

Grundgedanken zu einer Theorie des Veränderungsmanagements

WHU-Forschungspapier Nr. 89 /August 2002

Malte Brettel, John Endres, Martin Plag, Jürgen Weber

Inhaltsverzeichnis

1. PROBLEMSTELLUNG UND ZIELSETZUNG	1
2. GRUNDLAGEN	2
2.1. Zugrunde gelegtes Akteursmodell	2
2.2. Terminologische Grundlagen des Veränderungsmanagements	5
3. VERÄNDERUNGSMANAGEMENT BEI INDIVIDUELLEN AKTEUREN	6
3.1. Nutzenmaximierung im Veränderungsprozess	6
3.2. Phasen des Veränderungsprozesses und ihre Gestaltung	8
3.2.1. Phase Unfreeze	8
3.2.2. Phase Move	10
3.2.3. Phase Refreeze	11
3.3. Grenzen der Gestaltungsmöglichkeiten	13
4. VERÄNDERUNGSMANAGEMENT BEI AKTEUREN HÖHERER ORDNUNG	14
4.1. Begriff des Akteurs höherer Ordnung	14
4.2. Veränderungen und Veränderungsmanagement bei Akteuren höherer Ordnung	15
4.2.1. Ursachen größerer Komplexität von Akteuren höherer Ordnung	15
4.2.2. Folgen der größeren Komplexität von Akteuren höherer Ordnung für den Veränderungsprozess	17
4.2.3. Folgen der größeren Komplexität von Veränderungsprozessen für das Veränderungsmanagement	18
5. FAZIT	21

1. Problemstellung und Zielsetzung

Die Gestaltung von Veränderungsprozessen in Organisationen ist ein Problemfeld, das zur Zeit vor allem in der Praxis große Aufmerksamkeit erfährt.¹ Dennoch liegt dem Thema trotz wissenschaftlicher Bearbeitung seit über fünfzig Jahren² kein allgemein akzeptiertes Theoriegebäude³ zugrunde.

Bereits die Begriffsbildung ist uneinheitlich; so wird die Gestaltung von Veränderungsprozessen unter so verschiedenen Begriffen wie z.B. „geplanter Wandel“⁴, „Organisationsentwicklung“⁵, „Leading Change“⁶, „Reorganisation“⁷, „Transition Management“⁸ oder „organisatorische Transformation“⁹ behandelt.

In der Literatur finden sich zum einen zahlreiche Ansätze, die überwiegend Praktikern dienen¹⁰, sowie zum anderen eine Vielzahl von Veröffentlichungen, die den Ablauf von Projekten mit hohem Veränderungscharakter in Form von Fallstudien beschreiben¹¹. Beide lassen jedoch eine allgemein akzeptierte theoretische Basis vermissen.

¹ Die Aktualität des Themas für die Praxis zeigt sich sowohl in von der WHU durchgeführten Interviews als auch durch die Vielzahl der praxisorientierten Veröffentlichungen, z.B. in den letzten drei Jahren in der Harvard Business Review. Deuringer (2000), S. 26 f., zitiert eine unveröffentlichte Studie der Unternehmensberatung Kienbaum (1996), nach der 98% der befragten Unternehmen sich in einem umfassenden Veränderungsprozess befanden. Vgl. Deuringer, C.: *Organisation und Change Management*, Gabler, Wiesbaden, 2000.

² Vgl. z.B. Kurt Lewin, der sich schon 1947 mit dem Thema beschäftigte. Lewin, K.: *Frontiers in Group Dynamics I: Concept, Method and Reality in Social Science - Social Equilibria and Social Change*, in: Human Relations, Bd. 1, Heft 1, 1947, S. 5-41.

³ Vgl. Collins, D.: *Organizational Change – Sociological Perspectives*, Routledge, London, 1998, S. ix und Staehle, W.: *Management*, Vahlen, München, 1999, 8. Auflage, S. 921ff. Staehle beschreibt eine Vielzahl von unterschiedlichen Ansätzen der vergangenen Jahrzehnte, die sich mit der Gestaltung von Veränderungen in Organisationen beschäftigen.

⁴ Vgl. Bennis, W. G./Benne, K. D./Chin, R. (Hrsg.): *The planning of change*, Dryden Press, New York, 1985, 4. Auflage.

⁵ Vgl. Cummings, Th. G./Huse, E. F.: *Organization development and change*, West Publishing, St. Paul, 1989, 4. Auflage.

⁶ Vgl. Kotter, J. P.: *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1996.

⁷ Vgl. Picot, A./Freudenberg, H./Gassner, W.: *Management von Reorganisationen: Maßschneidern als Konzept für den Wandel*, Gabler, Wiesbaden, 1999.

⁸ Vgl. Beckhard, R./Harris, R.: *Organizational Transitions*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1987, 2. Auflage, S. 71ff.

⁹ Vgl. Fletcher, B. R.: *Organization Transformation Theorists and Practitioners*, Praeger, New York, 1990.

¹⁰ Vgl. z.B. Titel wie Recardo, R. J.: *The What, Why and How of Change Management*, in: Manufacturing Systems, May 1991, S. 52 - 58, oder Czichos, R.: *Change-Management: Konzepte, Prozesse, Werkzeuge für Manager, Verkäufer, Berater und Trainer*, Ernst Reinhardt Verlag, Basel 1993.

¹¹ Vgl. z.B. Deuringer, C.: *Organisation und Change Management*, Gabler, Wiesbaden, 2000, oder Grossmann, R./Krainz, E. E./Oswald, M.: *Veränderung in Organisationen - Management und Beratung*, Gabler, Wiesbaden, 1995.

Den vorhandenen theoretischen Arbeiten hingegen scheint in vielen Fällen der Bezug zur Praxis zu fehlen. Zudem fehlt ihnen bisher eine Analyse der Auswirkungen des Kontextes auf die Gestaltung von Veränderungsprozessen.¹²

Zur Entwicklung einer neuen Sichtweise werden zwei grundlegende Theoriebestandteile miteinander verbunden: Zum einen die Prozessbetrachtung von Veränderungen in der Literatur¹³ und zum anderen das am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling und Telekommunikation der WHU entwickelte Grundmodell einer dynamischen Theorie ökonomischer Akteure¹⁴. Aus dieser Verbindung ergibt sich eine spezifische, theoretische Sichtweise von Veränderungsprozessen, die die systematische Erarbeitung von praxeologischen Konzepten für Veränderungsmanagement unter Berücksichtigung des Kontextes ermöglicht. Als Betrachtungsobjekt stehen Organisationen bzw. die sie konstituierenden Akteure im Vordergrund.

Grundlage der neuen Sichtweise ist die Betrachtung des individuellen ökonomischen Akteurs. Darauf aufbauend wird ein Prozessmodell der Veränderung und des Veränderungsmanagements von individuellen Akteuren entwickelt. Im Anschluss werden Besonderheiten des Veränderungsmanagements bei Akteuren höherer Ordnung abgeleitet.

2. Grundlagen

2.1. Zugrunde gelegtes Akteursmodell

Das Akteursmodell erklärt das Handeln ökonomischer Akteure auf der Basis folgender Komponenten: Fähigkeiten und Präferenzen als Basiseigenschaften sowie interne und externe Zustände und die auf diesen vier Komponenten basierenden internen Modelle. Diese Komponenten des Akteursmodells werden im Folgenden kurz erläutert.

