

WIRKUNGSVOLLES CHANGE MANAGEMENT IN ABHÄNGIGKEIT VON SITUATIVEN ANFORDERUNGEN – EINE UNTERSUCHUNG ZU EINEM KONTINGENZMODELL

SIMONE INVERSINI

327

Zu wirkungsvollem Change Management (CM) gibt es viele Erfahrungen und Überzeugungen. Der Diskurs rund um die Frage nach dem „richtigen“ CM-Ansatz basiert aber mehrheitlich nicht auf wissenschaftlichen Erkenntnissen. Er läuft meist auf die Verteidigung des selbst praktizierten Ansatzes hinaus. Diese Tatsache gab den Anstoß für die hier vorgestellte Untersuchung¹. Sie basiert auf der Grundannahme, dass es nicht den „einen richtigen Ansatz“ gibt, sondern dass situationsspezifisch ein adäquates Vorgehen gewählt werden muss. Deshalb wurden im vorgestellten Projekt Veränderungsansätze wie die „Organisationsentwicklung“ oder das „Business Process Reengineering“ in Abhängigkeit von betrieblichen Ausgangssituationen analysiert und Vorgehensprinzipien sowie Handlungskonsequenzen für situationsadäquates, wirkungsvolles CM abgeleitet.



1 Ausgangslage

Change Management (CM) – die Steuerung und Gestaltung von geplanten organisationalen Veränderungsprozessen – wird von verschiedenen Disziplinen und aus unterschiedlichen Perspektiven bearbeitet. Den Anstoß für die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Frage nach wirkungsvollem CM gaben einige Beobachtungen:

Bei der Darstellung von CM-Ansätzen werden, auch innerhalb der Disziplinen, viele Begriffe uneinheitlich verwendet. In Theorie und Praxis entstehen deshalb

¹ Die Untersuchung erfolgte im Rahmen der Dissertation der Autorin. Betreuer der Dissertation war Prof. Dr. Eberhard Ulich. Die Modellidee für die Untersuchung stammt von Dr. Oliver Strohm. Bei der Datenerhebung und -auswertung mitgearbeitet haben in alphabetischer Reihenfolge Carine Burkhardt Bossi, Corinne Dangel, Armin Dittli, Sandra Puliafito, Jan Schumann, Andrea Tamas.

viele Missverständnisse. Grundannahmen (z.B. Menschenbilder, Organisationsverständnisse) und daraus resultierendes Handeln in Veränderungsprozessen unterscheiden sich zwischen den Disziplinen stark. Dennoch ist – bei unterschiedlichen Grundannahmen – auch ähnliches Handeln festzustellen. Eine schulübergreifende theoretische Perspektive wird jedoch kaum eingenommen (Ausnahmen bei Janes, Prammer & Schulte-Derne 2001 und Königswieser, Sonuç, Gebhardt & Hillebrand 2006, Nagel & Glatzel 2006), obwohl durchaus schulübergreifend gehandelt wird und CM-Ansätze selten idealtypisch praktiziert werden. In der Literatur werden zudem die Bedingungen, unter denen empfohlene Herangehensweisen zielführend sind, kaum berücksichtigt (die Ausnahme bei Janes et al. 2001; einzelne Hinweise z.B. bei Comelli 1997, Thom & Ritz 2003). Die Vermutung liegt jedoch nahe, dass ein Scheitern von Veränderungsprozessen nicht zuletzt auf die stereotype Anwendung generalisierender Empfehlungen, wie z.B. dem Ruf nach flächendeckender Partizipation oder der Forderung nach schnellem Wandel, zurückzuführen ist. In Abhängigkeit von der gegebenen Situation können beide Empfehlungen richtig sein, aber sie sind es nicht in jedem Fall (vgl. Strohm & Inversini 2003). Schließlich besteht ein Mangel an systematischen empirischen Untersuchungen zu Modellen und Theorien des CM. Handeln in Veränderungsprozessen gründet oft eher auf individuellen oder kollektiven Erfahrungswerten und Überzeugungen als auf wissenschaftlichen Erkenntnissen.

2 Forschungsziel

Vor diesem Hintergrund wurde am Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (iafob) eine empirische Untersuchung mit dem Ziel durchgeführt, das Zusammenspiel (Kontingenz) zwischen situativen Anforderungen an die Organisation und verschiedenen CM-Ansätzen zu verstehen (Inversini 2005, 2008). Damit sollte geklärt werden, bei welchen Anforderungen welches CM zu Erfolg führt, um daraus effektive Prinzipien zur Planung und Realisierung von Veränderungsprozessen abzuleiten.

3 Kontingenzmodell des Change Managements

Die Untersuchung basiert auf der Grundannahme, dass die Ausgangssituation der Organisation Anforderungen stellt, die ein situationsspezifisch angepasstes CM verlangen. Das heißt: Nicht der „beste“ CM-Ansatz, sondern die Wahl des situativ richtigen Vorgehens wird zum zentralen Erfolgsfaktor. Diese Überlegung wird als Kontingenzmodell in [Abbildung 1](#) dargestellt. Unter Kontingenz wird das Miteinander-

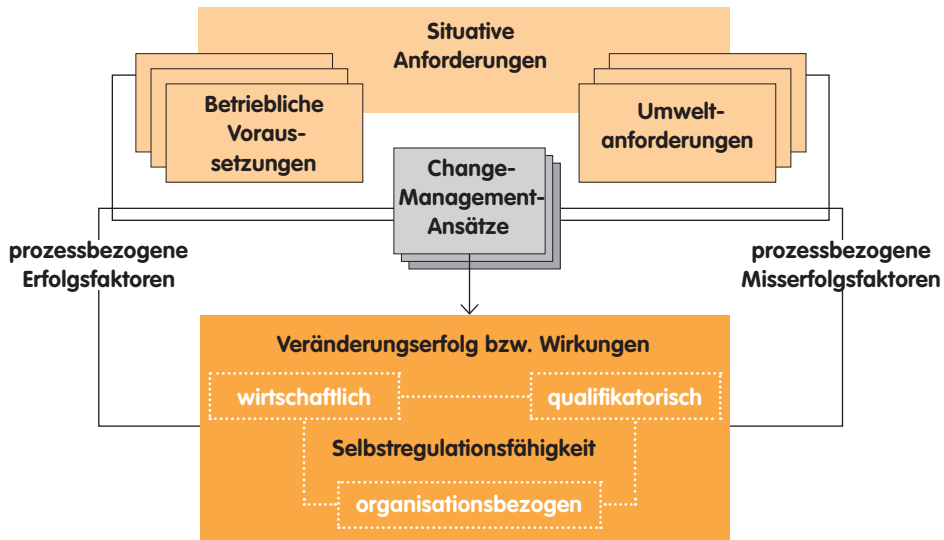


Abbildung 1: Kontingenzmodell des CM (aus: Inversini 2008)

Auftreten zweier Merkmale – Situationsmerkmale und CM-Merkmale – verstanden. Die situativen Anforderungen sind durch ökonomischen Druck, technologische Entwicklungen, politisch-rechtliche Voraussetzungen und Anforderungen soziokultureller Art charakterisiert. Weiter sind betriebliche Voraussetzungen wie Organisations- und Führungsstrukturen, aber auch die organisationale Veränderungskompetenz als Voraussetzung für Veränderungsprozesse wichtig. Da man bei organisationalen Veränderungen nicht von linearen Verläufen ausgehen kann, werden zudem prozessbezogene Einflussfaktoren im Sinne nicht linear auftretender Größen in das Modell einbezogen. Als Erfolgsindikatoren werden Wirkungen wirtschaftlicher, organisationsbezogener sowie qualifizatorischer Art angenommen.

