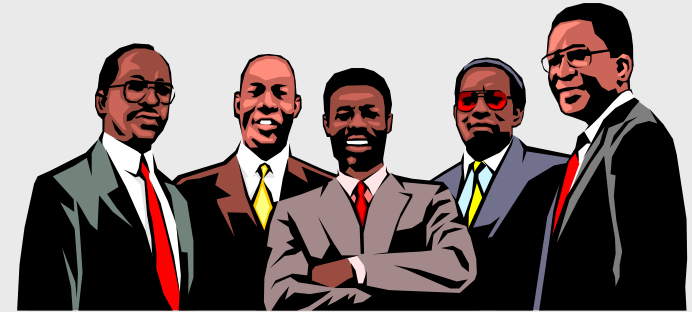


Thema der heutigen Stunde:

## Psychologische Ansätze zum Change Management und zur Mitarbeiterpartizipation

- *Einstiegsfall*
- *Begriffsbestimmungen*
- *Perspektiven des Change Managements*
- *Phasenmodelle*
- *Reaktionen der Mitarbeiter im Change Management*
- *Instrumente des Change Managements*
- *Instrumente der Mitarbeiterbeteiligung*
  - *Partizipationsformen*
  - *Effekte der Partizipation*



# Einstiegsfall zum Change Management

- *Szenario zum Change Management:*  
Ein Unternehmen will Qualitätszirkel einführen.
- *Was sind Qualitätszirkel?*  
Mitarbeiter auf unteren Hierarchieebenen treffen sich freiwillig in regelmäßigen Abständen, um selbstgewählte Probleme aus ihrem Arbeitsbereich zu lösen.  
*Ziele:* Verbesserung der Qualität, Verbesserung der Arbeitsorganisation und –bedingungen, Steigerung der Mitarbeiterbeteiligung
- *Warum führt das Unternehmen Qualitätszirkel ein?*  
Hohe Ausschussraten bei Produkten; unzureichende Arbeitsbedingungen im Produktionsbereich; geringes Qualitätsbewusstsein bei Mitarbeitern.
- *Wie würden Sie als Organisationsberater an diese Aufgabe herangehen?*  
Was empfehlen Sie dem Unternehmen? Welche Schritte bzw. Maßnahmen sind zu berücksichtigen und welche Instrumente sind zu verwenden?
- *Gruppenarbeit ca. 5 Minuten;* dann Vorstellung der Überlegungen im Plenum



# Veränderungen im Unternehmen - Trends

- Larkin & Larkin (1996):  
Die meisten Unternehmen sind parallel zum sich ständig ändernden Tagesgeschäft alle 5 -10 Jahre mit der Notwendigkeit eines unternehmensweiten Wandels konfrontiert
- Change Survey (1997):  
70% der befragten Führungskräfte konstatieren einen signifikant gestiegenen Bedarf für umfassenden organisatorischen Wandel.  
Haupttreiber sind Kundenwünsche, Kosten- und Wettbewerbsdruck
- Kienbaum (2000):  
85% der mittelgroßen und großen Unternehmen in Deutschland arbeiten an umfassenden Change Projekten. Der Fokus liegt auf Kunden-/ Serviceorientierung (69%), Kostenreduktion (65%), organisatorische Umgestaltung (49%) und Qualität (41%)



# Begriffsbestimmungen zum Change Management

- **Change Management** (Gattermayer & Al-Ani, 2000):  
alle Maßnahmen, die zur Initiierung und Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen und Verhaltensweisen notwendig sind
- **Ziele des Change Managements:**
  - Prozesse, Informationstechnologien und Menschen zielgerichtet zu koordinieren
  - den Veränderungsprozess aktiv zu steuern.



# Begriffsbestimmungen zum Change Management

- **Change als Sammelbegriff** für (Ulich, 1994):
  - tiefgreifende, breit angelegte Veränderungen der Organisation
  - kontinuierlich verlaufende Veränderungsprozesse
- Unterscheidung zwischen (Reiß, 1990):
  - **reaktivem Change Management** (Bewältigung von Übergangsphasen, die durch externen Kontext ausgelöst werden) und
  - **proaktivem Management des Wandels** (langfristiger und geplanter Aufbau von Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft).



