



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Neue Medien im Change Management

Anforderungsanalyse an Neue Medien im Change Management auf Basis einer Repertory Grid-Befragung

MASTERTHESIS

Master of Science in Angewandter Psychologie

2012

Autor:
Rafael Furrer

Betreuer:
Prof. Dr. Wolfgang Eberling

Praxispartner:
Bernd Remmers Consultants AG

Neue Medien im Change-Management

Anforderungsanalyse an Neue Medien im Change Management
auf Basis einer Repertory Grid-Befragung

Autor:

Rafael Furrer

Gerbiweg 7

6285 Hitzkirch

+41 41 917 15 00

rafael.furrer@bluewin.ch

Betreuer:

Prof. Dr. Wolfgang Eberling

Schädrütihalde 39

6006 Luzern

+41 41 371 09 27

wolfgang.eberling@fhnw.ch

Praxispartner:

Bernd Remmers Consultants AG

Landis & Gyr-Strasse 1

6300 Zug

+41 41 725 34 00

myrjam.zraggen@remmers.ch

Hitzkirch, im Juli 2012

Vorwort

Die vorliegende Masterthesis ist in Kooperation mit der Zuger Firma Bernd Remmers Consultants AG entstanden. Für diese grossartige Möglichkeit möchte ich mich speziell bei Myrjam Zraggen bedanken. Es sind in erster Linie die interessanten und aufschlussreichen Interviews, welche mir einen tiefen Einblick in das System- und Erfahrungswissen der zehn befragten Change-Experten ermöglicht haben.

Mein besonderer Dank richtet sich an Herrn Prof. Dr. Wolfgang Eberling. Er begleitete mich durch die gesamte Masterthesis und war jederzeit in angenehmer, verständnisvoller und vertrauensvoller Art für mich erreichbar. Die äusserst anregenden Diskussionen waren für mich nicht nur für die vorliegende Arbeit sehr wertvoll.

Die Firma *elements and constructs* GmbH aus Leipzig hat mir für diese Untersuchung die Software *sci:vesco* kostenlos zur Verfügung gestellt. Diese ausgereifte Software ermöglichte mir spannende Erfahrungen mit der Repertory Grid-Technik und eine Erweiterung meines Methodenrepertoires. Zudem wurden meine *sci:vesco*-bezüglichen Fragen von Mitarbeitenden von *elements and constructs* jederzeit rasch und kompetent beantwortet. Insbesondere die Rücksprache mit Herrn Dr. M. Rosenberger hat mir Sicherheit bei der Auswahl der Elemente gegeben. Ihnen allen herzlichen Dank dafür.

Abschliessend gilt mein allergrösster Dank meiner Frau Franziska und meinen Söhnen Louis und Noah. Sie haben während einiger Zeit auf so einiges verzichtet. Insbesondere meine Frau ist mir auch in schwierigen Phasen bedingungslos zur Seite gestanden. Diese Bereitschaft, die Geduld und das Vertrauen waren – und sind – für mich sehr wichtig.

Abstract

In this study, experience of change experts regarding New Media in Change Management was collected. To do so, the repertory grid technique was used. The aim of the study was to compare these results with theoretical knowledge and to recognize ideals, strengths and weaknesses of New Media in today's change management. In addition, design guidelines for the use of New Media in Change Management were formulated. Results indicate that synergetic process management is suitable for designing the change process. It revealed in the further that new media can potentially promote self-organization and improve system transparency. Thereby consultants may be enabled to a change of perspective in order to act more directly. Applications should be developed accordingly to the design guidelines of his study and their usefulness should be investigated in concrete change projects.

Keywords

Change management, new media, consulting, repertory grid, elements, constructs, synergetics, generic principles, complexity, process monitoring.

Abstract

Mittels Repertory Grid-Erhebung wurde das Erfahrungswissen von Change-Experten zum Thema Neue Medien im Change Management erhoben. Ziel der Untersuchung war es, die Ergebnisse mit theoretischen Erkenntnissen zu vergleichen, Idealvorstellungen sowie Stärken und Schwächen des Medieneinsatzes im Change Management zu erkennen und daraus Gestaltungshinweise für den Einsatz Neuer Medien im Change Management zu erarbeiten. Die Ergebnisse zeigten, dass das synergetische Prozessmanagement zur Gestaltung des Veränderungsprozesses von hoher Relevanz ist. Im Weiteren stellte sich heraus, dass das Potenzial der Neuen Medien insbesondere darin besteht, Selbstorganisation zu fördern, die Systemtransparenz zu erhöhen und den Beratenden einen Perspektivenwechsel und somit gezielteres Change Management-Handeln zu ermöglichen. Um dieses Potenzial auszuschöpfen sind Applikationen entsprechend der erarbeiteten Gestaltungshinweise zu entwickeln und deren Nutzen in konkreten Veränderungsprojekten zu überprüfen.

Schlüsselwörter

Change Management, Neue Medien, Beratung, Repertory Grid, Elemente, Konstrukte, Synergetik, generische Prinzipien, Komplexität, Prozessmonitoring.

Hinweis: Wo möglich wurden in der vorliegenden Arbeit geschlechtsneutrale Formulierungen verwendet. Bei zu umständlichen Formulierungen wurde zugunsten der Lesbarkeit die männliche Form gewählt.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	I
Abstract.....	II
Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
1 Einleitung.....	1
1.1 Einführung in die Thematik	1
1.2 Ausgangslage und Problemstellung	2
1.3 Fragestellung	3
1.4 Gliederung der Arbeit.....	4
2 Theoretische Grundlagen.....	5
2.1 Change Management und Beratungsverständnis	5
2.2 Synergetik.....	10
2.3 Organisationales Lernen.....	21
2.4 Neue Medien	24
2.5 Participatory Design.....	28
2.6 Theorie der persönlichen Konstrukte.....	29
3 Fragestellung.....	37
3.1 Übergeordnete Fragestellung	38
3.2 Unterfragestellungen	38
4 Methoden	40
4.1 Datenerhebung.....	40
4.2 Datenauswertung.....	45
5 Ergebnisse	47
5.1 Allgemeine Ergebnisse	47
5.2 Ergebnisse zu den Unterfragestellungen.....	53
6 Diskussion	75
6.1 Diskussion der allgemeinen Ergebnisse.....	75
6.2 Diskussion der Ergebnisse zu den Unterfragestellungen	78
6.3 Zusammenfassung	88
7 Fazit und Ausblick	89
8 Literatur	92
9 Anhang	98

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Selbstorganisation in psychischen und sozialen Systemen	11
Abbildung 2: Begründungs- und Verweiszusammenhänge der generischen Prinzipien	14
Abbildung 3: Synergetisches Prozessmanagement mit Spezifikation für das Management	19
Abbildung 4: Handlungskreislauf	22
Abbildung 5: Web, Web 2.0 und Corporate-Web 2.0	26
Abbildung 6: Fragestellung im Corporate-Web 2.0.....	27
Abbildung 7: Ablauf einer Repertory Grid-Untersuchung	32
Abbildung 8: Beispiel Eigenstrukturraum ESA.....	35
Abbildung 9: Alle Elemente der Untersuchung im Überblick	41
Abbildung 10: Vorgegebene Elementetriaden	43
Abbildung 11: Screenshot Tetralemmafeld.....	45
Abbildung 12: 3D-Darstellung aller Elemente im Eigenstrukturraum ESA	49
Abbildung 13: Semantischer Korridor zum ‚unerwünschten‘ Bereich	50
Abbildung 14: ESA mit markierten Bereichen.....	52
Abbildung 15: Erfolgreiches vs. schlechtes Change Management.....	53
Abbildung 16: Erfolgreiches vs. erfolgloses Change Projekt.....	54
Abbildung 17: Erfolgreiche vs. heutige Kommunikation im Change Management-Prozess.....	58
Abbildung 18: Schlechte vs. heutige Kommunikation im Change Management-Prozess	61
Abbildung 19: Heutige vs. erfolgreiche Kommunikation im Change Management-Prozess.....	62
Abbildung 20: Abstand und Erfüllungsgrad Neue Medien	64
Abbildung 21: Ideale Medien vs. Neue Medien im Change Management-Prozess heute.....	65
Abbildung 22: Ideale Medien vs. Neue Medien im Change Management-Prozess heute.....	68
Abbildung 23: Schlechte Medien vs. Neue Medien im Change Management-Prozess heute.....	69

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die wichtigsten Change Management Ansätze im Überblick	6
Tabelle 2: Element / Element Korrelationskoeffizienten nach Pearson.....	48
Tabelle 3: Generische Prinzipien und zutreffende Konstrukte	56
Tabelle 4: Erfolgreicher Kommunikation im Change Management-Prozess	59
Tabelle 5: Stärken und Schwächen heutiger Kommunikation im Change Management-Prozess ..	62
Tabelle 6: Ideale Medien im Change Management.....	66
Tabelle 7: Stärken und Schwächen Neuer Medien im Change Management-Prozess heute.....	70

1 Einleitung

Die Einleitung besteht aus einer Einführung in die Thematik, der Schilderung von Ausgangslage und Problemstellung sowie einer allgemeinen Beschreibung der Fragestellung. Abschliessend wird der Aufbau der vorliegenden Arbeit dargelegt.

1.1 Einführung in die Thematik

„Nichts ist so beständig wie der Wandel.“¹ Diese Erkenntnis hatte Heraklit von Ephesus schon vor rund 2500 Jahren und sie ist heute wohl so aktuell wie kaum jemals zuvor.

Seit mehr als einem Jahrzehnt sehen sich Organisationen zunehmend mit dynamischen, komplexen Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft konfrontiert. Exponentiell wachsende, weltumspannende Vernetztheit durch Mobilfunk und Internet verkürzen und beschleunigen Informationsflüsse in einem Ausmass, welches vor wenigen Jahren kaum vorstellbar gewesen wäre. Neue Technologien erhöhen nicht nur die (soziale) Vernetztheit von Menschen und Organisationen, sie lassen auch neue Phänomene entstehen wie zum Beispiel spontane Massenkundgebungen. Die globale Vernetztheit steigert auch die Dynamik im ohnehin schon labilen Wirtschaftssystem und führt zusammen mit der Globalisierung der Märkte zu stetig steigendem Wettbewerbsdruck und weltweiter Konkurrenz für Unternehmungen. Schnelles unternehmerisches Handeln bei gleichzeitiger Unsicherheit, Vieldeutigkeit und Unvorhersagbarkeit ist gefordert. So haben die Ansprüche an die Wandlungsfähigkeit von Organisationen den ‚Change‘ zu einer Daueraufgabe werden lassen (vgl. Wimmer, 2011, S. 17) - Stillstand bedeutet Rückschritt. Change Management gewinnt unweigerlich an Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen und hinsichtlich der hohen Dynamik stellen sich insbesondere Fragen nach der Gestaltung und der Nachhaltigkeit von Veränderungsprozessen.

In der Wissenschaft existiert eine Vielzahl von Change Management Ansätzen die sich mit der Gestaltung von Veränderungsprozessen beschäftigen. Wer sich also mit dem Thema Change Management (wissenschaftlich) auseinandersetzt, trifft auf ein heterogenes Feld von Theorien und Meinungen (vgl. z.B. Exner, Königswieser & Titscher, 1987). Thom (1995, S. 870) definiert Change Management wie folgt:

Das Konzept des Change Managements umfasst alle geplanten, gesteuerten und kontrollierten Veränderungen in den Strukturen, Prozessen und (sofern dies möglich ist) in den Kulturen sozio-ökonomischer Systeme. Ein

¹ Heraklit von Ephesus etwa 540 v. Chr.

integriertes und differenziertes Veränderungsmanagement beschäftigt sich u.a. mit Fragen der Organisation des Personalmanagements, der Unternehmensführung sowie der Kommunikation und Information.

Ein solches Verständnis von Change Management liegt der vorliegenden Arbeit zu Grunde und wird in Kapitel 2.1 (theoretische Grundlagen) noch differenzierter dargestellt. Ebenso sollen Organisationen im Rahmen dieser Arbeit aus arbeits- und organisationspsychologischer Sicht als komplexe soziotechnische Systeme verstanden werden. Aus diesem Verständnis und der oben geschilderten Dynamik und Vernetztheit folgt eine eingeschränkte Steuerbarkeit von sozioökonomischen Systemen. Organisationaler Wandel kann im besten Fall als bedingt plan- und steuerbar verstanden werden – Kausalität und Linearität können nicht unterstellt werden. Angesichts dieser hohen Komplexität können Theorien, die sich auf lineare Paradigmen berufen der Situation nicht gerecht werden. Ursache–Wirkungs-Denken versagen in Veränderungsprozessen ebenso, wie der Fokus auf einzelne Konzepte oder Theorien.

Schulübergreifende Beratungs- und Change-Konzepte werden deshalb von verschiedenen Experten gefordert. Sie postulieren, dass die Nachhaltigkeit von Veränderungsvorhaben insbesondere durch die Förderung von Selbstorganisation gesteigert werden kann. Die Synergetik gilt als Metatheorie der Selbstorganisation. Zusammen mit den daraus abgeleiteten generischen – das heisst die Selbstorganisation fördernden – Prinzipien, stellt diese Theorie eine geeignete Grundlage dar, um der Komplexität von Change-Prozessen und der damit verbundenen Beratungstätigkeit gerecht zu werden. Diesbezügliche Ansätze werden im Theorieteil der vorliegenden Arbeit genauer erläutert.

1.2 Ausgangslage und Problemstellung

Die Praxispartnerin dieser Arbeit ist die Firma Bernd Remmers Consultants AG mit Sitz in Zug. Sie begleitet seit mehr als 30 Jahren Organisationen in Veränderungsprozessen und hat sich im Bereich Change Management etabliert. Ihr Kerngeschäft stellt die Beratung von mittleren und oberen Führungskräften von Organisationen dar welche von Veränderung betroffen sind und diese professionell gestalten wollen. Da die eingangs beschriebenen Veränderungen auch für Beratungsunternehmen Geltung haben, befindet sich auch die beraterische Tätigkeit zum organisationalem Wandel in dauernder Veränderung. So sieht sich die Firma Bernd Remmers Consultants AG selbst auch diesem Veränderungsdruck ausgesetzt. Neben der Weiterentwicklung beraterischer Ansätze sind es insbesondere neue, computerbasierte Technologien wie z.B. Web 2.0, welche die beraterische Tätigkeit beeinflussen. Neue Medien bieten potenzielle Möglichkeiten, die Effizienz und Effektivität des Change Managements zu erhöhen. Vor allem im Bereich der Kommunikation und des Medieneinsatzes in Veränderungsprozessen kann das

Zusammenbringen von Meinungen Betroffener in verschiedenen Formen – wie zum Beispiel durch Wikis oder Social-Networking-Plattformen – neue Möglichkeiten bieten. Web 2.0-Instrumente werden seit geraumer Zeit von Unternehmen für die Unternehmenskommunikation, das Wissensmanagement und die Personalrekrutierung- und Entwicklung genutzt (Reiss und Spejic, 2008). Die Bernd Remmers Consultants AG (in der Folge BRC genannt) möchte nun die potenziellen Möglichkeiten neuer Technologien erfolgreich und gewinnbringend in ihr Produkte- und Leistungsportfolio im Change Management integrieren. Wie gross ist aber das Potenzial Neuer Medien für die Gestaltung und Begleitung von Veränderungsprozessen? Welche Anforderungen werden an den Einsatz dieser Medien im Change Management gestellt und wie sollten diese idealerweise gestaltet sein? Gilt es, die in der Firma vorhandenen, und seit Jahren erfolgreich am Markt positionierten Methoden und Instrumente um die neuen Möglichkeiten zu erweitern oder müssen eigenständige Applikationen entwickelt werden?