4 Überblick über die wichtigsten Change-Management-Ansätze

Die Vielfalt von CM-Ansätzen mit ihrer uneinheitlichen Terminologie erschwert eine klar abgrenzende Darstellung vorhandener Theorien. Die hier berücksichtigten Ansätze lassen sich grob einteilen in zwei Paradigmen: sozialwissenschaftlich-systemisch und technisch-betriebswirtschaftlich orientierte Ansätze. Die folgende Systematik verdeutlicht den Bezugsrahmen, auf den sich die Untersuchung stützt, ist aber keineswegs abschließend.

Organisationsentwicklung (OE)

OE ist ein sozialwissenschaftlicher, systemischer Ansatz mit dem Ziel der gleichzeitigen Verbesserung der organisationalen Effizienz und der Qualität des Arbeitslebens (French & Bell 1994). Die *traditionelle OE* umfasst drei Hauptströmungen mit ihren historischen Strängen: (1) Die reedukative, gruppensystemisch orientierte OE basiert v.a. auf den Veränderungsprinzipien Erfahrungslernen in der Gruppe und Partizipation (Lewin 1947). (2) Die Aktionsforschung (Lewin 1963) legt ein besonderes Gewicht auf Problemlöseprozesse, die auf der wissenschaftlichen Gewinnung und Rückkopplung von Informationen an das Klientensystem basieren. (3) Der soziotechnische Systemansatz² (Emery & Thorsrud 1982) verfolgt die gleichzeitige Optimierung des sozialen und des technischen Systems einer Organisation. Die Handlungsspielräume der Mitarbeitenden sollen erweitert und die Effizienz des Systems als Ganzes erhöht werden. Die traditionellen OE-Ansätze verstehen Organisationen als offene Systeme, die mit ihrer Umwelt im Austausch stehen.

Die so genannte *systemische Organisationsentwicklung* basiert auf der neueren Systemtheorie (Luhmann 1984) und geht von Organisationen als operativ geschlossenen, selbstreferenziellen Systemen aus. Veränderungen können hier nicht ohne weiteres von außen initiiert werden. Das System kann durch Selbstreflexion neue Perspektiven auf seine Probleme erlangen und Entwicklungen einleiten (z.B. Wimmer 1995). OE-Beratung erfolgt als Prozessberatung (Schein 2003), Beratende haben die Rolle von Spezialistinnen bzw. Spezialisten für die Gestaltung von Entwicklungs- und Problemlöseprozessen. Sie unterstützen die Organisation mit sachdienlichen Methoden in der systematischen Abwicklung des Veränderungsvorhabens.

Alle OE-Ansätze teilen eine hohe Beteiligungs- und Lernorientierung und eine längerfristige Veränderungsperspektive. Die Sicht auf Organisationen als komplexe Systeme impliziert, dass nicht von linearen Prozessen ausgegangen werden kann. Die Plan- und Steuerbarkeit von Veränderungen ist damit begrenzt.

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.

Business Process Reengineering (BPR)

Bei technischen-betriebswirtschaftlichen Ansätzen wie dem BPR soll durch grundlegende Neugestaltung von Organisationsstrukturen und mittels Einsatz von Informationstechnologien die Wirtschaftlichkeit markant erhöht werden (z.B. Hammer & Champy 1994, Belmonte & Murray 1993, Stewart 1993). Das höhere Management steuert die Umgestaltung und eine Auswahl der so genannt besten Mitarbeitenden setzt sie mittels Überzeugungsarbeit und Druck um und durch. Eine Veränderungsmethodik wird dagegen nicht systematisch beschrieben. Beratung erfolgt als Fach- bzw. Expertenberatung, d.h. sie besteht aus der Erarbeitung von Gestaltungslösungen und inhaltlichen Empfehlungen. Mitarbeitende werden nicht oder durch Trainingsmaßnahmen auf neue Lösungen vorbereitet. Über das Organisationsverständnis des BPR gibt es in der Literatur wenig Anhaltspunkte, tendenziell handelt es sich um das Bild einer komplizierten Maschine.

331

Transformationsmanagement (TRM)

Das TRM nach Janes et al. (2001) ist eine ansatzübergreifende, aber systemisch fundierte Veränderungsstrategie. TRM will die Vorteile von OE und BPR verbinden, indem sowohl betriebswirtschaftlichen Aspekten in nützlicher Frist Rechnung getragen als auch auf Mitarbeitendenbedürfnisse eingegangen wird (vgl. auch Königswieser et al. 2006). Es verknüpft die langfristigen, partizipativen Veränderungsprozesse der OE mit den beschleunigenden, machtvollen Strategien der betriebswirtschaftlich-technisch orientierten Ansätze. Der Prozess wird durch aufeinander folgende schrittweise und sprunghafte Phasen gesteuert, die Betroffenen werden punktuell gezielt einbezogen. Obwohl Organisationen als geschlossene Systeme verstanden werden, wird angenommen, dass auch von außen Lösungen an sie herangetragen werden können. Vorgehensprinzipien wie z.B. die Schaffung von Lern- und Mitsprachemöglichkeiten werden von Führungskräften und Beratenden gesteuert.

