 dargestellte Skalenkennwerte.

Tabelle E-9: Skalenkennwerte für den Fragebereich Prozessberatung

Item	Item Label	M	SD	N	Corr. Item-Total R	Cronbach α if Item deleted
Die Beratenden übernehmen die methodische Strukturierung des Vorgehens beim Veränderungsprozess	c_c1_08	3.59	1.18270	41	0.670	
Die Beratenden nahmen Einfluss auf das methodische Vorgehen im Veränderungsprozess	c_c1_07	3.66	1.01513	41	0.670	
Scale α = .80						
Antwortkategorien: 1 = selten/wenig bis 5= stark/oft						

10. Fragebereich Fachberatung

Die Analyse der Items im Fragebereich Fachberatung ergab folgende in Tabelle E-10 dargestellte Skalenkennwerte.

Tabelle E-10: Skalenkennwerte für den Fragebereich Fachberatung

Item	Item Label	M	SD	N	Corr. Item-Total R	Cronbach α if Item deleted
Es bestand Einflussnahme durch Beratende auf Inhaltsebene, d.h. Einfluss auf inhaltliche Lösungen im Projekt	c_c1_02	3.13	1.39828	38	0.644	
Die Beratungsfirma brachte inhaltliche Expertise ein	c_c1_05	3.21	1.31843	38	0.644	
Scale α = .78						
Antwortkategorien: 1 = selten/wenig bis 5= stark/oft						

11. Fragebereich angepasste vs. standardisierte Vorgehensmethode

Die Analyse der Items im Fragebereich angepasste vs. standardisierte Vorgehensmethode ergab folgende in Tabelle E-11 dargestellte Skalenskennwerte.

Tabelle E-11: Skalenskennwerte für den Fragebereich angepasste vs. standardisierte Vorgehensmethode

Item	Item Label	M	SD	N	Corr. Item-Total R	Cronbach α if Item deleted
Das methodische Vorgehen zur Veränderungsprozessgestaltung folgte einem standardisierten Ablauf (rekodieren)	C_b3_01	3.42	1.22213	38	0.653	0.65
Das methodische Vorgehen zur Veränderungsprozessgestaltung wurde an die organisationalen Gegebenheiten angepasst	C_b3_02	3.47	1.03289	38	0.436	0.73
Das methodische Vorgehen zur Veränderungsprozessgestaltung wurde an die Projektzielsetzungen angepasst	C_b3_03	3.79	0.74100	38	0.273	0.77
Die einzelnen Methodenbausteine wurden jeweils situativ den aktuellen Projektbedingungen angepasst	C_b3_04	3.16	1.17465	38	0.641	0.65
Die einzelnen Methodenbausteine wurden nach einem bestimmten Schema eingesetzt (rekodieren)	C_b3_05	3.39	1.17495	38	0.563	0.68
Scale α = .75						
Antwortkategorien: 1 = selten/wenig bis 5= stark/oft						

12. Fragebereich betriebliche vs. beraterische Entscheidungsverantwortung

Die Analyse der Items im Fragebereich betriebliche vs. beraterische Entscheidungsverantwortung ergab folgende in Tabelle E-12 dargestellte Skalenskennwerte.

Tabelle E-12: Skalenskennwerte für den Fragebereich betriebliche vs. beraterische Entscheidungsverantwortung

Item	Item Label	M	SD	N	Corr. Item-Total R	Cronbach α if Item deleted
Die Entscheidungsverantwortung für die Methoden der Veränderungsprozessgestaltung (das prozessbezogene WAS, WANN und WIE im Projekt) lag bei der Organisation (rekodieren)	C_c2_01	3.73	1.26158	37	0.618	0.84
Die Entscheidungsverantwortung für die Methoden der Veränderungsprozessgestaltung (das prozessbezogene WAS, WANN und WIE im Projekt) lag bei den Beratenden	C_c2_02	3.78	1.15795	37	0.631	0.83
Die Entscheidungsverantwortung für inhaltliche Lösungen lag bei der Organisation (rekodieren)	C_c2_03	4.22	1.10893	37	0.630	0.83
Die Entscheidungsverantwortung für inhaltliche Lösungen lag bei den Beratenden	C_c2_04	4.46	0.93079	37	0.627	0.84
Die Verantwortung für die Bestimmung und Einhaltung zeitlicher und finanzieller Vorgaben lag bei der Organisation (Projektmanagement) (rekodieren)	C_c2_05	4.38	0.86124	37	0.698	0.83
Die Verantwortung für die Bestimmung und Einhaltung zeitlicher und finanzieller Vorgaben lag bei den Beratenden (Projektmanagement)	C_c2_06	4.16	1.11837	37	0.701	0.82
Scale α = .86						
Antwortkategorien: 1 = selten/wenig bis 5= stark/oft						

13. Fragebereich Partizipations- vs. Machtorientierung

Die Analyse der Items im Fragebereich Partizipations- vs. Machtorientierung ergab folgende in Tabelle E-13 dargestellte Skalenskennwerte.