Um diese Fragen für die spezifische Situation der Firma BRC zu beantworten, genügt es nicht, Erkenntnisse aus (mehr oder weniger) wissenschaftlichen Untersuchungen aufzugreifen und diese auf die in der Firma bereits bestehenden Instrumente und Methoden zu übertragen. Vor dem Hintergrund der eingangs beschriebenen systemischen Sichtweise gilt es, die Erwartungen, Einstellungen und Erfahrungen der Change-Experten zu kennen und dadurch eine ‚tailormade‘ Lösung für diese Problemstellung zu ermöglichen. Zudem sollen – im Sinne eines Participatory Design-Ansatzes (Kp. 2.6) – die späteren Nutzenden einer Anwendung möglichst früh in den Entwicklungs- und Designprozess mit einbezogen werden. Um eine eigenständige und auf die Situation der BRC zugeschnittene Antwort auf diese Fragen zu erhalten, ist das Erfahrungswissen der verschiedenen Beteiligten somit von entscheidender Bedeutung.

Zur Klärung der beschriebenen Problemstellung bedarf es demnach einer Erhebungsmethode welche im Stande ist das Erfahrungs- und Systemwissen der verschiedenen Stakeholder zu erfassen. Nur so kann ein auf das System BRC zugeschnittener ‚Anforderungskatalog‘ bezüglich des Einsatzes Neuer Medien im Change Management entwickelt werden.

1.3 Fragestellung

Mit Hilfe entsprechender Erhebungsinstrumente soll untersucht werden, welche Anforderungen Change-Experten an den Einsatz Neuer Medien im Change Management stellen. Die Repertory Grid-Technik, und die eigens dafür entwickelte Software sci:vesco ermöglichen es, individuelles System- und Erfahrungswissen zu erfassen. Mittels spezieller Interviewtechnik kann das Expertenwissen Einzelner erfasst und später zu Gruppenaussagen zusammengeführt werden. Mit dieser Methode soll die übergeordnete Fragestellung der vorliegenden Arbeit geklärt werden. Sie lautet:

Welche Anforderungen stellen Change-Experten an den Einsatz Neuer Medien im Change Management?

Diese Fragestellung ist in weitere Unterfragestellungen aufgegliedert die in Kapitel 3 erläutert werden.

1.4 Gliederung der Arbeit

Die vorliegende Arbeit umfasst folgende Teile: Im anschliessenden zweiten Kapitel werden ausgewählte, auf die Ausgangslage und die Problemstellung bezogene Theorien dargelegt. Diese bilden die Grundlage der Untersuchung. Das Schwergewicht liegt dabei auf (systemischen) Ansätzen die versuchen, der Komplexität des Untersuchungsgegenstandes gerecht zu werden. Im dritten Kapitel werden die allgemeine Fragestellung sowie Unterfragestellungen eingehender erläutert. Kapitel vier ist der Beschreibung der angewandten Methoden gewidmet. Im Zentrum steht dabei die Repertory Grid-Methode mit ihrer speziellen Interviewführung mittels sci:vesco-Software. In Kapitel fünf werden die Ergebnisse entsprechend der allgemeinen Fragestellung und den Unterfragestellungen dargelegt. Diese Ergebnisse werden in Kapitel sechs vor dem Hintergrund der erläuterten Theorie diskutiert. Kapitel sieben schliesst diese Arbeit mit Fazit und Ausblick sowie einigen Gedanken zur Limitierung der Untersuchung ab.

Die Lesbarkeit soll durch das Rekapitulieren zentraler Punkte erleichtert werden. Die dadurch entstehenden Redundanzen sind beabsichtigt.

2 Theoretische Grundlagen

In diesem Abschnitt werden Theorien dargelegt, welche in Bezug zur Problemstellung relevant und nützlich erscheinen. Zuerst werden Theorien zu Change Management und dem dahinterliegende Beratungsverständnis dargestellt. Anschließend folgen Ausführungen zur Synergetik, Organisationalem Lernen und Neuen Medien. Die theoretische Betrachtung des Participatory Design-Ansatzes und die Theorie der Persönlichen Konstrukte haben Auswirkungen auf die methodische Gestaltung der Untersuchung und schliessen dieses Kapitel ab.

2.1 Change Management und Beratungsverständnis

Wie in der Einleitung bereits erwähnt wurde, existiert eine Vielzahl von Theorien und Modellen zum Thema Change Management. Sie haben ihre Wurzeln in verschiedenen Disziplinen wie der Betriebswirtschaft, der Sozialwissenschaft oder der Psychologie. Daraus resultierende Unterschiede in den Grundannahmen über die Beschaffenheit von Organisationen führen zu teilweise beträchtlichen Unterschieden in der Herangehensweise und Gestaltung von Veränderungsprozessen. Daraus lässt sich erkennen, dass es *das* Change Management nicht gibt. Um im Folgenden dennoch von ‚Change Management‘ sprechen zu können, muss für die vorliegende Untersuchung eine Perspektive auf den organisationalen Wandel festgelegt und der Begriff ‚Change Management‘ entsprechend geklärt werden.

Im Change Management stehen sich verschiedene Ansätze gegenüber, welche sich nach unterschiedlichen Kriterien charakterisieren lassen. Ordnung und Systematik in diese heterogene Literatur zu bringen, ist nicht das Ziel dieser Arbeit. Ebenso wenig kann ein umfassender Überblick über die verschiedenen Ansätze im Umfang dieser Arbeit aufgezeigt werden. Eine kompakte Übersicht über die wichtigsten Change Ansätze und deren Besonderheiten ist in Tabelle 1 dargestellt.

Tabelle 1: Die wichtigsten Change Management Ansätze im Überblick (Inversini, 2005, S. 77)

Change Ansatz	Organisationsentwicklung			Qualifizierende Arbeitsgestaltung			Transformationsmanagement			Business Process Reengineering			Bombenwurfmethode		
	gering	mittel	hoch	gering	mittel	hoch	gering	mittel	hoch	gering	mittel	hoch	gering	mittel	hoch
Veränderungsprinzip															
graduelle Anpassung			x			x		x			x			x	
tiefgreifende Wechsel	x			x				x				x			x
Integrativ-konzeptuelle Lösungen		x			x				x		x			x	
Pragmatisch-fokussierte Lösungen			x		x			x			x			x	
Humanzentrierung			x	x				x			x			x	
Bedingungsorientierung	x		x			x		x				x			x
längerfristig-kontinuierlich			x			x		x			x			x	
einmalig-temporär	x			x			x					x			x
gemäßigtes Tempo			x			x		x			x			x	
hohes Tempo	x			x				x					x		x
rollende Planung			x			x		x			x			x	
linear-sequentielle Planung	x			x				x					x		x
Zieloffenheit			x			x		x			x			x	
Zielfokussierung	x			x				x					x		x
Prozessberatung			x			x		x			x			x	
Fachberatung	x			x				x					x		x
Angepasste Vorgehensmethode			x			x		x			x				
Standardisierte Vorgehensmethode	x			x				x					x		
betriebliche Entscheidungsverantwortung			x			x				x		x		x	
beraterische Entscheidungsverantwortung	x				x			x				x			x
Partizipationsorientierung			x			x		x			x			x	
Machtorientierung	x			x				x					x		x
Selbstbeurteilung			x			x		x			x			x	
Fremdbeurteilung	x			x				x					x		x

Alle Ansätze mögen für den Umgang mit Veränderung ihre spezifische Relevanz haben. Dennoch geht aus Tabelle 1 hervor, wie unterschiedlich die verschiedenen Change-Ansätze Themen wie Partizipation, Zieldefinition oder Fach- versus Prozessberatung gewichten.

In dieser Arbeit werden Organisationen als komplexe, soziotechnische Systeme verstanden. Dieser organisationspsychologische Ansatz schreibt dem Menschen und seinem Verhalten in der Organisation eine bedeutende Rolle zu. Die Nichttrivialität des Menschen gegenüber Maschinen und die dynamische Komplexität in seinem Verhalten, führen letztlich dazu, dass sich die Gesamtdynamik eines Unternehmens in einem sensiblen Balanceakt zwischen Stabilität und Instabilität befindet (vgl. Haken & Schiepek, 2010). Hinzu kommt eine exponentiell wachsende, weltumspannende Vernetztheit, insbesondere durch Mobilfunk und Internet, welche die soziale Vernetzung auf die einem Gehirn vergleichbares Niveau ansteigen lässt. Informationsflüsse in Wirtschaft und Gesellschaft haben Werte erreicht, bei

denen qualitativ neue Herausforderungen und Phänomene entstehen. Haken und Schiepek (2010) verweisen auf Autoren, welche von emergenter² Intelligenz sprechen, die sich in den World Wide Webs entwickelt. Unbestritten ist, dass eine hohe Komplexität mit eingeschränkter Steuerbarkeit von sozioökonomischen Systemen einhergeht. Organisationaler Wandel kann somit im besten Fall als bedingt plan- und steuerbar verstanden werden. Aus der hohen Geschwindigkeit des Wandels folgt zudem die Konsequenz, dass ein Perspektivenwechsel beim Prozess der Veränderung notwendig ist. OE-Prozesse können sich nicht mehr wie bis anhin auf eine umfangreiche, rückwärtsgerichtete Problemanalyse in der Vergangenheit konzentrieren. Vielmehr sollen ressourcen- und lösungsorientierte Beratungsansätze den beschriebenen Umständen gerecht werden. So ist nach Schiersmann und Thiel (2010) der Mythos der ‚Komplexitätsbeherrschung‘ langsam abgeebbt und die Einsicht in die Grenzen der Steuerbarkeit und Planbarkeit organisationaler Veränderungsprozesse stärkt die Betonung von Selbstorganisationsprozessen.

Bezüglich Organisationsverständnis und organisationalem Wandel kann zusammenfassend festgehalten werden, dass Kausalität und Linearität nicht unterstellt werden können, Ursache-Wirkungs-Denken versagen. Zudem muss von Eigendynamiken und Koordinationsstrukturen ausgegangen werden, die weder von einer zentralen Stelle überschaubar noch kontrollierbar sind. Diesbezügliche Auswirkungen auf die Beraterrolle und das Beraterhandeln werden in Kapitel 2.2.4 genauer ausgeführt.

Dementsprechend ist, wenn im Folgenden von Change Management gesprochen wird, am ehesten ein Ansatz im Sinne der Organisationsentwicklung (OE) gemeint (vgl. Tabelle 1). Entgegen der Darstellung in Tabelle 1 zum OE-Ansatz sollen aber Veränderungsvorhaben mit tiefgreifender Veränderung (Musterwechsel) ebenso wie eine moderate Standardisierung im Vorgehen dem hier verwendeten Verständnis von Change Management zugesprochen werden. Ein Fokus auf einzelne Konzepte und Theorien ohne Berücksichtigung anderer würde somit zu kurz greifen. Schulübergreifende Beratungs- und Change-Konzepte werden aus ähnlichen Gründen von verschiedenen, anerkannten Experten wie Wimmer (2011), Haken und Schiepek (2010), oder Schiersmann und Thiel (2010) gefordert. Aufgrund des geschilderten Verständnisses, welches sich nicht an einem einzelnen Change Management-Ansatz festmachen lässt, bedarf auch die in der Einleitung erwähnte Definition von Thom (1995) einer genaueren Betrachtung. Die Definition lautete:

Das Konzept des Change Managements umfasst alle geplanten, gesteuerten und kontrollierten Veränderungen in den Strukturen, Prozessen und

² Die Emergenz (vom lateinischen *emergere* für ‚das Auftauchen‘, ‚das Herauskommen‘ oder ‚das Emporsteigen‘) ist die spontane Herausbildung von neuen Eigenschaften oder Strukturen eines Systems infolge des Zusammenspiels seiner Elemente. Dabei lassen sich die emergenten Eigenschaften des Systems nicht – oder jedenfalls nicht offensichtlich – auf Eigenschaften der Elemente zurückführen, die diese isoliert aufweisen. (Quelle: Wikipedia)

(sofern dies möglich ist) in den Kulturen sozio-ökonomischer Systeme. Ein integriertes und differenziertes Veränderungsmanagement beschäftigt sich u. a. mit Fragen der Organisation des Personalmanagements, der Unternehmensführung sowie der Kommunikation und Information (Thom, 1995, S. 870).

Wie aus obigen Ausführungen hervorgeht, sind es insbesondere die in dieser Definition angesprochenen Planbarkeit und Steuerbarkeit des Veränderungsvorhabens, welche nur bedingt Geltung haben, da sie Kausalität suggerieren, wo keine vorhanden ist. Das Veränderungsvorhaben soll sehr wohl nicht zufällig, sondern geplant und mit klaren Intensionen in Angriff genommen werden. Der Ausgang des Veränderungsprozesses kann aber nicht zum vornherein festgelegt werden. In Anbetracht der hohen Komplexität durch die verschiedenen, am Prozess beteiligten Individuen sowie der hohen Vernetzung und Dynamik innerhalb des Systems als auch in der Systemumwelt, kann nur bedingt von Plan- und Steuerbarkeit gesprochen werden. Haken und Schiepek (2010) geben dabei zu bedenken, dass das gängige Verständnis von Komplexität vor allem bedeute, dass mit gesteigertem Suchaufwand nach Informationen diesem Problem beizukommen sei. Komplexität steht aber für die prinzipielle Offenheit der Zukunft und für die Unmöglichkeit diese zu prognostizieren. Dies bedeutet im Endeffekt, dass noch so akribisches Suchen nach relevanten Informationen im besten Fall immer detaillierteres Wissen über Umweltzustände generiert. Letztendlich führt es aber lediglich dazu, dass man sich immer genauer irrt (vgl. Haken & Schiepek, 2010, S. 589). Für eine erfolgreiche Navigation durch Veränderungsprozesse braucht es daher eine Logik, welche den Umgang mit stabilen, ebenso wie mit instabilen Systemen in das Funktionsverständnis von Organisationen integriert.

Hinsichtlich des stetig zunehmenden Komplexitätsgrades organisationaler Prozesse und organisationalen Verhaltens, bedürfen OE-Berater – zu denen nach vorliegendem Verständnis von Change Management auch die Change Management-Berater zählen – Modelle, Konzepte und empirisch gesicherte Theorien, um in Veränderungsprozessen handlungsfähig zu bleiben. Tragfähige Konzepte müssten demnach auch eine Reduktion der Verlaufskomplexität von OE-Prozessen ermöglichen (vgl. Schiersmann & Thiel, 2010, S. 44).