Veränderungsprinzipien statt Etiketten

Die Skizze der CM-Ansätze verdeutlicht die divergierenden Grundannahmen und Perspektiven der einzelnen Schulen. Die normativ konnotierten Etiketten wie „OE“ oder „BPR“, die uneinheitlich und undifferenziert verwendet werden, erschweren eine vergleichende schulübergreifende Optik. Um die unterschiedlichen Paradigmen trotzdem miteinander vergleichen zu können, wurden hier, auf der Basis einer systematischen Literaturrecherche, Vergleichskriterien identifiziert und definiert. Das ermöglicht eine differenzierte und handlungsbezogene Analyse und Gegenüberstellung. Diese Vergleichskriterien werden im Folgenden als Veränderungsprinzipi-

en bezeichnet. Anspruch war und ist, den unterschiedlichen Ansätzen gerecht zu werden und zu gewährleisten, dass jeweils gegensätzliche Ansätze ebenfalls beurteilt werden können. Damit liegt eine Annäherung an ein Ordnungssystem vor, das sowohl inhaltliche und prozessbezogene Merkmale geplanter Veränderungen als auch Akteurinnen bzw. Akteure des Wandels (Beratende und Beteiligte/Betroffene) berücksichtigt (vgl. **Tabelle 1** und **Abbildung 2**). Die Veränderungsprinzipien werden im Folgenden kurz skizziert:

- (1) Prinzipien zur *Planung und Steuerung des Wandels*: Hier geht es um das Tempo der Veränderung (gemäßigt/hoch), die Merkmale von Zielen (offen/fokussiert), die Art und Weise der Planung (rollend/linear) und die zeitliche Anlage des Wandels (langfristig-kontinuierlich/einmalig-temporär).
- (2) Prinzipien zum *Charakter des Wandels*: Das betrifft den gewählten Lösungsansatz (pragmatisch/konzeptorientiert), die Radikalität der Veränderung (graduell-anpassend/tief greifend), das Ausmaß der Verhaltensorientierung (gering/ausgeprägt) sowie der Verhältnisorientierung (gering/ausgeprägt).
- (3) Prinzipien zum *Beratungsverständnis*: Gemeint ist die Frage nach dem Ausmaß an fachberaterischen Interventionen (ausgeprägt/gering), der Prozessorientierung (ausgeprägt/gering), dem Standardisierungsgrad der Vorgehensmethodik (maßgeschneidert/standardisiert) und der Ansiedelung der Entscheidungsverantwortung (betrieblich/beraterisch).
- (4) Prinzipien zur *Rolle Betroffener*: Hier geht es um den Partizipationsgrad im Veränderungsprozess (gering/hoch) und die Art der Organisationsdiagnose mittels

Veränderungsprinzipien



Abbildung 2: Veränderungsprinzipien im Überblick

Selbstbeurteilung (ausgeprägt/gering) bzw. Fremdbeurteilung (ausgeprägt/gering).

Tabelle 1: Definition der Veränderungsprinzipien

Veränderungsprinzip	Definition
Planung und Steuerung des Wandels	
gemäßigtes Tempo	Die Veränderung wird eher langsam und in größeren Zeiträumen vollzogen/während des Prozesses wird das Tempo gebremst
hohes Tempo	Die Veränderung wird rasch und in kleineren Zeiträumen vollzogen/während des Prozesses wird das Tempo beschleunigt
Zieloffenheit	Inhaltliche Ziele werden offen und in Form von Zielbereichen definiert
Zielfokussierung	Inhaltliche Ziele werden geschlossen und in Form von Indikatoren definiert
rollende Planung	Der Veränderungsprozess wird zirkulär und durch grobe Meilensteine strukturiert
lineare Planung	Der Veränderungsprozess wird sequentiell durch streng vorgegebene Schritte strukturiert
langfristig-kontinuierlicher Wandel	Veränderungsaktivitäten werden auf längere Sicht als kontinuierlicher Prozess konzipiert
einmalig-temporärer Wandel	Veränderungsaktivitäten sind zeitlich beschränkt und haben „Einmaligkeits-Charakter“
Charakter des Wandels	
pragmatische Lösungen	Es werden problembezogene fokussierte und isolierte Lösungen erarbeitet und umgesetzt
konzeptuelle Lösungen	Unter systemischen Gesichtspunkten werden theoretisch fundierte, integrative Lösungen erarbeitet und umgesetzt
graduelle Anpassung	Bereits Bestehendes wird weiterentwickelt bzw. modifiziert
tief greifender Wechsel	Grundlegende Veränderungen und Neuerungen werden eingeführt
Verhältnisorientierung	Es wird bei den Verhältnissen, d.h. den so genannten „harten“ Faktoren angesetzt
Verhaltensorientierung	Es wird bei den verhaltensbezogenen bzw. Humanfaktoren angesetzt

Veränderungsprinzip	Definition
Beratungsverständnis	
Prozessberatung	Die Beratung hat die Rolle einer Spezialistin für die methodische Gestaltung von Entwicklungs- und Problemlöseprozessen. Es wird das zu erreichende Ziel fokussiert und gleichzeitig darauf geachtet, wie das Ziel erreicht wird In dieser Untersuchung konnte nur der Aspekt der methodischen Gestaltung des Veränderungsprozesses einbezogen werden
Fachberatung	Die Beratung hat die Rolle einer Spezialistin für inhaltliche Fragen. Das kann inhaltlich-analytische Expertise und Fachfragen für künftige Lösungen betreffen
maßgeschneiderte Vorgehensmethodik	Methoden zur Erarbeitung von Veränderungen werden aktuell für das Projekt konzipiert
standardisierte Vorgehensmethodik	Methoden zur Erarbeitung von Veränderungen folgen einem bestehenden Standard
betriebliche Entscheidungshoheit	Entscheidungen werden in betrieblicher Verantwortung getroffen
beraterische Entscheidungshoheit	Entscheidungen werden durch Beratende getroffen
Einbezug Betroffener	
Partizipationsorientierung	Betroffene Organisationsmitglieder werden (in verschiedenen Graden und Formen) in den Veränderungsprozess einbezogen
Machtorientierung	Relevante Rollenträger/innen leiten den Veränderungsprozess in die Wege, entscheiden über ihn, kontrollieren bzw. vollziehen ihn
Selbstbeurteilung	Organisationsmitglieder nehmen die Organisationsdiagnose vor
Fremdbeurteilung	Außenstehende (z.B. Beratende) nehmen die Organisationsdiagnose vor

Tabelle 2 zeigt den Versuch, die oben beschriebenen CM-Ansätze anhand der Veränderungsprinzipien zu vergleichen. Aufgrund der Schwierigkeit, die Ansätze eindeutig zu charakterisieren, basieren die Zuordnungen auf den in der Literatur für jeden Ansatz mehrheitlich formulierten Definitionen.