Tabelle E-13: Skalenskennwerte für den Fragebereich Partizipations- vs. Machtorientierung

Item	Item Label	M	SD	N	Corr. Item total R	Cronbach α if Item deleted
Die Veränderungen wurden bottom-up (von Mitarbeitenden) vorangetrieben	C_d1_01	2.00	0.98261	30	0.231	0.67
Die Veränderungen wurden top-down (von Führungskräften) vorangetrieben (rekodieren)	C_d1_02	1.97	0.92786	30	0.192	0.68
Partizipationsgrad in der Vorbereitung / Klärung	C_d1_03	2.57	1.30472	30	0.500	0.59
Partizipationsgrad in der Analyse / Diagnose	C_d1_04	3.27	1.08066	30	0.589	0.57
Partizipationsgrad in der Konzeption	C_d1_05	3.40	1.10172	30	0.275	0.66
Partizipationsgrad in der Umsetzung / Implementierung	C_d1_06	3.90	0.95953	30	0.447	0.62
Partizipationsgrad in der Evaluation	C_d1_07	3.37	1.24522	30	0.419	0.62

Scale α = .67

Antwortkategorien: 1 = selten/wenig bis 5= stark/oft

Antwortkategorien für c_d1_03 bis 07: 1=autoritäre Entscheidungen, 2=autoritäre Entscheidung nach Konsultation, 3=alleinige Entscheidung nach Beratung, 4= Miteinbezug, 5=Gruppenentscheidung

14. Fragebereich Selbstbeurteilung

Die Analyse der Items im Fragebereich Selbstbeurteilung ergab folgende in Tabelle E-14 dargestellte Skalenskennwerte.

Tabelle E-14: Skalenskennwerte für den Fragebereich Selbstbeurteilung

Item	Item Label	M	SD	N	Corr. Item-Total R	Cronbach α if Item deleted
Zur Beurteilung der Ist-Situation wurden jeweils Mitglieder der Organisation befragt (zB via Fragebogen, Interviews, Gruppendiskussionen)	C_d2_01	3.82	1.31667	44	0.351	
Zur Beurteilung der Ist-Situation wurden jeweils Selbstbeschreibungen durch die Organisationsmitglieder vorgenommen	C_d2_03	3.36	1.20253	44	0.351	

Scale α = .52

Antwortkategorien: 1 = selten/wenig bis 5= stark/oft

15. Fragebereich Fremdbeurteilung

Die Analyse der Items im Fragebereich Fremdbeurteilung ergab folgende in Tabelle E-15 dargestellte Skalenkennwerte.

Tabelle E-15: Skalenkennwerte für den Fragebereich Fremdbeurteilung

Item	Item Label	M	SD	N	Corr. Item- Total R	Cronbach α if Item deleted
Zur Beurteilung der Ist-Situation wurden jeweils Beobachtungen durch BeraterInnen gemacht	c_d2_04	2.46	1.36615	37	0.480	
Die Bewertung der Ist-Situation wurde durch BeraterInnen vorgenommen i.S. einer ExpertInnensicht auf die Organisation	c_d2_06	2.03	1.46224	37	0.480	
Scale α = .65						
Antwortkategorien: 1 = selten/wenig bis 5= stark/oft						

ANHANG F, Ergebnisse aus Teilstudie 2

1. Häufigkeitsverteilung der Veränderungsprinzipien in der Stichprobe der Teilstudie 2

Tabelle F-1 zeigt die Häufigkeitsverteilungen der einzelnen Veränderungsprinzipien in der Stichprobe der Beratenden.

Tabelle F-1: Beschreibung der Stichprobe der Teilstudie 2 anhand der Häufigkeitsverteilung bei den Veränderungsprinzipien (N=31, Angabe in absoluten Zahlen)

Häufigkeiten in absoluten Zahlen	trifft nicht/wenig zu	trifft eher wenig zu	trifft teils- teils / mittel- mässig zu	trifft eher zu	trifft sehr zu	keine Angabe
Veränderungsprinzip (Skala/Item)						
Pragmatisch-fokussierte Lösungen	4	16	9	2	0	0
Graduelle Anpassung vs tiefgreifende Wechsel: Der Veränderungsprozess zielte auf graduelle Anpassungen und Modifikationen in der Organisation ab (Item)	3	3	7	9	4	5
Graduelle Anpassung vs tiefgreifende Wechsel: Der Veränderungsprozess zielte auf einen Paradigmenwechsel und radikale Veränderung in der Organisation ab (Item)	3	4	7	10	6	1
Humanzentrierung	2	12	7	5	5	0
Bedingungsorientierung	0	0	7	13	11	0
Flexibilität der Planung	2	14	11	4	0	0
Zieloffenheit	4	12	9	4	2	0
<i>Tempomässigung</i>	2	3	9	16	1	0
<i>Langfristigkeit des Wandels</i>	2	3	6	12	8	0
Fachberatung	0	2	6	11	12	0
Fachberatung: Die Beratung brachte Arbeitskraft bei der operativen Projektarbeit ein (Item)	3	6	8	6	6	2
Prozessberatung: Es bestand Einflussnahme durch Beratende auf der Methodenebene dh Einfluss auf das prozessbezogene WAS, WANN und WIE im Projekt (Item)	0	0	1	8	22	0
Prozessberatung: Die Beratungsfirma brachte Expertise im Bereich der Veränderungsprozessgestaltung ein (Item)	0	3	3	8	16	1
Anpassung der Vorgehensmethode	2	0	12	15	2	0
betriebliche Entscheidungsverantwortung	0	2	12	16	1	0
Partizipationsorientierung	1	8	17	5	0	0
Selbstbeurteilung	1	4	4	7	14	1
Fremdbeurteilung	2	7	12	6	3	1

