

Erfolgsfaktoren und Stolpersteine bei Veränderungen

Dieter Frey, Marit Gerhardt und Peter Fischer

*Bei allen Veränderungsprozessen gilt: Statt „maximizing“ und „optimizing“ „satisfying“.
(vgl. Nobelpreisträger Robert Simon)*

1 Ein grundlegendes Problem: Widerstände in Veränderungsprozessen

Jede Veränderung bedeutet, dass ein Mensch sein bekanntes und gewohntes Tun, sein Umfeld, seine Gewohnheiten, seine Rolle, kurzum seinen Status quo verlassen muss. Der Status quo beinhaltet jedoch für jeden Menschen in der Regel einen mehr oder minder großen Nutzen und eine Reihe von Bequemlichkeiten. Diesen zu verlassen ist auf den ersten Blick oft mit Nachteilen, mit subjektivem Aufwand oder gar Beeinträchtigungen verbunden.

Hält man sich diesen Zusammenhang vor Augen, so ist es nur allzu verständlich, dass beinahe jede Veränderung verdeckten, offenen oder indirekten Widerstand hervorruft. Widerstände können dabei in unterschiedlichster Form deutlich werden, sie haben jedoch eines gemeinsam: in der Regel laufen sie darauf hinaus, entweder die Veränderung zu unterlaufen, aktiv dagegen anzugehen, oder zumindest sie zu verlangsamen.

Da Ablehnung und Blockaden häufig ein zentrales Problem bei der Umsetzung von Veränderungen sind, werden die Widerstände der Betroffenen als entscheidende Herausforderung für das Management des Wandels betrachtet. Worum geht es aber bei diesen Widerständen konkret?

Betrachtet man die sogenannte „weiche“ Ebene genauer, stellt man fest, dass hier in der Regel Emotionen im Vordergrund stehen. Die wohl wichtigste Emotion dabei stellt die Angst dar. Es zeigt sich, dass jede noch so geringe Veränderung bei den Betroffenen die Frage hervorruft, was bedeutet dieses für mich oder für uns? Noch bevor Chancen oder Risiken konkret analysiert sind, steht im Vordergrund die Gewissheit, dass Veränderung letztlich immer bedeutet, das Vertraute und Sichere zu verlassen und sich mit dem Unbekannten auseinanderzusetzen. Folge sind in der Regel zunächst Verunsicherung und die Befürchtung von Schwierigkeiten und Aufwand. Das Thema „Veränderung“ ist also häufig unmittelbar erst einmal negativ belegt.

Es stellt sich die Frage: Muss eine Veränderung denn immer Angst und Stress bei den Betroffenen auslösen? Die Antwort nach Lazarus ist nein, zumindest nicht zwangsläufig. Vielmehr zeigt sich, dass der Mensch letztlich nur dort

Ängste oder Stress entwickelt, wo er Bedrohungen vermutet, denen er nicht gewachsen ist (vgl. Lazarus & Folkman, 1984). Wird eine Veränderung als Bedrohung erlebt, der man nicht gewachsen ist, wird man diese als stress- und angstbesetzt erleben. Entsteht allerdings das Gefühl, der Bedrohung gewachsen zu sein und mit ihr umgehen zu können, kann eine Veränderung von der Gefahr zur Chance werden.

Betrachtet man die Ursachen, die im Rahmen von Change Prozessen häufig zu Stressentstehung führen, so können neben der Gefährdung des Arbeitsplatzes oder der gegenwärtigen Position auch die Befürchtung, an Ansehen und Wertschätzung zu verlieren oder mit Innovationen nicht Schritt halten zu können, als bedrohlich erlebt werden.

Um eine konstruktive Auseinandersetzung mit der Veränderung zu ermöglichen, ist es laut Lazarus jedoch entscheidend, den Fokus der Betroffenen von diesen Gefahren abzulenken und ein Gefühl von Sicherheit und Kontrolle entstehen zu lassen. Denn erst wenn eine Veränderung nicht nur als Gefährdung eingestuft wird, werden die Betroffenen ihre Aufmerksamkeit anderen Aspekten zuwenden, wie beispielsweise der Nutzbarkeit für eigene Interessen, der Prüfung von Chancen oder der Annahme der Herausforderungen.

Es geht also im Rahmen eines Veränderungsprozesses grundsätzlich darum, die Gefährdung aus Sicht der Betroffenen zu minimieren, eine Transparenz bezüglich der persönlichen Betroffenheit herzustellen und die Offenheit gegenüber der Veränderung zu stärken (vgl. Axtell et al., 2002).

Eine Möglichkeit, der negativen Einstellung gegenüber einer anstehenden Veränderung entgegen zu wirken, ist, die anstehenden Neuerungen so früh wie möglich offen und ehrlich zu kommunizieren. Dabei sollten auch negative Aspekte nicht unterschlagen werden. Die Betroffenen haben so schon zu einem frühen Zeitpunkt die Chance, sich an die Veränderung zu gewöhnen. Gleichzeitig können durch eine offene Kommunikation bereits im Vorfeld mögliche Gegenargumente hinsichtlich der Neuerungen generiert und gezielt entkräftet werden (vgl. Frey, Greitemeyer & Fischer, 2005).

Wie die Praxis zeigt, ist es jedoch kaum möglich, Widerstände gänzlich zu vermeiden oder immer bereits im Keim zu ersticken. In diesem Fall ist es umso entscheidender, Widerstände als solche zunächst einmal zu erkennen, um dann dagegen angehen zu können. Wie aber erkenne ich wann und wie sich Widerstände äußern?

Im Rahmen von Veränderungsprozessen wird deutlich, dass sich die Symptome von Widerständen entweder unmittelbar bei einer Person zeigen, oder aber innerhalb von Gruppen oder sozialen Beziehungen auftreten. Unterschieden werden können bei der Art des Widerstandes weiter aktive (Angriff) und passive (Flucht) Tendenzen. Eine Übersicht verschiedener Formen von Widerständen auf

der Ebene „passiv versus aktiv“ und der Ebene „Individuum versus Gruppe/Organisation“ ist in Übersicht 1 dargestellt.

Die Äußerung der unterschiedlichen Widerstandsformen erfolgt allerdings in der Regel in verschlüsselter Form (z. B. Gerüchte, Machtspiele etc.). Eine erste Herausforderung ist daher, die verschlüsselten Botschaften wahrzunehmen und den Widerstand einer Person oder einer Gruppe von Personen überhaupt erst als solchen zu erkennen. Dementsprechend wird in der Praxis häufig der Fokus auf eine Sensibilisierung des Managements oder der Führung gelegt, Widerstände zu erkennen und auch die Hintergründe und Ursachen dafür zu verstehen.