Grawe (2000) hat sich mit diesem Thema beschäftigt und leitet aus empirischen Forschungsbefunden mittels aufwändigen Sekundäranalysen zum Thema Beratung die Erkenntnis ab, dass eine Orientierung an Wirkprinzipien statt an Therapiekonzepten sinnvoll ist. Die von Grawe (2000) identifizierten Wirkprinzipien sind: Ressourcenaktivierung, Prozessuale Aktivierung, Intensionsveränderung und Intensionsrealisierung. Grawe (2000) ist es damit gelungen einen schulübergreifenden Ansatz zu formulieren, der sich auf vielfältige theoretische Konzepte aus der Psychologie und der Psychotherapie stützt. Dennoch stellt dieser Ansatz keine

Gesamttheorie dar, welche den komplexen, nicht-linearen Verlauf von Veränderungsprozessen erklären könnte (ausführlichere Darstellungen dazu siehe Grawe, 2000).

Im Hinblick auf diese Ausführungen liegt es nahe, dass eine Referenztheorie zur Erklärung und Gestaltung von Veränderungsprozessen auf einer Metaebene angesiedelt sein muss. Sie muss der Komplexität des Themas gerecht werden und die Nachhaltigkeit von Veränderungsprozessen steigern. So postulieren seit einiger Zeit verschiedene namhafte Autoren (z.B. Wimmer, 2011; Schiepek, 2007; Scharmer, 2011 oder Kruse, 2004), dass die Nachhaltigkeit von Veränderungsvorhaben vor allem durch die Förderung der Selbstorganisation gesteigert werden kann. Und nach Schiepek (2007) sind es die in komplexen Systemen auftretenden Phänomene der Selbstorganisation, welche inzwischen in allen Feldern von Bedeutung sind, in denen Veränderungsprozesse von Menschen unterstützt werden (z. B. in der Organisationsentwicklung). Diese Phänomene der Selbstorganisation haben zu einer neuen Sichtweise auf Intervention geführt. So können sich beispielsweise nach Probst (1997) und Willke (1995) Organisationen angesichts der wachsenden Binnen- und Aussenkomplexität nur unter Nutzung von Selbstorganisationsprozessen verändern.

Auch Kruse (2004) beschreibt bei komplexen Organisationsformen und labilen Systemzuständen die Selbstorganisation als geeignete Handlungsstrategie im Umgang mit Instabilität. In solchen Konstellationen – wie sie in modernen Organisationen zweifellos zu finden sind – versagen Handlungsstrategien wie Steuerung oder Regelung. Denn „die Selbstorganisationstheorie erleichtert das Verständnis und die Bewältigung komplexer instabiler Situationen“ (Kruse, 2004, S. 50). In Change Prozessen sollen Phasenübergänge gezielt begleitet und unterstützt werden, wozu sich die Selbstorganisationstheorie anbietet.

Scharmer (2011) beschreibt ähnliche Forderungen in seiner ‚Theorie-U‘ und spricht diesbezüglich von ‚Führung vor der leeren Leinwand‘. Um von reaktiven zu schöpferischen Prozessen zu gelangen fordert er neue Prozesse im Change Management. Routinen des Handelns müssen dabei durchbrochen werden. Mit dem sich dadurch öffnenden Wahrnehmen soll das Entstehen von Neuem zugelassen werden. Die Kernbotschaft von Scharmer (2011) ist dabei, nicht von der Herausforderung zur Handlung zu springen sondern innezuhalten. Dies führt dazu, dass systemimmanentes Wissen zur Anpassung an veränderte Anforderungen zugänglicher wird und letztlich organisationales Lernen ermöglicht. Darin lässt sich die Forderung nach Selbstorganisation im Change Management-Handeln ebenfalls erkennen.

Es ist somit nur konsequent, wenn anlässlich dieser Erkenntnisse Konzepte zur Gestaltung von Veränderungsprozessen gefordert werden, welchen Selbstorganisationstheorien zugrunde liegen. Die Synergetik als empirisch bestätigte Wissenschaft der Selbstorganisation wird dieser Forderung wie keine andere gerecht. Als Metatheorie angelegt, korrespondiert sie mit dem Verständnis von Organisationen als komplexe, dynamische Systeme (vgl. z.B. Kruse, 2004; Haken und Schiepek,

2010 oder Malik, 1996). Zudem stellt sie mit dem synergetischen Prozessmanagement-Modell ein Rahmenmodell zur Verfügung, das als Gesamtheorie und Bezugsreferenz für eine allgemeine Beratungstheorie gelten kann (siehe Kp. 2.2.4).

Im nachfolgenden Kapitel wird die Synergetik als wissenschaftlich fundierte Metatheorie zur professionellen Gestaltung von Veränderungsprozessen näher erläutert.

2.2 Synergetik

Aus den oben dargelegten Ausführungen geht hervor, dass es dem Bereich Beratung an einer adäquaten Meta- oder Referenztheorie mangelt. Erkenntnisse aus der Forschung bestätigen, dass die Synergetik und die daraus abgeleiteten generischen Prinzipien diesem Anspruch in besonderer Weise gerecht werden können (vgl. Haken & Schiepek, 2010).

2.2.1 Synergetik als Metatheorie für die Umsetzung und Analyse von Selbstorganisationsprozessen

Die Synergetik ist die Lehre vom Zusammenwirken vieler Einzelelemente in einem System. Sie erforscht allgemeine Gesetzmässigkeiten und Prinzipien des Zusammenwirkens respektive der Synchronisation von Elementen. Die Synergetik erklärt, wie diese Elemente (z.B. Moleküle, Zellen oder Menschen) in komplexen, dynamischen Systemen miteinander in Wechselwirkung treten und unter bestimmten Bedingungen neue Muster, neues Verhalten oder eine neue Ordnung hervorbringen. Deshalb wird die Synergetik auch als die Wissenschaft der Selbstorganisation, genauer die Wissenschaft der selbstorganisierenden Prozesse bezeichnet. Ihre Erkenntnisse beruhen ursprünglich auf der Physik. Seit einiger Zeit werden diese Erkenntnisse zum Beispiel auf Bereiche in der Neurobiologie (Gehirn als selbstorganisierendes System ohne zentrale Steuerungsinanz) oder der Psychologie respektive Soziologie (komplexe Systeme wie Gruppen oder Organisationen) übertragen.

Der Ansatz der Synergetik kann deshalb in besonderem Masse für unterschiedliche Praxisformen wie Beratung, Coaching oder Organisationsentwicklung genutzt werden, weil neue Verhaltensweisen oder Musterwechsel als Ziel dieser Interventionsformen gelten (vgl. Haken & Schiepek, 2010). Schiersmann und Thiel (2010) heben weiter hervor, dass diese Theorie insbesondere im organisationalen Kontext sowohl vom Berater für die Gestaltung der Prozessarchitektur, als auch von den Führungskräften oder den Mitarbeitenden genutzt werden kann. Dies im Sinne einer Hinführung zur lernenden Organisation (vgl. Argyris & Schön, 1999). Denn ein Ziel jeder Beratung sollte sein, die Ratsuchenden zu befähigen das erworbene Wissen in zukünftigen Veränderungsprozessen selbstständig anzuwenden.

2.2.2 Selbstorganisation in psychischen und sozialen Systemen

Der Kern der Synergetik besteht in der Beschreibung der Selbstorganisation. Nach Haken und Schiepek (2010) ist die Selbstorganisation in psychischen und sozialen Systemen nach dem in Abbildung 1 dargestellten Schema organisiert.

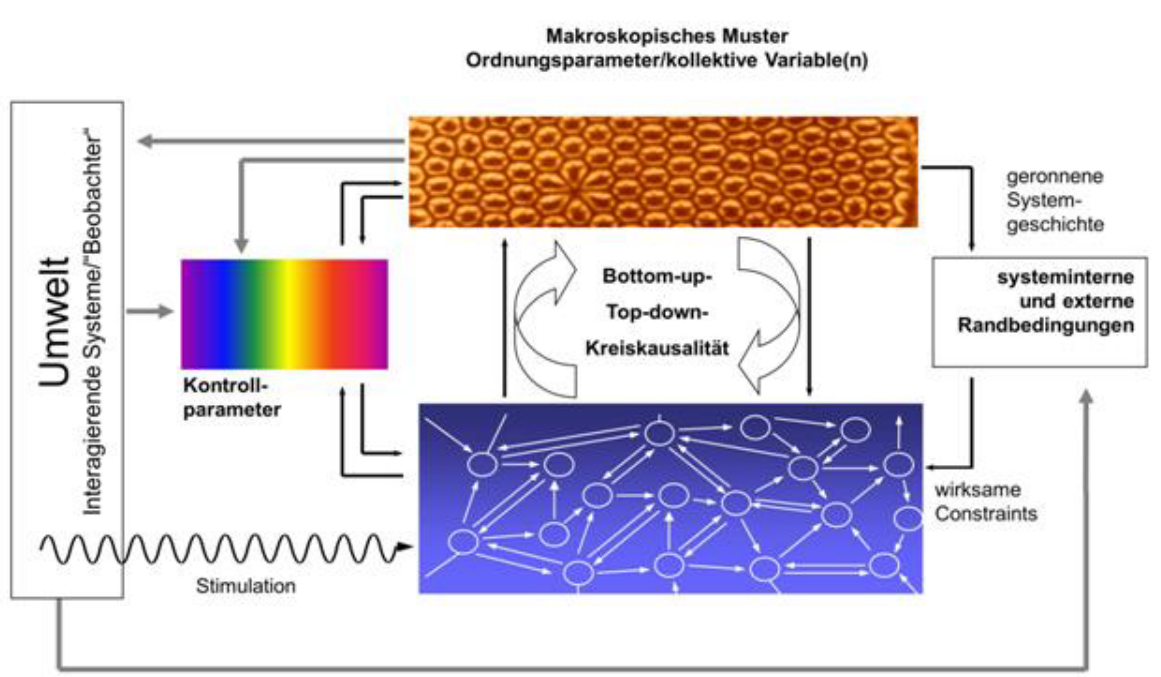


Abbildung 1: Selbstorganisation in psychischen und sozialen Systemen (Haken u. Schiepek, 2010, S. 246)

In einem selbstorganisierenden System existieren wechselseitige, kreiskausale Zusammenhänge vieler Elemente und Prozesse. Ob man als Elemente Personen, ihre Kognitionen und Emotionen oder Kommunikation, zum Beispiel im Sinne Luhmanns (2006) auffasst, spielt nach Haken und Schiepek (2010) keine Rolle.

Das Grundschema der Selbstorganisation umfasst eine mikroskopische und eine makroskopische Ebene. Die mikroskopische Ebene besteht aus vielen einzelnen Elementen und deren Beziehungen, wie zum Beispiel Mitglieder einer Organisation (in Abbildung 1 das untere blaue Rechteck mit Kreisen und Pfeilen). Bei hinreichender Vernetzung der Elemente auf der Mikroebene, kann sich ein makroskopisches Muster herausbilden (oberes Rechteck in Abbildung 1). Nach Haken und Schiepek (2010) entsteht dadurch eine Emergenz von Ordnung durch Bottom-up-Kreiskausalität. Somit schaffen einzelne Elemente eines Systems, durch kreiskausale Prozesse der positiven Rückkoppelung minimaler Anfangsunterschiede, Selbstorganisationsprozesse (vgl. Schiersmann & Thiel, 2012). Beispiele hierfür sind etwa die soziale Verstärkung von Ideen einzelner Mitarbeitenden. Dadurch bildet sich eine neue Ordnung oder ein verändertes Muster. So können relativ kleine Veränderungen in der Interaktion von Elementen durch positive Rückkopplungsprozesse zu weitreichenden Veränderungen führen. Ein neu entstandenes

Muster bindet seinerseits die Einzelemente wieder ein – die Einzelemente werden durch das neue Muster ‚versklavt‘ und ihre Freiheitsgrade werden durch diesen Top-down-Prozess drastisch eingeschränkt. Somit existiert neben der kreis-kausalen Wirkung zwischen den Elementen des Systems auch eine Kreis-kausale Wirkung zwischen der Mikro- und der Makroebene (siehe Pfeile in der Mitte der Abbildung 1). Selbstorganisation umfasst also die Wechselwirkung zwischen Systemelementen auf der Mikroebene, deren Auswirkungen auf die Musterbildung der Makroebene (bottom-up) sowie die Rückwirkung oder Synchronisation des neuen Musters auf die Systemelemente (Versklavung). Das makroskopische Muster ist demnach eine Funktion der Elemente, und die Elemente werden in ihrem Verhalten eine Funktion des makroskopischen Musters (vgl. Haken & Schiepek, 2010).

Jedes komplexe System bildet eine ihm eigene Ordnung. Der Selbstorganisationsprozess geschieht dabei ohne zentrale Steuerungsinstanz und ist häufig sehr fragil. Eine entstandene Ordnung kann auch wieder destabilisiert werden, weshalb Haken und Schiepek (2010) darauf hinweisen, dass Ordnung immer dynamisch gedacht werden muss. Diese Überlegungen haben entsprechende Implikationen auf die Beraterrolle bei Veränderungsprozessen, wie am Ende dieses Kapitels ausgeführt wird.

Wie aus Abbildung 1 weiter hervorgeht, setzt der Prozess der Selbstorganisation eine Energetisierung des Systems voraus. Einflussgrößen, welche die inneren Wechselwirkungen der Prozesse und Elemente aktivieren und modulieren, werden in der Synergetik als Kontrollparameter bezeichnet. Kontrollparameter beeinflussen die Strukturbildung eines Systems. Durch ihre Änderung wird das System-Gleichgewicht instabiler, wodurch es fluktuieren kann. Nehmen die dadurch ausgelösten Schwingungen kritische Werte an, kann sich das Systemverhalten schlagartig ändern. Neue Muster entstehen und es vollzieht sich ein Ordnungsübergang. In Humansystemen können die Kontrollparameter sehr verschieden sein. Häufig sind sie nicht hinlänglich bekannt oder liegen im Innern des Systems verborgen. Haken und Schiepek (2010) geben im Weiteren zu bedenken, dass jedes soziale System seine eigenen Kontrollparameter herausbildet. Dadurch wählt das System gewissermassen aus, mit welchen Anregungen es etwas anfangen kann (vgl. Schiersmann & Thiel, 2012). Für soziale Systeme gelten vor allem Motivation und emotionale Energie als Kontrollparameter. Bezüglich organisationsbezogener Beratung verweisen Schiersmann und Thiel (2012) beispielsweise auf das gemeinsame Interesse der Mitarbeitenden an einer guten Position des Unternehmens als Kontrollparameter. Weitere Kontrollparameter können auch vorhandene Ressourcen wie Geld oder Rohstoffe, personale Faktoren wie Wissen, Können und Erfahrung oder gesundheitliche, psycho-emotionale oder soziale Voraussetzungen der Mitarbeitenden sein. Im Weiteren können auch systemexterne Faktoren wie Absatzmärkte oder Kundenbedürfnisse als Kontrollparameter fungieren. Ebenfalls festzuhalten ist, dass mehrere Kontrollparameter gleichzeitig auftreten können.