5 Veränderungserfolg

Der Wandel wirtschaftlicher, technologischer und gesellschaftlicher Rahmenbedingungen erfordert zwingend nachhaltige Veränderungsprozesse, d.h. es müssen

Tabelle 2: Die wichtigsten CM-Ansätze charakterisiert anhand der Veränderungsprinzipien

CM-Ansatz Ausprägung	OE			TRM			BPR		
	gering	teils- teils	stark	gering	teils- teils	stark	gering	teils- teils	stark
Veränderungsprinzip									
Planung und Steuerung des Wandels									
gemäßigtes Tempo			X		X		X		
hohes Tempo	X				X				X
Zieloffenheit			X		X		X		
Zielfokussierung	X				X				X
rollende Planung			X		X		X		
lineare Planung	X				X				X
langfristig-kontinuierlicher Wandel			X			X	X		
einmalig-temporärer Wandel	X			X					X
Charakter des Wandels									
pragmatische Lösungen			X		X			X	
konzeptuelle Lösungen		X			X			X	
graduelle Anpassung			X		X		X		
tief greifender Wechsel	X				X				X
Verhältnisorientierung	X		X		X				X
Verhaltensorientierung			X		X		X		
Beratungsverständnis									
Prozessberatung			X		X		X		
Fachberatung	X				X				X
maßgeschneiderte Vorgehensmethodik			X			X	X		
standardisierte Vorgehensmethodik	X			X					X
betriebliche Entscheidungshoheit			X			X		X	
beraterische Entscheidungshoheit	X			X				X	
Einbezug Betroffener									
Partizipationsorientierung			X		X		X		
Machtorientierung	X				X				X
Selbstbeurteilung			X		X		X		
Fremdbeurteilung	X				X				X

Voraussetzungen für eine weiterführende Unternehmensentwicklung geschaffen werden, die es der Organisation ermöglichen, ihre Entwicklung als lernende Organisation selbstständig und wirkungsvoll voranzutreiben (Baitsch, Knoepfel & Eberle 1996, Frei et al. 1996, Strohm & Fischer 1999). Das bedeutet konkret die erhöhte Problemlösefähigkeit einer Organisation, um auf neue Anforderungen flexibler und selbstregulierend reagieren zu können. Gemäß diesem Verständnis wird Verände-

Tabelle 3: Zielkategorien des CM

Zielkategorie	Operationalisierung
Wirtschaftliche Wirkungen	Reduktion von Kosten, Steigerung des Umsatzes, Verbesserung der Qualität von Produkten/Dienstleistungen, Optimierung von Abläufen, Erhöhung der Flexibilität, Reduktion von Fehlzeiten und Fluktuation, u.a.
Organisationsbezogene Wirkungen	Steigerung der Leistungsmotivation, Verbesserung von Arbeitszufriedenheit, Lern- und Entwicklungspotentialen, Identifikation mit dem Unternehmen, Kommunikation und Zusammenarbeit, Führungsstrukturen, -prozessen und -verhalten, u.a.
Qualifikatorische Wirkungen bei betrieblichen Akteurinnen bzw. Akteuren	Erhöhung der Fach- und Methodenkompetenz, Sozialkompetenz und Selbstkompetenz

336

rungserfolg hier als Nachhaltigkeit definiert, die Wirkungen wirtschaftlicher, organisationsbezogener sowie qualifikatorischer Art subsumiert (vgl. [Tabelle 3](#)).

Diese voneinander abhängigen Zielkategorien dienen in der Untersuchung zur Einschätzung des Erfolgs der erfassten Veränderungsprojekte.

6 Untersuchungsdesign, Stichprobe und Datenerhebungsmethoden

In drei Teilstudien wurden alle wesentlichen Perspektiven auf geplanten Wandel berücksichtigt: die externe Sicht von Beratenden sowie die interne Sicht von Veränderungsverantwortlichen und betriebsseitig Betroffenen. Es wurden Beratende aus verschiedenen Disziplinen und Organisationen verschiedener Branchen aus dem Non-Profit- und Profit-Bereich einbezogen. Zur Erprobung des Kontingenzmodells wurden in Teilstudie 1 vier Projekte als Fallstudien aufgearbeitet. Dazu wurden pro Projekt Beratende, betriebliche Veränderungsverantwortliche und Betroffene schriftlich bzw. mündlich befragt. In Teilstudie 2 wurden Beratende schriftlich und mündlich und in Teilstudie 3 betriebliche Veränderungsverantwortliche schriftlich befragt. Mit den insgesamt 96 Befragten wurde ein abgeschlossenes Veränderungsprojekt detailliert nachvollzogen. Damit wurden Informationen über insgesamt 82 Projekte gewonnen (vgl. [Tabelle 4](#)). Der Gefahr von Verzerrungen aufgrund von Rekonstruktionen aus der Retrospektive wurde in den Interviews durch situative Fragen begegnet (Flanagan 1954). Innerhalb des dreistufigen Vorgehens wurde das konstruierte Erhebungsinstrumentarium laufend weiterentwickelt.

Tabelle 4: Überblick über die drei Teilstudien zum CM-Kontingenzmodell: Design und Stichprobe

	Teilstudie 1	Teilstudie 2	Teilstudie 3
	4 Projekt-Fallstudien	Beratendenbefragung	Befragung betrieblicher Veränderungsverantwortlicher
Total Befragte (N = 96)	18	31	47
Fragebogen	<ul style="list-style-type: none"> • Situative Anforderungen • Strukturelle Merkmale der Beratung 	<ul style="list-style-type: none"> • Gegenstand der Veränderung • Situative Anforderungen • Wirkungen • Merkmale der Beratung • Veränderungsprinzipien • Prozessbezogene Einflussfaktoren 	
N	10	31	47
Halbstrukturierte situative Einzelinterviews (à ca. 2 h)	<ul style="list-style-type: none"> • Gegenstand der Veränderung • Situative Anforderungen • Wirkungen • Veränderungsprinzipien • Prozessbezogene Einflussfaktoren 	<ul style="list-style-type: none"> • Gegenstand der Veränderung • Veränderungsprinzipien • Prozessbezogene Einflussfaktoren 	
N	18	21	
Auswertungsmethode	Inhaltsanalyse	<i>Fragebogendaten:</i> Korrelationen innerhalb von clusteranalytisch gebildeten Erfolgsgruppen <i>Interviewdaten:</i> Inhaltsanalyse	
Art der Ergebnisse	Deskriptive Fallbeschreibung	<i>Fragebogendaten:</i> Kontingenzen zwischen situativen Anforderungen und CM <i>Interviewdaten:</i> Prozessbezogene Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren	
Befragte	pro Fall: Beratung, betriebliche Projektleitung sowie ausgewählte Projektmitarbeitende, wo vorhanden	Beratende	Betriebliche Verantwortliche
Kriterien für die Auswahl der Fälle bzw. Befragten	<ul style="list-style-type: none"> • durch interne/externe Beratende begleitet • Ausgewogenheit fachlicher Herkünfte • Profit- und Non-Profit-Bereich 	Ausgewogenheit fachlicher Herkünfte der Beratung	<ul style="list-style-type: none"> • möglichst durch interne/externe Beratende begleitet • Ausgewogenheit fachlicher Herkünfte der Beratung • Profit- und Non-Profit-Bereich

7 Ausgewählte Ergebnisse

Um Erfolg versprechende Kontingenzen zwischen situativen Anforderungen und CM zu identifizieren, wurden die Stichproben in den Teilstudien 2 und 3 mittels Cluster- und Diskriminanzanalysen empirisch in eine weniger erfolgreiche und eine erfolgreichere Gruppe eingeteilt. Dabei wurden erfolgreichere Projekte jeweils auf allen drei Erfolgskriterien (wirtschaftlich, organisationsbezogen, qualifikatorisch) höher bewertet als weniger erfolgreiche Projekte. Mittelwertvergleiche für ausgewählte betriebliche Merkmale zeigten zudem, dass sich die Erfolgsgruppen jeweils *nicht* zusätzlich aufgrund systematisch variierender Merkmale unterscheiden.