Übersicht 1: Systematik typischer Symptome des Widerstands (vgl. Kleist & Maetz, 2003, in Anlehnung an Doppler & Lauterburg, 2002)

Art des Widerstandes	Symptome beim Individuum	Symptome in der Gruppe/Organisation
Aktiv (Angriff)	<ul style="list-style-type: none"> - Häufiger Widerspruch, Negativsicht - Gegenargumentation - Kritik gegenüber dem Vorgesetzten - Aufregung und Beschwerden - Sturer Formalismus - Ausreden für Passivität - Arbeiten kommen unbearbeitet zurück 	<ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeiter greifen sich gegenseitig persönlich an - Sündenbocksuche - Cliquenbildung - Machtspiele - Gerüchte
Passiv (Flucht)	<ul style="list-style-type: none"> - Abwesenheit vom Arbeitsplatz - Lustlosigkeit und Müdigkeit - Kopfmonopol (bunkert Informationen und gibt diese nicht weiter) - Unaufmerksamkeit - Ratlosigkeit - Dienst nach Vorschrift - Kein Engagement - Labilität und Fluchtverhalten, Rückzug 	<ul style="list-style-type: none"> - Angespannte Atmosphäre - Entscheidungsunfähigkeit - Hoher Krankheitsstand - Debatten über Unwichtiges - Hohe Fluktuationsrate - Mangelnde Kooperation

Neben dem Erkennen von Widerständen ist es weiter entscheidend, sich über die Ursachen der Widerstände Klarheit zu verschaffen. Denn erst wenn ich Klarheit über die Ursachen eines Problems habe, kann ich dessen Bewältigung erfolgreich angehen. Hinsichtlich der Widerstände in Veränderungsprozessen zeigt sich, dass deren Ursachen vielfältiger Natur sein können. Auf der personalen Ebene kann Widerstand demnach auf ein „Nicht-Wissen“ ein „Nicht-Können“, „Nicht-

Wollen“, „Nicht-Dürfen“ oder Nicht-Sollen“ zurückzuführen sein (vgl. Übersicht 1).

Um eine Behebung der Ursachen zu ermöglichen, ist es also einerseits notwendig, die jeweilige Ursache festzustellen, und andererseits, konkrete Maßnahmen zur Abhilfe zu schaffen. Ein „Nicht-Wissen“ erfordert dabei beispielsweise eine klare Kommunikation hinsichtlich der Klärung von Ist- und Sollzustand sowie der notwendigen Lösungswege. Ein „Nicht-Können“ hingegen erfordert in erster Linie die Vermittlung von Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Veränderung. Besteht das Problem in einem „Nicht-Wollen“, so ist es maßgeblich die Vorteile zur Veränderung herauszustellen, Anreize zu schaffen und gleichzeitig die Umsetzung der Veränderung einzufordern. Ein „Nicht-Dürfen“ oder „Nicht-Sollen“ wiederum erfordert eine konkrete Analyse und Änderung der Umgebungsfaktoren, die die Wahrnehmung des „Nicht-Dürfens“ oder „Nicht-Sollens“ bedingen.

Übersicht 2: Ursachen für Widerstände in Veränderungsprozessen

A) Nicht-Wissen

Es ist unklar, was der Ist- und was der Soll-Zustand ist; welches die Ursachen der Diskrepanz und welche Lösungen notwendig sind.

B) Nicht-Können

Man kennt Ist/Soll usw., aber man hat nicht die Fertigkeit und Fähigkeit.

C) Nicht-Wollen

Es fehlt aus den unterschiedlichsten Gründen die Motivation sich zu verändern:

- a) zu aufwendig
- b) keine Disziplin
- c) zu viel mögliche Verlusterlebnisse

D) Nicht-Dürfen/Nicht-Sollen

Man glaubt, dass die Umgebung gar nicht will, dass man sich verändert.

Es werden von der Umgebung (Kollegen, Vorgesetzte usw.) Signale wahrgenommen, dass man sich gar nicht verändern soll.

2 Stolpersteine im Veränderungsprozess

In den folgenden Themenblöcken haben wir einige Stolpersteine bei Change-Management-Prozessen sowohl in der Verwaltung wie in sozialen und kommerziellen Organisationen gesammelt. Viele dieser Barrieren lassen sich bei der Einführung einer Veränderung vermeiden oder zumindest minimieren.

Um dies zu erreichen ist es wesentlich, zunächst ein Verständnis von den Hintergründen und Auswirkungen der nachfolgend aufgeführten Stolpersteine zu entwickeln.

2.1 Das Problem der Unklarheit über Ziele, Strategie, Prozess und Sinn

Oft ist den Beteiligten unklar, was die Strategie oder das Ziel und der Hintergrund der Veränderung sind. Es fehlt den Betroffenen dadurch einerseits an einer klaren Ausrichtung und andererseits an der Möglichkeit, ein inhaltliches und zeitliches Drehbuch für die Veränderung zu entwickeln. Nach dem Motto: „Wir sollen uns auf die Reise begeben, wissen aber nicht, wohin sie geht!“ Ein weiterer zentraler Aspekt ist die Unklarheit über Nutzen und Notwendigkeit der Veränderung. Nicht selten werden Veränderungsprozesse stark appellativ angekündigt und eingeleitet, aber es fehlen Argumente über Nutzen und Notwendigkeit für die einzelnen Betroffenen. Es entsteht das Gefühl: „Wir sollen uns auf die Reise begeben, wissen aber nicht, warum wir die Reise antreten.“

2.2 Das Problem der unklaren Informationslage

Ein häufig beklagtes Problem in Veränderungsprozessen ist die unklare Informationslage. Dabei zeigt sich, dass dies nicht nur für die Mitarbeiter an der Basis, sondern auch für die Führung ein zentrales Problem ist. So zeigt sich nicht selten, dass zu Beginn eines Veränderungsprozesses auch die verantwortliche Führung noch kein vollständiges Wissen über die konkrete Umsetzung oder das Ausmaß der Veränderung im Detail hat. Oft entsteht in den Köpfen dann die diffuse Meinung: „Die linke Hand weiß nicht, was die rechte macht.“ Um dies zu vermeiden ist es sinnvoll, die vorherrschende Informationslage offen und klar zu kommunizieren und eine Klassifikation über die aktuelle Informationslage in den Köpfen der betroffenen Menschen zu erreichen. Es geht also darum, klar zu kommunizieren: Was weiß man auf jeden Fall, was weiß man zu einem gewissen Prozentsatz und was weiß man noch nicht (vgl. Abbildung 1).