Ein weiterer Aspekt der Selbstorganisation sozialer Systeme betrifft die Lerngeschichte des Systems. Einmal entstandene Ordner werden nach dessen Auflösung leichter wieder hergestellt. Frühere Ordner lassen nach deren Verschwinden das System also nicht im gleichen Zustand zurück wie vor dem Auftreten dieses Ordners. Somit besitzt jedes System eine ‚geronnene Systemgeschichte‘ (siehe Abbildung 1 oben rechts), welche die Bildung neuer Muster ebenfalls beeinflusst.

Naheliegender ist auch, dass die Muster eines Systems in Wechselwirkung mit der Systemumwelt stehen. Die Umwelt besteht ihrerseits ebenfalls aus selbstorganisierenden Systemen. Das betrachtete System interagiert insofern mit seiner Systemumwelt, als dass in dieser Umwelt Größen existieren, welche für das System Kontrollparameter darstellen können. So können Muster des einen Systems zu Kontrollparametern anderer Systeme werden und umgekehrt. Diese Wechselwirkungen sind in Abbildung 1 durch die Pfeile zwischen Umwelt, Kontrollparameter und makroskopischem Muster dargestellt. Schiersmann und Thiel (2012) fügen diesbezüglich an, dass zur Umwelt neben den interagierenden Systemen auch die Berater als ‚Beobachter zweiter Ordnung‘ gehören.

Wie aus diesen Ausführungen hervorgeht, besitzen selbstorganisierende Systeme keine zentrale Steuerungsinstanz. Nach Schiersmann und Thiel (2012) grenzt sich damit dieses Konzept von der Begrifflichkeit der Selbststeuerung ab. Das Paradigma des systemischen, vernetzten Denkens steht damit der Erwartung nach schneller Machbarkeit, einfacher Steuerbarkeit und personaler Zurechenbarkeit von Ergebnissen tendenziell entgegen. Die Betonung der Selbstorganisation hat somit gravierende Auswirkungen auf die Rolle der Beratenden organisationaler Veränderung. Schiersmann und Thiel (2012) halten diesbezüglich fest, dass die Beratenden bezogen auf den Veränderungsprozess zu einem Einflussfaktor unter mehreren werden. Sie werden zu ‚Mitspielenden‘ oder ‚Helfenden‘ bei der Organisation der Selbstorganisation. Diese Sichtweise trägt zudem zu einer Erleichterung der Beratendenrolle bei, da in selbstorganisierenden sozialen Systemen die Verantwortung auf mehreren Schultern verteilt ist.

Um organisationalen Wandel gezielt zu unterstützen, stellt sich die Frage, wie Selbstorganisationsprozesse gefördert werden können. Haken und Schiepek (2010) haben aus der Synergetik Bedingungen zur Förderung selbstorganisierender Prozesse abgeleitet. Diese Bedingungen nennen sie generische Prinzipien, sie werden im folgenden Abschnitt dargestellt.

2.2.3 Generische Prinzipien

Haken und Schiepek (2010) bezeichnen das Management von Veränderung vor dem Hintergrund der Synergetik als ein prozessual-adaptives Herstellen von Bedingungen für selbstorganisierte Ordnungsübergänge. Aus der Synergetik, der Gehirnforschung, der Chaostheorie und den Befunden der Psychotherapieforschung haben sie acht solche Bedingungen abgeleitet und begründet. Diese acht Bedingungen, respektive Prinzipien, dienen als allgemeine Orientierung zur Gestaltung von Ordnungswandel. Die Berücksichtigung dieser ‚generischen

Prinzipien' (generisch = erzeugend) können professionelles Handeln im Change Management organisieren und vereinfachen, indem sie die prozessangemessene Auswahl von Interventions- und Managementmethoden begründen. Im Weiteren unterstützen sie die konkrete Gestaltung der Architektur im Veränderungsprozess und ermöglichen somit eine Komplexitätsreduktion der Praxis, da die Vielzahl möglicher Situationen auf der Basis weniger Kriterien beurteilt werden kann (vgl. Haken & Schiepek, 2010, S. 440). Das Verhältnis zwischen den jeweils eingesetzten Techniken und Methoden und den generischen Prinzipien ist dabei mehrdeutig. Eine Methode kann der Umsetzung mehrerer Prinzipien dienen, und ein Prinzip kann durch mehrere Methoden realisiert werden. Abbildung 2 zeigt diese Begründungs- und Verweiszusammenhänge.

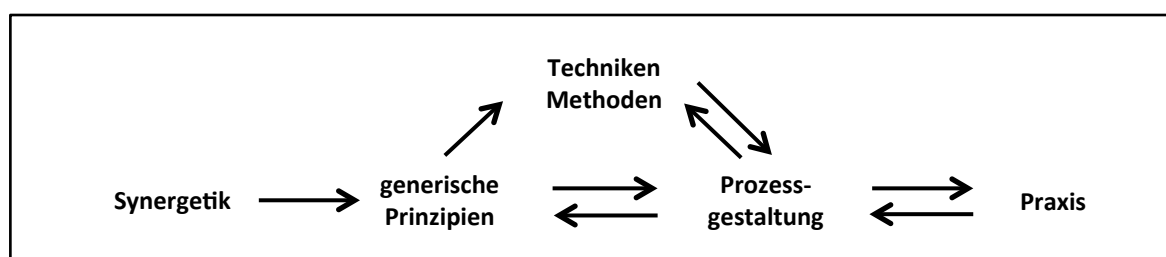


Abbildung 2: Begründungs- und Verweiszusammenhänge der generischen Prinzipien (Haken u. Schiepek, 2010, S. 441)

Haken und Schiepek (2010) betonen ausdrücklich die Wichtigkeit der Prozessgestaltung, denn dies ist aus ihrer Sicht der zentrale Punkt bei der Gestaltung von Ordnungswandel. Die generischen Prinzipien sollen für diese Prozessgestaltung Verständnis, Sicherheit und Freiheit ermöglichen. Sie ersetzen aber nicht Erfahrung, Intuition und Kompetenz des Komplexitätsmanagements. Darauf beziehend beschreiben Schiersmann und Thiel (2012) die Beraterrolle zur Gestaltung von Ordnungsübergängen in Organisationen als die eines ‚energetisierenden Anregers‘ in der Rolle eines ‚beteiligten Mitspielers‘. Dies korrespondiert mit der Annahme von Schiepek (2008), dass Interventionswirkungen als Resonanzeffekte zwischen Systemzuständen des Ratsuchenden- und des Beratendensystems entstehen.

Im Folgenden werden die generischen Prinzipien mit Spezifikation für die Gestaltung von Ordnungsübergängen in Unternehmen näher erläutert.

1. Stabilitätsbedingungen für Veränderungsprozesse schaffen

Dieses Prinzip beinhaltet sämtliche Massnahmen zur Erzeugung struktureller und emotionaler Sicherheit. Change-Prozesse sind in der Sprache der Synergetik Ordnungsübergänge. Ordnungsübergänge werden durch eine gezielte Destabilisierung gewohnter Muster ausgelöst. Somit gehen sie immer mit instabilen Phasen einher. Die Aufgabe des OE-Beraters, respektive des Change-Managers, besteht in dieser Phase insbesondere darin, stabile Rahmenbedingungen für

Beraters an den jeweiligen Sinnbezügen der Personen, des Teams oder der Organisation stellen aus der Sicht von Schiersmann und Thiel (2012) eine wichtige Voraussetzung für persönliche respektive unternehmerische Leistungsfähigkeit dar. Dies betont die Wichtigkeit dieses Prinzips.

4. Kontrollparameter identifizieren / Energetisierungen ermöglichen

Um Selbstorganisation zu ermöglichen, muss das System energetisch aktiviert werden. Für die Herausbildung neuer Muster ist es entscheidend, einen oder mehrere Kontrollparameter zu identifizieren. Kontrollparameter modulieren innere Wechselwirkungen der Prozesse und Elemente und aktivieren das System. In Humansystemen geht es um die Aktivierung von Ressourcen und um die motivationale und emotionale Bedeutung von Zielen und Visionen der Mitarbeitenden und Führungskräfte. Relevante Kontrollparameter in der systemexternen Umwelt sind bei diesem Wirkprinzip ebenfalls zu berücksichtigen. Als Beispiele für die methodische Umsetzung der Energetisierung führen Schiersmann und Thiel (2010) die aus der lösungsorientierten Beratung stammenden ‚Wunderfragen‘ auf. Weitere Verfahren für die Organisationsberatung die eine hohe Partizipation ermöglichen und im System eine Energetisierung Richtung Veränderungsbereitschaft auslösen können, sind zum Beispiel Zukunftsworkshops oder World Café. An dieser Stelle sei insbesondere auf innovative Grossgruppenverfahren wie ‚Next Moderator‘ oder ‚Swarm Works‘ hingewiesen, welche die Möglichkeiten neuer Technologien in diesem Kontext gezielt einsetzen und diesem Prinzip Rechnung tragen.

5. Destabilisierung/Fluktuationsverstärkung

Um unternehmerische Veränderungsprozesse in Gang zu setzen und neue Erfahrungsmöglichkeiten zu eröffnen, braucht es als treibende Kraft Interventionen, die das Unternehmen aus der Balance ihres bisherigen komfortablen Prozessierens bringen. Bestehende Muster müssen destabilisiert werden, was die Betroffenen zunächst irritiert. Dadurch sollen neue Blickwinkel auf die Ausgangslage eröffnet werden um das System in Bewegung zu bringen. Auf Seiten des Managements erfordert dies einerseits herausfordernde Zukunftsbilder oder die Antizipation von Krisen. Andererseits ist die Vermittlung relevanter Informationen von hoher Bedeutung um realistische Zukunftsperspektiven zu entwickeln. Dabei ist es wichtig, zum Beispiel bereits begonnene Lern- und Entwicklungsprozesse zu unterstützen, da soziale Unterstützung den kleinsten Baustein der Selbstorganisation darstellt (vgl. Schiersmann & Thiel, 2012). Wie in Kapitel 2.2.2 erläutert wurde, wirkt dabei positive Rückkoppelung auf das verursachende Element zurück und kann schliesslich zur Herausbildung eines neuen Musters führen.

6. Resonanz/Synchronisation/Kairos

Veränderungsprozesse sollten auf unterschiedlichen Ebenen koordiniert ablaufen. Dabei ist jedoch zu bedenken, dass diese eine Eigendynamik aufweisen, die nur bedingt beschleunigt werden kann. Nur anschlussfähige Interventionen (Ziele, Aufgaben und Botschaften) und Managementmethoden können von den Beteiligten aufgegriffen und verstanden werden. Deshalb müssen die angewandten Methoden und Verfahren zum aktuell herrschenden kognitiv-emotionalen Zustand der Beteiligten passen. Diese Passung wird durch den Begriff ‚Kairos‘ ausgedrückt. ‚Kairos‘ ist ein religiös-philosophischer Begriff, der einen günstigen Zeitpunkt für eine Entscheidung beschreibt und dessen ungenütztes Verstreichen nachteilig sein kann. Auch Schiersmann und Thiel (2012) weisen darauf hin, dass eine zeitliche Passung und Koordination zwischen technischen, organisatorischen und psychologischen Dynamiken sowie des Kommunikationsstils des Beraters als Voraussetzung und Merkmal guter Beratung gelten.

Haken und Schiepek (2010) schlagen vor, dass dieses Prinzip methodisch unter anderem durch ein Prozessmonitoring unterstützt werden kann. Dadurch können kritische Fluktuationsprozesse in verschiedenen Teilsystemen eher erkannt und durch Kommunikation und Information zur Passung gebracht werden – zum Beispiel durch positive Rückkoppelung. Dabei ist zu beachten, dass Aufschaukelung und entgrenzte Destabilisierung über verschiedene Teilsysteme hinweg vermieden werden sollten (vgl. Prinzip 1).

7. Gezielte Symmetriebrechung ermöglichen

„Symmetrie bedeutet, dass zwei oder mehrere Ordner eines Systems im Zustand kritischer Instabilität potenziell mit gleicher Wahrscheinlichkeit realisiert werden können“ (Haken und Schiepek, 2010, S. 630). Da in Phasen hoher Instabilität kleine Fluktuationen über die Realisation des einen oder anderen Ordners entscheiden, besteht die Aufgabe des Beraters darin, diese Entscheidung nicht dem Zufall zu überlassen. Dies kann beispielsweise durch kognitive Antizipation von Verhaltensweisen oder Imagination gewünschter Zustände unterstützt werden. Ebenfalls können Pilot- und Referenzprojekte oder Planspiele einen Impuls in die gewünschte Richtung erzeugen. Auch die Möglichkeit allfälliger Anreize und Gratifikationen werden von Haken und Schiepek (2010) diesbezüglich aufgeführt. Allerdings sollten diese sehr bedacht eingesetzt werden, insbesondere weil dadurch Reaktanz ausgelöst werden kann.

8. Re-Stabilisierung

Bei diesem Prinzip geht es darum, neue, positiv bewertete Muster die erreicht wurden zu stabilisieren und in das alltägliche Handeln zu überführen. Idealerweise identifizieren sich die Beteiligten mit der neuen Ordnung und ihren Rahmenbedingungen. Aus psychologischer Sicht sollen die neuen Verhaltensmuster in bestehende, kognitiv-emotionale Schemata integriert oder mit diesen vernetzt werden.

Dadurch werden die neuen (Verhaltens-) Muster automatisiert, was einen Transfer in den Arbeitsalltag günstig beeinflusst. Die Re-Stabilisierung neuer Muster gilt beispielsweise nach Haken und Schiepek (2010), Kotter (2009) oder Kirkpatrick (1998) als wesentlicher Erfolgsfaktor von gutem Change-Management respektive organisationalem Lernen. Beispiele für Methoden und Massnahmen zur Re-Stabilisierung und Verstetigung neuer Muster können sein: Fixierung von Abläufen in Prozess- und Stellenbeschreibungen, Nutzung neuer Symbole, Feedbackschleifen oder Wiederholungen.

Schiersmann und Thiel (2012) stellen fest, dass die in der Fachliteratur als zentral erachtete Dimension der Beraterischen Beziehung in den generischen Prinzipien nicht explizit genannt wird. Haken und Schiepek (2010) gehen jedoch davon aus, dass eine gute Beziehung durch die Prinzipien 1, 3, 4 und 8 realisiert wird. Nach Schiersmann und Thiel (2012) wird dabei zusätzlich betont, dass die Beziehungsqualität kein Selbstzweck ist, denn sie dient der Umsetzung wesentlicher Bedingungen für die Unterstützung von Ordnungsübergängen.

Ähnlich verhält es sich mit der Kommunikation als Metafaktor von Veränderungsprozessen (vgl. z.B. Kotter, 2009b; Kruse, 2004 oder Doppler & Lauterburg, 2008). Diese erscheint ebenfalls nicht explizit in den generischen Prinzipien. Sie ist jedoch insbesondere in den Prinzipien 1, 3, 5 und 6 enthalten.