# Perspektiven des Change Managements

- *Systemisch-konstruktivistische Perspektive:*  
Berücksichtigung von Grundkonstanten der Organisation bei Veränderungen  
(z.B. Wege der Veränderung sind nicht exakt planbar)
- *Perspektive der Organisationsentwicklung:*  
bei organisationalen Veränderungen müssen auch die betroffenen Menschen mit einbezogen werden und ihre Sicht- und Verhaltensweisen verändert werden
- *Perspektive der lernenden Organisation:*  
Veränderungsprozesse sind als Prozesse des Lernens zu gestalten
- *Inhaltlich spezifizierte Konzepte zum Unternehmenswandel:*  
Lean Management, Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Business Process Reengineering,



# Phasenmodelle des Change Managements

## 3-Phasen-Modell von Lewin (1951):

Lewin beschreibt 3 Phasen, die erfolgreiche Änderungsprozesse durchlaufen müssen:

Um Veränderungen zu etablieren, muss die Organisation zuerst aus dem Gleichgewicht gebracht (*unfreeze*), dann verändert (*move*) und schließlich stabilisiert werden (*freeze*).

### 1. Auftauen / unfreeze

- Abbau von Widerständen
- Aufbau von Veränderungsbereitschaft

### 2. Bewegung / move

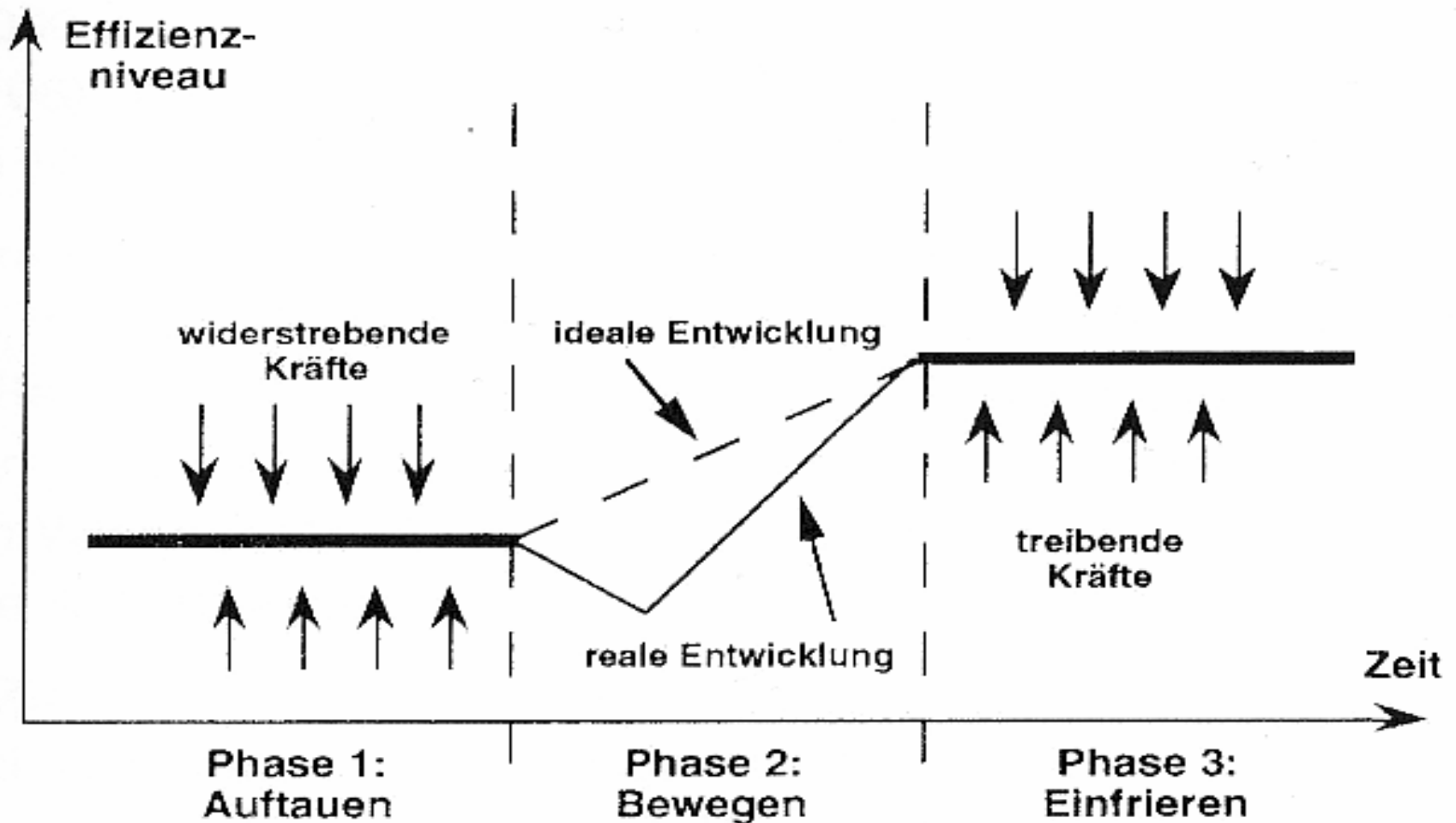
- Eigentliche Veränderung
- Vorgabe von Ziel und Inhalt neuen Verhaltens
- Effizienzniveau sinkt