338 In einem zweiten Schritt wurden für jede Erfolgsgruppe Aspekte situativer Anforderungen mit Veränderungsprinzipien korreliert (vgl. **Tabellen 5 bis 9**).

Die Korrelationsergebnisse innerhalb der Erfolgsgruppen lassen natürlich keine Kausalschlüsse zu. Die Zusammenhänge sind zwar statistisch signifikant, aber nicht in allen Fällen sehr hoch (vgl. Inversini 2005). Entsprechend erscheint für die Ergebnisbeschreibung die Thesenform adäquat.

Die Ergebnisse können in fünf zentralen Thesen, wie eine situationsadäquate – kontingente – Anwendung von Veränderungsprinzipien aussehen muss, zusammengefasst werden.

Die Thesen werden im Folgenden jeweils mit Hilfe der Interviewergebnisse zu den prozessbezogenen Einflussfaktoren interpretiert und mit Bezug auf die aus der Literatur bekannten Wissensbestände kommentiert.

These 1: Traditionell-bürokratische Organisationsstrukturen brauchen ein eher pragmatisches, graduell-anpassendes und langfristiges Vorgehen. Flexible Organisationsstrukturen brauchen ein eher konzeptuelles, tief greifendes, temporäres Vorgehen.

Tabelle 5: Korrelationsergebnisse zu These 1

Skala	Veränderungsprinzip	Flexibilität der Organisationsstrukturen (traditionell-bürokratisch vs. flexibel)	
		Teilstudie 2	Teilstudie 3
Pragmatismus	pragmatische vs. konzeptuelle Lösungen		-.67**
Graduelle Anpassung	graduell-anpassender vs. tief greifender Wandel	-.84*	
Langfristigkeit	langfristig-kontinuierlicher vs. einmalig-temporärer Wandel	-.62*	

*p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001 Korrelationskoeffizienten nach Pearson

Je traditioneller (schwerfälliger, starrer) die Organisationsstruktur, umso stärker muss man sich auf graduelle Anpassungen konzentrieren und umso mehr stehen pragmatische Teillösungen im Vordergrund, aber: mit einer langfristigen Perspektive. Je flexibler dagegen die Strukturen, umso grundsätzlicher, konzeptbasierter und kurzfristiger können die Verantwortlichen die Veränderung angehen.

Mit Bezug auf die Organisationsgestaltung in soziotechnischen Systemen (vgl. Frei et al. 1996, Ulich 2005) könnte argumentiert werden, dass traditionell strukturierte Organisationen aufgrund ihrer Schwerfälligkeit nicht mit dem nötigen Tempo und innovativ auf die heutigen Anforderungen reagieren könnten. Sie müssten deshalb mit radikalen und integrativen Maßnahmen flexibler werden.

Die gefundenen Zusammenhänge zu These 1 widersprechen diesen Annahmen. Verstehen lässt sich dies nicht unter dem Gesichtspunkt, was für die Organisation *günstig* wäre, sondern was für die Organisation *möglich* ist. Systemtheoretisch argumentiert muss eine Organisation mit Hilfe der Beratung zuerst eine angemessene Sicht auf ihre Probleme entwickeln (vgl. Exner et al. 1987). Gestaltungsmaßnahmen können weiter nur systemeigenen Prozessen und keiner von außen eingebrachten Rationalität folgen (vgl. Baitsch 1993 zu lokalen Theorien). So mag ein pragmatischer, schrittweiser Ansatz in eher starren Strukturen positivere Wirkungen haben als ein konzeptbasiertes, tief greifendes Vorgehen. Eines der berichteten Projekte macht exemplarisch deutlich, wie dieses Ergebnis im Alltag begründet sein könnte: Eine traditionell-bürokratische, patronal geführte Organisation musste hier zuerst in einem Vorprojekt in kleinen Schritten Veränderungskompetenz und -bereitschaft erlangen. Erst dann war sie bereit für die notwendigen tief greifenden Veränderungskonzeptionen.

These 2: Führungflexible und veränderungskompetente Organisationen brauchen ein Vorgehen, das in der Diagnosephase stärker das Selbsturteil der Organisationsmitglieder berücksichtigt.

Tabelle 6: Korrelationsergebnisse zu These 2

Skala	Veränderungsprinzip	Flexibilität der Führungsstrukturen (traditionell-hierarchisch vs. flexibel)	
		Teilstudie 2	Teilstudie 3
Selbstbeurteilung	Selbstbeurteilung		.45*
Veränderungskompetenz (gering vs. hoch)			
Selbstbeurteilung	Selbstbeurteilung		.43*

*p<0.05 Korrelationskoeffizienten nach Pearson

Sowohl in flexiblen Führungsstrukturen als auch in Organisationen mit hoher Veränderungskompetenz arbeiten Beschäftigte vergleichsweise sehr eigenständig und selbstverantwortlich. Die eigene Perspektive auf die organisationalen Verhältnisse zu äußern, ist dadurch kulturell legitim oder wird sogar erwartet. Soll das gewählte Veränderungsvorgehen also zur Rationalität der Organisation passen, müssen die Veränderungsprinzipien diesen kulturellen Prinzipien entsprechen. Die Ergebnisse können auch mit Ansätzen organisationalen Lernens in Verbindung gebracht werden. Dort hat Beratung die Aufgabe, die Organisationsmitglieder zur Beschäftigung *mit sich selbst* als Kollektiv zu bewegen und damit einen Lernprozess zu initiieren (Argyris & Schön 1999, Baitsch et al. 1996). Lernende Organisationen sollten so einen Veränderungsprozess durchleben, der sie veränderungsfähiger und innovativer macht (Sonntag & Stegmaier 1999), sowie effektive und effiziente Strategien des Umgangs mit Umweltaforderungen entwickeln. Das Selbstbild der Belegschaft gilt dann als wichtige Basis für Veränderungsprozesse.

Solche Prozesse sind sicher auch in weniger führungsflexiblen und veränderungskompetenten Organisationen zentral (vgl. dazu die Arbeiten zur Subjektiven Tätigkeitsanalyse STA z.B. Ulich 1980, Baitsch 1985). Es ist letztlich wohl Sache des Ausmaßes, in dem selbstreflexive Interventionen in hierarchischeren und weniger veränderungserprobten Betrieben anschlussfähig (möglich vs. günstig) sind.