2.3 Das Problem langwieriger Prozesse und Entscheidungen

Prozesse und Entscheidungen im Rahmen anstehender Veränderungen bedürfen oft eines langwierigen Prozesses. Auch hier gilt wiederum: Man muss die „Warum-Frage“ klären, also erläutern, warum Prozesse und Entscheidungen so lange dauern. Dies bedeutet selbst als Führungskraft klar nachzufragen, was bereits

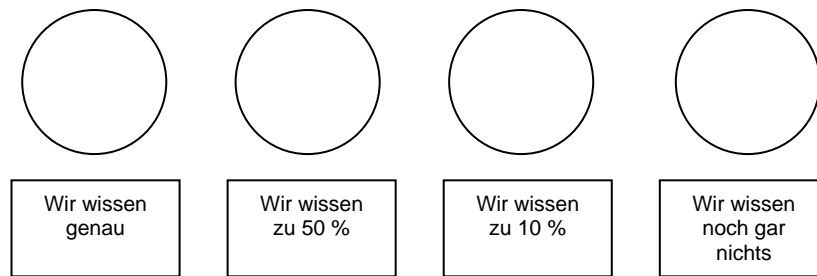


Abbildung 1: Zum Problem des suboptimalen Informationsstandes bei anstehenden Veränderungen

entschieden ist und was wann entschieden sein wird. Auf Basis dessen gilt es entsprechend alle weiteren Betroffenen zu informieren: Was wissen wir auf jeden Fall, was wissen wir auf keinen Fall und wo gibt es eine Vielfalt von Differenzierungen (vgl. Abbildung 1). Wenn der Mitarbeiter weiß, was er weiß und was er nicht weiß, dann hilft ihm dieses auch, verglichen mit einem Zustand, in dem alles diffus ist.

2.4 Das Problem der Alleingänge

In der Praxis erlebt man sowohl zu Beginn als auch über den gesamten Veränderungsprozess hinweg das Problem der Alleingänge. Mitarbeiter oder Betroffene werden in Entscheidungen und Vorgehensweisen durch die obere Führungsebene nicht aktiv eingebunden. Es wird oft im „stillen Kämmerlein“ gearbeitet und am „grünen Tisch“ entschieden. Resultierend zeigen sich vermehrt Widerstände oder ein „Brodeln der Gerüchteküche“ und den Veränderungen wird somit schon im Voraus negativ entgegen geblickt.

2.5 Das Problem der Negativ-Kommunikation

Im Rahmen von Veränderungen versucht man häufig, den Druck für die Beteiligten zu erhöhen, um so eine Umsetzung der geplanten Änderungen herbeizuführen. Nicht selten wird mit „Negativ-Appellen“ wie „wir müssen – sonst passiert Schlimmes“ argumentiert. Der Nachteil dabei ist: Je häufiger man zu derartigen Argumentationslinien greift, umso eher werden sich die Menschen daran gewöhnen und die Drohungen früher oder später nicht mehr ernst nehmen. Zudem gehen derartige „Negativ-Appelle“ zu Lasten der intrinsischen Motivation. Entscheidend ist also vielmehr eine proaktive und positive Formulierung der

Handlungsfelder, wie zum Beispiel „Wir haben große Herausforderungen vor uns.“ oder „Wir können alle als Problemlöser auf dem Weg dorthin aktiv sein.“.

2.6 Das Problem des „change im change“

Zu oft erleben die Mitarbeiter keine Geradlinigkeit im Wandel, sondern einen „Wandel im Wandel“, ein Vorwärts-Rückwärts. Die Gründe hierfür sind vielfältig, zum Beispiel „Weil sich der Unternehmensberater geändert hat...“, „Weil das Umfeld sich geändert hat...“ oder „Weil die Situationseinschätzung sich geändert hat...“. Wie sich alleine bei diesen wenigen Beispielen zeigt, sind die Ursachen nicht nur vielfältig, sondern häufig kaum beeinfluss- oder vermeidbar. Die Umstände lassen sich also nicht immer kontrollieren; umso wichtiger ist es jedoch, den „Wandel im Wandel“ professionell und mit einem hohen Grad an Sinnvermittlung zu transportieren.

2.7 Das Problem der „Erblasten“

Wenn man als Führungskraft einen Veränderungsprozess einführen will, so steht man häufig vor dem Problem, dass die anstehende Veränderung nicht der erste organisationale Wandel ist, den die Mitarbeiter erfahren haben. Durch eventuelle negative „Erblasten“ von Vorgängern können so Misstrauen und negative Déjà-vu-Erlebnisse entstehen. In diesem Fall gilt es herauszufinden, wann und inwiefern Vorgänger suboptimal gehandelt haben. Solange man dieses nicht aufarbeitet – im Sinne einer Ursachenanalyse und Erläuterung oder Anpassung der eigenen Vorgehensweise –, wird man die betroffenen Menschen nicht erreichen. In gewisser Weise gilt: Wer keine Vergangenheit hat, wird auch keine Zukunft haben. Man muss deshalb die Probleme und Fehler, das Vor und Zurück aufarbeiten und dann die Menschen gewinnen.

2.8 Das Problem der Abgrenzung

Im Rahmen eines Veränderungsprozesses ist es entscheidend, die einzelnen Betroffenen auch wirklich zu erreichen und ihnen die persönliche Betroffenheit zu verdeutlichen. Oft zeigt sich, dass weder eine Durchgängigkeit der Informationen beziehungsweise des Wissens sichergestellt sind, noch dass darauf geachtet wird, die Sprache der betroffenen Menschen zu sprechen. Wichtige Informationsunterlagen oder Botschaften erreichen häufig einen Großteil der Mitarbeiter erst gar nicht, oder sie sind für diese nicht verständlich. Die wesentlichen Hintergründe, Inhalte und Ziele sollten daher verständlich, logisch und unter Bezugnahme der persönlichen Betroffenheiten aufbereitet werden.

2.9 Das Problem zu frühen Aktionismus

Nicht selten werden im Rahmen einer Veränderung vorzeitig Aktionen angekündigt, aber dann erfolgt letztlich nichts. Die Folge ist ein Frustrationserlebnis auf Seiten der Betroffenen. Der Fehler liegt oft darin, dass man im Rahmen langwieriger Prozesse dazu neigt, erste Aktionen möglichst schnell zu kommunizieren. Ehe man dazu übergeht gilt es jedoch genau zu prüfen, wie sicher die Umsetzung tatsächlich ist. Falls eine Änderung oder Ungewissheit zu groß erscheint, sollte in jedem Fall auf verfrühten Aktionismus verzichtet werden.

Dennoch kommt es vor, dass sicher erscheinende Aktionen und Entscheidungen unerwartet revidiert werden. In diesem Fall ist es zentral, die Änderung der Vorgehensweise offen zu begründen. Wichtig ist es, die Hintergründe für die Betroffenen zu erläutern und eine Perspektive zu geben, wie es nun weiter geht.