Ein **ökonomischer Akteur** ist eine wirtschaftlich handelnde Einheit, für die nutzenmaximierendes Verhalten unterstellt wird. Es wird unterschieden zwischen **individuel-**

¹² Vgl. White, L.: *Changing the 'whole system' in the public sector*, in: Journal of Organizational Change Management, Heft 2, 2000, S. 165.

¹³ Die Prozesssichtweise findet sich bereits in dem zuvor erwähnten Aufsatz von Lewin (1947).

¹⁴ Hier und im Folgenden in Anlehnung an: Bach, S./Bilgeri, A./Brettel, M./Grothe, M./Langer, C./Miller, A./Schäffer, U./Weber, J.: *Grundmodell einer dynamischen Theorie ökonomischer Akteure*. CCM-Forschungspapier 6, WHU (Vallendar), April 2002. Das hierin vorgestellte Modell wird im Folgenden als Akteursmodell bezeichnet.

len Akteuren und Akteuren höherer Ordnung, wobei letztere aus zwei oder mehr Akteuren¹⁵ bestehen, die zusammenwirken, um ihren erwarteten Nutzen zu erhöhen. Nähere Ausführungen zu individuellen Akteuren und Akteuren höherer Ordnung finden sich jeweils in Abschnitt 3.1. und 4.1.

Handlungen ökonomischer Akteure sind definiert als produktive, potenziell zu einem gewünschten Ergebnis führende Faktorkombinationsprozesse, durch die Akteure mittelbar oder unmittelbar ihre individuelle und zeitpunktbezogene Nutzenposition zu verbessern versuchen. Für die folgenden Darstellungen soll dichotomisch unterschieden werden zwischen Einzelhandlungen und solchen Handlungen, die Handlungsmustern zuzuordnen sind. Handlungsmuster kennzeichnen Mengen von Handlungen, die übereinstimmende, für die jeweilige Betrachtung relevante Merkmale aufweisen.¹⁶ Bei Einzelhandlungen liegen derartige übereinstimmende Merkmale nicht vor, d.h. sie wiederholen sich nicht und sind per se verschieden.

Die **Fähigkeiten** eines Akteurs lassen sich unterscheiden in Lern- und Realisationsfähigkeiten. Die Lernfähigkeit ermöglicht es dem Akteur, durch Vorwegnahme von zu realisierenden Zweck-Mittel-Beziehungen in der Willensbildung sowie durch den Vergleich von gebildetem Willen und Ausführung in der Kontrolle sein Handlungspotenzial zu erhöhen.¹⁷

Die Realisationsfähigkeit wiederum setzt sich aus zwei Bestandteilen zusammen: Die Durchsetzungsfähigkeit¹⁸ als erste Komponente stellt auf die Übernahme der Willensbildung durch andere Akteure ab, während die Ausführungsfähigkeit als zweite Kom-

¹⁵ Die konstituierenden Akteure eines Akteurs höherer Ordnung können wiederum individuelle Akteure oder Akteure höherer Ordnung sein.

¹⁶ Hierzu können z.B. Handlungen gehören, die sich in gleicher oder ähnlicher Form häufig wiederholen, aber auch Handlungen, die trotz vordergründiger Heterogenität durch gemeinsame Werte und Normen gekennzeichnet sind (z.B. verschiedene Handlungen, die alle Ergebnis der Ausübung eines spezifischen Führungsstils sind, der auf einer bestimmten Wertvorstellung basiert).

¹⁷ Die Lernfähigkeit lässt sich weiter untergliedern in die Fähigkeiten, Zustände wahrzunehmen (Perzeptionsfähigkeit), vorherzusagen (Prognosefähigkeit) und zu bewerten (Bewertungsfähigkeit). Vgl. das zuvor erwähnte CCM-Forschungspapier 6 sowie: Bach, S./Brettel, M./Grothe, M./Schäffer, U./Weber, J.: Grundmodell einer dynamischen Theorie ökonomischer Akteure, in: Weber, J./Schäffer, U. (Hrsg.): *Rationalitätssicherung der Führung - Beiträge zu einer Theorie des Controlling*, Wiesbaden, 2001, S. 95 - 104.

¹⁸ Die Durchsetzungsfähigkeit als eine Komponente der Realisationsfähigkeit wird dadurch charakterisiert, dass sie es einem Akteur 1 ermöglicht, die internen Modelle (und damit die Handlungsmuster als Ergebnis der internen Modelle) eines anderen Akteurs 2 ex-ante zu verändern, ohne dass dafür eine Rückkopplungsschleife über sein verändertes eigenes Handeln notwendig wäre. Die Veränderung der internen Modelle (bzw. ihrer Ergebnisse) des Akteurs 2 geschieht dementsprechend ohne persönliche Bestätigung der Richtigkeit der Veränderung, sondern allein aufgrund des Einflusses des Akteurs 1.

ponente es dem Akteur ermöglicht, Änderungen im Handlungsraum tatsächlich vornehmen zu können.

Die Fähigkeiten eröffnen dem Akteur einen potenziellen Handlungsraum. Die Richtung der Handlungen orientiert sich an den gewünschten Zuständen des Akteurs. Verschiedene gewünschte Zustände eines Akteurs können miteinander konkurrieren. Die **Präferenzen** eines Akteurs beschreiben die Ordnung der gewünschten Zustände. Die Realisierung gewünschter Zustände wird als Nutzen bezeichnet.

Neben den bis hier beschriebenen Basiseigenschaften bestimmen auch interne und externe Zustände die Handlungen von Akteuren.

Interne Zustände beschreiben biophysische und emotionale Zustände des Akteurs. So kann sich beispielsweise das Einkaufsverhalten eines Konsumenten im hungrigen Zustand von dem im satten Zustand unterscheiden, obwohl seine Basiseigenschaften dieselben sind.

Zu den **externen Zuständen** eines Akteurs gehört neben der physischen Umwelt auch das Handeln anderer Akteure. Diese Interaktion mit anderen Akteuren kann dem Akteur sowohl neue Handlungsfelder eröffnen, als auch handlungsbeschränkend wirken (in Form von Handlungsrechten oder -regeln). Zum Beispiel kann ein Risikokapitalgeber einem Akteur (z.B. einem Gentechnik-Unternehmer) die Verfügungsrechte über Ressourcen übertragen und damit das Handlungsfeld erweitern, und andererseits kann z.B. der Gesetzgeber demselben Akteur das Handlungsfeld einengen (Verbot bestimmter gentechnischer Produkte).

Die Erweiterungen und Einschränkungen des Handlungsfeldes durch andere Akteure hängen wiederum von deren Präferenzen (wem will der Risikokapitalgeber seine Ressourcen anvertrauen?), Fähigkeiten (kann der Gesetzgeber seine Gentechnikverbote durchsetzen?), internen Zuständen (hat der Risikokapitalgeber während der Finanzierungsverhandlungen Kopfschmerzen?) und externen Zuständen (ist der Gesetzgeber durch die Verfassung eingeschränkt?) ab. Insofern entsteht durch die Interaktion von Akteuren ein abgeleiteter externer Zustand.