2. Vergleich der Erfolgsgruppen anhand der Veränderungsprinzipien in Teilstudie 2

Tabelle F-2 zeigt die Ergebnisse der Mittelwertsvergleiche (U-Tests) der beiden Erfolgsgruppen der Teilstudie 2 für die Skalen der Veränderungsprinzipien.

Tabelle F-2: Vergleich der Erfolgsgruppen in Teilstudie 2 anhand der Veränderungsprinzipien – Mittelwerte, Standardabweichungen, Minimum- und Maximumwerte

Veränderungsprinzip	Gruppe 1 – erfolgreicher eingeschätzte Projekte					Gruppe 2 – weniger erfolgreich eingeschätzte Projekte				
	N	Mittelwert	Standard-ab-weichung	Minimu m	Maximu m	N	Mittelwert	Standard-ab-weichung	Minimu m	Maximu m
Graduelle Anpassung vs tiefgreifende Wechsel: Der Veränderungsprozess zielte auf graduelle Anpassungen und Modifikationen in der Organisation ab (Item)	9	3.89	.7817	3.00	5.00	18	2.42	.7227	1.33	3.89
Graduelle Anpassung vs tiefgreifende Wechsel: Der Veränderungsprozess zielte auf einen Paradigmenwechsel und radikale Veränderung in der Organisation ab (Item)	12	3.33	1.3027	1.00	5.00	18	2.86	.9453	1.40	4.80
Pragmatisch-fokussierte Lösungen	12	2.12	.6385	1.33	3.33	18	3.87*	.6549	3.00	5.00
Humanzentrierung	12	2.95	1.3776	1.00	5.00	16	2.94	1.3401	1.00	5.00
Bedingungsorientierung	12	4.43*	.5872	3.20	5.00	17	3.53	1.2307	1.00	5.00
Flexibilität der Planung	12	2.26*	.7729	1.20	4.00	18	2.85*	.6694	1.90	4.30
Zieloffenheit	12	2.25	1.2283	1.00	5.00	18	2.80	.9152	1.25	4.50
Tempomässigung	12	3.09	.8894	1.25	4.00	18	3.34	1.2707	1.00	5.00
Langfristigkeit	12	3.88	.9656	2.50	5.00	18	3.33	1.0120	1.25	5.00
Prozessberatung: Es bestand Einflussnahme durch Beratende auf der Methodenebene dh Einfluss auf das prozessbezogene WAS, WANN und WIE im Projekt (Item)	12	4.83	.3892	4.00	5.00	18	4.56	.6157	3.00	5.00
Prozessberatung: Die Beratungsfirma brachte Expertise im Bereich der Veränderungsprozessgestaltung ein (Item)	11	4.54	.8202	3.00	5.00	18	4.06	1.1100	2.00	5.00
Fachberatung	12	3.79	1.1958	1.50	5.00	18	3.86	.9519	2.50	5.00
Fachberatung: Die Beratungsfirma brachte Arbeitskraft bei der operativen Projektarbeit ein (Item)	12	3.08	1.3114	1.00	5.00	16	3.31	1.3525	1.00	5.00
Anpassung der Vorgehensmethode	12	3.39	.8948	1.80	4.60	18	3.69	.5801	2.60	4.67
betriebliche Entscheidungsverantwortung	12	3.18	.7158	2.00	4.33	18	3.69	.4881	3.17	5.00
Partizipationsorientierung	12	3.15	.9575	1.00	4.43	18	2.80	.6945	1.71	3.71
Selbstbeurteilung	11	4.23	1.0090	2.00	5.00	18	3.58	1.2632	1.00	5.00
Fremdbeurteilung	11	3.24	1.0913	1.00	5.00	18	2.70	.9677	1.00	5.00

*p<0.05

3. Zusammenhänge zwischen Veränderungsprinzipien und situativen Anforderungen in Teilstudie 2

Tabellen F-3 bis F-9 zeigen die Zusammenhangsergebnisse aus der Beratendenbefragung in Teilstudie 2.