Zwei Beispiele zeigen vergleichend die Anwendung der Prinzipien von Selbst- und Fremdbeurteilung in der Diagnose, abhängig von Führungsstruktur und Veränderungskompetenz: In einer veränderungserfahrenen Verwaltungsabteilung mit flacher Hierarchie wurde die Selbstbeurteilung in Form von Diagnoseworkshops als einer der Erfolgsfaktoren benannt, weil mit allen Mitarbeitenden ein gemeinsames Problembewusstsein geschaffen wurde. Im hierarchisch gegliederten und wenig veränderungserprobten Labor eines Spitals wurden dagegen sowohl die Selbst- als auch die Fremdsicht in die Diagnose einbezogen. Die Kombination von Selbstreflexion und Beraterexpertise wurde als erwünscht und wertvoll für den nachfolgenden Prozess bezeichnet.

These 3: Wirtschaftlicher Handlungsdruck (Wettbewerb, Kundenbedürfnisse) verlangt ein eher tief greifendes und konzeptuelles Vorgehen mit wenig Fremdbeurteilung, das langfristig angelegt und bei eher hohem Tempo rollend geplant wird.

Tabelle 7: Korrelationsergebnisse zu These 3

Skala	Veränderungsprinzipien	ökonomische Anforderungen (geringer Druck vs. hoher Druck)	
		Teilstudie 2	Teilstudie 3
Graduelle Anpassung	graduell-anpassender vs. tief greifender Wandel		-.56* (Wettbewerb) -.51* (Kundenbedürfnisse)
Pragmatismus	pragmatische vs. konzeptuelle Lösungen	-.70* (Arbeitsmarkt)	-.75** (Wettbewerb) -.46* (Kundenbedürfnisse)
Fremdbeurteilung	Fremdbeurteilung	-.77* (Wettbewerb)	
Langfristigkeit	langfristig-kontinuierlicher vs. einmalig-temporärer Wandel	.68* (Wettbewerb)	.53* (Kundenbedürfnisse)
Maß des Tempos	gemäßigtes vs. hohes Tempo		-.56* (Wettbewerb) -.67** (Arbeitsmarkt)
Flexibilität der Planung	rollende vs. lineare Planung		.47* (Kundenbedürfnisse)

*p<0.05 **p<0.01 Korrelationskoeffizienten nach Pearson

Im Hinblick auf die Existenzsicherung, wie sie bei ökonomischem Druck notwendig werden kann, geht These 3 in Richtung eines tief greifenden Vorgehens, das theoretisch fundierte, konzeptorientierte Lösungen hervorbringt. Interessant ist vor allem, welche Prinzipien der Planung und Steuerung hier erfolgsrelevant werden. Die Ergebnisse sprechen für eine Kombination von hohem Tempo, flexibler Planung und langfristiger Perspektive. Dies bestätigt eine Forderung, die Frei et al. (1996) in diesem Kontext prägnant formulieren: Es soll *zunächst* durch schnelle (Re-)Aktionen die Existenz gesichert werden. *Dann* sollen der Veränderungsprozess in ein langfristig-kontinuierliches Vorhaben überführt und die für eine nachhaltige Veränderung notwendigen weiteren Entwicklungen an die Hand genommen werden. Die planerische Flexibilität ermöglicht es Beratenden zudem, trotz hohem Veränderungstempo situationsspezifisch zu (re-)agieren. Dies erwies sich in den analysierten Projekten als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren. Beratendenhandeln zeichnete sich dabei immer durch eine hohe Prozessorientierung, vor allem durch proaktives oder reaktives Handeln bezüglich aktueller Vorkommnisse aus. Auf Widerstände und Ängste wurde spezifisch eingegangen und kurzfristig flexibel und gezielt interveniert. Hingegen zeigten sich mehrfach negative Auswirkungen bei mangelnder Prozessorientierung, d.h. wenn Beratende im Rahmen linear geplanter Veränderungsprojekte

trotz unerwartet auftretender Ereignisse weiterhin am ursprünglichen inhaltlichen und zeitlichen Plan festhielten. Für die Organisationsdiagnose zeigen die Resultate, dass bei hohen ökonomischen Anforderungen die diagnostische Fremdsicht auf die Organisation eher weniger erfolgsrelevant ist. Das organisationale Lernen betont dann auch passend zur These die Selbstreflexion, um mit ökonomischem Druck konstruktiv umzugehen, und die Notwendigkeit der Langfristigkeit, da organisationales Lernen ein kontinuierlicher Prozess ist (vgl. Baitsch et al. 1996).

342 *These 4: Technologische Anforderungen (Anforderungen durch Entwicklungen in Produkt- und Produktionstechnologien) verlangen ein eher tief greifendes, langsames und langfristiges Vorgehen mit wenig Fremdbeurteilung.*

Tabelle 8: Korrelationsergebnisse zu These 4

Skala	Veränderungsprinzipien	technologischer Anforderungen (geringes Ausmaß vs. hohes Ausmaß)	
		Teilstudie 2	Teilstudie 3
Graduelle Anpassung	graduell-anpassender vs. tief greifender Wandel		-.48* (Produkttechn.) -.48* (Produktionstechn.)
Maß des Tempos	gemäßigtes vs. hohes Tempo	.92* (Produkttechn.)	
Langfristigkeit	längerfristig-kontinuierlicher vs. einmalig-temporärer Wandel	.96* (Produkttechn.)	
Fremdbeurteilung	Fremdbeurteilung	-.88* (Produkttechn.)	

*p<0.05 Korrelationskoeffizienten nach Pearson

Aus soziotechnischer Sicht ist es plausibel, bei technologischen Anforderungen ein eher tief greifendes, radikales Vorgehen zu wählen. Die soziotechnische Systemgestaltung fordert die Verschränkung von technologischen mit sozialstrukturellen Veränderungen in einer gemeinsamen Optimierung des sozialen und technischen Systems (vgl. Frei et al. 1996, Ulich 2005). Damit soll zugleich den technologischen Anforderungen und den menschlichen Bedürfnissen entsprochen werden. Dies impliziert eine grundsätzliche Betrachtungsweise. Die Ergebnisse dieser Untersuchung sprechen im Weiteren für ein eher langsames und langfristiges Vorgehen bei technologischen Anforderungen. Entgegen der Forderung des BPR, grundsätzlich rasch erzielte Wirkungen einer „langatmigen Konzepterstellung“ (Ott 1995, S. 95)

vorzuziehen, zeigen die Interviewergebnisse aber, wie eine Mäßigung des Veränderungstempos in den untersuchten Kontexten verstanden werden muss und inwiefern sie deshalb durchaus Sinn machen kann: Technologische Anforderungen und technologische Veränderungen waren in den betroffenen Organisationen häufig Anlass für weiterführende – längerfristige – organisationale Veränderungen und verlangten somit einen erweiterten zeitlichen Horizont. Die Ergebnisse sprechen schließlich bei technologisch bestimmten Ausgangslagen eher gegen die Fremdsicht in der Organisationsdiagnose.