Da ein Akteur weder über alle Informationen eines Kontextes verfügen noch diese vollständig verarbeiten kann, bildet er über Clusterung und (irrtumsgefährdete) Hypo-

thesenbildung **interne Modelle**, mit denen er Komplexitätsbewältigung betreiben und eine Abstraktion von Einzelumständen erreichen kann. Die internen Modelle stellen die Grundlage seiner Willensbildung dar. „Ein internes Modell lässt sich mit anderen Worten als ein Ordnungsschema bezeichnen, das auf einen Handlungskomplex bezogen Komplexitätsreduktion durch Spezialisierung und Standardisierung erreicht.“¹⁹ Interne Modelle können sich im Zeitablauf sowohl aufgrund eigener Erfahrung als auch durch die Übernahme fremder Erfahrung bilden. Sie umfassen Annahmen über die eigenen Eigenschaftsausprägungen und deren Nebenbedingungen („Selbstbild“) sowie Erwartungen über Bezugsgrößen und die Folgen unterschiedlicher Handlungssequenzen („Weltbild“).

2.2. Terminologische Grundlagen des Veränderungsmanagements

Ein Akteur kann zeitpunktbezogen durch die spezifische Konfiguration seiner internen Modelle, die auf seinen Fähigkeiten und Präferenzen sowie seinen internen und externen Zuständen basieren, beschrieben werden. Eine solche Konfiguration wird im Folgenden als **Gesamtzustand** des Akteurs bezeichnet.

Veränderung sei definiert als der Übergang eines ökonomischen Akteurs von einem Gesamtzustand A zu einem Gesamtzustand B, wobei sich die beiden Gesamtzustände in der oben beschriebenen Konfiguration der internen Modelle (und damit der Fähigkeiten, Präferenzen, internen und externen Zustände, auf denen diese basieren) unterscheiden.

Veränderungsmanagement bezeichnet die durch einen Akteur intendierte Gestaltung des Übergangs seiner selbst oder mindestens eines anderen Akteurs von einem Gesamtzustand A in Richtung auf einen Gesamtzustand B. Ziel des Veränderungsmanagements ist die Veränderung von Handlungen. Das Mittel zur Erreichung dieses Ziels ist die Veränderung von internen Modellen.

Es sollen idealtypisch zwei Formen des Veränderungsmanagements (also der Gestaltung des Übergangs zu Zustand B) unterschieden werden. Als erste sei die Veränderung von Einzelhandlungen durch die Veränderung von internen Modellen genannt.

¹⁹ CCM-Forschungspapier 6, S. 4.

Die zweite Möglichkeit besteht darin, die internen Modelle des zu verändernden Akteurs dahingehend zu beeinflussen, dass Handlungsmuster (und damit eine Mehrzahl von Handlungen) verändert werden.

Ausgehend von der Annahme, dass die Veränderung interner Modelle mit hohem Aufwand verbunden ist, kommt der Veränderung von solchen internen Modellen, die ganze Handlungsmuster bestimmen, aufgrund des Wirtschaftlichkeitskriteriums eine besondere Bedeutung zu. Dementsprechend wird die Betrachtung im Folgenden auf die Veränderung von Handlungsmustern durch die nachhaltige Beeinflussung von internen Modellen beschränkt.

3. Veränderungsmanagement bei individuellen Akteuren

In diesem Kapitel wird ein Modell zum Ablauf von Veränderungs- und Veränderungsmanagementprozessen bei individuellen Akteuren vorgestellt, auf dessen Grundlage im darauffolgenden Kapitel 4 Besonderheiten des Veränderungsmanagements bei Akteuren höherer Ordnung beschrieben werden.

3.1. Nutzenmaximierung im Veränderungsprozess

Ein **individueller Akteur** ist ein ökonomisch handelndes Individuum (eine Person), das fortlaufend unter Unsicherheit verschiedene zukünftige Handlungsmuster und den jeweils daraus resultierenden Nutzen antizipiert. Auf der Grundlage der Antizipation (die sein Nutzenmaximierungskalkül berücksichtigt), bildet der Akteur seinen Willen, der die darauf folgenden Handlungen bestimmt.

Der antizipierte Nutzen aus einem möglichen veränderten Handlungsmuster (VM) kann größer, kleiner oder gleich dem antizipierten Nutzen des bisherigen Handlungsmusters (BM) sein.

Ein Akteur verändert sein bisheriges Handlungsmuster – das auf seinen internen Modellen und damit auf seinen Fähigkeiten, Präferenzen, internen und externen Zuständen basiert – dann, wenn er antizipiert, hierdurch seine Nutzensituation verbessern zu können. Hierbei sind folgende Komponenten zu beachten:

1. Der antizipierte Nutzen des bisherigen Handlungsmusters (N_{BM})

2. Die antizipierten Kosten des bisherigen Handlungsmusters (K_{BM})
3. Abgeleitet: Netto- N_{BM} (NN_{BM}) = $N_{BM} - K_{BM}$
4. Der antizipierte Nutzen des veränderten Handlungsmusters (N_{VM})
5. Die antizipierten Kosten des veränderten Handlungsmusters (K_{VM})
6. Abgeleitet: Netto- N_{VM} (NN_{VM}) = $N_{VM} - K_{VM}$
7. Die antizipierten Kosten des Übergangsprozesses²⁰ von BM zu VM ($K_{Ü}$)
8. Der antizipierte Nutzen des Übergangsprozesses²¹ von BM zu VM ($N_{Ü}$)
9. Abgeleitet: Netto- $K_{Ü}$ ($NK_{Ü}$) = $K_{Ü} - N_{Ü}$

Somit verändert ein Akteur sein Handlungsmuster dann, wenn gilt:

$$NN_{BM} < NN_{VM} - NK_{Ü}$$

oder

$$N_{BM} - K_{BM} < N_{VM} - K_{VM} - K_{Ü} + N_{Ü}$$

Der antizipierte Nettonutzen des bisherigen Handlungsmusters muss geringer sein als der eines veränderten Handlungsmusters abzüglich der Nettokosten des Übergangs, damit ein Akteur sein Handlungsmuster verändert.²²

Aus der angeführten Ungleichung lässt sich der Nettonutzen der Veränderung (NN_V) formulieren:

$$NN_V = NN_{VM} - NK_{Ü} - NN_{BM}$$

oder

$$NN_V = N_{VM} - K_{VM} - K_{Ü} + N_{Ü} - N_{BM} + K_{BM}$$

Stehen dem Akteur mehrere veränderte Handlungsmuster zur Auswahl, so wählt er dasjenige mit dem größten antizipierten Nettonutzen der Veränderung. Vereinfachend

²⁰ Die Kosten des Übergangsprozesses sind diejenigen Kosten, die ausschließlich aus dem Übergang resultieren und nur in der Übergangsphase anfallen. Zum Beispiel: Die Entzugserscheinungen, die bei einem Raucher auftreten, während er sich das Rauchen abgewöhnt, und die nach erfolgter Entwöhnung aufhören.

²¹ Analog ist der Nutzen des Übergangsprozesses derjenige Nutzen, der sich ausschließlich aus dem Übergang ergibt und der nach Abschluss des Übergangsprozesses wegfällt. Zum Beispiel: Die tägliche Selbstbestätigung während des Entzugs, die sich für den Raucher daraus ergibt, den Entzugserscheinungen zu widerstehen und somit seine Willenskraft unter Beweis zu stellen.

²² Es sei angenommen, dass der Akteur bei der Antizipation der obengenannten Nutzen- und Kostengrößen die jeweiligen Eintrittswahrscheinlichkeiten und seine Risikopräferenzen berücksichtigt.

wird angenommen, dass das anfangs gewählte veränderte Handlungsmuster über den gesamten Veränderungsprozess hinweg den höchsten antizipierten Nettonutzen aufweist.