Abschliessend ist festzuhalten, dass die generischen Prinzipien kein Phasenmodell darstellen, auch wenn die Realisierung bestimmter Bedingungen (z. B. Prinzip 5) die Realisierung anderer Bedingungen (z. B. Prinzip 1) voraussetzt. „Die generischen Prinzipien sind als Indikations- und Entscheidungsgrundlage bei der Interventionsplanung und Prozesssteuerung zu verstehen, somit immer parallel zu berücksichtigen“ (Haken & Schiepek, 2010, S. 631). Auch sei an dieser Stelle nochmals darauf hingewiesen, dass eine Methode mehrere Wirkprinzipien unterstützen kann und umgekehrt (vgl. Abbildung 2). Je nach Phase des Change-Prozesses können unterschiedliche Prinzipien unterschiedlich relevant werden.

Ein grobes Missachten dieser für Selbstorganisation notwendigen Bedingungen werten Haken und Schiepek (2010) als ‚Kunstfehler des Change Managements‘. Dieses Statement darf jedoch nicht zur Annahme verleiten, dass die generischen Prinzipien hinreichend für einen Erfolg des Veränderungsvorhabens sind. Wie aufgrund der bisherigen Ausführungen zur Synergetik erschlossen werden kann, gibt es für das Handeln in komplexen, nichtlinearen und teilweise intransparenten Systemen keine Erfolgsgarantie. Eine solche Annahme stünde in ausgeprägtem Widerspruch zum geschilderten Komplexitätsverständnis.

Wie aus diesen Ausführungen hervorgeht, kann das synergetische Prozessmanagement zur Gestaltung und Bewertung guten Change Managements herangezogen werden.

2.2.4 Synergetisches Prozessmanagement mit Spezifikation für das Change Management

Haken und Schiepek (2010) stellen mit dem Konzept des synergetischen Prozess Managements (SPM) ein Rahmen-Modell zur Gestaltung und Analyse von Veränderungsprozessen zur Verfügung. Dadurch wird der Methodeneinsatz im konkret ablaufenden Prozess, vor dem Hintergrund einer theoretisch fundierten Prozesssteuerung, begründbar. Im Zentrum des synergetischen Prozessmanagements (SPM) stehen die in Kapitel 2.2.3 erläuterten generischen Prinzipien. Durch diese wird der Einsatz von Interventionstechniken in einer optimal auf den Prozess abgestimmten Weise ermöglicht. Im Folgenden wird das Konzept des SPM mit Spezifikation für den Bereich Change Management erläutert. Dabei werden zusätzlich zur Darstellung und den Erläuterungen von Haken und Schiepek (2010, S. 633) eigene Verweise oder Ergänzungen zum spezifischen Kontext dieser Arbeit angebracht.

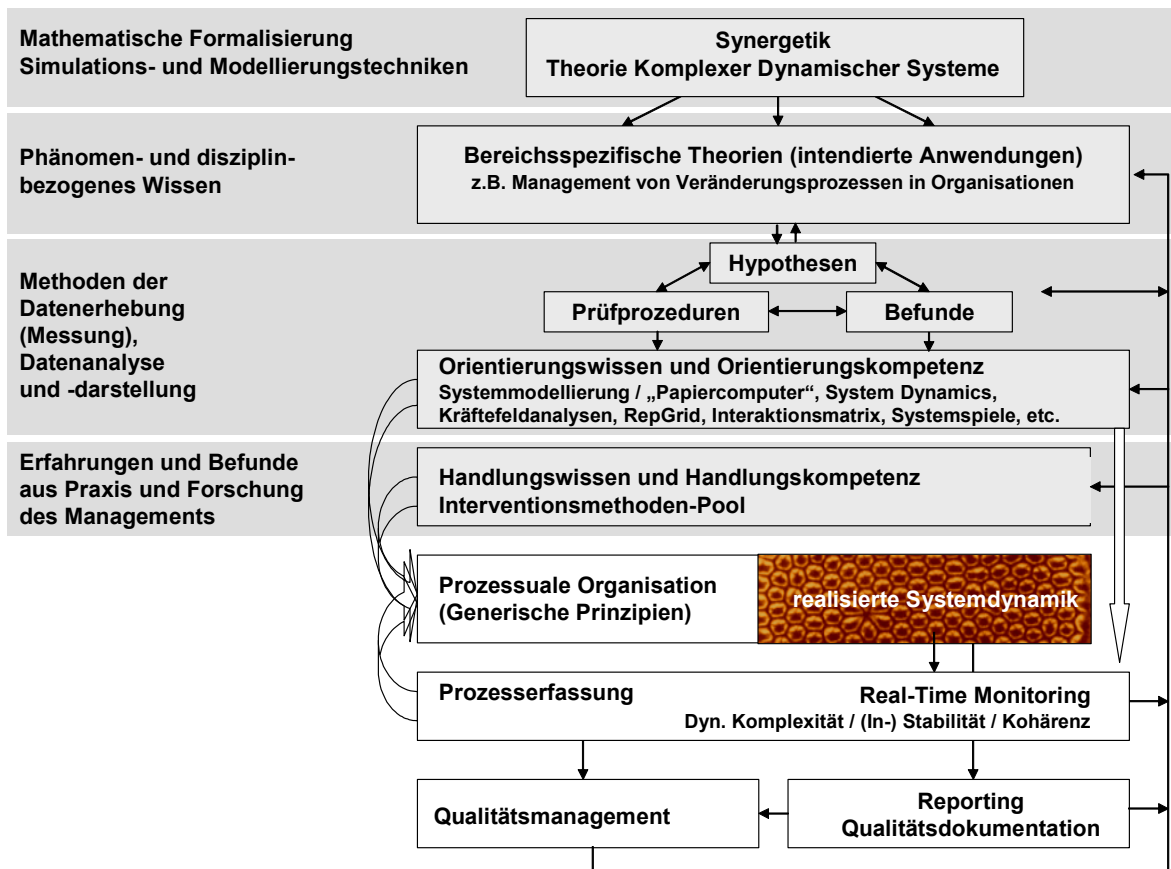


Abbildung 3: Synergetisches Prozessmanagement mit Spezifikation für das Management (Haken u. Schiepek, 2010, S. 633)

Im Zentrum des Modells steht die Förderung von Selbstorganisationsprozessen wie sie in Kapitel 2.2.2. dargestellt sind. Das Modell beruht auf dem Theoriekern der Synergetik und der Theorie komplexer dynamischer Systeme (in Abbildung 3 dargestellt durch die oberste Ebene). Darauf aufbauend, lassen sich

Spezifizierungen und Kernerweiterungen in Bezug auf Veränderungsprozesse in Unternehmen formulieren. Hierzu gehören fachspezifische Theorien und Erkenntnisse. Exemplarisch wird dazu in Kapitel 2.3 die Theorie zum organisationalen Lernen von Argyris und Schön (1999) in aller Kürze dargestellt. Autoren wie Kotter (2011), Doppler und Lauterburg (2008), Schein (2010), Wimmer (2011) oder Schärmer (2011) bieten ebenfalls – je nach Sichtweise auf das Thema Change Management – wertvolle Theorien an. Der interessierte Lesende sei lediglich auf diese Autoren verwiesen, da im Umfang der vorliegenden Untersuchung darauf nicht eingegangen werden kann.

Für wissenschaftliche Zwecke lassen sich aus den Theorien Hypothesen ableiten, welche durch geeignete Operationalisierungen und mit Hilfe entsprechender Messverfahren zu prüfen sind. Die dadurch generierten Befunde stützen die Hypothesen oder geben zu Zweifeln und Modifikationen Anlass (vgl. Abbildung 3, dritte ‚Ebene‘ von oben). Hierzu ist anzumerken, dass sehr wohl eine wissenschaftliche Verwendung dieses Modells möglich ist, ohne explizite Hypothesen zu formulieren, wie dies in der qualitativen Sozialforschung durchaus üblich ist.

In der Praxis des Change Managements kommen für die Datenerhebung, Datenanalyse und Datendarstellung eine Reihe unterschiedlicher Verfahren zum Einsatz. In Abbildung 3 werden diese Methoden der Kompetenz der Prozessverantwortlichen zugeordnet. Im Bereich Change Management sind dies Methoden wie Repertory Grid-Techniken (vgl. Kp. 2.6.3), Systemmodellierungen und Sensitivitätsanalysen (vgl. z.B. Vester, 2005) oder Systemspiele und Interaktionsmatrizen (vgl. z.B. Manteufel & Schiepek, 1998).

Bei der Ebene des Handlungswissens und der Handlungskompetenz sowie der prozessualen Organisation geht es um die Gestaltung des Interventionsprozesses durch die Beratenden, respektive Change Manager. Die prozessuale Organisation orientiert sich an den generischen Prinzipien (vgl. Kp. 2.2.3), welche ihrerseits die Auswahl der Interventionstechniken und Interventionsmethoden leiten. Weil Beratende und Change Manager auf der Ebene der Interventionsmethoden auf unterschiedliche ‚Schulen‘ zurückgreifen können, bezeichnen Haken und Schiepek (2010) das synergetische Prozessmanagement – ausschliesslich auf dieser Stufe – als eklektisch³. Die Anwendung verschiedener Techniken aus verschiedenen ‚Schulen‘ kann zwar bedeuten, dass diese Techniken aus ihrem ursprünglichen Zusammenhang entnommen werden. Die Orientierung an der Theorie der Selbstorganisation gibt jedoch vor, dass ein eklektisches Vorgehen auf der Ebene der Interventionsmethoden methodisch kohärent sein muss (vgl. Schiersmann & Thiel, 2012). Somit liegt die theoretische Kohärenz auf der Ebene des Selbstorganisationsprozesses und nicht auf der Ebene der eingesetzten Techniken. Dadurch kann das SPM weitgehend unabhängig von Beratungs-Ansätzen eingesetzt werden,

³ Als Eklektizismus (von griech. ἐκλεκτός, eklektos, „ausgewählt“) bezeichnet man Methoden, die sich verschiedener entwickelter und abgeschlossener Systeme (z. B. Stile, Philosophien) bedienen und deren Elemente neu zusammensetzen. (Quelle: Wikipedia)

ohne dabei auf Erfahrungen und Methoden aus verschiedenen Ansätzen verzichten zu müssen.

Für den Bereich der Organisationsberatung empfehlen Schiersmann und Thiel (2012), die Ebenen der Datenerhebung und Interaktion nicht strikte voneinander zu trennen. Dafür spricht zum einen, dass jede Analyse auch bereits eine Intervention darstellt. Zum anderen ist es erstrebenswert, Analyse und Gestaltung als einheitlicher Prozess mit dem Klientensystem gemeinsam zu konzipieren.

Auf der Ebene der Prozessfassung schlagen Haken und Schiepek (2010) ein computerbasiertes Real-Time-Monitoring vor. Dieses soll über die im Change-Prozess-Monitoring übliche Erfassung von wirtschaftlichen Größen hinausgehen. Das von diesen Autoren entwickelte ‚Synergetische Navigation System SNS‘ (siehe Haken & Schiepek, 2010, S. 653ff) erlaubt beispielsweise ein hochfrequentes und umfassendes Real-Time-Feedback über Organisatorische- und Humanprozesse. Dank der Prozessfassung in Echtzeit können zum Beispiel schnelle Veränderungen der dynamischen Komplexität oder Synchronisations- und Desynchronisationsprozesse zeitnah analysiert werden. Die darauf aufbauenden Ergebnisse der Qualitäts- und Prozessanalyse können auf verschiedene Komponenten und Ebenen des SPM-Modells (z.B. im Sinne positiver Rückkoppelung) zurückwirken (Feedbackpfeile in Abbildung 3). Dadurch werden sowohl eine hohe Transparenz des Vorgehens, als auch eine kooperative Beteiligung der Betroffenen ermöglicht.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das SPM-Modell auf der Basis der Synergetik beruht, bereichsspezifische Theorien integriert und Raum für schulübergreifendes Orientierungs- sowie Handlungswissen bietet. Zusammen mit den generischen Prinzipien ermöglicht das SPM die prozessuale Organisation des Veränderungsvorhabens, was die eigentliche Stärke des Modells ausmacht. Es stellt somit eine geeignete Grundlage dar, um Veränderungsprozesse, abgestützt auf ein wissenschaftlich fundiertes Rahmenmodell zu gestalten.

2.3 Organisationales Lernen

Wie aus Kapitel 2.1 und 2.2 hervorgeht, sind sowohl Change Management als auch die Synergetik (im Sinne einer Metatheorie zu Change Management) mit organisationalem Lernen verbunden. Um die Art des Denkens zu verdeutlichen und vom Ansatz der Synergetik abzugrenzen, wird nachfolgend das Konzept des organisationalen Lernens exemplarisch dargestellt.

Seit den 1970er Jahren hat sich trotz breitem Interesse keine einheitliche Definition von organisationalem Lernen durchgesetzt (vgl. Haken & Schiepek, 2010). Gemeinsam ist den verschiedenen Konzepten jedoch das Verständnis von Lernen als Mechanismus, der zu prozessualen Veränderungen in einem System führt. Die wohl bekanntesten Konzepte stammen von Bateson (1983), Senge (1997) oder Argyris und Schön (1999). Im Folgenden wird stellvertretend für diese Autoren das Konzept des organisationalen Lernens von Argyris und Schön (1999) skizziert. Sie

untersuchten aus praktischer wie theoretischer Sicht das Lernen von und in Organisationen. In Rahmen ihrer Handlungstheorie finden sich Anknüpfungspunkte zu Change Management und zur Selbstorganisation sozialer Systeme.

Nach Argyris und Schön (1999) manifestiert sich das Wissen einer Organisation in Form von Handlungstheorien. Dabei wird zwischen verlaublichen Theorien und Gebrauchstheorien unterschieden. Die verlaublichen Theorien verwenden Organisationsmitglieder zur Begründung oder Rechtfertigung ihres Handelns. Die Gebrauchstheorien stellen die tatsächlich verwendeten Theorien dar, sie liegen dem realen Handeln zu Grunde. Die Autoren unterscheiden also nicht zwischen Theorie und Praxis, sondern zwischen zwei verschiedenen Handlungstheorien: der favorisierten, expliziten, verlaublichen Theorie und der praktisch angewandten, impliziten Gebrauchstheorie. Wie aus Abbildung 4 hervorgeht, existieren nach Argyris und Schön (1999) zwei grundsätzlich verschiedene Handlungsmodelle (geschlossener resp. erweiterter Kreislauf), welche sich unterschiedlich auf die Gebrauchstheorien auswirken.