These 5: Bei soziokulturellem Handlungsdruck ist gemäßigtes Tempo und ein eher graduell-anpassendes und pragmatisches Vorgehen mit Selbstbeurteilung sinnvoll.

343

Tabelle 9: Korrelationsergebnisse zu These 5

Skala	Veränderungsprinzipien	Soziokulturelle Anforderungen	
		Teilstudie 2	Teilstudie 3
Maß des Tempos	gemäßigtes vs. hohes Tempo	.62** (Qualifikationsanford.)	.48* (Wertewandel)
Graduelle Anpassung	graduell-anpassender vs. tief greifender Wandel	.43* (Qualifikationsanford.)	.52* (Wertewandel)
Pragmatismus	pragmatische vs. konzeptuelle Lösungen	.44* (Qualifikationsanford.)	
Selbstbeurteilung	Selbstbeurteilung	.44* (Qualifikationsanford.)	

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ Korrelationskoeffizienten nach Pearson

Frei et al. (1996, S. 70 f.) machen deutlich, was heute an soziokulturellen Entwicklungen vor sich geht und was dies für Organisationen bedeutet: Heutige Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer „wollen ernst genommen und gerecht behandelt werden. Sie haben das Bedürfnis nach interessanten und herausfordernden Aufgaben mit Entwicklungs- und Qualifikationsmöglichkeiten. Und sie wünschen sich bessere äussere Arbeitsbedingungen“. Mitarbeitende müssen Handlungsspielräume erhalten, um mit ihren Kolleginnen und Kollegen ihre Aufgaben nach dem Prinzip der Selbststeuerung erfüllen zu können. Damit werden Prozesse organisationalen Lernens in Gang gesetzt. Hier zeigen die Interviewergebnisse, dass in erfolgreicheren Projekten die Beschäftigten aktiv an der Projektarbeit *beteiligt* wurden und angehalten waren, ihre Gedanken und Ideen zur Situation einzubringen. Qualifizierungsprozesse im Sinne von Schulungen erwiesen sich dagegen als weniger wirksam.

8 Fazit und übergeordnete Handlungsempfehlungen zum Kontingenzmodell

Trotz der Komplexität von Veränderungsprozessen finden sich wiederkehrende Muster, also Erfolgskontingenzen von situativen Anforderungen und Veränderungsprinzipien. Es zeigt sich somit, dass nicht ein Veränderungsansatz genannt werden kann, der nachhaltigen Erfolg im hier definierten Sinne (wirtschaftliche, organisationsbezogene und qualifikatorische Wirkungen) garantiert. Das spricht für das hier vorgestellte Kontingenzmodell von CM.

344 Die Veränderungsprinzipien, die für spezifische Ausgangslagen jeweils Erfolg versprechen, sind darüber hinaus nicht einer CM-Schule zuordenbar, die dann für diese Bedingungen als die richtige gilt. Ausschlaggebend ist vielmehr die gezielte Wahl von Veränderungsprinzipien. Weil Veränderungsprojekte zudem bereits während ihrer Laufzeit Wirkungen zeigen können, die in den weiteren Verlauf einbezogen werden müssen, darf an den einmal gewählten Veränderungsprinzipien nicht starr festgehalten werden. Es muss bedarfsbezogen und flexibel reagiert werden.

Die Ergebnisse müssen hinsichtlich ihrer Aussagekraft folgendermaßen eingeordnet werden: Die Grundannahme dieser Untersuchung, dass die Kontingenz von Aspekten der situativen Anforderungen und Prinzipien des CM für den Erfolg einer organisationalen Veränderung verantwortlich ist, suggeriert möglicherweise Kausalität und Linearität, wo solche nicht unterstellt werden dürfen. Es kann bei einem Verständnis von Organisationen als komplexen Systemen nicht davon ausgegangen werden, dass Veränderungsprozesse vollständig erfasst und Vorgehensdirektiven als „Wenn-dann-Regeln“ abgeleitet werden können. Es wurden deshalb in dieser Untersuchung wiederkehrende Muster gesucht und, um der Komplexität gerecht zu werden, spezifische prozessbezogene Einflussfaktoren im Sinne von nicht linear auftretenden Größen systematisch in die Interpretation einbezogen. Wenn, wie hier, solche Muster erkannt und interpretiert werden können, tragen sie zu einem besseren Verständnis organisationaler Veränderungen bei. Sie lassen Schlussfolgerungen im Sinne begründeter Richtung weisender Hypothesen über situativ adäquates CM zu. Aber sie sind nicht gleichzusetzen mit Gesetzmäßigkeiten oder Rezepten für wirkungsvolles CM.

Das häufig gehörte Argument, jeder Veränderungsprozess sei einzigartig und deshalb könne immer nur einzelfallbezogen geforscht und gehandelt werden, erfährt dadurch sowohl eine gewisse Bestätigung als auch eine gewisse Relativierung.

Die übergeordnete Interpretation der Ergebnisse führt zu drei zentralen Handlungsempfehlungen:

- Die systematische Berücksichtigung situativer Anforderungen ist ein Erfolgsfaktor in Veränderungsprozessen. Um situationsadäquate Prinzipien auszuwählen, ist eine differenzierte Projekt- und Auftragsklärung unabdingbar. Vor der Spezifizierung der Projektarchitektur sollte zudem eine fundierte Ist-Analyse der betrieblichen Voraussetzungen und Umwelanforderungen durchgeführt werden.
- Für Veränderungsverantwortliche eröffnet sich ein breiteres Handlungsspektrum. Sie sollten sich nicht nur einer Schule des CM verschreiben, wenn sie den verschiedenen Anforderungen erfolgreich begegnen wollen. Sie sind gefordert, situativ variierend Veränderungsprinzipien aus verschiedenen Schulen auszuwählen und in transparenter und nachvollziehbarer Weise einzusetzen.
- Damit sie einen Veränderungsprozess zielführend steuern können, müssen die Verantwortlichen die Situation kontinuierlich und umsichtig in ihre Arbeit einbeziehen. Sinnvoll ist somit ein rollendes Vorgehen, das erlaubt, flexibel auf veränderte Anforderungen und aktuelle Ereignisse einzugehen. Damit gewährleisten sie innerhalb eines Veränderungsprozesses die fortwährende Abstimmung von Organisation und CM.