Das bisherige Handlungsmuster ist Bestandteil der Menge aller verfügbaren zukünftigen Handlungsmuster und ist insbesondere dadurch gekennzeichnet, dass es in der ersten Phase die einzige Alternative ist, die ohne Übergangskosten ausgeübt werden kann.

Zur Antizipation muss der Akteur den Nettonutzen aus seinem gegenwärtigen Handlungsmuster wahrnehmen und bewerten, ihn in die Zukunft fortschreiben sowie den Nettonutzen eines veränderten Handlungsmusters und die Nettokosten des Übergangs prognostizieren und bewerten.

Eine Veränderung der Ungleichung, die zu einer Veränderung des Handlungsmusters führt, ist stets darauf zurückzuführen, dass sich mindestens eine der Einflussgrößen des internen Modells eines Akteurs (Fähigkeiten, Präferenzen, interne und externe Zustände) verändert.

3.2. Phasen des Veränderungsprozesses und ihre Gestaltung

In diesem Abschnitt wird beschrieben, wodurch sich Phasen eines Veränderungsprozesses unterscheiden lassen („Veränderung“) und wie ein individueller Akteur 1 einen anderen individuellen Akteur 2 dazu veranlassen kann, sein Handlungsmuster im Sinne des Akteurs 1 zu verändern („Veränderungsmanagement“).

3.2.1. Phase Unfreeze

Veränderung

Die erste Phase des Veränderungsprozesses ist dadurch gekennzeichnet, dass sich NN_V beständig erhöht und Null annähert.^{23 24} Dabei wird das bestehende handlungsbestimmende interne Modell in Frage gestellt.

²³ Der Gesamtzustand A vor Beginn der Veränderung zeichnet sich (in Abgrenzung zur Phase Unfreeze) dadurch aus, dass für den zu verändernden Akteur 2 der Wert von $NN_V < 0$ ist und sich nicht systematisch Null annähert.

²⁴ Die Annäherung des NN_V an Null sei am Beispiel des Rauchers exemplarisch beschrieben. Die Entscheidung, sein Verhalten zu ändern und das Rauchen aufzugeben, kann durch Änderungen der Fähigkeiten (er lernt Neues über die negativen gesundheitlichen Folgen des Rauchens), der Präferenzen (er sucht nicht länger die

Diese Phase ist dann abgeschlossen, wenn gilt: $NN_V > 0$. Akteur 2 ist somit ex ante zum Schluss gekommen, dass ein verändertes Handlungsmuster seine Nutzensituation verbessern kann. Als Ergebnis seiner Willensbildung²⁵ hat er die Entscheidung getroffen, das bisherige Handlungsmuster durch ein verändertes Handlungsmuster zu ersetzen.

Die erste Phase wird als „Unfreeze“²⁶ bezeichnet.

Veränderungsmanagement

Die für den verändernden Akteur 1 im Zuge seiner Willensdurchsetzung zu erreichenden Ziele lauten in dieser Phase: Die Willensbildung des zu verändernden Akteurs 2 ist dahingehend zu beeinflussen, dass Akteur 2 einen positiven Nettonutzen der Veränderung antizipiert ($NN_V > 0$) und sich entscheidet, sein bisheriges Handlungsmuster durch ein verändertes Handlungsmuster zu ersetzen, das im Sinne von Akteur 1 ist.

Der verändernde Akteur 1 kann dieses Ziel unter Einsatz seiner Durchsetzungsfähigkeit in verschiedener Weise erreichen: Er kann Akteur 2 dahingehend beeinflussen²⁷, dass sich für diesen

1. der antizipierte N_{BM} reduziert,²⁸
2. die antizipierten K_{BM} erhöhen,²⁹
3. der antizipierte N_{VM} erhöht,³⁰
4. die antizipierten K_{VM} reduzieren,³¹

Anerkennung Dritter, die er durch das Rauchen erlangen kann), der externen Zustände (die Tabaksteuern werden erhöht) und der internen Zustände (er bekommt Asthma) ausgelöst werden.

²⁵ Die verschiedenen Handlungen der Akteure können in allen Phasen des Veränderungsprozesses dem Führungszyklus (Willensbildung, Willensdurchsetzung, Ausführung und Kontrolle) zugeordnet werden. Zum Führungszyklus vgl. Weber, J.: *Einführung in das Controlling*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2002, 9. Auflage, S. 32ff.

²⁶ In Anlehnung an Lewin 1947, S. 34f.

²⁷ Die Möglichkeiten der Beeinflussung werden in den folgenden Fußnoten anhand des Raucherbeispiels dargestellt.

²⁸ Der antizipierte Nutzen des bisherigen Handlungsmusters, z.B. die Anerkennung Dritter, sinkt, wenn Akteur 1 darauf hinweist, dass das Rauchen gesellschaftlich zunehmend geächtet wird.

²⁹ Die antizipierten Kosten des bisherigen Handlungsmusters steigen, wenn Akteur 1 deutlich macht, welche Krankheiten durch Rauchen verursacht werden.

³⁰ Der antizipierte Nutzen des veränderten Handlungsmusters (des Nichtrauchens) steigt, wenn Akteur 1 die daraus resultierende erhöhte sportliche Leistungsfähigkeit transparent macht.

³¹ Die antizipierten Kosten des veränderten Handlungsmusters sinken, wenn Akteur 2 darauf hingewiesen wird, dass eine mögliche Gewichtszunahme nach dem Aufhören nur vorübergehend ist.

5. die antizipierten $K_{\dot{U}}$ reduzieren,³²
6. der antizipierte $N_{\dot{U}}$ erhöht.³³

Dies erreicht Akteur 1, indem er die internen Modelle von Akteur 2 verändert, bzw. deren Einflussgrößen (die Fähigkeiten und Präferenzen sowie die internen und externen Zustände).

3.2.2. Phase Move

Veränderung

In der zweiten Phase geht Akteur 2 erstmals zur Ausführung über und ändert entsprechend der zuvor durchgeführten Antizipation sein Handlungsmuster. Er vergleicht im Rahmen einer ersten Kontrolle den tatsächlich resultierenden mit dem zuvor antizipierten Nettonutzen der Veränderung.

Während dieser Phase ist das neue interne Modell noch labil. Das veränderte Handlungsmuster wird noch nicht als „selbstverständliches Herangehen“ oder „übliche Methode“ akzeptiert, sondern trägt für den Akteur den Charakter des Neuen und wird noch getestet. Das neue interne Modell konkurriert mit dem alten internen Modell.

In dieser Phase besteht die Gefahr des „Zurückkippen“ in das alte interne Modell und das bisherige Handlungsmuster. Dieser Fall ergibt sich, wenn der Akteur antizipiert, dass sein Nettonutzen dann höher ist, wenn er zu dem bisherigen Handlungsmuster zurückkehrt, als wenn er weiterhin das veränderte Handlungsmuster verfolgt:

$$NN_{BM} > NN_{VM} - NK_{\dot{U}} \quad |^{34}$$

Zugleich besteht die Möglichkeit, dass auch das bisherige Handlungsmuster nicht mehr ohne Kosten eines „Rückübergangs“ ($NK_{R\dot{U}} = KR_{\dot{U}} - NR_{\dot{U}}$) zur Verfügung steht.³⁵ Für eine Fortführung des Veränderungsprozesses muss gelten:

³² Die antizipierten Kosten des Übergangsprozesses können reduziert werden, wenn Akteur 1 versichern kann, dass sich die Entzugserscheinungen mithilfe von Nikotinplastern reduzieren lassen.