2.10 Problem ungeeigneter Multiplikatoren

Im Rahmen vieler Prozesse zeigt sich, dass die Führungsebene sich oft erst spät Gedanken über geeignete Multiplikatoren als Treiber der Veränderung macht. Zudem werden dann häufig ad hoc Personen ausgesucht, die auf den ersten Blick geeignet scheinen. Zentral ist jedoch zu prüfen, ob diese tatsächlich geeignet sind. Neben der eigenen Überzeugung hinsichtlich der Sinnhaftigkeit und Umsetzbarkeit der anstehenden Entscheidung sind die Funktion und der Einfluss der ausgewählten Multiplikatoren entscheidend. Die wichtigsten Treiber haben also einerseits einen hohen Einfluss innerhalb der Organisation oder auf die Umsetzung des Prozesses und sind gleichzeitig von der Notwendigkeit der Veränderung selbst überzeugt.

Ein weiterer zentraler Faktor eines geeigneten Multiplikators ist das Ausmaß an Vertrauen, das dieser Person von den sonstigen Beteiligten entgegengebracht wird. Je höher dieses Vertrauen ist und je mehr die Person über Anerkennung und Wertschätzung verfügt, desto mehr wird Ihre Stimme einen wichtigen und positiven Einfluss auf die Veränderungsbereitschaft der weiteren Beteiligten haben.

2.11 Das Problem schmerzhafter Veränderungen

Leider sind in der Unternehmenspraxis Veränderungen auch tatsächlich oft mit zum Teil schmerzhaften Verlusten oder Opfern verbunden. Derartige schmerzhafteste Veränderungen können beispielsweise die Einengung des eigenen Handlungs- oder Entscheidungsspielraums sein, die Notwendigkeit zum Wechsel des Arbeitsortes oder gar der Verlust des Arbeitsplatzes für eine Reihe von Mitarbeitern.

In diesem Fall hilft nur eines, die schmerzhaften Veränderungen so früh wie möglich offen und ehrlich zu kommunizieren. Im Kern steht man vor folgendem Überzeugungsprozess:

1. von der Notwendigkeit überzeugen,
2. klar transportieren, dass Änderung weh tut,
3. klar transportieren, dass die Veränderung sich kurz-, mittel- und langfristig lohnt. Dieser Prozess muss eingebettet werden in eine schonungslose Ist-Analyse, eine Vision, wo die Reise hingehen soll, einen Strategieplan, wie man zum Ziel kommt, eine Verdeutlichung des Nutzens und das Fairnessprinzip, also alle Beteiligten sind in allen Phasen betroffen.

3 Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen

Vor dem Hintergrund der vorab beschriebenen psychologischen Prozesse und häufigen Stolpersteine stellt sich bezogen auf die Praxis die Frage, wie ein Veränderungsvorhaben zu gestalten ist, damit es erfolgreich sein kann. Welche Faktoren gilt es also konkret zu berücksichtigen, um die betroffenen Menschen mit ihren Emotionen, Sehnsüchten und Bedürfnissen für das geplante Vorhaben zu gewinnen?

Verlangt wird immer wieder nach einem handhabbaren Modell, das im Sinne einer Erinnerungsliste eine Vorgabe für die erfolgreiche Umsetzung und Gestaltung eines Veränderungsvorhabens liefert. Vor diesem Hintergrund haben wir nachfolgend die wesentlichen Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen in neun Schritten zusammengefasst (vgl. Gerkhardt, 2007; Gerkhardt & Frey, 2006).

3.1 Neun Schritte zur Akzeptanz von Änderungen (Change Management) und Innovationen

3.1.1 Ist-Zustand: Diagnose der Situation und Problemanalyse

Zu Beginn eines jeden Veränderungsvorhabens sollte eine umfassende Diagnose der Ist-Situation stehen. Es gilt zu klären, an welchem Punkt die Organisation und die einzelnen Betroffenen aktuell stehen. In diesem Rahmen sollte analysiert werden, welche Informationen zu den anstehenden Veränderungen bereits bekannt sind, welche Veränderungen notwendig sind oder welche Auswirkungen die anstehenden Veränderungen aus Sicht der Beteiligten voraussichtlich haben werden.

Erst wenn die aktuelle Situation erfasst sowie vorhandene Barrieren und mögliche Nutzenpotenziale erkannt und beschrieben sind, können Maßnahmen zielgerecht geplant werden. Um allerdings eine umfassende und realistische Analyse der Situation zu bekommen, ist der Einbezug aller Betroffenen ent-

scheidend. In der Praxis wird hierfür in der Regel eine Reihe von Interviews mit einem Querschnitt aller Beteiligten geführt.

Auf Basis der Interviewergebnisse werden dann die Differenz zwischen Ist- und Soll-Zustand sowie die maßgeblichen Hindernisse und Nutzenpotenziale herausgearbeitet. Ziel ist es, mit dieser Grundlage den anstehenden Veränderungsprozess und notwendige Maßnahmen optimal vorbereiten und planen zu können.

3.1.2 Soll-Zustand: Vision und Ziele definieren

Den Ziel- oder- Soll-Zustand mittels einer Vision und konkreten Teilzielen zu definieren ist ein weiterer zentraler Faktor innerhalb eines Veränderungsprozesses. Entscheidend ist ein klares und verständliches Bild der Zukunft, das Klarheit schafft und die Richtung aufzeigt, wohin der Veränderungsprozess führen soll. Die Vision muss dabei einfach zu kommunizieren sein.

Um Anstrengung und Ausdauer hinsichtlich der Erreichung des Zielbildes möglichst positiv zu beeinflussen, sollten die enthaltenen Ziele einerseits eine Herausforderung für alle Beteiligten darstellen und andererseits einen konkreten Soll-Wert definieren (vgl. Locke & Latham, 1990). Neben der Spezifität der Ziele ist es darüber hinaus entscheidend, die Ziele hinsichtlich der anstehenden Änderung positiv zu belegen (vgl. Gollwitzer, 1999), so dass die Betroffenen motiviert und interessiert sind, die Vision zu unterstützen.

3.1.3 Gemeinsames Bewusstsein: Erläuterung des Änderungsbedarfs, Aufzeigen der Änderungsmöglichkeiten, Auseinandersetzung mit Ängsten, Risiken und Sorgen

Grundlegend für die erfolgreiche Umsetzung eines Veränderungsprozesses ist das Vorherrschen eines gemeinsamen Problembewusstseins. Um dies zu erreichen ist es notwendig, die Dringlichkeit und Notwendigkeit der Veränderung auf breiter Unternehmensbasis zu verdeutlichen, denn die Wahrnehmung von Defiziten ist eine notwendige Bedingung für die Bereitschaft zu Innovation und Veränderung (Gebert, 2004b; 2007). Oft zeigt sich, dass die Akzeptanz von Veränderungsprozessen eher vorhanden ist, wenn Unumkehrbarkeit wahrgenommen wird, das heißt, wenn die Menschen sehen, dass es keinen Weg zurückgibt. So stieg die Akzeptanz des Euro in Deutschland in dem Augenblick, als man gesehen hat, dass er tatsächlich kommt; vorher war die Attraktivität der DM wesentlich höher.