Tabelle F-3: Gruppe erfolgreicher eingeschätzter Projekte in Teilstudie 2, Zusammenhänge zwischen Veränderungsprinzipien und betrieblichen Voraussetzungen bzw. Umweltdimensionen, Korrelationskoeffizienten nach Pearson (in Klammer Kendall's Tau-Koeffizienten)

Betriebliche Ausgangslagen Veränderungsprinzipien	Flexibilität der Organisations- strukturen	Flexibilität der Führungsstrukturen	Umweltdruck (Ausmass)	Umweltdynamik (Ausmass)	Umweltdynamik (Auslösewirkung)
Ausmass gradueller Anpassungen	-.84* (-.76*)				
N	9				
Humanzentrierung		.66* (.53*)		.73* (.68*)	
N		11		9	
Grad der Zieloffenheit				.70* (.46)	.89* (.68*)
N				9	9
Langfristigkeit des Wandels	-.62* (-.48)				
N	11				
Fremdbeurteilung			-.71* (-.63*)		
N			9		

*p<0.05

Tabelle F-4: Gruppe erfolgreicher eingeschätzter Projekte in Teilstudie 2, Zusammenhänge zwischen Veränderungsprinzipien und Umweltaforderungen, Korrelationskoeffizienten nach Pearson (in Klammer Kendall's Tau-Koeffizienten)

Betriebliche Ausgangslagen	Wettbewerbs-situation, Konkurrenzdruck (Auslöse-wirkung)	Veränderte Kundenbedürfnisse (Ausmass)	Veränderter Arbeitsmarkt (Ausmass)	Veränderter Arbeitsmarkt (Auslöse-wirkung)	Produkt-technologien (Ausmass)	Produkt-technologien (Auslöse-wirkung)	Neue rechtliche Grundlagen (Ausmass)	Neue rechtliche Grundlagen (Auslöse-wirkung)
Humanzentrierung			.84*					-.94*
			(.62)					(-.75*)
N			7					7
Bedingungsorientierung		-.77*						
		(-.68*)						
N		11						
Pragmatisch-fokussierte Lösungen				-.69				
				(-.70*)				
N				7				
Flexibilität der Planung								-.91*
								(-.71)
N								7
Grad der Zieloffenheit							-.81*	
							(-.46)	
N							7	
Tempomässigung					.92*			
					(.78)			
N					5			
Langfristigkeit des Wandels	.68*				.96*			
	(.58*)				(.82)			
N	9				5			
Prozessberatung: Einflussnahme auf Methodenebene		.64*						
		(.60*)						
N		11						
Fachberatung			-.95*					.92*
			(-.87*)					(.77*)
N			7					7
Fachberatung, Einbringen beraterischer Arbeitskraft			-.80*				.75	
			(-.71*)				(.73*)	
N			7				7	
Fremdbeurteilung	-.77*					-.88*		
	(-.56)					(-.60)		
N	8					6		
Selbstbeurteilung			.79*					
			(.81*)					
N			7					

*p<0.05

Tabelle F-5: Gruppe erfolgreicher eingeschätzter Projekte in Teilstudie 2, Zusammenhänge zwischen Veränderungsprinzipien und innerbetrieblichen Anforderungen, Korrelationskoeffizienten nach Pearson (in Klammer Kendall's Tau-Koeffizienten)

Betriebliche Ausgangslagen	Betriebliche Gesamtorganisation (Ausmass)	Betriebliche Gesamtorganisation (Auslösewirkung)	Führungswechsel (Ausmass)
Veränderungsprinzipien			
Bedingungsorientierung	.79* (.67*)	.82* (.71*)	
N	8	7	
Flexibilität der Planung		-.76* (-.58)	
N		7	
Langfristigkeit des Wandels			-.96* (-.76)
N			6
Fachberatung, Einbringen beraterischer Arbeitskraft	.88* (.79*)	.90* (.83*)	
N	8	7	
Anpassung der Vorgehensmethode			.82* (.73)
N			6
betriebliche Entscheidungsverantwortung			.85* (.76)
N			6

*p<0.05

Tabelle F-6: Gruppe weniger erfolgreich eingeschätzter Projekte in Teilstudie 2, Zusammenhänge zwischen Veränderungsprinzipien und betrieblichen Voraussetzungen bzw. Umweltdimensionen, Korrelationskoeffizienten nach Pearson (in Klammer Kendall's Tau-Koeffizienten)

Betriebliche Ausgangslagen	Flexibilität der Organisationsstrukturen	Flexibilität der Führungsstrukturen	Veränderungswissen	Umweltstress (Ausmass)	Umweltstress (Auslösewirkung)
Veränderungsprinzipien					
Bedingungsorientierung	.36 (.37*)				
N	18				
Zieloffenheit			.53* (.32)		
N			18		
Langfristigkeit		-.72* (-.57*)			
N		18			
Partizipationsorientierung				-.35 (-.40*)	-.37 (-.42*)
N				17	17
betriebliche Entscheidungsverantwortung	-.59* (-.41*)	-.47* (-.36)	.47* (.22)		
N	18	18	18		