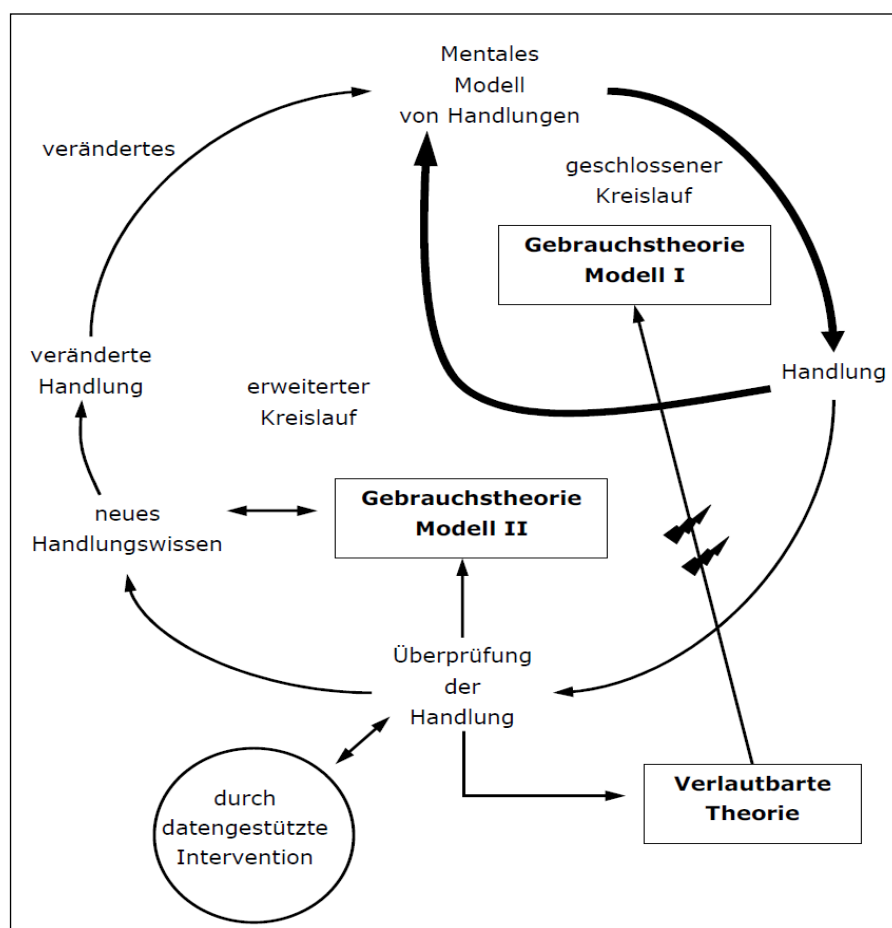


Abbildung 4: Handlungskreislauf (Rolf, 2002, S. 81, nach Argyris & Schön)

Der Gebrauchstheorie im Modell I liegt ein Handlungsmodell mit geschlossenem Kreislauf zugrunde. Dieses allgemein gebräuchliche Handlungsmodell ist auf die

Abschottung und Durchsetzung der eigenen Interpretationsmuster gerichtet. Das Verhalten des Individuums dient in diesem Modell zur Umgehung oder Vermeidung von peinlichen oder bedrohlichen Situationen. Die eigene Position wird verteidigt. Allgemein defensive Verhaltensweisen schützen die gewohnten – möglicherweise falschen – Handlungsstrategien und behindern somit das Lernen. Dieser ‚Mechanismus‘ spielt auf individueller sowie auf Gruppen- und organisationaler Ebene.

Das zweite Handlungsmodell kann durch Offenheit und Reflexion charakterisiert werden (Gebrauchstheorie Modell II). Ihm liegt ein erweiterter Kreislauf zugrunde, wodurch relevante Informationen zugelassen werden und das Treffen reflektierter Entscheidungen ermöglicht wird. Das Entdecken von Fehlern und eine eventuelle Korrektur von Leitwerten sind somit realisierbar. Dieses Modell stellt nach Argyris und Schön (1999) ein idealisiertes Modell dar, welches nie vollständig erreicht werden kann. Individuen sowie Gruppen oder Organisationen müssen stets bemüht sein, Modell II zu erreichen, um möglichst nahe bei diesem zu bleiben.

Wie aus dieser knappen Beschreibung hervorgeht, setzt organisationales Lernen nach Argyris und Schön (1999) eine Vermittlung von Prozessen auf unterschiedlichen Ebenen voraus. Nach Haken und Schiepek (2010) bedeutet dies, dass in Unternehmen Lern- und Feedbackschleifen nicht nur innerhalb, sondern auch zwischen den Ebenen etabliert werden müssen. Zudem sollten Interventionen im Rahmen von Change Prozessen eine Reflexion bislang verwendeter Handlungsmuster anstossen. Dazu müssen nach Seidel (2008) Abwehrroutrinen und Lernblockaden des Systems dechiffriert und überwunden werden.

Trotz vieler praktischer Beispielen zum organisationalen Lernen und dem daraus resultierenden Nutzen liegen auch Limitierungen vor, die diese Konzepte für den Gebrauch im Change Management einschränken. So beruhen Konzepte des organisationalen Lernens oft auf einem Verständnis, welches Lernen als einen Prozess der Optimierung und der Fehlervermeidung ansehen. Haken und Schiepek (2010) kritisieren diesbezüglich, dass Veränderungen infolge festgestellter Soll-Ist-Diskrepanzen eingeleitet werden und laut diesen Konzepten ohne Phasen der Instabilität ablaufen. Diesbezüglich bestehe Klärungsbedarf, denn neben Prozessphasen der Optimierung umfasst Lernen vor allem Ordnungs-Ordnungs-Übergänge sowie die Entstehung neuer Ordner.

Angesprochen wird von Haken und Schiepek (2010) auch die Frage, wer oder was die Soll-Werte vorgibt (Autopoiesis). Und dass bei sollwertorientierten Lernprozessen die Gefahr darin besteht, die Vorgaben entweder in die Umwelt des Unternehmens zu verlagern (Kundenanforderungen) oder an immer höhere Feedbackschleifen weiterzureichen. Dies führt letztlich dazu, dass ein rein hierarchisches Modell des Unternehmens entsteht.

Ungeklärt in Konzepten zu organisationalem Lernen ist zudem das Verhältnis von individuellem Lernen und dem Lernen der Organisation. Auch hierfür könnte das synergetische Konzept der Ordnungsbildung herangezogen werden. Wie aus

Kapitel 2.2 hervorgeht, kann es die Veränderung kollektiver Ordner aus individuellen Verhaltensweisen der Mitarbeitenden erklären.

Wie bereits angesprochen beinhalten Konzepte des organisationalen Lernens durchaus praktischen Anregungsgehalt. Es fehlt ihnen jedoch in gewissen Bereichen an (wissenschaftlich) fundierten Erklärungen. Die Anwendung dieser Konzepte kann somit die Qualität des Veränderungsprozesses beeinträchtigen. In der Synergetik werden diese Einschränkungen aufgegriffen und wissenschaftlich fundiert geklärt. Eine Einbettung der Konzepte zum organisationalen Lernen in das in Kapitel 2.2.4 beschriebene synergetische Prozessmanagement kann diesbezügliche Bedenken auffangen. Das synergetische Prozessmanagement ersetzt dabei keineswegs die Konzepte zum organisationalen Lernen. Vielmehr stellen diese im Sinne des synergetischen Prozessmanagements bereichsspezifische Theorien dar (vgl. Kp. 2.2.4), die unter Berücksichtigung obiger Einschränkungen durchaus wertvolle Implikationen auf die Ebene des Handlungswissens und der Handlungskompetenz haben.

2.4 Neue Medien

Obschon der Begriff ‚Neue Medien‘ im Titel dieser Arbeit an prominenter Stelle zu lesen ist, stehen theoretische Auseinandersetzungen mit Neuen Medien nicht im Zentrum der vorliegenden Untersuchung. Um Anforderungen an den Einsatz Neuer Medien im Change Management in der eingangs dargelegten Konstellation erarbeiten zu können, ist es aus Sicht des Autors wichtiger Umfeld (Theorien zu Change Management und Selbstorganisation) und Methoden zum Erfassen von Erfahrungswissen (Repertory Grid-Technik) eingehender zu betrachten. Deshalb wird diesen Themen mehr Raum gegeben. Damit im Rahmen dieser Arbeit dennoch ein gemeinsames Grundverständnis zum Begriff ‚Neue Medien‘ vorliegt, wird dieser nachfolgend in aller Kürze erklärt. Zudem werden exemplarisch Ausgestaltungsformen ‚Neuer Medien‘ wie zum Beispiel Corporate-Web 2.0 kurz beleuchtet, da diese für die vorliegende Fragestellung von Interesse sind.

Der Begriff ‚Neue Medien‘ bezeichnet zeitbezogene, neue Medientechniken. Ursprünglich wurden damit Radio, Fernsehen oder Videotext bezeichnet. Seit Mitte der 1990-er Jahre wird er für alle elektronischen, digitalen und interaktiven Medien verwendet. Heute sind damit zum Beispiel DVD, Podcast, E-Mail oder – im engeren Sinne – Dienste gemeint, die über das World Wide Web möglich sind, wie zum Beispiel Cloud-Computing oder Web 2.0. Merkmale der Neuen Medien sind rechnergestützte Handhabung, vorliegen der Daten in digitaler Form sowie die Möglichkeit, interaktiv mit diesen Daten umzugehen. Zudem ist die Integration audiovisueller Kommunikationsmodalitäten wie Text, Sprache, Bild und Video möglich.

Seit der Erfindung und stetigen Weiterentwicklung des Internets, erlebten viele auf dem Internet basierende Entwicklungen einen Boom. Nach Stocker und Tochtermann (2010) wurde jedoch mit dem Platzen der Dot-Com-Blase im Jahre 2000 klar, dass viele dieser neuen Entwicklungen die hohen Erwartungen nicht erfüllen

konnten. Als Folge davon schwand in vielen Unternehmen das Vertrauen in das World Wide Web und damit auch in mögliche Implikationen in betriebliche Vorgänge und Geschäftsmodelle (vgl. Schachner & Tochtermann, 2008).

Nach Stocker und Tochtermann (2010) war es im Jahre 2004 insbesondere Tim O'Reilly, der durch das Untersuchen von Anwendungen, welche das Platzen der Dot-Com-Blase überlebt hatten, einen Wandel in der Nutzung des Internets feststellte. Diesen Wandel umschrieb er mit dem Begriff ‚Web 2.0‘. Web 2.0 zeichnet sich vor allem durch die Vielzahl und Relevanz von ‚user-generated content‘ aus. Die Benutzenden erstellen, bearbeiten und verteilen Inhalte in quantitativ und qualitativ entscheidendem Masse selbst. Die Bezeichnung Web 2.0 verweist zudem darauf, dass anders als im ‚alten‘ Web (Web1.0), wo Inhalte vor allem von institutionalisierten Content-Providern stammte, im neuen Web 2.0 der gewöhnliche Nutzende als Produzent von Inhalten in den Vordergrund tritt (vgl. Stocker & Tochtermann, 2010). Somit beinhaltet der Begriff Web 2.0 auch eine veränderte Nutzung und Wahrnehmung des Internets. Dabei wird Web 2.0 nicht als neue Technologie verstanden, die zum Beispiel auf die Entwicklung einer neuen Schlüsseltechnologie zurückgehen würde. Web 2.0 ist vielmehr als ein Prozess der natürlichen Evolution des Webs zu verstanden.

Stocker und Tochtermann (2010) bezeichnen die steigende Bedeutung der Inhalte, welche durch die Nutzenden freiwillig und selbstorganisiert entstehen, als das Kernelement von Web 2.0. Die Transformation der Nutzenden von passiven Informationskonsumenten zu aktiven Informationsproduzenten hat eine Vielzahl sozialer Web-Plattformen wie Wikipedia, Youtube, Facebook oder Twitter hervorgebracht. Die Geschäftslogik dieser Plattformen beruht auf nutzergenerierten Inhalten und der Erfolg dieser Web 2.0-Anwendungen ergibt sich aus der Stimulation und der Beschleunigung der Informationsverteilung. Auch Unternehmen wollen sich diesen Erfolg zunehmend zu Nutzen machen. Nach Stocker und Tochtermann (2010) schwebt ihnen vor, Strukturen und Muster des Web 2.0 in die Unternehmen zu integrieren.

Als besonders interessant für die vorliegende Fragestellung könnte sich dabei das sogenannte ‚Corporate-Web 2.0‘ herausstellen. Corporate Web 2.0 stellt eine themenbezogene Anwendung des Web 2.0 dar, wie aus Abbildung 5 hervorgeht. „Corporate-Web 2.0 versteht sich als die Nutzung sozialer und technischer Aspekte unter der Berücksichtigung unternehmerischer Zielsetzungen, um Geschäftsprozesse oder das Geschäftsmodell eines Unternehmens zu optimieren, indem für alle beteiligten Stakeholder hinreichend Nutzen erzeugt wird.“ (Stocker & Tochtermann, 2010, S. 77).

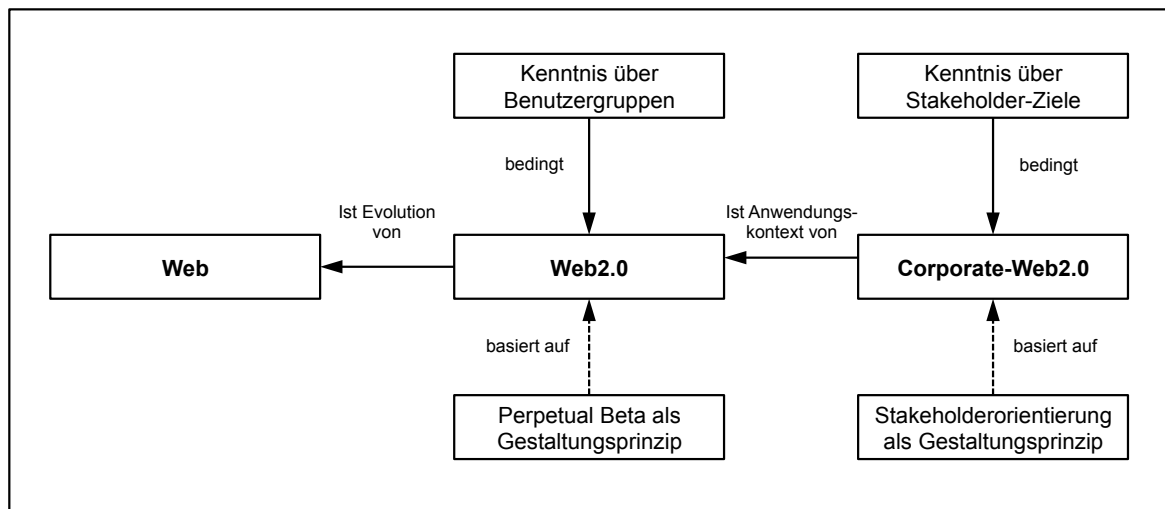


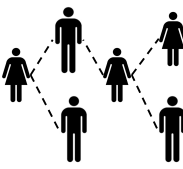


Abbildung 5: Web, Web 2.0 und Corporate-Web 2.0 (Stocker u.a., 2008)

Nach Stocker und Tochtermann (2010) ist dabei eine Stakeholder-Perspektive dienlich, um die Potenziale von Corporate-Web 2.0 zu erkennen. Organisationen welche Corporate-Web 2.0-Strategien einsetzen, erzielen Effekte auf die Stakeholder, welche ihrerseits wiederum Effekte auf die Organisation bewirken. In diesem Wechselspiel von Aktion und Reaktion steckt das Potenzial von Corporate-Web 2.0 (vgl. Stocker & Tochtermann, 2010, S. 77). Denn bereits in der Möglichkeit negativer Stakeholder-Reaktionen resultiert die Notwendigkeit, dass sich Unternehmen mit Web 2.0 beschäftigen müssen und Stakeholder stärker in ihre Planung einbeziehen müssen.