Auf einen Leidensdruck muss man aber nicht immer warten, oft kann man auch schon über Einsicht arbeiten, indem man von bestimmten Werten ausgeht, zum Beispiel Nachhaltigkeit für die Zukunft, um dann abzuleiten, können wir es uns leisten, dass es so bleibt, wie es ist.

Dennoch bewirken Veränderungsprozesse in der Regel Ängste und die Befürchtung von Verlustelebnissen. Vor diesem Hintergrund ist es zentral, sich mit den Ängsten, Risiken und Sorgen der Betroffenen auch auseinandersetzen, wie beispielsweise der Angst vor Arbeitsplatzverlust, Statusverlust und Know-how-Verlust. In jedem Fall sollte Raum geschaffen werden, die Bedenken äußern und sachlich und vertrauensvoll besprechen zu können.

Gleichzeitig gilt es an diesem Punkt die Chancen aufzuzeigen, die mit den anstehenden Änderungen verbunden sind. Beispielsweise die Erweiterung von Verantwortlichkeiten und Kompetenzen, neue Erfahrungen, neue Teams oder neue Vorgesetzte. Entscheidend ist, dass die Betroffenen den Nutzen und den Vorteil einer Veränderung für sich persönlich erkennen und ein lähmendes Gefühl der Angst vermieden wird. In diesem Sinne bietet es sich an, konkrete Argumente herauszuarbeiten, um die Vorteile der Veränderung aus Sicht der Betroffenen zu verdeutlichen. Weiterhin muss aber gleichzeitig eine mentale Grundhaltung vermittelt werden im Sinne von „wir können uns ändern und es gibt Änderungsmöglichkeiten“ (vgl. Gebert, 2004b; 2007). Dabei kann das Aufzeigen von Unterstützungsangeboten beispielsweise durch Schulungen oder die zugesicherte Unterstützung durch den Vorgesetzten einen entscheidenden positiven Einfluss auf die Sicht der Betroffenen ausüben.

3.1.4 Konsens der betroffenen Parteien: Vorbildverhalten von Führung, Vertrauen schaffen, Schlüsselpersonen gewinnen

Der oftmals entscheidende und erfolgskritische Faktor innerhalb eines Veränderungsprozesses ist der Konsens der betroffenen Parteien oder der Führung. Um eine Veränderung erfolgreich einleiten und umsetzen zu können, ist die Koalition der Führungsriege als gemeinsame Befürworter des Prozesses unumgänglich. Denn erst, wenn eine kompetente und durchsetzungsfähige Führung dahinter steht, ist die notwendige treibende und tragende Kraft und damit die Basis zur Umsetzung der Veränderung geschaffen.

Die Führungsebene hat dabei eine zentrale Vorbildfunktion für alle Mitarbeiter und Beteiligten des Prozesses inne. Werden auf dieser Ebene bereits Unstimmigkeiten wahrgenommen, so werden auch auf den nachfolgenden Ebenen Unsicherheiten und Unstimmigkeiten bezüglich der Veränderungen fortgepflanzt werden.

Ein entscheidender psychologischer Faktor bezogen auf die Führung ist zudem das Vertrauen. Wie sich zeigt, stellt auch dieser Faktor eine entscheidende Grundlage für die erfolgreiche Durchführung organisatorischer Wandlungen dar. In dem Maße, in dem die Mitarbeiter der eigenen Unternehmensführung vertrauen, akzeptieren sie auch deren Wege und Vorschläge. Das vorherrschende Vertrauen kann damit sowohl die Glaubwürdigkeit von Erklärungen als auch die

Legitimation von Handlungen maßgeblich beeinflussen (Kramer & Tyler, 1996; Rousseau & Tijoriwala, 1999).

Neben der oberen Führung gilt es zudem auch weitere zentrale Schlüsselpersonen als Treiber des Veränderungsprozesses zu identifizieren und für das Vorhaben zu gewinnen. Dabei kann es sich sowohl um Führungskräfte unterer Ebenen als auch um zentrale Mitarbeiter handeln. Wichtig ist, dass die ausgewählten Personen neben Ihrem Einfluss über Akzeptanz, Wertschätzung und Vertrauen von Seiten ihrer Kollegen und Mitarbeiter verfügen. Letztlich sollte der gesamte Veränderungsprozess im günstigsten Falle ein Gesicht im Sinne von entscheidenden Personen haben, die hinter der Veränderung stehen und diese gemeinsam stützen und treiben.

3.1.5 Kommunikation: Klarheit, Offenheit und Verständlichkeit

Der regelmäßige und interaktive Austausch oder eine systematische und umfassende Kommunikation ist in jedem Veränderungsprozess unabdingbar. Dabei zeigt sich, dass neben der Schaffung von Vertrauen durch Kommunikation letztlich auch die Offenheit gegenüber Veränderungen positiv beeinflusst werden kann.

Notwendig ist dabei eine klare, bildhafte und verständliche Kommunikation, also ein Marketing, das für die Betroffenen glaubhaft und nachvollziehbar ist. Für eine lebendige und umfassende Kommunikation sollten dabei alle vorhandenen Kommunikationskanäle genutzt werden, wobei sich in der Praxis häufig zeigt, dass der direkte Austausch im persönlichen Gespräch oftmals die größten Erfolge hat. Wichtig ist zudem zeitnah, auf breiter Ebene, offen, klar und lebendig zu kommunizieren. Zeitnah heißt, dass die Kommunikation so früh wie möglich stattfinden sollte, um so möglichen Gerüchten und Unsicherheiten vorzubeugen. Auf breiter Ebene bedeutet dies, dass alle betroffenen Zielgruppen in die Kommunikation eingeschlossen werden müssen. Offen heißt dabei, dass zu einer fairen Kommunikation auch die wahrheitsgetreue Vermittlung schlechter Nachrichten zählt. Klar kommunizieren bedeutet, die Sprache der Betroffenen zu wählen, um so auf einer Augenhöhe miteinander zu sprechen und Vertrauen zu schaffen.

Wichtig ist, dass man den Menschen im Veränderungsprozess deutlich vermittelt, dass dieser nicht linear ist, dass er nicht nur mit Vorteilen verbunden ist, sondern, dass möglicherweise viele negative Aspekte auftreten werden. Wichtig ist also, diese „bad news“ mitzuteilen.