³³ Der antizipierte Nutzen des Übergangsprozesses kann erhöht werden, indem jeder zigarettenfreie Tag in der Übergangsphase als Beitrag zur Stärkung des Selbstbewusstseins von Akteur 2 (als Beweis seiner Willensstärke und Disziplin) dargestellt wird.

³⁴ Vereinfachend wird unterstellt, dass die verbleibenden, antizipierten Nettokosten des Übergangs in der Phase Move tendenziell abnehmen, ohne jedoch bereits den Wert Null erreicht zu haben.

³⁵ Zum Beispiel: Nach der Einführung eines neuen Softwaresystems ist die Rückkehr zum vorherigen System mit Kosten verbunden, z.B. durch die neuerliche Installation alter Systeme.

$$NN_{BM} - NK_{RÜ} < NN_{VM} - NK_{Ü}$$

Die zweite Phase mit erstmaliger Ausführung und Kontrolle wird als Phase „Move“ bezeichnet.³⁶

Veränderungsmanagement

Die für den verändernden Akteur 1 in dieser Phase zu erreichenden Ziele lauten:

1. Der zu verändernde Akteur 2 hat im Rahmen einer ersten Ausführung sein Handlungsmuster im Sinne des Akteurs 1 verändert.
2. Akteur 2 bestätigt vorläufig den antizipierten positiven Nettonutzen der Veränderung unter Berücksichtigung möglicher Kosten des Rückübergangs: $NN_V = NN_{VM} - NK_{Ü} - NN_{BM} + NK_{RÜ} > 0$

Hierbei ist es die Aufgabe des Veränderungsmanagements, den wahrgenommenen Nettonutzen des erstmalig veränderten Handlungsmusters mindestens im positiven Bereich zu halten und möglichst zu maximieren. Dies gelingt ebenso wie in der Phase Unfreeze, indem Akteur 1 seine Durchsetzungsfähigkeit einsetzt. Er kann potenziell sämtliche Komponenten der oben unter 2. beschriebenen Ungleichung verändern, indem er die Einflussgrößen des internen Modells gestaltet, nämlich die Fähigkeiten, die Präferenzen, die internen und externen Zustände.

3.2.3. Phase Refreeze

Veränderung

In der dritten Phase wird im Rahmen der Kontrolle geprüft, ob der Nettonutzen der Veränderung, der Antizipation entsprechend, weiterhin einen positiven Wert aufweist ($NN_V > 0$). Ist dies der Fall, verfestigen sich in dieser Phase das neue interne Modell und das neue Handlungsmuster des Akteurs.

Die dritte Phase ist dann abgeschlossen, wenn die Kosten des Übergangs zum veränderten, realisierten Handlungsmuster Null sind ($NK_{Ü} = 0$) und gleichzeitig ein „Zurückkippen“ in das alte interne Modell und das alte Handlungsmuster nicht mehr zu erwarten ist: $NN_V > 0$ gilt dauerhaft.

Diese Phase wird als Phase „Refreeze“ bezeichnet.³⁷

Veränderungsmanagement

Der verändernde Akteur 1 wirkt weiterhin im Sinne der Willensdurchsetzung auf Akteur 2 ein, um folgende Ziele zu erreichen:

1. Für den zu verändernden Akteur 2 gibt es keine Kosten des Übergangs zum veränderten Handlungsmuster mehr: $NK_{\bar{U}} = 0$.
2. Akteur 2 nimmt einen bleibenden positiven Nettonutzen aus dem veränderten Handlungsmuster wahr und hat dadurch seine internen Modelle so weit verfestigt, dass ein Zurückkippen zum bisherigen Handlungsmuster nicht mehr zu erwarten ist: $NN_v > 0$ gilt dauerhaft.

In diesem Sinn ist es Aufgabe des Veränderungsmanagements, das neue interne Modell des zu verändernden Akteurs 2 und somit sein neues Handlungsmuster zu verfestigen. Da menschliche Lernprozesse durch wiederholte Bestätigungen des Gelernten verstärkt werden können³⁸, sollte das Veränderungsmanagement durch entsprechende Aktivitäten konfirmatorisches Lernen ermöglichen. Zum Beispiel: Akteur 1 kann die positiven Wirkungen der Veränderung für Akteur 2 nach jeder Ausführung des neuen Handlungsmusters durch eine zusätzliche Belohnung verstärken, wodurch der wahrgenommene Nettonutzen der Veränderung bei Akteur 2 erhöht wird. Akteur 1 führt solche Maßnahmen solange fort, bis der wahrgenommene Nettonutzen der Veränderung auch ohne diese Aktivitäten von Akteur 2 dauerhaft positiv bewertet wird (z.B. aufgrund der wegfallenden Kosten des Übergangs) und ein Zurückkippen in das alte Handlungsmuster nicht mehr zu erwarten ist.

Wie in den beiden vorhergehenden Phasen können die oben beschriebenen Ziele über die Gestaltung der Einflussgrößen der internen Modelle, nämlich die Fähigkeiten, die Präferenzen und die internen und externen Zustände, erreicht werden. Auch hier kann die Durchsetzungsfähigkeit zur Gestaltung sämtlicher Komponenten der Ungleichung eingesetzt werden.

³⁶ In Anlehnung an Lewin 1947, S. 34f.

³⁷ ebda.

³⁸ Vgl. Schäffer, U.: *Kontrolle als Lernprozess*, Gabler, Wiesbaden, 2001, S. 27ff.

3.3. Grenzen der Gestaltungsmöglichkeiten

Der Gestaltung der Handlungen eines Akteurs durch einen weiteren Akteur, wie in den vorherigen Abschnitten beschrieben, sind jedoch Grenzen gesetzt. Die Grenzen können zum Beispiel auf folgenden möglichen Ursachen beruhen, die teils Akteur 1, teils Akteur 2 zuzurechnen sind.

Akteur 1 unterliegt Wissensbeschränkungen bezüglich der Basiseigenschaften von Akteur 2 (Fähigkeiten, Präferenzen, interne und externe Zustände und interne Modelle) in der Gegenwart und in der Zukunft – solches Wissen ist jedoch zur gezielten Beeinflussung von Akteur 2 notwendig. Unabhängig von den Wissensbeschränkungen ist zudem die Durchsetzungsfähigkeit von Akteur 1, also die Fähigkeit zur Beeinflussung oben genannter Eigenschaften, begrenzt.

Zwei Extremfälle des Grades der Bestimmung individuellen Handelns können realiter ausgeschlossen werden: Zum einen ein reiner Determinismus, bei dem ein Akteur 1 unter Bedingungen vollständigen Wissens und hinreichender Fähigkeiten das Verhalten von einem rein deterministisch handelnden Akteur 2 bis ins Detail beeinflussen könnte, und zum anderen ein rein durch den Zufall bestimmtes Handeln von Akteur 2, das Akteur 1 nicht intendiert beeinflussen könnte, da die Zufallsauswahl der Handlungen von Akteur 2 nicht durch Änderungen der Umwelt zielgerichtet verändert werden kann.