Im Corporate-Web 2.0 wird nach Stocker und Tochtermann (2010) die zielgerichtete Kombination sozialer und technischer Entitäten⁴ angestrebt, um Nutzen für das Unternehmen in gewissen Kontexten zu schaffen. Abbildung 6 visualisiert diese Überlegungen und stellt mögliche Nutzen für Unternehmen dar.

⁴ Entität (neulateinisch entitas, zu lateinisch ens ‚seiend‘, ‚Ding‘) ist in der Philosophie ein ontologischer Sammelbegriff für etwas Existierendes bzw. Seiendes, das einen inneren Zusammenhang hat. Der Begriff wird verwendet, um allgemein über Existierendes zu sprechen, ohne auf konkrete Eigenschaften Bezug nehmen zu müssen. So gehören Gegenstände, Eigenschaften, Prozesse usw. zur Klasse der Entitäten. Traditionell bezeichnet der Ausdruck Entität das un-spezifizierte Dasein von etwas. (Quelle: Wikipedia)

Soziale Entitäten	Technische Entitäten	Nutzen für Unternehmen
	Wikis	Wissenstransfer
	Weblogs	Prozessverbesserung
	Podcasts	Effizienz
	RSS-Feeds	Effektivität
	Soziale Netzwerkdienste	Innovation
	Social Bookmarking	Service und Support
	Rich Internet Applications	Kreativität

+ = ?

Abbildung 6: Fragestellung im Corporate-Web 2.0 (Stocker u.a., 2008)

In diesem Kontext liesse sich auch Change Management als mögliche Anwendungsform von Corporate-Web 2.0 einordnen. Welche Technologien in welchen Kontexten für Unternehmen welche Werte generieren, ist zurzeit noch weitgehend unklar. Entsprechend fehlt nach Stocker und Tochtermann (2010) eine Systematik, welche den Unternehmen aufzeigen kann, bei welcher Konfiguration von Entitäten sich welches Instrument des Corporate-Web 2.0 eignet, um das gewünschte Ziel zu erreichen. Dieselben Autoren führen weiter aus, dass die Entitäten vollkommen unterschiedlich ausgestaltet sein können, weshalb es vielleicht auch in Zukunft unmöglich sein wird, eine für alle Unternehmen gültige Systematik zu entwickeln.

Diese Ausführungen und die dahinter stehenden Überlegungen unterstreichen wie wichtig es ist, zum Beispiel mittels Repertory Grid-Technik, das interindividuelle Erfahrungswissen der verschiedenen Stakeholder zu erfassen. In gewisser Weise lassen sich damit – im Sinne Stocker und Tochtermanns (2010) – mindestens Teilbereiche der sozialen Entität einer Stakeholdergruppe erfassen. Das methodische Vorgehen dieser Arbeit baut unter anderem auf solchen Überlegungen auf und möchte die soziale Entität der Stakeholdergruppe der Change-Experten erfassen. Zudem beschreiben die Change-Experten aus ihrer Sicht die gewünschte technische Entität eines geeigneten Mediums im Change Management. Dies soll die Passung eines Mediums und der intendierten Anwendung verbessern oder gar die Entwicklung einer spezifischen Applikation ermöglichen. Dazu soll die vorliegende Untersuchung beitragen.

An dieser Stelle sei nochmals darauf hingewiesen, dass im Zentrum der vorliegenden Arbeit nicht die Untersuchung der Organisationskultur oder technische Aspekte verschiedener Ausgestaltungen Neuer Medien wie Web 2.0. stehen. Erfasst werden sollen die situationsspezifischen Anforderungen, welche Change-Experten der Firma BRC an den Einsatz Neuer Medien im Change Management stellen. Erkenntnisse, zum Beispiel zum Wissenstransfer mittels Neuer Medien, können in entsprechender Fachliteratur (z.B. Stocker & Tochtermann, 2010) nachgelesen werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Stimulation und Beschleunigung der Informationsverteilung durch Neue Medien sowie die Möglichkeit zur Partizipation und Selbstorganisation – insbesondere durch Web 2.0 und Corporate-Web 2.0 – höchst interessante Möglichkeiten für die Anwendungen Neuer Medien im Change Management bieten. Darüber hinaus sind es die angesprochenen Möglichkeiten zur Förderung von Selbstorganisationsprozessen, welche die Neuen Medien offerieren und zur Gestaltung von nachhaltigen Veränderungsvorhaben von entscheidender Bedeutung sind (siehe Kp. 2.2).

2.5 Participatory Design

Im Zentrum des sogenannten Participatory Design (PD) steht die Partizipation am Gestaltungsprozess. Hierbei ist Design als breiter Begriff zu verstehen und beinhaltet jegliche zielgerichtete Aktivität zur Entwicklung eines Produktes oder Prozesses, das oder der eine Umgebung auf bestimmte Weise verändert (Reich, Konda, Levy, Monarch & Subrahmanian, 1996). Der Ansatz des Participatory Design (PD) entstand in den 70er Jahren in Skandinavien im Rahmen von Systementwicklungsprojekten (Bødker, 1996). Der zentrale Aspekt des Participatory Design ist der Versuch, diejenigen Personen in den Designprozess mit einzubeziehen, welche die Nutzenden des Systems oder der Anwendung sein werden. Den potenziellen Nutzenden wird dabei die Möglichkeit gegeben, einen effektiven Beitrag zur Entwicklung und Gestaltung einzubringen (Muller, Halswanter & Dayton, 1997). Hierbei sollen die Nutzenden mit den ihnen zur Verfügung gestellten Ressourcen auf ihre Erfahrungen zurückgreifen und somit die Rolle von Experten einnehmen. PD ist weder eine eigenständige Theorie, noch eine spezielle Technik. Vielmehr ist PD zu verstehen als ‚a set of theories, practices and studies related to end-users as full participants‘ (vgl. Greenbaum & Kyng, 1991; Schuler & Namioka, 1993). Innerhalb von PD ist eine Vielzahl von Methoden entstanden, die sich nicht nur bezüglich Komplexität und Durchführungsaufwand unterscheiden, sondern auch stark darin, inwieweit die Nutzenden eher als Partnerinnen und Partner oder als Forschungsobjekte betrachtet werden. Eine gute Übersicht über traditionelle PD-Methoden wie ‚Contextual Inquiry‘, ‚Diaries‘, ‚Organization Games‘ oder ‚Scenarios‘ lassen sich beispielsweise bei Muller et al. (1997) oder Sears und Jacko (2008) finden. Ansätze von PD betonen also die neue Rolle der Nutzenden beziehungsweise Kunden als Partnerinnen und Partner im Designprozess und zielen darauf ab, die direkte Zusammenarbeit zwischen Designern und Nutzenden

zu fördern. Beispiele hierfür sind sogenannte ‚Generative Tools‘, in denen Nutzende gemeinsam mit Designern Arbeitsabläufe visuell darstellen (Mager & Gais, 2009), mit unterschiedlichen Materialien Prototypen bauen (Sanders, 2006) oder vielseitige Rollenspiele und Präsentationstechniken für ‚Contextmapping‘ einsetzen (van Rijn & Stappers, 2008).

Hinter der vorliegenden Untersuchung steht die Intention, aufgrund der beschriebenen Anforderungen und Gestaltungshinweisen an Neue Medien im Change Management in einem nächsten Schritt neue, auf den neuen Möglichkeiten von Web 2.0-Technologien basierende Instrumente zu entwickeln oder bestehende anzupassen. Die angewandte Untersuchungsmethode soll den Forderungen von PD Rechnung tragen, indem sie die späteren Nutzenden und deren Erfahrungswissen schon sehr früh in den Gestaltungsprozess mit einbezieht.

2.6 Theorie der persönlichen Konstrukte

Als zentrales Erhebungsinstrument kommt in dieser Untersuchung die Repertory Grid-Methode zum Einsatz. Aus diesem Grund sind nachfolgend die theoretischen Aspekte zu dieser Methode sowie die Theorie der persönlichen Konstrukte, auf der die Repertory Grid-Technik basiert, dargestellt. Es wurde insbesondere versucht, eine klare Trennung zwischen theoretischen Überlegungen zur Methode (in diesem Abschnitt) und der Anwendung der Methode (Kp. 4) zu erreichen.

Gregor A. Kelly gilt als einer der ersten Vertreter des Konstruktivismus. Seine Theorie der persönlichen Konstrukte (personal construct theory) entstand in den 1950-er Jahren. Im Zentrum seiner Theorie steht die Annahme, dass der Mensch seinen Alltag meistert, indem er versucht, den Verlauf der Ereignisse vorherzusehen und ihre Folgen zu kontrollieren. Dieses Antizipieren basiert laut Kelly darauf, dass sich jeder Mensch explizite oder implizite ‚Theorien‘ über seine Umwelt konstruiert. Hierbei bildet er ‚Hypothesen‘ – analog eines Wissenschaftlers – und prüft diese an der Realität. Bestätigt sich die Konstruktion, wird diese beibehalten, trifft das antizipierte Ereignis nicht ein, wird die Konstruktion angepasst. Nach Kelly (1986) bestehen diese Konstruktionen aus einzelnen Konstrukten (siehe Kp. 2.6.2). Die psychischen Prozesse einer Person werden demnach durch ihre Art, Ereignisse zu antizipieren, geregelt. Catina und Schmitt (1993) halten fest, dass jedes Individuum im Laufe seines Lebens eine begrenzte Anzahl solcher Konstrukte entwickelt und diese seine persönliche Interpretation der Realität darstellen. So sind es laut Kelly (1986) die dadurch entstehenden, individuellen kognitiven Konstruktsysteme, die für den Menschen handlungsleitend sind.

Kellys grundlegendes Postulat zur Theorie der persönlichen Konstrukte ist somit, dass die Prozesse eines Menschen psychologisch durch die Mittel und Wege kanalisiert werden, mit deren Hilfe er Ereignisse antizipiert.

2.6.1 Elemente

Im Rahmen der Theorie der persönlichen Konstrukte werden unter der Bezeichnung ‚Elemente‘ Gruppen, Personen, Rollen, Ereignisse, Produkte, Gegenstände usw. verstanden, welche für den Untersuchungsgegenstand repräsentativ sind. Wenn geklärt ist, welche Elementetypen zur Bearbeitung der Problemstellung geeignet sind, stellt sich die Frage, ob die Elemente vorgegeben werden dürfen oder mit den Befragten gemeinsam erhoben werden müssen. Für Fromm (1995) sind beide Vorgehensweisen mit den Grundlagen der Theorie der persönlichen Konstrukte vereinbar. Und für Scheer (1993) liegt es grundsätzlich im Ermessen des Forschers was als Element Eingang in die Untersuchung findet. Insbesondere dann, wenn mehrere Personen zum selben Sachverhalt befragt werden sollen, wird es notwendig, ein einheitliches Elemente-Set vorzugeben. Dadurch wird es möglich, die Resultate zu vergleichen. Bei der Festlegung der Elemente gilt es verschiedene Aspekte zu beachten. So ist es nach Fromm (1995) für die Qualität der Ergebnisse sehr wichtig, dass die Elemente für den Untersuchungsbereich repräsentativ sind und gleichzeitig aus der Erfahrungswelt der Befragten stammen. Zudem sollte das Elemente-Set homogen im Sinne einer vergleichbaren Qualität sein. Ist dies nicht der Fall, kann beispielsweise ein besonders hervorstechendes Element eine Verzerrung in der Varianzverteilung verursachen und dadurch andere Elemente ähnlicher erscheinen lassen, als das sie wirklich sind. Ebenso können zu heterogene Elemente dazu führen, dass bei den Probanden nur Teilmengen erreicht werden und dadurch bestimmte Elemente aus dem Angemessenheitsbereich eines Konstrukts ignoriert werden, was schliesslich zu einer verzerrten Abbildung der erfassten Konstruktstruktur führt. Um zu klären, ob die Vorstellungen des Forschers was ein homogenes Thema ist und welche Elemente es repräsentieren, für ein Repertory Grid-Interview geeignet sind, rät Fromm (1995) vorgängig Testinterviews durchzuführen. Ebenso kann mit ausgewählten Untersuchungsteilnehmenden ein repräsentatives Set von Elementen erarbeitet werden, um diesem Problem vorzubeugen.

Im Weiteren stellt sich die Frage nach einer sinnvollen Anzahl von Elementen. Dazu hält Scheer (1993) fest, dass sich diese grundsätzlich aus der Problemstellung ergibt. Weniger als sechs und mehr als 25 Elemente werden jedoch als nicht sinnvoll bezeichnet. Weiterführende Ausführungen zur Gewinnung von Elementen für eine Repertory Grid-Untersuchung wie zum Beispiel die von Fromm (1995) bezeichnete Methode der ‚Substituierung‘ (vgl. Fromm, 1995, S. 63ff), lassen sich bei den in diesem Abschnitt genannten Autoren finden.

2.6.2 Konstrukte

Kelly (1986) verwendet in seiner Theorie den Begriff Konstrukt, anders als im alltäglichen Sprachgebrauch, nicht im Sinne von theoretischem Konstrukt und beobachtbarem Merkmal. Nach Scheer (1992) ist ein Konstrukt im Sinne Kellys ein verbales Etikett welches für eine begriffliche Unterscheidung steht, die ein Individuum vornehmen kann. Ein Konstrukt war für Kelly somit eine Unterscheidung im

Sinne einer Dichotomie. So existiert zum Beispiel der Begriff ‚gross‘ nicht ohne eine Vorstellung von ‚klein‘.

Sein oben erwähntes Grundpostulat, wonach der Mensch mit Hilfe von Konstrukten Ereignisse antizipiert, hat Kelly durch elf Folgesätze (corollaries) präzisiert. So bezeichnet Kelly (1986) beispielsweise das Denken in Kontrasten als ‚Dichotomie-satz‘. Ein weiteres Beispiel ist der ‚Konstruktionssatz‘. Dieser beschreibt, dass Konstrukte dazu dienen sich wiederholende Ereignisse vorzusehen. Durch deren Bestätigung oder Verwerfung wird das individuelle Weltbild präzisiert und gefestigt, und letztlich Realität konstruiert (vgl. Scheer, 1992). Organisationssatz (hierarchische Struktur von Konstrukten), Fragmentationssatz (teilweise Widersprüchlichkeit oder Unvereinbarkeit von Konstrukten), Erfahrungssatz (Konstrukte sind durch Erfahrung veränderbar) oder Individualitätssatz (Konstrukte sind individuell) sind weitere Beispiele solcher Folgesätze.

Das Erforschen der Konstruktsysteme, mit welchen der Mensch seine Lebenswelt analysiert, strukturiert und mit deren Hilfe er sich im Leben zurechtfindet, stand im Zentrum von Kellys Interesse. Zur Erforschung dieser Konstruktsysteme entwickelte Kelly die sogenannte Repertory Grid-Technik.