*p<0.05

Tabelle F-7: Gruppe weniger erfolgreich eingeschätzter Projekte in Teilstudie 2, Zusammenhänge zwischen Veränderungsprinzipien und Umweltaforderungen, Korrelationskoeffizienten nach Pearson (in Klammer Kendall's Tau-Koeffizienten)

Betriebliche Ausgangslagen	Wettbewerbs-situation, Konkurrenzdruck (Ausmass)	Wettbewerbs-situation, Konkurrenzdruck (Auslöse-wirkung)	veränderte Kundenbe-dürfnisse (Auslöse-wirkung)	Veränderter Arbeitsmarkt (Ausmass)	Veränderter Arbeitsmarkt (Auslöse-wirkung)	neue Qualifikations-anforde-rungen (Ausmass)	neue Qualifikations-anforde-rungen (Auslöse-wirkung)	Wertewandel (Auslöse-wirkung)
Pragmatisch-fokussierte Lösungen			-.47 (-.40*)	.52 (.52*)				
N								
Humanzentrierung						.50 (.45*)		
N						15		
Flexibilität der Planung					.54* (.40)			
N					15			
Tempo-mässigung				.56* (.57*)	.75* (.72*)			
N				14	15			
Langfristigkeit des Wandels		.61* (.52*)					.52* (.42*)	
N		15					15	
Fachberatung			-.67* (-.54*)					
N			16					
Fachberatung Einbringen beraterischer Arbeitskraft	.62* (.39)				-.51 (-.52*)			-.59* (-.46)
N	12				13			12
betriebliche Entscheidungs-verant-wortung			-.51* (-.34)				-.54* (-.44*)	
N			16				15	
Selbst-beurteilung	-.60* (-.52*)		.66* (.57*)					
N	14		16					

*p<0.05

Tabelle F-8: Gruppe weniger erfolgreich eingeschätzter Projekte in Teilstudie 2, Zusammenhänge zwischen Veränderungsprinzipien und Umweltaanforderungen, Korrelationskoeffizienten nach Pearson (in Klammer Kendall's Tau-Koeffizienten)

Betriebliche Ausgangslagen	Produkttechnologien (Auslösewirkung)	Produktionstechnologien (Auslösewirkung)	Neue rechtliche Grundlagen (Auslösewirkung)
Veränderungsprinzipien			
Prozessberatung, Veränderungsprozessgestaltung			.55* (.51*)
N			15
Anpassung der Vorgehensmethode		.48 (.65*)	
N		11	
Partizipationsorientierung	.53 (.59*)		
N	12		
*p<0.05		11	

Tabelle F-9: Gruppe weniger erfolgreich eingeschätzter Projekte in Teilstudie 2, Zusammenhänge zwischen Veränderungsprinzipien und innerbetrieblichen Anforderungen, Korrelationskoeffizienten nach Pearson (in Klammer Kendall's Tau-Koeffizienten)

Betriebliche Ausgangslagen	betriebliche Gesamtorganisation (Ausmass)	betriebliche Gesamtorganisation (Auslösewirkung)	Führungswechsel (Auslösewirkung)
Veränderungsprinzipien			
Graduelle Anpassung		-.56* (-.50*)	
N		13	
Pragmatisch-fokussierte Lösungen			-.59* (-.54*)
N			15
Fremdbeurteilung	.60* (.45*)		.52* (.38)
N	16		15
betriebliche Entscheidungsverantwortung		-.62* (-.48*)	
N		15	
*p<0.05			

ANHANG G, Ergebnisse aus Teilstudie 3

1. Häufigkeitsverteilung der Veränderungsprinzipien in der Stichprobe der Teilstudie 3

Tabelle G-1 zeigt die Häufigkeitsverteilungen der einzelnen Veränderungsprinzipien in der Stichprobe der betrieblichen Veränderungsverantwortlichen.

Tabelle G-1: Beschreibung der Stichprobe der Teilstudie 3 anhand der Häufigkeitsverteilung bei den Veränderungsprinzipien (N=47, Angabe in absoluten Zahlen)

Veränderungsprinzip (Skala/Item)	Häufigkeiten in absoluten Zahlen					
	trifft nicht/wenig zu	trifft eher wenig zu	trifft teils- teils / mittel- mässig zu	trifft eher zu	trifft sehr zu	keine Angabe
Pragmatisch-fokussierte Lösungen	1	34	12	0	0	0
Humanzentrierung	3	12	16	7	8	1
Bedingungsorientierung	6	6	13	15	6	1
Graduelle Anpassung	7	10	14	11	5	0
Flexibilität der Planung	3	17	14	12	1	0
Zieloffenheit	9	14	15	7	2	0
<i>Tempomässigung</i>	7	9	15	10	5	1
<i>Langfristigkeit des Wandels</i>	0	4	9	17	17	0
Prozessberatung/methodische Strukturierung:	1	3	11	15	6	1
Anpassung der Veränderungsmethode	0	5	15	21	4	2
Fachberatung	5	6	11	14	7	4
Fachberatung: Die Beratung brachte Arbeitskraft bei der operativen Projektarbeit ein (Item)	7	7	8	11	9	5
betriebliche Entscheidungsverantwortung	1	1	7	18	20	0
Partizipationsorientierung	0	14	24	8	0	1
Partizipationsorientierung: Die Veränderungen wurden von Führungskräften „aus der Mitte heraus“ vorangetrieben (Item)	6	10	17	9	1	4
Selbstbeurteilung	2	2	10	19	12	2
Fremdbeurteilung	10	15	9	2	5	6