Stattdessen wird davon ausgegangen, dass Akteur 1 das Verhalten von Akteur 2 zwar beeinflussen kann, aber nicht immer genau in der Weise, wie er es antizipiert hat.³⁹

³⁹ Vgl. auch die Unterscheidung zwischen strengem und weichem Determinismus sowie Libertarianismus bei Langer, C.: *Ordnungsparameter im handlungsorientierten Führungsmodell: Eine simulationsgestützte Betrachtung*, Gabler, Wiesbaden, 2002, S. 90f. Es kann davon ausgegangen werden, dass das Verhalten von Akteur 2 von drei Komponenten beeinflusst wird: antizipierbaren, gestaltbaren Faktoren, stochastischen, nicht antizipierbaren Faktoren, und dem freien Willen von Akteur 2 als drittem Faktor. Vgl. auch S. 113ff. hinsichtlich möglicher Ursachen für die Abweichung zwischen Antizipation und Realität (Komplexität des Umfeldes und abweichende Präferenzen) sowie S. 232 bezüglich der Nichtvorhersagbarkeit individuellen Handelns.

4. Veränderungsmanagement bei Akteuren höherer Ordnung

4.1. Begriff des Akteurs höherer Ordnung⁴⁰

Aus der binnenperspektivischen Betrachtung entsteht ein Akteur höherer Ordnung, wenn zwei oder mehr Akteure (die jeweils Individuen oder selbst Akteure höherer Ordnung sein können) zusammenwirken, um ihren erwarteten Nutzen zu erhöhen. Aus der außenperspektivischen Betrachtung liegt ein Akteur höherer Ordnung dann vor, wenn diesem eine eigene Identität zugeordnet werden kann.

Die Nutzenerhöhung kann sich aus Kooperation miteinander (auf der Basis von gemeinsamen oder unterschiedlichen Eigenschaftsdimensionen) oder Konkurrenz untereinander ergeben, wobei die intuitive oder reflexive (bewusste) Wahrnehmung der nutzenerhöhenden Eigenschaften dem einzelnen Akteur seine potenzielle Zugehörigkeit zu einem Akteur höherer Ordnung aufzeigt.

Akteure höherer Ordnung können aufgrund endogener oder exogener Ursachen entstehen oder verändert werden. Endogen entstehen Akteure höherer Ordnung durch Prozesse wechselseitiger Anpassung bei gleichlautenden („Netzwerk“) oder unterschiedlichen („Markt“) Zwecksetzungen. Exogene Entstehungsprozesse beruhen auf der Koordination durch die Anordnungen einer „Instanz“, die ebenfalls gleichlautende („Hierarchie“) oder unterschiedliche („Zwang“) Zwecksetzungen verfolgen kann.

„Das Konstrukt des handelnden Akteurs ist [...] nicht an eine spezielle Abstraktionsebene gebunden. Aus der Sicht z.B. einer Branche als Akteur höherer Ordnung entsprechen Unternehmen einzelnen Akteuren niedrigerer Ordnung, innerhalb eines Unternehmens einzelne Geschäftsfelder bzw. Organisationseinheiten, innerhalb dieser wieder einzelne Mitarbeiter. Ihnen kommen [in der außenperspektivischen Betrachtung, *Anm. d. Verf.*] jeweils abstraktionsebenenbezogen dieselben Eigenschaften zu.“⁴¹

⁴⁰ Hier und im Folgenden: In Anlehnung an CCM-Forschungspapier 6, S. 6ff.

⁴¹ CCM-Forschungspapier 6, S. 7.

4.2. Veränderungen und Veränderungsmanagement bei Akteuren höherer Ordnung

Es sei postuliert, dass grundsätzlich alle zuvor für einen individuellen Akteur beschriebenen Prozessschritte von Veränderung und Veränderungsmanagement auch für Akteure höherer Ordnung gültig seien. Insbesondere verändern sich Akteure höherer Ordnung ebenfalls, wenn der antizipierte Nettonutzen der Veränderung positiv ist.⁴² Es lassen sich analog die Phasen Unfreeze, Move und Refreeze im Veränderungsprozess unterscheiden, in denen die Fähigkeiten und Präferenzen sowie internen und externen Zustände jeweils Ansatzpunkte zur Gestaltung des Veränderungsprozesses bieten.

Jedoch stellen sich Veränderungen (und Veränderungsmanagement) – wie im Folgenden noch zu zeigen sein wird – bei Akteuren höherer Ordnung wesentlich komplexer dar als bei individuellen Akteuren. Erstens sind die Akteure höherer Ordnung per se komplexer als individuelle Akteure; zweitens sind Veränderungsprozesse bei Akteuren höherer Ordnung komplexer als bei individuellen Akteuren; dies führt, drittens, zu steigenden Anforderungen an das Veränderungsmanagement, denen durch spezielle Methoden des Veränderungsmanagements bei Akteuren höherer Ordnung entsprochen werden muss.

4.2.1. Ursachen größerer Komplexität von Akteuren höherer Ordnung

Die Zunahme der Komplexität beruht grundsätzlich auf Faktoren wie – einerseits – der größeren Anzahl von Akteuren, die berücksichtigt werden müssen, und ihrer Unterschiedlichkeit sowie – andererseits – der größeren Anzahl von Beziehungen zwischen den konstituierenden Akteuren und der Unterschiedlichkeit ihrer Beziehungen (statische Komplexitätssicht).

Vielzahl und Vielfalt von konstituierenden Akteuren unterschiedlicher Abstraktionsebenen

Die konstituierenden Akteure eines Akteurs höherer Ordnung können neben Individuen auch Akteure höherer Ordnung mehrerer weiterer Abstraktionsebenen sein. Dabei

⁴² Bei der Feststellung des Nettonutzens der Veränderung berücksichtigt der Akteur höherer Ordnung auch die Kosten und den Nutzen des Veränderungsmanagements selbst, die wiederum als Bestandteil der Übergangskosten und des Übergangsnutzens interpretiert werden können.

gibt es neben formellen Akteuren höherer Ordnung auch informelle Akteure höherer Ordnung. Innerhalb einer Unternehmung wären formelle Akteure höherer Ordnung etwa Abteilungen oder Projektteams, während informelle Akteure in Form von Mitfahrergemeinschaften oder Sportgruppen auftreten können. Hierdurch kann sich die Gesamtanzahl der konstituierenden Akteure eines Akteurs höherer Ordnung erheblich erhöhen.

Ferner kann sich die Anzahl konstituierender Akteure dadurch zusätzlich erhöhen, dass Akteure niedrigerer Ordnung gleichzeitig Mitglied mehrerer verschiedener Akteure höherer Ordnung (auf der gleichen oder auf verschiedenen Abstraktionsebenen, formeller oder informeller Art) sein können. Die Zuordnung von konstituierenden Akteuren zu Akteuren höherer Ordnung im Veränderungsprozess stellt damit eine besondere Herausforderung dar.

Zusätzliche Komplexität bei Akteuren höherer Ordnung wird dadurch verursacht, dass sich die konstituierenden Akteure dadurch voneinander differenzieren, dass sie unterschiedliche interne Modelle sowie unterschiedliche Präferenzen, Fähigkeiten, interne und externe Zustände aufweisen.