### 3. Einfrieren / freeze

- Stabilisieren des neuen Verhaltens
- Höheres Effizienzniveau



# 3-Phasen-Modell von Lewin (1951)





# Implementierungsmodell bei Change Prozessen (Wimmer, 1999)

| Change Phase | Implementierungsschritt          | Kernaufgaben   |
|--------------|----------------------------------|--|
| Unfreeze     | Prepare                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorbereiten</li> </ul>  |
|              | Push                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnose</li> <li>• Dringlichkeit erzeugen</li> <li>• Führungskoalition aufbauen</li> </ul>   |
| Move         | Pull                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vision entwickeln</li> <li>• Ziele ableiten</li> <li>• Vision, Ziele und erste Strategien kommunizieren</li> </ul>                      |
|              | Plan                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzeption von Maßnahmen und Implementierungsschritten</li> <li>• Verantwortungsbereiche partizipativ ausgliedern</li> </ul>            |
|              | Play                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualifizierung</li> <li>• Implementierungsschritte steuern (Controllingsystem, Testläufe)</li> </ul>                                    |
| Freeze       | Peg<br>(to peg down = verankern) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexion über Prozess und Ergebnis</li> <li>• Erfolge feiern</li> <li>• Transfer von Lernthemen in kontinuierliche Aktionen</li> </ul> |



# Rollen im Change Prozess

- *Sponsor(en)* (meist aus dem Top Management):  
initiieren die Veränderung, unterstützen und überwachen die Umsetzung
- *Experten*:  
fungieren meist in funktionsübergreifenden Teams als Ansprechpartner für spezifische Fragen und Probleme
- *Change Agents*:  
leisten die operative Arbeit und wirken als Bindeglieder zu den Mitarbeitern
- *Mitarbeiter*:  
Betroffene und Beteiligte des Change Prozesses