Wichtig ist darüber hinaus zu beachten, dass Kommunikation Zeit braucht. In jedem Fall muss vermieden werden, dass es sich bei der Kommunikation der Veränderung um eine „Eintagsfliege“ handelt. Vielmehr gilt es, die zentralen

Botschaften regelmäßig zu wiederholen und gleichzeitig den aktuellen Stand der Veränderung kontinuierlich über den Prozess hinweg zu kommunizieren.

3.1.6 Partizipation der Beteiligten: Kontrolle, Beeinflussbarkeit, Vorhersehbarkeit und Fairness

Ein zentrales Grundprinzip des Change Management ist die Partizipation, also die Einbindung der Betroffenen in den Prozess. Das altbekannte Motto lautet: „Mache Betroffene zu Beteiligten!“ Das wesentliche menschliche Bedürfnis, um das es dabei geht, ist die wahrgenommene Kontrolle oder Kontrolliertheit. Kontrolle kann insgesamt als Überzeugung einer Person definiert werden, gemäß der sie selbst über Handlungsmöglichkeiten verfügt, unangenehme Ereignisse reduzieren zu können (Thompson, 1981). Kontrolle setzt sich neben den Facetten der Erklärbarkeit sowie der Vorhersehbarkeit und Transparenz aus den Faktoren Beeinflussbarkeit und Partizipation zusammen (Frey & Jonas, 2002). Entscheidend für die Gestaltung von Veränderungsprozessen ist, dass gemäß der Kontrolltheorie die Einbindung der Beteiligten in die Prozesse eine erhöhte Identifikation und Bereitschaft zur Mitwirkung erzeugt.

Um die Wahrnehmung der Kontrolle zu gewährleisten ist es notwendig, die anstehenden Veränderungen allen Beteiligten aufzuzeigen. In der Regel werden hierfür Aktions- oder Projektpläne verwendet, die es den Beteiligten ermöglichen, ein inhaltliches und zeitliches Drehbuch zu entwickeln. Mit Hilfe dieses Drehbuchs sind sie dann in der Lage nachzuvollziehen, was momentan und zukünftig passiert. Es entsteht ein Erwartungshorizont, eine gewisse Planungssicherheit und damit auch Kontrollierbarkeit der Situation.

Ein weiterer zentraler Faktor ist die wahrgenommene Gerechtigkeit oder Fairness; auch sie übt einen nicht unerheblichen Einfluss auf die Emotionen und das Verhalten der Betroffenen in Veränderungsprozessen aus. Organisationale Gerechtigkeit besteht nach Colquitt, Conlon, Wesson, Porter und Ng (2001) aus den vier Komponenten distributive, prozedurale, interpersonale und informationale Gerechtigkeit. Entscheidend im Rahmen der Partizipation bei Veränderungsprozessen ist die prozedurale Fairness, also die Verfahrensfairness. Prozedurale Fairness bezieht sich dabei auf die wahrgenommene Gerechtigkeit von (Entscheidungs-)Prozessen. Hier geht es also nicht um das Ergebnis, sondern um den Prozess an sich, also die Kriterien des Wie, die zum Was geführt haben oder führen werden. Metaanalysen belegen insgesamt hohe Zusammenhänge zwischen prozeduraler Fairness und Arbeitszufriedenheit, Arbeitsleistung, organisationalem Commitment und Vertrauen (Colquitt et al., 2001, Cohen-Carash & Spector, 2001). Entscheidend ist dabei, dass sich all diese Faktoren schließlich

wiederum positiv auf die Akzeptanz von Veränderungsprozessen auswirken können.

Bei den beiden weiteren Faktoren der Gerechtigkeit der interpersonellen und der informationalen Fairness steht hingegen der Kommunikationsprozess im Mittelpunkt. Hier sind die entscheidenden Faktoren ein respektvolles und korrektes Verhalten gegenüber den Betroffenen (interpersonale Gerechtigkeit) sowie adäquate Erklärungen für die jeweilige Entscheidung (informationale Gerechtigkeit). Zur informationalen Gerechtigkeit gehört insgesamt auch der Aspekt, dass man nicht nur die positiven Aspekte der Änderungen artikuliert, sondern genauso die tatsächlichen oder möglichen negativen Informationen und dass man mit den Betroffenen diskutiert, wie das Gewicht dieser tatsächlichen oder potenziellen negativen Episoden, die mit der Veränderung auftreten können, minimiert werden können. Dieses ist identisch mit der Anwendung der Impfstheorie. All diese Aspekte üben letztlich einen entscheidenden Einfluss auf einstellungs- und verhaltensbezogene Reaktionen von Mitarbeitern aus.

3.1.7 Qualifikation: Vermittlung von Fähigkeiten und Fertigkeiten

Eine Veränderung beinhaltet zumeist eine Veränderung der Anforderungen für eine Reihe der betroffenen Menschen. Diese neuen Anforderungen wiederum bedürfen neuer oder anderweitiger Qualifikationen und Fertigkeiten. Nicht selten löst dies erhebliche Widerstände bei den Betroffenen aus, man befürchtet, die Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Umsetzung nicht zu haben. Wichtig ist deshalb, dass man das neue Qualifikationsniveau definiert und die Betroffenen aktiv darin unterstützt, die notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu erreichen.

Schenkt man der Entwicklung notwendiger Qualifikationen zu wenig Beachtung, so werden die Beteiligten selbst im Falle einer positiven Grundstimmung gegenüber der Veränderung die gewünschten Verhaltensweisen nicht zeigen. Eine positive Einstellung alleine reicht nicht, die Menschen brauchen zudem Verhaltenskontrolle, also die Fähigkeiten und Fertigkeiten, das Verhalten überhaupt ausführen zu können (vgl. das Einstellungs-Verhaltens-Modell von Fishbein & Ajzen, 1975). Zu den Fähigkeiten und Fertigkeiten gehört dabei auch, dass sie über die Infrastruktur, Arbeitskraftressourcen und sonstige Ressourcen verfügen, um das gewünschte Verhalten ausführen zu können.

Diese Unterstützung kann auch als Hilfe zur Selbsthilfe bezeichnet werden und meint die Förderung und Unterstützung der Selbstorganisation aller beteiligten Personen im Veränderungsprozess. Neben der Unterstützung der Beteiligten in den Bereichen Ausbildung und Qualifizierung (vgl. Doppler & Lauterburg, 2002; Mustafa, 2000) und der Ressourcenbereitstellung (z. B. personelle Res-

sourcen, Zeit, Budget etc.) kann eine Förderung beispielsweise auch in Form von Beratung, Feedback, Moderation etc. einen wichtigen Beitrag leisten.