Vielzahl und Vielfalt von Beziehungen zwischen Akteuren

Mit der Anzahl der konstituierenden Akteure nimmt auch die Anzahl der möglichen Beziehungen zwischen den Akteuren zu. Obwohl die Anzahl tatsächlicher Beziehungen erwartungsgemäß geringer als das potenzielle Maximum sein dürfte (aufgrund von kognitiven Beschränkungen und Reichweitenrestriktionen der Akteure), muss in aller Regel von einer Zunahme der Beziehungen mit steigender Anzahl von Akteuren ausgegangen werden.

Beziehungen zwischen Akteuren können zudem vielfältige Formen annehmen. Unterschiede ergeben sich zum Beispiel bei dem Inhalt (z.B. Austausch von Informationen, Geld, Gefälligkeiten usw.), bei der Intensität (Dauer, Häufigkeit, Verbindlichkeit, usw.), oder der Ausgestaltung (formell, z.B. durch Verträge oder explizite Regeln, oder informell, z.B. auf Basis von gemeinsamer Freizeitgestaltung oder Freundschaften).

4.2.2. Folgen der größeren Komplexität von Akteuren höherer Ordnung für den Veränderungsprozess

Verglichen mit Veränderungsprozessen bei individuellen Akteuren sind entsprechende Vorgänge bei Akteuren höherer Ordnung wesentlich komplexer. Dies lässt sich auf die Vielzahl und Vielfalt der Akteure und ihre Beziehungen (vor allem was Möglichkeiten der gegenseitigen Beeinflussung betrifft) sowie die mögliche Ungleichzeitigkeit der Veränderung bei den konstituierenden Akteuren zurückführen.

Mehr Akteure und Beziehungen, die Veränderungen unterworfen sein können

Eine größere Komplexität von Veränderungsprozessen bei Akteuren höherer Ordnung entsteht dadurch, dass sowohl eine größere Anzahl von Akteuren, als auch vielfältige Formen ihrer Beziehungen zueinander vom Veränderungsprozess betroffen sein können. Im Gegensatz zu Veränderungsprozessen bei individuellen Akteuren können Veränderungsprozesse bei Akteuren höherer Ordnung deren quantitative und qualitative Zusammensetzung und ihre internen Beziehungen betreffen. Es können im Veränderungsprozess zudem gänzlich neue Akteure⁴³ (höherer Ordnung) entstehen, die der Veränderung sowohl positiv als auch negativ gegenüberstehen können und daher im Rahmen des Veränderungsmanagements beachtet werden müssen. Dadurch steigt tendenziell die Komplexität der Veränderungsprozesse mit der Größe des Akteurs höherer Ordnung.

Ungleichzeitigkeit von Prozessen bei konstituierenden Akteuren

Für konstituierende Akteure kann gelten, dass ihre Eigenschaften – Fähigkeiten, Präferenzen, interne und externe Zustände sowie interne Modelle – und dadurch ihre Nutzenbewertungen zu verschiedenen Zeiten unterschiedlich ausfallen und von denjenigen des Akteurs höherer Ordnung divergieren.

Der Nettonutzen einer Veränderung kann von den konstituierenden Akteuren nicht nur zeitpunktbezogen unterschiedlich bewertet werden, sondern die Bewertung kann sich im Zeitablauf auch unterschiedlich entwickeln (z.B. sind manche Akteure schneller von einer Veränderung überzeugt als andere). Selbst bei gleicher positiver Bewertung des Nettonutzens der Veränderung sind jedoch vermutlich nicht alle Akteure zu einer

⁴³ Z.B. Projektgruppen oder „Widerstandsnester“.

gleich schnellen Bewältigung des Veränderungsprozesses in der Lage (z.B. aufgrund unterschiedlicher Fähigkeiten). Die Ungleichzeitigkeit der Veränderungen bei verschiedenen konstituierenden Akteuren kann im Extremfall dazu führen, dass der Akteur höherer Ordnung zerbricht.

Demnach müssen Veränderungen nicht bei allen konstituierenden Akteuren eines Akteurs höherer Ordnung einheitlich und zeitgleich stattfinden, sondern es können sich zu einem gegebenen Zeitpunkt verschiedene Phasen bei unterschiedlichen Akteuren ergeben.

Gegenseitige Beeinflussung von Akteuren im Veränderungsprozess

Aus der Vielzahl der Beziehungen und Interaktionen von Akteuren einer Abstraktionsebene und verschiedener Abstraktionsebenen ergibt sich die gegenseitige Beeinflussung der Akteure. Das Handeln eines Akteurs nimmt Einfluss auf die externen Zustände anderer Akteure und damit auf ihr Handeln, wie in Kapitel 2.1 dargelegt. Dies lässt sich auch auf Handlungen im Veränderungsprozess beziehen. So kann z.B. das Verhalten eines Vorgesetzten zu einer veränderten Antizipation über den Nettonutzen im Veränderungsprozess bei ihm unterstellten Mitarbeitern führen.

4.2.3. Folgen der größeren Komplexität von Veränderungsprozessen für das Veränderungsmanagement

Da die Handlungsmuster von Akteuren höherer Ordnung ebenso wie die von Akteuren niedrigerer Ordnung durch ihre internen Modelle (und deren Einflussfaktoren Fähigkeiten, Präferenzen, interne und externe Zustände) bestimmt werden, ergibt sich grundsätzlich eine entsprechende Gestaltung von Veränderungsprozessen bei Akteuren höherer Ordnung.

Im Einzelnen sind für das Veränderungsmanagement jedoch Unterschiede festzustellen, die sich aus den unter 4.2.2. beschriebenen Komplexitätstreibern ableiten lassen, nämlich aus der Vielzahl und Vielfalt der Akteure, der Vielzahl und Vielfalt ihrer Beziehungen, der Ungleichzeitigkeit der Veränderungsprozesse und der gegenseitigen Beeinflussung der Akteure im Veränderungsprozess. In der Folge gewinnen insbesondere Möglichkeiten der Reduzierung und des Umgangs mit Komplexität für das Veränderungsmanagement an Bedeutung, da hierdurch Beschränkungen aufgrund von

begrenzten Fähigkeiten (kognitive Restriktionen oder Reichweitenrestriktionen) entgegengewirkt werden kann.

Im Kern zielt die Komplexitätsreduktion darauf ab, gerade bei umfangreicheren Akteuren höherer Ordnung nicht den gesamten Akteur als homogene Einheit zu verändern, sondern Veränderungen gezielt bei ausgewählten konstituierenden Akteuren koordiniert auszulösen, damit sich im Idealfall die Veränderung kaskadenförmig im gesamten Akteur höherer Ordnung fortsetzt.

Identifikation als Aufgabe des Veränderungsmanagements

Vorausgesetzt, dass nicht alle konstituierenden Akteure einen Veränderungsprozess signifikant beeinflussen, ergibt sich aus der Vielzahl und Vielfalt der Akteure und ihrer Beziehungen die Notwendigkeit, zunächst die relevanten Akteure und Beziehungen zu identifizieren. Erst die Identifikation der für den Veränderungsprozess relevanten Akteure ermöglicht ihre gezielte Beeinflussung im Sinne eines Veränderungsmanagements.