345

9 Reflexion des Vorgehens und Ausblick

Die Kombination von qualitativen und quantitativen Methoden erlaubte in einem wenig erforschten Feld, über statistische Zusammenhänge hinaus, inhaltliche Erklärungen und sinnvolle Interpretationen. Damit konnten die Prozessdynamik und Nicht-Linearität des Veränderungsgeschehens berücksichtigt werden. Betriebliche Ausgangslagen in der Realität charakterisieren sich allerdings durch mehrere, meist voneinander abhängige Merkmale. Auch finden viele unterschiedliche Veränderungsprinzipien – parallel oder sequenziell – Anwendung, die sich gegenseitig beeinflussen. Hier wurden jedoch aufgrund der Datenlage die Kontingenzen zwischen einzelnen Merkmalen der Ausgangslage und einzelnen Veränderungsprinzipien identifiziert. Es bietet sich deshalb auch künftig eine Kombination der Gewinnung qualitativer und quantitativer Daten an, die sich in ihrer Aussagekraft gegenseitig ergänzen. Qualitativ sollte ein situativer Ansatz beibehalten werden. Quantitativ wären längsschnittbezogenen Zeitreihenanalysen sinnvoll. Querschnittsbezogen ist die Gewinnung größerer Stichproben anzustreben, die weiterführende statistische Analysen ermöglichen.

Für die Erfolgsmessung waren die subjektiven Einschätzungen der erzielten Wirkungen wertvoll, da sie einen hohen Detaillierungsgrad aufweisen. Darüber hinaus

wären objektive Daten, welche die Wirkungen von Projekten zusätzlich belegen, notwendig. Weiter empfiehlt sich, betriebliche Akteurinnen und Akteure aller Hierarchieebenen zur Eruierung der Reichweite der Wirkungen sowie zur Differenzierung des Zusammenspiels von Einflussfaktoren zu befragen.

Es sollte eine weiterführende Beschäftigung mit der Operationalisierung von CM erfolgen, die es erlaubt, die Veränderungsprinzipien weiter zu differenzieren, zu spezifizieren, zusammenzufassen und/oder zu ergänzen. Situative Anforderungen sollten zudem in setting-spezifischen Untersuchungen differenzierter erfasst werden können.

346 Das mehrstufige Vorgehen war für die Entwicklung und Prüfung der Instrumente sehr gewinnbringend.

Insgesamt leistet die Untersuchung eine theoretische und empirische Annäherung an das CM-Kontingenzmodell, einen Beitrag zu einem vertieften Verständnis von Veränderungsprozessen und liefert Hinweise für wirkungsvolles CM. Die theoretische Systematisierung unterstützt die intra- und interdisziplinäre Verständigung über CM. Offene Fragen haben insofern eine Fokussierung erfahren, als der Bedarf an weiterführender theoretischer und empirischer Klärung und Entwicklung konkretisiert wurde.

Literatur

- Argyris, C. & Schön, D.A. (1999). *Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Baitsch, C. (1985). *Kompetenzentwicklung und partizipative Arbeitsgestaltung*. Bern: Lang.
- Baitsch, C. (1993). *Was bewegt Organisationen? Selbstorganisation aus psychologischer Perspektive*. Frankfurt: Campus.
- Baitsch, C., Knoepfel, P. & Eberle, A. (1996). Prinzipien und Instrumente organisationalen Lernens. *Organisationsentwicklung*, 15 (3), 4–21.
- Belmonte, R.W. & Murray, R. J. (1993). Getting ready for strategic Change – Surviving Business Process Reengineering. *Information System Management*, 10 (3), S. 23–29.
- 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.
- Emery, F.E. & Thorsrud, E. (1982). *Industrielle Demokratie*. Bern: Huber.

- Exner, A., Königswieser, R. & Titscher, S. (1987). Unternehmensberatung – systemisch. Theoretische Annahmen und Interventionen im Vergleich zu anderen Ansätzen. *Die Betriebswirtschaft*, 47 (3), S. 265–284.
- Flanagan, J.C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, S. 327–358.
- Frei, F., Hugentobler, M., Alioth, A., Duell, W. & Ruch, L. (1996). *Die kompetente Organisation*. Zürich: vdf Hochschulverlag/Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- French, W.L. & Bell, C.H. jr. (1994). *Organisationsentwicklung*. Bern: Haupt.
- Hammer, M. & Champy, J. (1994). *Business Reengineering – Die Radikalkur für das Unternehmen*. Frankfurt: Campus.
- Inversini, S. (2005). *Wirkungsvolles Change Management in Abhängigkeit von situativen Anforderungen. Organisationale Veränderungsprozesse im Spannungsfeld von betrieblichen Voraussetzungen und Umwelтанforderungen unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen, organisationsbezogenen und qualifikatorischen Erfolgskriterien* [Internet]. Dissertationsschrift, Humanwissenschaftliche Fakultät, Institut für Psychologie, Universität Potsdam. Verfügbar unter: <http://nbn-resolving.de/urn/resolver.pl?urn=urn:nbn:de:kobv:517-opus-5496> [08.11.07].
- Inversini, S. (2008). Ein Kontingenzmodell des Change Managements. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung* 1/08, S. 55–67.
- Janes, A., Prammer, K. & Schulte-Derne, M. (2001). *Transformationsmanagement. Organisationen von innen verändern*. Wien: Springer.
- Königswieser, R., Sonuç, E., Gebhardt, J. & Hillebrand, M. (Hrsg.). (2006). *Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-how*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Kötter, W. (2004). Abschied vom Entweder – Oder? In P. H. Latniak (Hrsg.), *Perspektiven der Gestaltung von Arbeit und Technik*. München: Hampp.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1, pp. 5–41.
- Lewin, K. (1963). *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften*. Bern: Huber.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Nagel, R. & Glatzel, K. (2006). Zur Zukunft der Strategieberatung. Plädoyer für einen dritten Modus der Beratung. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung* 4/06.
- 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.
- Schein, E.H. (2003). *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung*. (2., unveränd. Aufl.). Köln: Edition Humanistische Psychologie.
- 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.
- Stewart, T.A. (1993). Reengineering the Hot New Managing Tool. *Fortune*, 23 (8), S. 33–37.

- Strohm, O. & Fischer, D. (1999). Nachhaltige Veränderungsprozesse im Spannungsfeld von Mensch, Technik und Organisation. *Schweizerische Technische Zeitschrift*, 7/8, S. 76–79.
- 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.
- Thom, N. & Ritz, A. (2003). Change Management – Steuerung von Transformationsprozessen. In E. Nagel (Hrsg.), *Welchen Wandel wollen wir? Ansätze und Perspektiven für die Gestaltung organisationaler Veränderungsprozesse* (S. 97–127). Chur, Zürich: Rüegger.
- Ulich, E. (1980). Subjektive Tätigkeitsanalyse als Voraussetzung autonomieorientierter Arbeitsgestaltung. In F. Frei & E. Ulich (Hrsg.), *Beiträge zur psychologischen Arbeitsanalyse* (S. 327–347). Bern: Huber.
- Ulich, E. (2005). *Arbeitspsychologie*. 6. Auflage. Zürich: vdf Hochschulverlag, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wimmer, R. (1991). Organisationsberatung. Eine Wachstumsbranche ohne professionelles Selbstverständnis. In M. Hoffmann (Hrsg.), *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung*, (S. 44–135). Heidelberg: Physica.
- Wimmer, R. (1995). 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.