3.1.8 Konsequente Umsetzung: Projektorganisation, Verantwortlichkeiten, Zeitmanagement und Flexibilität

Wie sich zeigt, ist eine professionelle Projektorganisation mit geschulten Mitarbeitern in fachlicher, methodischer und psychologischer Hinsicht sowie die eindeutige Klärung von Rollen und Verantwortlichkeiten ein entscheidender Faktor für den Projekterfolg. Neben der fachlichen und sozialen Kompetenz sollte bei der Aufstellung der Projektorganisation allerdings auch die notwendige Vertrauensbasis im Hinblick auf die Betroffenen berücksichtigt werden. Demnach sollte eine Projektorganisation nach Möglichkeit bereits die unterschiedlichen Zielgruppen der Veränderung durch die Integration einzelner Vertreter in die Projektorganisation einbinden. Vor dem Hintergrund, dass diese häufig als Multiplikatoren oder Kommunikatoren eingesetzt werden, ist es entscheidend, dass den ausgewählten Personen Glaubwürdigkeit, Vertrauenswürdigkeit, Expertise und Sachkenntnis zugeschrieben werden. Dadurch kann die Bereitschaft zur Einstellungsänderung oder -bildung maßgeblich beeinflusst werden (vgl. Frey et al., 2005).

Ein weiterer zentraler Faktor bei der Umsetzung eines Veränderungsprozesses ist ein sorgfältiges Zeitmanagement hinsichtlich der Phasenschwerpunkte und -abfolge (vgl. Günther & Sandow, 1998). Dabei ist entscheidend: Veränderungen passieren nicht von heute auf morgen! Den Veränderungsprozessen muss also einerseits genügend Zeit eingeräumt werden und gleichzeitig sind sie dennoch systematisch zu planen. Eine detaillierte Planung hilft, die Kontrolle über den Prozess zu behalten und rechtzeitig steuernd eingreifen zu können. Gleichzeitig sollte die Planung jedoch auch die notwendige Flexibilität ermöglichen, auf sich ändernde Umgebungsfaktoren reagieren zu können. Nicht selten entstehen im Rahmen langwieriger Veränderungsprozesse unerwartete Situationen oder Bedingungen, auf die es flexibel zu reagieren gilt.

3.1.9 Stabilisierung: Erfolgskontrolle, erste Erfolge und Verankerung der Veränderung

Wie sich in der Praxis zeigt, gewinnt eine Begleitung des Veränderungsprozesses durch regelmäßige Erfolgskontrolle, also eine Messung des Veränderungserfolgs, zunehmend an Bedeutung und wird von verschiedenen Seiten gefordert. Es zwingt zur eindeutigen Definition von Zielen und hilft rechtzeitig zu erkennen, wenn das Projekt stagniert oder in eine falsche Richtung läuft. Wichtig ist daher, dass die Erfolgskontrolle (Monitoring/Controlling) nicht nur im Anschluss

an die Veränderung, sondern kontinuierlich über den gesamten Prozess erfolgt. Unterschieden wird dabei häufig zwischen „harten“ Faktoren, wie beispielsweise der Prüfung festgelegter Meilensteine oder definierter Kennzahlen, und „weichen“ Faktoren, wie beispielsweise der Zufriedenheit und Motivation der Betroffenen (Gebert, 1993). Da beide Bereiche eine entscheidende Rolle im Rahmen von Veränderungsprozessen spielen, berücksichtigt eine professionelle Begleitung von Beginn bis Abschluss des Prozesses immer beide Ebenen, also sowohl die der „harten Faktoren“ als auch die der „weichen Faktoren“.

Neben der kontinuierlichen Messung und Begleitung des Veränderungsprozesses ist es maßgeblich, die Motivation zur Umsetzung kontinuierlich beizubehalten oder zu fördern. Daher sollten leicht zu realisierende Maßnahmen am Anfang eines Veränderungsvorhabens stehen, um so möglichst schnell erste Erfolge sichtbar zu machen. Die Betroffenen nehmen dadurch wahr, tatsächlich etwas bewegen zu können, und werden so in ihrem Engagement und ihrer Initiative bestätigt. Die Wahrnehmung der Veränderungsmöglichkeiten kann dabei ebenso wie die vorausgehend beschriebene Wahrnehmung eines Defizits als notwendige Bedingung für erfolgreiche Veränderungen und Innovationen angesehen werden (vgl. Gebert, 2004b, 2007). Letztlich sorgen die herbeigeführten Quick-Wins insgesamt für eine positive Stimmung und setzen so neue Motivation und Energien frei.

Schlussendlich gilt es zu beachten, dass der Erfolg einer Veränderung immer nur so stabil ist, wie er tatsächlich verankert und gesichert wurde. Das Festigen der neuen Ansätze, Verfahrens- und Verhaltensweisen kann dabei beispielsweise formal in Form von niedergeschriebenen Rollen, Aufgaben, Abläufen oder einer neu definierten Vision erfolgen. Entscheidend ist dabei eine überzeugte Führung, die Wert darauf legt, die Veränderungen nachhaltig zu stabilisieren. Darüber hinaus sollte allerdings auch das zukünftige Weitertragen der Veränderung durch die folgende Führungsgeneration gesichert werden, um so die angeleiteten beziehungsweise umgesetzten Veränderungen zu konsolidieren (vgl. Kotter, 1995).

4 Veränderung als Abwärtsstrukturierung (Top-down-Ansatz) oder Aufwärtsstrukturierung (Bottom-up-Ansatz)

Im Rahmen der vorausgehend beschriebenen zentralen Schritte im Veränderungsprozess haben wir bereits die Partizipation der Beteiligten als wesentlichen Erfolgsfaktor innerhalb eines Veränderungsprozesses herausgehoben. Wenn gleich heute eben diese Einbindung als zentrales Element bereits weitgehend verankert ist, steht man in der Praxis häufig vor der Frage: Wie umsetzen?

Dabei stehen zwei Implementierungsstrategien oder Veränderungsstrategien einander gegenüber, der „Top-down-Ansatz“ und der „Bottom-up-Ansatz“ oder die partizipative Strategie (vgl. Gebert & Rosenstiel, 2002).