Besondere Bedeutung genießt dabei die Feststellung von drei Eigenschaften der identifizierten konstituierenden Akteure: Erstens ihrer Durchsetzungsfähigkeiten gegenüber anderen Akteuren; zweitens ihres antizipierten Nettonutzens der Veränderung, der die positive oder negative Haltung gegenüber dem Veränderungsprozess und damit die Präferenzen maßgeblich beeinflusst; drittens die Häufigkeit der Interaktionen mit unterschiedlichen Akteuren. Alle drei der beschriebenen Aspekte wirken sich auf die Beeinflussung anderer Akteure im Veränderungsprozess aus; durch ihre unterschiedlichen Ausprägungen bilden sich Cluster, die im Veränderungsmanagement unterschiedlich bedacht werden müssen. Zum Beispiel: Man kann bei einem Akteur mit hoher Durchsetzungsfähigkeit, stark negativem antizipierten Nettonutzen und häufiger Interaktion mit unterschiedlichen Akteuren davon ausgehen, dass er den Veränderungsprozess negativ beeinflusst (wenn er sich ebenfalls nutzenmaximierend verhält). Ihn wird das Veränderungsmanagement mit anderen Maßnahmen bedenken müssen als einen Akteur mit positivem Nettonutzen, geringer Durchsetzungsfähigkeit und seltener Interaktion (der sich über die Veränderung „im Stillen freut“). Entsprechend ergeben sich alternative Gestaltungsmaßnahmen für Akteure mit anderen Ausprägungen der drei eingangs erwähnten Eigenschaften.

Koordination ungleichzeitiger Veränderungsprozesse

Die Möglichkeit ungleichzeitig stattfindender Veränderungsprozesse bei konstituierenden Akteuren sowie die gegenseitige, beabsichtigte oder unbeabsichtigte Beeinflussung der Akteure führt für das Veränderungsmanagement zur Notwendigkeit, die verschiedenen Veränderungsprozesse zu koordinieren. Sie müssen inhaltlich aufeinander abgestimmt, in eine sinnvolle Reihenfolge gebracht und entsprechend bearbeitet werden. Zum Beispiel: Es kann sinnvoll sein, zunächst einen Vorgesetzten zur Veränderung zu bewegen, bevor man seine Mitarbeiter zur Veränderung veranlasst, weil das Handeln des Vorgesetzten einen relevanten externen Zustand für den Mitarbeiter darstellt. Das Veränderungsmanagement wäre bei dem Mitarbeiter möglicherweise schwieriger, solange der Vorgesetzte nicht die Phase Unfreeze durchlaufen, einen positiven Nettonutzen der Veränderung antizipiert und dies seinen Mitarbeitern signalisiert hat.

Bewusste Nutzung gegenseitiger Beeinflussung

Unter 4.2.2. wurde die Möglichkeit der gegenseitigen Beeinflussung der Akteure im Rahmen des Veränderungsprozesses beschrieben. Diese Interaktion der Akteure ist für das Veränderungsmanagement relevant und muss bei der Gestaltung des Übergangs zu Zustand B berücksichtigt werden. Dies schließt auch die Möglichkeit zur bewussten Nutzung durch das Veränderungsmanagement ein. Zum Beispiel: Eine Aufgabe des Veränderungsmanagements bei Akteuren höherer Ordnung kann darin bestehen, dass konstituierende Akteure ausgewählt werden, die als Promotoren⁴⁴ für die Veränderung weiterer Akteure unterschiedlicher Ebenen dienen. Geeignete Promotoren, die durch eine große Durchsetzungsfähigkeit, häufige Interaktionen mit vielen Akteuren und einen positiven Nettonutzen aus der Veränderung gekennzeichnet sind, setzen ihre Durchsetzungsfähigkeit ein, um weitere Akteure für die Veränderung zu gewinnen. Neben der Auswahl der als Promotoren geeigneten Akteure ist es zudem Aufgabe des Veränderungsmanagements, für diese sicherzustellen, dass ihre internen Modelle – basierend auf ihren Fähigkeiten, Präferenzen, internen und externen Zuständen – die Erfüllung dieser Aufgabe zulassen. Gegebenenfalls müssen die internen Modelle durch Maßnahmen des Veränderungsmanagements angepasst werden.

Ferner können sich innerhalb von Akteuren höherer Ordnung „kritische Massen“ ergeben, deren Veränderung die Voraussetzung für die Veränderung des jeweiligen gesamten Akteurs ist. Die „kritische Masse“ ist derjenige Akteursanteil eines Akteurs höherer Ordnung, dem es gelingt, den gesamten Akteur höherer Ordnung der jeweiligen Betrachtungsebene zur Veränderung zu bewegen. Die kritische Masse bezieht ihre Beeinflussungsstärke aus dem Produkt der Anzahl der konstituierenden Akteure und der Stärke ihrer jeweils ausgeübten Durchsetzungsfähigkeit. Unter Gesichtspunkten der Effizienz- und Komplexitätsreduktion kann es für das Veränderungsmanagement sinnvoll sein, kritische Massen vor allem durch die gezielte Beeinflussung von Akteuren mit hoher Durchsetzungsfähigkeit und häufigen und zahlreichen Interaktionen herbeizuführen.

5. Fazit

Aus der Zusammenführung von Akteursmodell und der Prozesssicht von Veränderungen wurde unter Einbeziehung von Nutzenmaximierungsaspekten ein Prozessmodell für Veränderungen und Veränderungsmanagement entwickelt. Es konnten drei Phasen eines Veränderungsprozesses abgegrenzt werden, nämlich Unfreeze, Move und Refreeze, von denen jede spezifische Ziele der Gestaltung des Prozesses bietet. Zunächst wurde das Veränderungsmanagement auf der Ebene individueller Akteure erklärt, um in einem zweiten Schritt auf Akteure höherer Ordnung übertragen zu werden. Für das Veränderungsmanagement ergeben sich im Kern folgende Ansatzpunkte der Gestaltung:

- ?? In jeder der drei Phasen (Unfreeze, Move, Refreeze) können die
- ?? Einflussgrößen der internen Modelle (Fähigkeiten, Präferenzen, interne und externe Zustände) von
- ?? Akteuren unterschiedlicher Abstraktionsebenen (Individuum oder Akteur höherer Ordnung) hinsichtlich der

⁴⁴ Vgl. z.B. Grochla, E.: Unternehmensorganisation. Rowohlt, Reinbek bei Hamburg, 1972, S. 175f.

?? Bewertung der Komponenten des Nettonutzens einer Veränderung ($NN_V = N_{VM} - K_{VM} - K_{\ddot{U}} + N_{\ddot{U}} - N_{BM} + K_{BM}$ sowie ab der Phase Move die Nettokosten des Rückübergangs) beeinflusst werden,

um somit Veränderungsprozesse im Sinne des verändernden Akteurs zum gewünschten Ergebnis zu bringen und dabei vor allem Handlungsmuster zu verändern.

Das Veränderungsmanagement bei Akteuren höherer Ordnung unterscheidet sich von dem bei individuellen Akteuren hauptsächlich durch die Notwendigkeit, eine höhere Komplexität bewältigen zu müssen, die durch die Vielzahl und Vielfalt von Akteuren und Beziehungen, die Ungleichzeitigkeit von Veränderungsprozessen und die gegenseitige Beeinflussung der Akteure entsteht. Anders als bei individuellen Akteuren ist es bei Veränderungsprozessen von Akteuren höherer Ordnung Aufgabe des Veränderungsmanagements, die relevanten Akteure zu identifizieren, verschiedene Veränderungsprozesse zu koordinieren, gezielt die gegenseitige Beeinflussung der Akteure zu nutzen und kritische Massen zu generieren.