2. Vergleich der Erfolgsgruppen anhand der Veränderungsprinzipien in Teilstudie 3

Tabelle G2 zeigt die Ergebnisse der Mittelwertsvergleiche (U-Tests) der beiden Erfolgsgruppen der Teilstudie 3 für die Skalen der Veränderungsprinzipien.

Tabelle G-2: Vergleich der Erfolgsgruppen in Teilstudie 3 anhand der Veränderungsprinzipien – Mittelwerte, Standardabweichungen, Minimum- und Maximumwerte

Veränderungsprinzip	Gruppe 1 – erfolgreicher eingeschätzte Projekte					Gruppe 2 – weniger erfolgreich eingeschätzte Projekte				
	N	Mittelwert	Standard-ab-weichung	Minimum	Maximum	N	Mittelwert	Standard-ab-weichung	Minimum	Maximum
Graduelle Anpassung	23	3.03	1.0974	1.00	5.00	22	2.65	1.2432	1.00	5.00
Pragmatisch-fokussierte Lösungen	23	2.13	.4666	1.44	3.11	22	2.42	.5479	1.50	3.33
Humanzentrierung	23	3.17	1.1286	1.00	5.00	21	2.94	.9967	1.00	5.00
Bedingungsorientierung	22	3.36	1.2771	1.00	5.00	22	3.14	1.1497	1.00	5.00
Flexibilität der Planung	23	2.85	.9488	1.00	4.73	22	2.86	.8615	1.20	4.45
Zieloffenheit	23	2.28*	1.1243	1.00	4.33	22	2.82*	.9372	1.50	4.50
Tempomässigung	23	3.06	1.2064	1.00	5.00	21	2.55	1.0002	1.00	4.50
Langfristigkeit	23	3.82	.9676	2.00	5.00	22	3.89	.8994	2.00	5.00
Prozessberatung/methodische Strukturierung	22	3.73	1.0771	1.00	5.00	21	3.67	.9916	1.50	5.00
Anpassung der Vorgehensmethode	22	3.74*	.6572	2.60	5.00	21	3.22*	.8236	2.00	4.60
Fachberatung	22	3.27	1.1825	1.00	5.00	20	3.08	1.2384	1.00	5.00
Fachberatung: Die Beratungsfirma brachte Arbeitskraft bei der operativen Projektarbeit ein (Item)	21	3.14	1.4590	1.00	5.00	20	3.35	1.3089	1.00	5.00
betriebliche Entscheidungsverantwortung	23	4.27	.6423	2.75	5.00	22	3.86	1.0342	1.00	5.00
Partizipationsorientierung	23	3.01	.5847	2.00	4.00	21	2.63	.6319	1.57	3.60
Partizipationsorientierung: Die Veränderungen wurden von Führungskräften „aus der Mitte heraus“ vorangetrieben (Item)	22	2.82	.9580	1.00	4.00	19	2.58	1.0174	1.00	4.00
Selbstbeurteilung	23	3.67	1.1442	1.00	5.00	20	3.50	.9733	1.00	5.00
Fremdbeurteilung	21	2.74	1.3930	1.00	5.00	18	1.97	.8824	1.00	4.00

*p<0.05

3. Zusammenhänge zwischen Veränderungsprinzipien und situativen Anforderungen in Teilstudie 3

Tabellen G-3 bis G-9 zeigen die Zusammenhangsergebnisse aus Teilstudie 3.

Tabelle G-3: Gruppe erfolgreicher eingeschätzter Projekte in Teilstudie 3, Zusammenhänge zwischen Veränderungsprinzipien und betrieblichen Voraussetzungen bzw. Umweltdimensionen, Korrelationskoeffizienten nach Pearson (in Klammer Kendall's Tau-Koeffizienten)

Betriebliche Ausgangslagen	Flexibilität der Organisationsstrukturen	Flexibilität der Führungsstrukturen	Veränderungswissen	Umweltdruck (Ausmass)	Umweltdruck (Auslösewirkung)	Umweltdynamik (Ausmass)	Umweltdynamik (Auslösewirkung)
Veränderungsprinzipien							
Pragmatisch-fokussierte Lösungen	-.67** (-.40*)						
N	22						
Humanzentrierung	-.70*** (-.52**)			-.40 (-.33*)	-.48* (-.34)		
N	22			22	20		
Bedingungsorientierung	.67** (.47**)						
N	21						
Prozessberatung/methodische Strukturierung			--		-.50* (-.40*)		
N					19		
Anpassung der Vorgehensmethode		.44* (.19)					
N		22					
Partizipationsorientierung: Die Veränderungen wurden von Führungskräften „von der Mitte aus“ vorangetrieben				-.44* (-.37)		-.61** (-.54**)	-.65** (-.59**)
N				21		21	20
Selbstbeurteilung		.45* (.26)	.43* (.31)				
N		23	23				