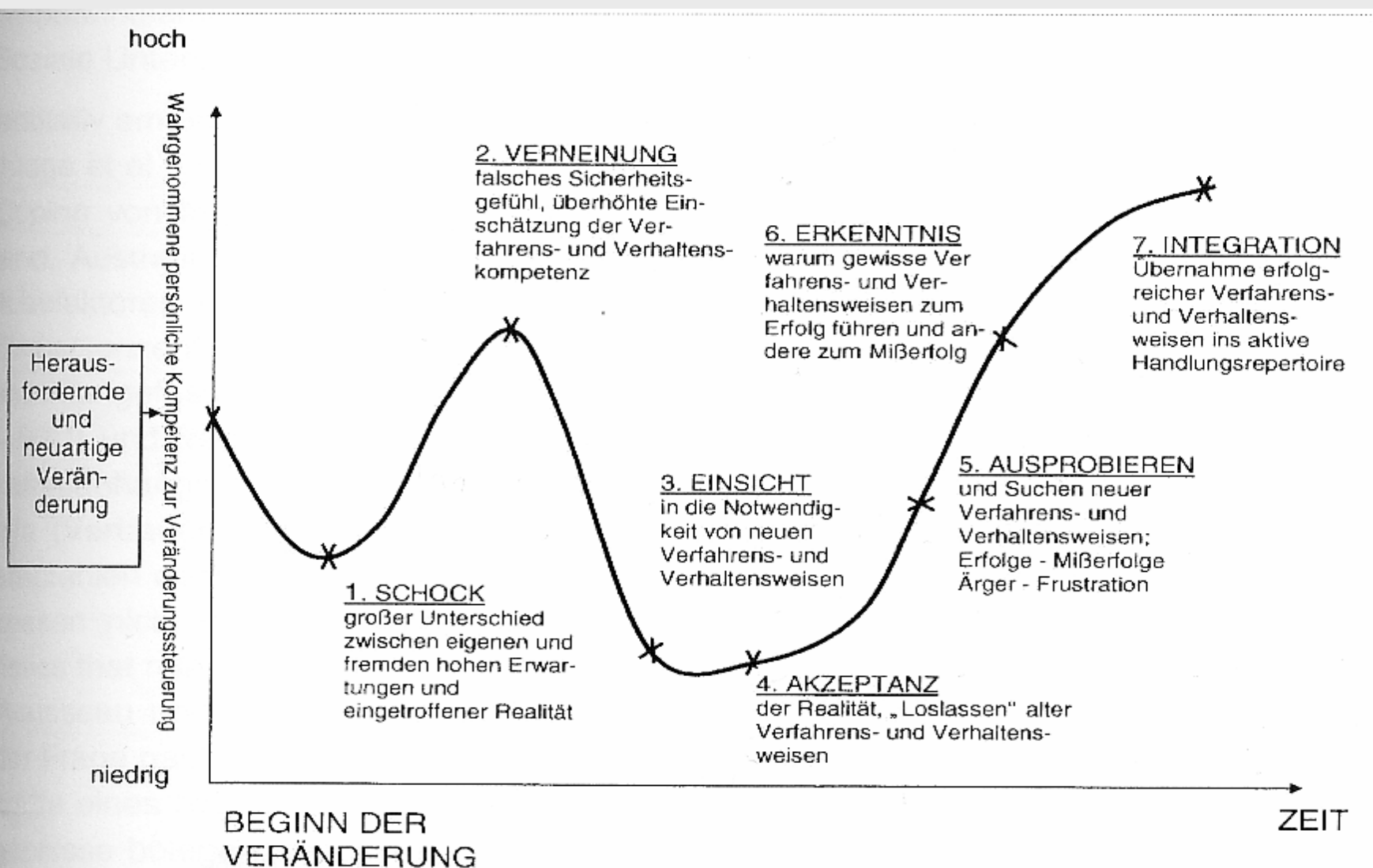
# Reaktionen der Mitarbeiter im Change Prozess

## **7-Phasen-Modell zur Kompetenz der Veränderungssteuerung nach Streich (1997):**

1. *Schock*: großer Unterschied zwischen eigenen und fremden, meist hohen Erwartungen und eingetroffener Realität
2. *Verneinung*: falsches Sicherheitsgefühl, überhöhte Einschätzung der Verfahrens- und Verhaltenskompetenz
3. *Einsicht* in die Notwendigkeit von neuen Verfahrens- und Verhaltensweisen
4. *Akzeptanz* der Realität, Loslassen alter Verfahrens- und Verhaltensweisen
5. *Ausprobieren* und Suchen neuer Verfahrens- und Verhaltensweisen; Erfolge, Misserfolge, Ärger, Frustration
6. *Erkenntnis*, warum gewisse Verfahrens- und Verhaltensweisen zum Erfolg führen und andere zum Misserfolg
7. *Integration*: Übernahme erfolgreicher Verfahrens- und Verhaltensweisen ins aktive Handlungsrepertoire