Der Unterschied besteht dabei sowohl in der Initialisierung als auch der Umsetzung der Veränderungen. Bei dem „Top-down-Ansatz“ werden die Veränderungen, beispielsweise was die Inhalte, die Organisation und die Umsetzung betrifft, von der oberen Unternehmensführung sowie häufig auch von externen Beratern geplant und besiegelt. Die Mitarbeiter werden erst in dem Moment informiert, in dem die Veränderungen bereits feststehen, im gleichen Moment wird dann bereits mit der Umsetzung begonnen. Dabei ist aus psychologischer Sicht negativ zu bewerten, dass sich die Mitarbeiter dadurch leicht als fremdbestimmt wahrnehmen, sich zum Widerstand formieren oder resignativ verhalten (vgl. Rosenstiel, 1997). Der Vorteil einer „Top-down-Strategie“ liegt hingegen in vielen Fällen in einer Zeit- und Kostenersparnis, da die Veränderungen nicht zeit- und kostenintensiv gemeinsam mit den Betroffenen entwickelt werden, sondern im Kreise einer kleinen Truppe möglichst vor dem Hintergrund der Effizienz im Vorfeld verabschiedet sind. Häufig wird dabei auch die somit vorherrschende klare Zielvorgabe als Vorteil beschrieben. Demnach bekommen also die Betroffenen unmittelbar gesagt, wohin die Reise auf der Veränderung geht und es wird das Bild einer klaren und stringenten Führung vermittelt.

Der „Bottom-up-“ oder partizipative Implementierungsansatz setzt hingegen direkt bei den betroffenen Mitarbeitern an: Die Betroffenen werden zu Beteiligten und Beteiligte zu Betroffenen. Dabei besteht die Chance darin, einerseits das Wissen der Mitarbeiter zu nutzen und gleichzeitig infolge der Partizipation die Motivation der Mitarbeiter zu fördern und die Akzeptanz für die Veränderung zu sichern (vgl. Becker, 2001). So zeigt sich, dass Menschen Kontrollverlust erleben, wenn sie Ereignisse nicht vorhersehen oder beeinflussen können. Bei einer partizipativen und transparenten Vorgehensweise hingegen entwickeln Menschen eher Bewältigungsstrategien und können den Ereignissen auch etwas Positives abgewinnen (Frey & Jonas, 2002). Positive Wirkungen werden beispielsweise bei der Bewältigung von Widerständen gegen Innovationen, bei der Motivation der Mitarbeiter und bei der Schaffung einer Zielharmonie aller Organisationsmitglieder unterstellt (vgl. Vroom, 1991). Insbesondere bei komplexen Aufgaben ist zu erwarten, dass durch die Beteiligung der Mitarbeiter an Bearbeitungsstrategien sich Arbeitsleistung und Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen (vgl. Antoni, 1999).

Bei der Frage, welche der beiden oben beschriebenen Implementierungsstrategien nun die richtige im Rahmen eines Veränderungsprozesses ist, lässt sich zusammenfassen: soviel „Top-down“ wie nötig und soviel „Bottom-up“ wie möglich. In der Regel gilt es Ziel, Zeitrichtlinien, Hintergründe des Prozesses,

der Organisation und vieles mehr zu berücksichtigen, um das Ausmaß an klaren Vorgaben und partizipativen Vorgehensweisen abzustimmen. Die beiden beschriebenen Implementierungsansätze sind also nicht zwangsläufig als komplementäre Strategien zu bezeichnen, vielmehr zeigen sich in der Realität häufig Übergangsformen oder Mischformen beider Strategien (vgl. Gebert, 2004a).

Letztendlich jedoch ist es für alle Verantwortlichen entscheidend, nicht nur die Frage nach der Gesamtstrategie zu klären, sondern sich sowohl mit den Symptomen und Ursachen von Widerständen, den Stolpersteinen und den Erfolgsfaktoren im Rahmen von Veränderungen intensiv auseinanderzusetzen, um den individuellen Weg der Veränderung erfolgreich zu beschreiten.

Literatur

- Antoni, C. H. (1999). Konzepte der Mitarbeiterbeteiligung: Delegation und Partizipation. In C. Graf Hoyos & D. Frey (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 569-583). Weinheim: Psychologische Verlagsunion.
- Axtell, C., Wall, T., Stride, C., Pepper, K., Clegg, C., Gardner, P. & Bolden, R. (2002). Familiarity breeds content: The impact of exposure to change on employee openness and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 217-231.
- Becker, L. (2001). *Personalabteilung im Unternehmungswandel – Anforderungen, Aufgaben und Rollen im Change Management*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E. (2001). The role of justice in Organizations: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (2002). *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten* (10. Auflage). Frankfurt a. M.: Campus.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Frey, D., Greitemeyer, T. & Fischer, P. (2005). Einstellungen. In D. Frey, L. von Rosentiel & C. Graf Hoyos (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie* (S. 55-60). Weinheim: Beltz.
- Frey, D. & Jonas, E. (2002). Die Theorie der kognizierten Kontrolle. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie* (Band III). Bern: Huber.
- Gebert, D. (1993). Interventionen in Organisationen. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 481-494). Bern: Huber.
- Gebert, D. (2004a). *Innovation durch Teamarbeit – Eine kritische Bestandsaufnahme*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Gebert, D. (2004b). Organisationsentwicklung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 601-616). Bern: Huber.

- Gebert, D. (2007). Psychologie der Innovationsgenerierung. In Frey, D. und Rosenstiel, L. v. (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie. Wirtschaftspsychologie* (Band 6, S. 783-855). Göttingen: Hogrefe.
- Gebert, D. & Rosenstiel, L. v. (2002). *Organisationspsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Gerkhardt, M. (2007). *Erfolgsfaktoren und Bewertungskriterien in Change Management Prozessen – Mehrebenenanalyse von drei Veränderungsprozessen innerhalb eines internationalen Automobilherstellers*. Hamburg: Verlag Dr. Kovac.
- Gerkhardt, M. & Frey, D. (2006). Change Management: Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, 4, 48-59.
- Gollwitzer, P. M. (1999). Implementation intentions. Strong effects of simple plans. *American Psychologist*, 54, 493-503.
- Günther, U. & Sandow, A.-K. (1998). *Erfolgsfaktoren im Organisationsentwicklungsprozess*. Diplomarbeit im Fachgebiet Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Osnabrück.
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change. Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73, 59-67.
- Kramer, R. M. & Tyler, T. R. (1996). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.
- Mustafa, A. (2000). *Critical success factors that affect the implementation of innovation: a multinational experience*. Leiden: University.
- Rosenstiel, L. v. (1997). Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen von Veränderungsprozessen. In M. Reiß, L. v. Rosenstiel & A. Lanz (Hrsg.), *Change Management. Programme, Projekte und Prozesse* (S. 191-212). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rousseau, D. M. & Tijoriwala, S. A. (1999). What's a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 84, 514-528.
- Thompson, S. C. (1981). Will it hurt less if I can control it? *Psychological Bulletin*, 90, 89-101.
- Vroom, V. H. & Arthur, G. J. (1991). *Flexible Führungsentscheidungen – Management der Partizipation in Organisationen* (S. 10-22). Stuttgart: Poeschel.