*p<0.05 **p<0.01

Tabelle G-4: Gruppe erfolgreicher eingeschätzter Projekte in Teilstudie 3, Zusammenhänge zwischen Veränderungsprinzipien und Umwelтанforderungen, Korrelationskoeffizienten nach Pearson (in Klammer Kendall's Tau-Koeffizienten)

Betriebliche Ausgangslagen	Wettbewerbs-situation, Konkurrenzdruck (Ausmass)	Wettbewerbs-situation, Konkurrenzdruck (Auslöse-wirkung)	Veränderte Kundenbedürfnisse (Ausmass)	Veränderter Arbeitsmarkt (Ausmass)	Veränderter Arbeitsmarkt (Auslöse-wirkung)	Neue rechtliche Grundlagen (Ausmass)	Neue rechtliche Grundlagen (Auslöse-wirkung)
Veränderungsprinzipien							
Graduelle Anpassung		-.56* (-.50**)	-.51* (-.40*)				
N		19	21				
Pragmatisch-fokussierte Lösungen	-.50* (-.34)	-.75** (-.60**)	-.46* (-.40*)				
N	22	19	19				
Humanzentrierung		-.63** (-.50**)				-.57** (-.50**)	-.69** (-.60**)
N		19				22	17

Betriebliche Ausgangslagen	Wettbewerbs- situation, Konkurrenz- druck (Ausmass)	Wettbewerbs- situation, Konkurrenz- druck (Auslöse- wirkung)	Veränderte Kunden- bedürfnisse (Ausmass)	Veränderter Arbeitsmarkt (Ausmass)	Veränderter Arbeitsmarkt (Auslöse- wirkung)	Neue rechtliche Grundlagen (Ausmass)	Neue rechtliche Grundlagen (Auslöse- wirkung)
Bedingungsorientierung		.71** (.50*)				.58** (.49**)	.64** (.52*)
N		18				21	16
Flexibilität der Planung			.47* (.33)				
N			19				
Tempomässigung	-.46* (-.35*)	-.56* (-.47*)		-.49* (-.41*)	-.67** (-.63*)		
N	22	19		20	16		
Langfristigkeit des Wandels			.53* (.41*)				
N			19				
Prozessberatung/methodische Strukturierung	-.44* (-.34)	-.55* (-.45*)		-.57* (-.51**)	-.58* (-.46*)		-.51* (-.44)
N	21	18		19	15		16
betriebliche Entscheidungsverantwortung		.52* (.42*)					
N		19					

*p<0.05 **p<0.01

Tabelle G-5: Gruppe erfolgreicher eingeschätzter Projekte in Teilstudie 3, Zusammenhänge zwischen Veränderungsprinzipien und Umwelтанforderungen, Korrelationskoeffizienten nach Pearson (in Klammer Kendall's Tau-Koeffizienten)

Betriebliche Ausgangslagen	Neue Produkt- technologien (Ausmass)	Neue Produkt- technologien (Auslöse- wirkung)	Neue Produktionstechnologien (Ausmass)	Neue Qualifikations- anforderungen (Ausmass)	Neue Qualifikations- anforderungen (Auslöse- wirkung)	Wertewandel der Beschäftigten (Ausmass)	Wertewandel der Beschäftigten (Auslöse- wirkung)
Graduelle Anpassungen	-.48* (-.45*)	-.50 (-.49*)	-.48* (-.38*)		.43* (.40)		.52* (.41*)
N	22	15	22		22		21
Pragmatisch-fokussierte Lösungen					.44* (.31)		
N					22		
Tempomässigung				.59** (.47**)	.62** (.49**)	.48* (.41*)	
N				22	22	21	
Partizipationsorientierung: Die Veränderungen wurden von Führungskräften „von der Mitte aus“ vorangetrieben	-.53* (-.45*)	-.65* (-.60*)					
N	21	14					
Selbstbeurteilung				.39 (.44*)			
N				22			

*p<0.05 **p<0.01

Tabelle G-6: Gruppe erfolgreicher eingeschätzter Projekte in Teilstudie 3, Zusammenhänge zwischen Veränderungsprinzipien und innerbetrieblichen Anforderungen, Korrelationskoeffizienten nach Pearson (in Klammer Kendall's Tau-Koeffizienten)

