

Echter Change verläuft

Warum Phasenmodelle aus Change Management und Organisationsentwicklung (keine) wissenschaftliche Evidenz besitzen

OrganisationsentwicklerInnen und BeraterInnen schaffen immer wieder mit Change-Managementmodellen Orientierung in das Transformationsvorhaben und bringen Klarheit sowie Ordnung über den Verlauf der menschlich emotionalen, aber auch organisationalen Veränderungsaspekte innerhalb einer Transformation. Doch haben diese Ansätze und Phasenmodelle eine evidenzbasierte Berechtigung, in Managementpraktiken angewendet zu werden?

DIE AUTORIN



MARIA FRICK ▶
Consultant bei
HRpepper Management
Consultants, Berlin
▶ maria.frick@
hrpepper.de

DAS PROBLEM

Ob Dreiphasenmodell von Kurt Lewin, Fünfphasenmodell von Wilfried Krüger, Achtstufenmodell von John Kotter oder klassisches Top-down- / Bottom-up-Modell – praxiserprobte Phasenmodelle gibt es viele. Die Methoden, Instrumente und den zeitlichen Aufwand der einzelnen Modelle betreffend, unterscheiden sie sich allesamt sehr. Doch was sie eint, ist der Versuch, einen Handlungsrahmen aufzuzeigen, mögliche Ursache-/Wirkungszusammenhänge abzubilden und sich auf typischerweise auftretende Situationen in einer Veränderung vorzubereiten. Auf den ersten Blick schaffen Phasen es, diese besonders komplexen Wirklichkeiten eines Veränderungsvorhabens modellartig darzustellen. Wir wissen aber auch, dass circa 65 Prozent aller Change-Projekte abgebrochen werden oder scheitern (Ashkenas 2013).

DIE WISSENSCHAFT

Vor diesem Hintergrund unternahmen Jeroen Stouten und Kollegen (2018) den Versuch, empirische Evidenz zur Relevanz der Phasen zu finden. Dabei greifen sie auf die Ergebnisse von Eric Barends und Kollegen zurück, die bereits im Jahr 2014 über 550 Einzelstudien betrachteten und Querschnittsbefragungen analysierten, sie mit der explizit auf Organisationsveränderung ausgerichteten Literatur verglichen und Analogieschlüsse aus vergleichbaren Wissenschaftsdisziplinen, wie strategisches Management, hinzuzogen.

Die wesentlichen Ergebnisse aus den Analysen zeigen, dass die Diagnose und rationale Beschreibung der spezifischen Veränderungsnotwendigkeit erfolgskritisch ist (vgl. Gairing / Weckmüller, 2019). Die WissenschaftlerInnen sagen, dass Mitarbeitende, die einen Veränderungsprozess als planvoll und datengetrieben begründet ansehen, eher die Veränderung akzeptieren und unterstützen (Stouten et al. 2018), als wenn sie nur das „Gefühl der Dringlichkeit“ verspüren sollen, so wie es im Kotter-Modell als erste Phase benannt wird. Des Weiteren zeigen die ForscherInnen, dass es empirische Evidenz für phasenartige Prozessschritte gibt,

(wichtig) immer phasenweise

die insbesondere die Kommunikation einer Vision, das Empowerment und die Partizipation der Mitarbeitenden sowie den Aufbau von veränderungsbezogenen Kompetenzen hervorstellt. Zu sogenannten „Quick Wins“ oder dem schnellen Schaffen von neuen Realitäten konnte keine hinreichende Evidenz gefunden werden. Ein Augenmerk der WissenschaftlerInnen liegt auf den drei Kriterien Vision, Partizipation und Kommunikation von vermeintlich erfolgreicher Veränderung. Die Evidenz sozialer Dynamiken von eingesetzten Partizipationsmöglichkeiten im Change wird seit 1982 (Katz et al.) immer wieder belegt. Dass Partizipation auch die Tendenz zu Widerständen gegen Veränderungen signifikant reduziert und die Verbundenheit der Mitarbeitenden mit Transformationszielen stärkt, zeigen weitere empirische Untersuchungen (vgl. Wagner 2014). Daneben erforschten Richard Boyatzis und Kollegen jahrelang, dass eine geteilte Vision das Engagement und die Energien der Beteiligten deutlich positiv beeinflusst. Neben den beiden Faktoren gibt es zudem aktuelle empirische Belege, die die Wichtigkeit und besonderen Mechanismen von Change Communication stärken. Kommunikation ermöglicht evidenzbasiert eine Steigerung von Motivation und Produktivität im Wandel (Helpap / Schinnenberg 2018).

DIE PRAXIS

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Change Management keine wissenschaftliche Grundlagendisziplin ist, sondern ein Gemisch „anwendungsorientierter sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse, dessen wesentliche Bedeutung erst im Spannungsfeld zwischen theoretischem Hintergrund und praktischer Anwendung zum Tragen kommt“ (Gairing / Weckmüller, 2019). Wichtig ist es, einen gemeinsamen Rahmen und die richtigen Werkzeuge zu finden, um Veränderungen in der Praxis erfolgreich zu managen. Die Auswahl ist groß und viele Modelle bestehen aus den gleichen Phasen und Bausteinen, sodass die Herausforderung darin besteht, Change Management zu einem Bestandteil des Geschäftsmodells zu machen (Ashkenas 2013) und durch eine geteilte Vision, Partizipation von allen Mitarbeitenden und einer starken Change Communication erlebbar werden zu lassen. ●

Literatur

- Ashkenas, R. (2013): Was sich ändern muss, in: Harvard Business manager, www.harvardbusinessmanager.de/blogs/a-898305.html (Stand: 25.6.2020)
- Barends, E. / Janssen, B. / ten Have, W. / ten Have, S. (2014): Effects of change interventions: What kind of evidence do we really have?, in: The Journal of Applied Behavioral Science, 50 (1), 5-27
- Gairing, F. / Weckmüller, H. (2019): Erfolgreiche Ansätze zur Steuerung von organisationalen Veränderungsprozessen, in: PERSONALquarterly, 71 (2), 46-49
- Helpap, S. / Schinnenburg, H. (2018): What really matters to change recipients – Dimensions of supervisors' change communication, in: Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation, 13, 81-88
- Katz, R. / Allen, T. (1982): Investigating the Not Invented Here (NIH) syndrome: a look at the performance, tenure and communication patterns of 50 R&D project groups, in: R&D Management, 12, 7-19
- Stouten, J. / Rousseau, D. M. / de Cremer, D. (2018): Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures, in: Academy of Management Annals, 12 (2), 752-788
- Wagner, A.-S. (2014): Das Modell moderner Organisationsentwicklung. Theoriegeleitete Strukturgleichungsmodellierung ausgewählter Modellbestandteile, Wiesbaden