# 7-Phasen-Modell zur Kompetenz der Veränderungssteuerung nach Streich (1997)



# Interindividuelle Unterschiede bei Reaktionen auf Change Prozesse

## **Faktoren die Reaktionen in Veränderungsprozessen beeinflussen (Mills, 1999):**

- Angst vor Veränderungen auf Grund von direkten und indirekten negativen Folgen
- Bisherige Erfahrungen mit Veränderungsprojekten in Organisationen
- Akzeptanz der Gründe für Veränderungen / Vertrauen in Vorgesetzte
- Selbstwirksamkeitserwartungen
- Soziale Unterstützung (Unterstützung im Team und durch Vorgesetzte)



# Interindividuelle Unterschiede bei Reaktionen auf Change Prozesse

## **Akzeptanzfaktoren der Mitarbeiter als Stellgrößen für gezielte Förderaktivitäten nach Reiß (1997):**

- Faktoren der Änderungsfähigkeit (das „Kennen“ z.B. durch Infomarkt; das „Können“ durch Qualifizierung)
- Faktoren der Änderungsbereitschaft (das „Wollen“ z.B. durch kompensatorische Anreize; das „Sollen“ z.B. durch Multiplikatoren)



# Instrumente des Change Managements

## **Einstiegsstrategien nach Glasl (1975):**

- *Top-Down Strategie:*  
das Engagement geht von der Unternehmensleitung aus;  
Zeitplan, Ziele und Prozessschritte werden vorgegeben
- *Bottom-Up Strategie:*  
Veränderungen beginnen an der Basis  
meist ausgelöst durch dringende operative Probleme
- *Bi-polare Strategie:*  
Veränderungen beginnen sowohl an der Spitze und an der Basis
- *Keil-Strategie:*  
Veränderungen setzen beim mittleren Management an
- *Multiple-nucleus Strategie:*  
parallele Einleitung in verschiedenen Abteilungen und Hierarchieebenen  
(z.B. durch Projektgruppen)

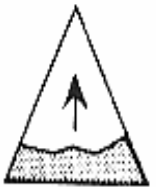


# Instrumente des Change Managements

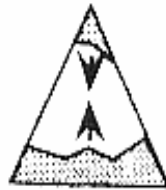
## Einstiegsstrategien nach Glasl (1975):



Top-down-  
Strategie



Bottom-up-  
Strategie



Bi-polare  
Strategie



Keil-  
Strategie



Multiple-  
nucleus  
Strategie



# Instrumente des Change Managements I

| Instrument  | Ziele   | Beispiele  |
|---|---|--|
| Projektorganisation<br>(Prepare)                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau eigener Linien- und Ablauforganisation</li> <li>• Integration von Machtpromotoren und fachlichen Experten</li> <li>• Integration und Rollenklärung mit externen Beraterteams</li> </ul> | Steering Committee<br>Visionszirkel  |
| Controlling<br>(Play)                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektkosten-Controlling</li> <li>• Partizipative Entwicklung von Kennzahlen</li> <li>• Aufbau eines Berichtssystems</li> <li>• Kommunikation der Ergebnisse</li> </ul>                       | Informationsboards zu Projektstatus<br>Interne und externe Benchmarks        |
| Information / Marketing<br>(Prepare, Push und Pull) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikationskaskaden</li> <li>• Zielgruppenorientierung</li> <li>• Autorisierte Infoquellen, statt brodelnder Gerüchteküche</li> </ul>   | Betriebsversammlung<br>Info-Tafeln<br>Betriebszeitung<br>Leitlinienbroschüre |