Betriebliche Ausgangslagen	Betriebliche Gesamt-reorganisation	Führungswechsel	Outsourcing spezifischer Bereiche	Outsourcing spezifischer Bereiche	Einführung neuer Tools	Einführung neuer Tools
Veränderungsprinzipien	(Auslösewirkung)	(Ausmass)	(Auslösewirkung)	(Ausmass)	(Ausmass)	(Auslösewirkung)
Graduelle Anpassungen			-.44 (-.43*)	-.57* (-.53*)		
N			19	15		
Partizipationsorientierung: Die Veränderungen wurden durch Führungskräfte „von der Mitte aus“ vorangetrieben					-.71*** (-.64**)	-.66** (-.57**)
N					21	19
Prozessberatung/methodische Strukturierung	.58** (.23)					
N	20					
betriebliche Entscheidungsverantwortung		.39 (.43*)				
N		20				

*p<0.05 **p<0.01

Tabelle G-7: Gruppe weniger erfolgreich eingeschätzter Projekte in Teilstudie 3, Zusammenhänge zwischen Veränderungsprinzipien und betrieblichen Voraussetzungen bzw. Umweltdimensionen, Korrelationskoeffizienten nach Pearson (in Klammer Kendall's Tau-Koeffizienten)

Betriebliche Ausgangslagen	Flexibilität der Organisationsstrukturen	Flexibilität der Führungsstrukturen	Veränderungs-wissen	Umweltdruck (Ausmass)	Umweltdynamik (Ausmass)	Umweltdynamik (Auslöse-wirkung)
Veränderungsprinzipien						
Graduelle Anpassungen	-.30 (-.34*)					
N	22					
Pragmatisch-fokussierte Lösungen				-.43* (-.37*)		
N				21		
Prozessberatung/methodische Strukturierung					.47* (.43*)	.57* (.52**)
N					20	18
Fachberatung: Einbringen Beraterischer Arbeitskraft		-.59** (-.45*)				
N		20				
Partizipationsorientierung			.46* (.34*)			
N			21			
Partizipationsorientierung: Die Veränderungen wurden von Führungskräften „aus der Mitte heraus“ vorangetrieben					-.50* (-.44*)	
N					19	
Fremdbeurteilung		-.54* (-.37)				
N		18				

*p<0.05 **p<0.01

Tabelle G-8: Gruppe weniger erfolgreich eingeschätzter Projekte in Teilstudie 3, Zusammenhänge zwischen Veränderungsprinzipien und Umweltaforderungen, Korrelationskoeffizienten nach Pearson (in Klammer Kendall's Tau-Koeffizienten)

Betriebliche Ausgangslagen	Wettbewerbs-situation, Konkurrenzdruck	Veränderter Arbeitsmarkt	Neue Produkt-technologien	Neue rechtliche Grundlagen	Neue rechtliche Grundlagen	neue Qualifikationsanforderungen	neue Qualifikationsanforderungen	Wertewandel
Veränderungsprinzipien	(Auslöse-wirkung)	(Auslöse-wirkung)	(Ausmass)	(Ausmass)	(Auslöser)	(Ausmass)	(Auslöse-wirkung)	(Auslöse-wirkung)
Pragmatische Lösungsorientierung							-.45* (-.36*)	
N							20	
Humanzentrierung				-.39 (-.35*)				
N				21				
Bedingungsorientierung				.39 (.37*)				-.42 (-.39*)
N				22				20
Langfristigkeit des Wandels		-.47* (-.39*)		-.37 (-.37*)				
N		22		22				
Prozessberatung/methodische Strukturierung				.43 (.40*)	.58* (.55**)			
N				21	17			
Fachberatung Einbringen beraterischer Arbeitskraft						.45* (.41*)		
N						20		
betriebliche Entscheidungsverantwortung					-.51* (-.37)		-.55* (-.36*)	
N					17		19	
Anpassung der Vorgehensmethode							-.55* (-.41*)	
N							19	
Partizipationsorientierung			-.49* (-.34*)		.51* (.50**)			
N			20		18			
Fremdbeurteilung	-.50* (-.39*)							
N	18							

*p<0.05 **p<0.01

Tabelle G-9: Gruppe weniger erfolgreich eingeschätzter Projekte in Teilstudie 3, Zusammenhänge zwischen Veränderungsprinzipien und innerbetrieblichen Anforderungen, Korrelationskoeffizienten nach Pearson (in Klammer Kendall's Tau-Koeffizienten)

Betriebliche Ausgangslagen	betriebliche Gesamt- reorganisation	betriebliche Gesamt- reorganisation	Einführung neuer Tools	Einführung neuer Tools	Fusionierung
Veränderungsprinzipien	(Ausmass)	(Auslösewirkung)	(Ausmass)	(Auslösewirkung)	(Ausmass)
Humanzentrierung	-.50* (-.52**)		-.45* (-.32)		
N	21		20		
Bedingungsorientierung	.57* (.54**)	.53* (.45*)			
N	22	20			
Tempomässigung	-.57** (-.40*)	-.57* (-.39*)	-.51* (-.39*)	-.47 (-.39*)	
N	21	19	20	17	
Partizipationsorientierung					.39 (.37*)
N					21
Anpassung der Vorgehensmethode					-.47* (-.36)
N					21
betriebliche Entscheidungsverantwortung				-.47 (-.41*)	
N				18	

*p<0.05 **p<0.01