

# Kapitel 20

## Management von Veränderungsprozessen

Ralf Stegmaier

### Inhaltsübersicht

---

Überblick .....	813	20.4.6	Einflusstaktiken .....	827	
20.1	Veränderungsprozesse in Organisationen .....	815	20.5	Phasen und Interventionen des Managements von Veränderungen .....	829
20.2	Formen organisationaler Veränderungen .....	817	20.6	Handlungsfelder des Managements von Veränderungsprozessen .....	832
20.3	Individuelle Reaktionen auf Veränderungsprozesse .....	819	20.6.1	Gestaltung anpassungsförderlicher Arbeitsumgebungen .....	832
20.3.1	Commitment to change .....	819	20.6.2	Professionelle Steuerung .....	832
20.3.2	Widerstand gegenüber Veränderung .....	820	20.6.3	Information und Kommunikation ..	834
20.4	Psychologische Perspektiven auf organisationale Veränderungen .....	822	20.6.4	Partizipation .....	835
20.4.1	Persönlichkeitsmerkmale .....	822	20.6.5	Unterstützung .....	836
20.4.2	Stress und Unsicherheit bei Veränderungen .....	824	20.6.6	Sicherung der Nachhaltigkeit .....	837
20.4.3	Organisationale Gerechtigkeit .....	825		Tipps für die Praxis .....	839
20.4.4	Organisationale Identifikation .....	826		Lernquiz .....	840
20.4.5	Transformationale Führung .....	826		Übung .....	841
				Weiterführende Literatur .....	841
				Literatur .....	842

---

### Überblick

Das Management von Veränderungsprozessen kann dazu beitragen, dass Veränderungen in Organisationen erfolgreich initiiert und implementiert werden können. Die hohe Nachfrage nach internen oder externen Beratern zur Begleitung derartiger Prozesse verdeutlicht, dass es sich hierbei um herausfordernde Aufgabenstellungen handelt. Ob es um die Einführung neuer Organisationsstrukturen, die Neustrukturierung von Geschäftsprozessen oder die Aktualisierung der technologischen Infrastruktur geht, immer sind Anpassungsleistungen der Organisationsmitglieder erforderlich, damit der jeweilige Wandel gelingen kann. Dies unterstreicht, wie wichtig eine psychologische Perspektive bei diesem Thema ist. Man muss die individuellen Reaktionen von Menschen in Veränderungskontexten verstehen, damit man die Veränderungen angemessen gestalten kann. Theorien, Modelle und Befunde zu Themen wie Commitment, Stress, Gerechtigkeit, Identifikation oder Führung können hier interessante Perspektiven eröffnen. Aber auch Erkenntnisse über die Rolle der Persönlichkeit für das Umgehen mit Veränderungen sind hier von Bedeutung. Ferner muss man berücksichtigen, dass es ver-

schiedene Formen organisationaler Veränderungen gibt, die mit ihren jeweils spezifischen Herausforderungen verbunden sind. Phasenmodelle zum Ablauf von Veränderungen helfen dabei, die Dynamik des Veränderungsgeschehens einzuordnen und zu strukturieren. Insgesamt sollte es durch das Management der Veränderungsprozesse gelingen, Unsicherheit der Betroffenen zu vermindern, Kontrolle zu ermöglichen und organisationale Gerechtigkeit zu gewährleisten.

**Lernzielfragen:**

- Warum ist eine psychologische Perspektive auf das Management von Veränderungsprozessen bedeutsam?
- Welche Formen organisationaler Veränderungen lassen sich unterscheiden?
- Wie reagieren Menschen auf organisationale Veränderungen?
- Welche Rolle spielt die Persönlichkeit beim Umgehen mit Wandel?
- Wie wirken sich Gerechtigkeit, Unsicherheit und Kontrolle im Veränderungsprozess aus?
- Was versteht man unter Organisationsentwicklung?
- Welche Phasen durchlaufen Veränderungen typischerweise?
- Was sind die zentralen Handlungsfelder des Managements von Veränderungsprozessen?

**Fallbeispiel: Problemstellung**

Ein produzierender Automobilzulieferer musste vor zwei Jahren ein umfangreiches Kostensenkungsprogramm implementieren, um seine Wettbewerbsfähigkeit gegenüber neuen Konkurrenten zu sichern. Hierbei wurden neue Fertigungstechnologien eingeführt, Geschäftsprozesse optimiert, eine leistungsabhängige Vergütung umgesetzt und auch die Entlassung von Mitarbeitern aus der Produktion ließ sich nicht vermeiden. Die Sorge um die Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes war auch bei den verbleibenden Mitarbeitern groß. Hinzu kam, dass das Management auch die Budgets für Weiterbildung kürzte und sich die Vorgesetzten kaum noch Zeit nahmen, um mit ihren Mitarbeitern die vorgesehenen Mitarbeitergespräche zu führen. Vor einem Jahr wurde die Geschäftsführung darauf aufmerksam, dass die Anzahl von Unfällen bei der Arbeit und auch die Beschwerden von Kunden über Qualitätsmängel der gelieferten Komponenten stark zugenommen hatten. Wie es schien, hatte das Kostensenkungsprogramm dazu geführt, dass die Themen Arbeitssicherheit und Qualität durch das alleinige Streben nach hohen Stückzahlen verdrängt worden waren. Auch berichteten die Mitarbeiter, dass sie sich angesichts fehlender Trainings häufig nicht sicher bei der Bedienung der neuen Fertigungsanlagen fühlten. Die Geschäftsführung möchte nun durch ein Veränderungsprojekt erreichen, dass die Werte Arbeitssicherheit und Qualität wieder einen hohen Stellenwert im Unternehmen erhalten. Außerdem sollen natürlich die Unfälle und Fehler deutlich reduziert werden. Die Abteilung Organisationsentwicklung (A-OE) erhält den Auftrag, ein Konzept für das Vorgehen in diesem Veränderungsprojekt zu skizzieren.