# Instrumente des Change Managements II

| Instrument                       | Ziele   | Beispiele  |
|----------------------------------|---|--|
| Diagnose<br>(Push, Play und Peg) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ermittlung von Veränderungsbedarf</li> <li>• Fokus auf „harte“ und „weiche“ Faktoren</li> <li>• Feedback der Ergebnisse</li> </ul>   | Mitarbeiterbefragung<br>Einzelinterviews                                       |
| Motivierung<br>(Pull und Play)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anpassung bestehender Instrumente an Projektziele</li> <li>• Etablierung von Wettbewerben</li> <li>• Positive Ergebnisse anerkennen</li> </ul>   | Mitarbeitergespräche<br>Zielvereinbarungen<br>Betriebsvereinbarungen           |
| Qualifizierung<br>(Play)         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermittlung von erforderlicher Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz</li> <li>• Verwendung verschiedener Trainingsansätze</li> <li>• Moderatoren- und Change Agents Schulung</li> </ul> | E-Learning-Module<br>Handbücher<br>Verhaltenstraining<br>Coaching, Supervision |
| Beteiligung                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierarchieübergreifende Beteiligung</li> <li>• Verantwortungsbereiche und Ziele klar definieren</li> </ul>   | Projektgruppen<br>Workshops<br>Qualitätszirkel                                 |



# „Betroffene zu Beteiligten machen“ durch Partizipation Begriffsbestimmungen

## Konzepte der Mitarbeiterbeteiligung:

- *Mitbestimmung:*  
die formale, juristisch institutionelle Regelung der Vertretung von Mitarbeiterinteressen  
z.B. durch Betriebsrat oder Regelungen im Betriebsverfassungsgesetz
- *Delegation:*  
die einseitige, vollständige Übertragung von Verantwortlichkeiten, Leistungen und Entscheidungskompetenzen an Mitarbeiter
- *Partizipation:*  
die gemeinsame Übernahme von Zuständigkeiten und Verantwortung, die ansonsten bei Vorgesetzten allein liegen würden und die Beteiligung von Personen an Entscheidungen oder Maßnahmen, die sie selbst betreffen



# Partizipationsformen

## Partizipationskontinuum nach Dachler und Wilpert (1978):

1. *Information*,  
d.h. vorherige oder nachträgliche Infos über Entscheidungen
2. *Vorschlagsmöglichkeit*,  
d.h. die Chance eigene Meinungen einzubringen
3. *Mitbestimmung*,  
d.h. Berücksichtigung der Mitarbeitermeinung
4. *Vetorecht*,  
d.h. negatives (z.B. Entscheidungen blockieren) oder positives (Entscheidungen lenken) Vetorecht
5. *Autonomie*,  
d.h. Entscheidung liegt vollständig bei Betroffenen)



# Partizipationsformen

## Instrumente der Partizipation:

- *Direkte* (persönliche Beteiligung, z.B. im Teamentwicklungsprozess) vs. *indirekte* Partizipation (vermittelt über Repräsentanten, z.B. Betriebsräte)
- *Integrierte* (im Arbeitsablauf verankert, z.B. teil-autonome Arbeitsgruppen) vs. *nicht integrierte* Partizipation (parallel neben regulärem Arbeitsablauf, z.B. Qualitätszirkel)
- *Kontinuierliche* (ständige Mitsprachemöglichkeit, z.B. betriebliches Vorschlagswesen) vs. *diskontinuierliche* Partizipationsmaßnahmen (zeitlich beschränkt, z.B. Mitarbeiterbefragung bei Reorganisationsmaßnahmen)



# Effekte der Partizipation

## **Effekte der Partizipation auf Leistung:**

- Korrelationen mit Produktivitätskennziffern (.27; Miller & Monge, 1986)
- durch partizipative Zielvereinbarungen
- durch partizipative Entscheidungsfindung
- durch delegative Partizipation

## **Effekte der Partizipation auf Arbeitszufriedenheit:**

- Korrelation mit Arbeitszufriedenheitsmaßen (.30; Wagner et al., 1997)



# Effekte der Partizipation

## **Effekte der Partizipation auf Akzeptanz und Unterstützung von Entscheidungen:**

- Geringerer Veränderungswiderstand

## **Effekte der Partizipation auf Lernprozesse:**

- Qualifizierungsangebot in Bezug auf fachliche, arbeitsbezogene Inhalte
- Verbesserung sozialer Fähigkeiten
- Organisationale Lernprozesse