2.6.3 Repertory Grid-Technik

Kelly entwickelte zu seiner Theorie der persönlichen Konstrukte auch eine Methode wie diese Konstrukte und Konstruktsysteme erkundet werden können: die Repertory Grid-Technik. Innerhalb einer standardisierten Diskriminationsaufgabe werden dabei den Interviewteilnehmenden (diese werden als Experten bezeichnet) bedeutsame, der Fragestellung angepasste Elemente aus deren Erfahrungsbereich angeboten. Die Experten werden gebeten, den Elementen mit Hilfe von dichotomen Beschreibungen (z.B. gut versus böse, interessant versus langweilig), Eigenschaften zuzuordnen. So entstehen in der Sprache Kellys Konstrukte mit dichotomen Polen. Anschliessend werden alle Elemente dem evokierten Konstrukt zugeordnet. Dieser Vorgang wird so lange wiederholt, bis genügend Konstrukt-Kontrast-Dimensionen gefunden wurden oder bis die befragte Person keine neuen Konstrukte mehr nennen kann. Durch dieses Vorgehen entsteht am Ende ein Grid (deutsch: Netz) von Zuordnungen, welches bei entsprechender Analyse Aufschluss über das Konstruktsystem einer Person geben kann. In Abbildung 7 ist der Ablauf einer Repertory Grid-Untersuchung schematisch dargestellt.

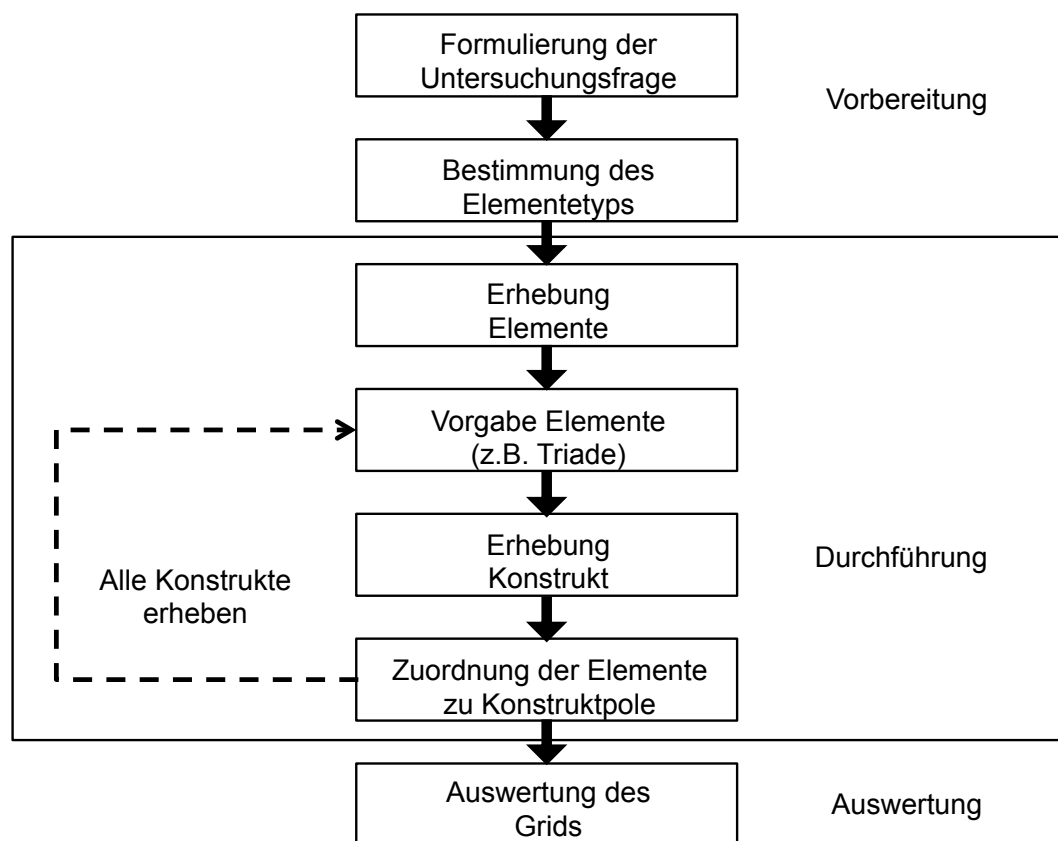


Abbildung 7: Ablauf einer Repertory Grid-Untersuchung (Rosenberger u. Freitag, 2009, S. 481, nach Fromm)

Hinsichtlich der Anzahl Elemente die zum Vergleich angeboten werden schlägt Kelly zwei Vorgehensweisen vor. Die dyadische Methode beruht auf einem Paarvergleich, bei der triadischen Methode werden drei Elemente verglichen. Das triadische Verfahren entspricht dem theoretischen Ansatz besser. Das dyadische Verfahren hingegen ist weniger komplex und findet zum Beispiel bei Untersuchungen mit Kindern Anwendung (vgl. Rosenberger & Freitag, 2009). Je nach Vorgehensweise werden die Dyaden oder Triaden bewusst vorgegeben, oder sie werden nach dem Zufallsprinzip aus dem gegebenen Elemente-Set gezogen.

Im Weiteren beschreibt Kelly (1968) hinsichtlich der Diskriminationsaufgabe die Möglichkeit der Gegensatzmethode und jene der Differenzierungsmethode. Die Aufgabe der Experten besteht bei der Differenzierungsmethode darin, sich zu überlegen, welche zwei der drei Elemente sich in welcher Weise ähnlich sind und sich darin gleichzeitig vom dritten Element unterscheiden. Fromm (1995) kritisiert an diesem Vorgehen, dass dadurch Konstrukte evoziert werden, dessen Pole sich zwar unterscheiden, diese sich jedoch nicht zwingend ausschliessen müssen. Bei der Gegensatzmethode wird zuerst nach der Ähnlichkeit zweier Elemente und dann nach dem Gegensatz gefragt. Diese Methode gewährleistet am ehesten bipolare Konstrukte.

Nach der Konstruktevokation werden alle Elemente hinsichtlich der gebildeten Dimensionen individuell von den Befragten bewertet. Diese Bewertung kann mit unterschiedlichen Skalierungsverfahren vorgenommen werden. Nach Rosenberger und Freitag (2009) sind hierzu verschiedene Verfahren wie zum Beispiel Nominalskalierung, Rangordnungsverfahren oder mehrstufige Ratingskalen gebräuchlich. Autoren wie Scheer (1993), Fromm (1995) oder Rosenberger & Freitag (2009) stellen diese Methoden eingehender vor, worauf an dieser Stelle verwiesen sei. An Stelle der herkömmlichen Verfahren wird die Skalierung mittels des sogenannten ‚Tetralemmafeldes‘ in aller Kürze erläutert, da dieses Verfahren bei der vorliegenden Untersuchung zur Datenskalierung angewendet wurde.

Das Tetralemmafeld ist ein viereckiges Zuordnungsfeld (vgl. dazu Abbildung 11, Kp. 4.1.3). Neben den beiden Zuordnungen zu den Konstruktpolen im Sinne von ‚Entweder‘ ‚Oder‘, lässt dieses Feld auch die Bewertungen ‚Beides‘ oder ‚Keines von beiden‘ zu. Die Dimension ‚Beides‘ erlaubt es beispielsweise, ein Element beiden Konstruktausprägungen zuzuordnen. ‚Keines von beiden‘ bedeutet hingegen, dass das Element aus Sicht des Experten zu keinem der beiden Pole passt. Diese Skalierungsform nimmt die weiter oben beschriebenen Bedenken von Fromm (1995) hinsichtlich nicht-bipolarer Konstrukte auf und tritt diesen entgegen.

Der Prozess der Konstruktevokation und das anschließende Bewerten mittels Erarbeiten der Konstrukt-Elemente Matrix, stellt den Kern des Repertory Grid-Interviews dar und kann je nach Anzahl Elementen einige Zeit in Anspruch nehmen.

2.6.4 Methodologische Einordnung

Allgemein hält Kelly (1986) fest, dass die Repertory Grid-Technik dem Forscher die Möglichkeit bietet, Konstrukte-Elemente-Verknüpfungen aufzudecken, in welchen subjektive Bedeutungsassoziationen enthalten sind. Fransella und Bannister (1977) beschreiben die Methode als Versuch „to stand in others‘ shoes, to see their world as they see it, to understand their situation, their concerns“ (Fransella & Bannister 1977, S. 5). Aus dieser Beschreibung geht hervor, dass die so gewonnenen Informationen auf der einen Seite hochgradig individuell sind, weshalb die Methode von Scheer (1993) als ‚idiographisch‘ bezeichnet wird. Rosenberger und Freitag (2009) beschreiben die Methode diesbezüglich als qualitatives Interview mit den entsprechenden Vorteilen zur Untersuchung von subjektiven Wahrnehmungen. Die Methode bietet jedoch auf der anderen Seite durch das standardisierte Verfahren die Möglichkeit des überindividuellen Vergleichs quantitativer Ergebnisse. Dies ist wiederum ein Merkmal von Verfahren der nomothetischen Psychologie. Und so hält Scheer (1993) fest: „In dieser Spanne – und Spannung – von idiographischer Untersuchung des Besonderen und der nomothetischen Benennung des Regelmässigen steht die Nutzung der Repertory Grid-Technik heute“ (Scheer, 1993, S. 25). Daraus ergibt sich, dass die Repertory Grid-Technik weder den rein qualitativen noch den rein quantitativen Verfahren zugeordnet werden kann (vgl. z.B. Rosenberger & Freitag, 2009 oder Kruse, 2004). „Die Repgrids sind

im Übergangsbereich von qualitativer zu quantitativer Methodik angesiedelt, denn persönliche Konstrukte müssen wie andere Äusserungen und Mitteilungen der Apn („Auskunftspersonen“, der Verfasser) von den Untersuchern (Us) verstanden und gedeutet werden“ (Raeithel, 1993, S. 42).

Bezüglich methodischer Aspekte führt Dick (2005) noch weitere Überlegungen zur Repertory Grid-Technik ins Feld. Er betont die Gegenstandsangemessenheit und die Kooperationsförderlichkeit als zentrale Gütekriterien methodischer Professionalität für die Sozialforschung. Das Repertory Grid-Interview, so Dick (2005), wird beiden Kriterien gerecht. Zudem sieht er im Repertory Grid-Interview nicht nur eine Beobachtungsmethode sondern eine Kooperationsmethode. Und so kommt er zum Schluss, dass das Repertory Grid-Interview als kooperative Forschungsmethode bezeichnet werden kann.

Weitere Überlegungen zu den klassischen wissenschaftlichen Gütekriterien in Bezug zur Repertory Grid-Technik lassen sich beispielsweise bei Autoren wie Fromm (1995), Raeithel (1993) oder Fransella, Bell & Bannister (2004) finden.

2.6.5 Auswertungsmethoden

Seit den 1980-er Jahren hat mit der Zunahme rechnergestützter Auswertungsverfahren die Vielfalt und Komplexität der Auswertungsmöglichkeiten von Repertory Grids zugenommen (vgl. Rosenberger & Freitag, 2009, S. 484). Die quantitativen Daten der Grid-Matrix sind phänotypisch Zahlen und so können die Zusammenhänge von Elementen und Konstrukten auf unterschiedlichste Art berechnet werden. Es sollte jedoch bei allen Auswertungsformen bedacht werden, dass die quantitativen Werte erst durch die qualitativen Informationen einen Sinn erhalten. Zu den am häufigsten verwendeten Auswertungsmethoden zählen die Clusteranalyse oder die Hauptkomponentenanalyse. Die Hauptkomponentenanalyse ermöglicht eine zwei- oder dreidimensionale Darstellung. Dadurch entsteht ein sogenannter Eigenstrukturraum, in welchem die Elemente-Konstrukte-Beziehungen dargestellt werden können. In Abbildung 8 ist beispielhaft ein solcher Eigenstrukturraum abgebildet.

Fransella, Bell und Banister (2004) gehören zu den häufigsten Anwendungsgebieten Persönlichkeitsdiagnose, Marketing/Marktforschung, Psychosomatik, Informationstechnologie, Organisation/Management oder Merger und Akquisitionen.

Kelly's Theorie der persönlichen Konstrukte und die Repertory Grid-Technik als deren methodische Erweiterung dienen dieser Arbeit als wesentliche Grundlage der Datenerhebung. Wie das Systemwissen der Befragten und ihre subjektiven Konstruktsysteme mit der Repertory Grid-Methode erfasst wurden, wird in Kapitel 4.1 dargelegt.

3 Fragestellung

Eine erfolgreiche Gestaltung und Anwendung Neue Medien im Change Management sollte einerseits auf die Bedürfnisse und das Erfahrungswissen der verschiedenen, am Change Prozess beteiligten Stakeholder abgestimmt sein. Im Sinne des Participatory Design (vgl. Kp. 2.5) ist es zudem wichtig, die späteren Nutzen möglichst früh in den Entwicklungsprozess neuer Applikationen einzubeziehen. Andererseits dürfen empirische Erkenntnisse aus der Wissenschaft wie zum Beispiel der Synergetik mit ihren generischen Prinzipien als handlungsleitende Theorie (vgl. Kp. 2.2) nicht unberücksichtigt bleiben, um Neue Medien erfolgreich im Change Management einsetzen zu können.

Diese Arbeit soll klären, welche Anforderungen Change-Experten an den Einsatz Neuer Medien im Change Management stellen. Als externe Beratende von Veränderungsvorhaben stellen sie eine zentrale Stakeholder-Gruppe im Veränderungsprozess dar und bestimmen zusammen mit dem Klientensystem massgeblich den Einsatz verschiedener Medien im Change Management. Im Selbstverständnis der Firma BRC gestalten in der Regel Vertretende des Klienten- und des Beratendensystems den Veränderungsprozess gemeinsam. Das Design der Prozessarchitektur stellt die Kernkompetenz der Firma BRC dar. Somit bestimmen die Change-Experten massgeblich den Zeitpunkt und die Art und Weise des Medieneinsatzes. Zudem entscheiden sie auch, mit welcher Absicht welche Medien eingesetzt werden.

Das Erfahrungswissen des Klientensystems stellt eine weitere, wichtige Komponente zur erfolgreichen Gestaltung von Veränderungsprozessen dar. Auch deren subjektives Erfahrungs- und Systemwissen bezüglich des Medieneinsatzes in Veränderungsvorhaben wäre für die Untersuchung von grossem Wert gewesen. Leider war es aus verschiedenen Gründen nicht möglich, diese Interessengruppe in die Datenerhebung einzubeziehen, obschon dies im Vorfeld der Erhebung geplant war. Dieser Umstand ist insbesondere aus systemischer Sicht wenig befriedigend, muss aber so akzeptiert werden. Das Setting der Untersuchung liesse eine Befragung dieser Stakeholdergruppe zu einem späteren Zeitpunkt zu.

Im Fokus der Untersuchung stehen somit Erfahrungen, (Er-)Kenntnisse, Sichtweisen und Bedürfnisse der Change-Experten der Firma BRC bezüglich des Medieneinsatzes im Change Management. Die Repertory Grid-Methode bietet die Möglichkeit, die interindividuelle, subjektive Repräsentation der Wirklichkeit von Einzelnen – in der vorliegenden Untersuchung von Change-Experten – in einzigartiger Weise zu erfassen und abzubilden (vgl. Kp. 2.6.3). Mittels spezieller Interviewtechnik und anschliessender Aufbereitung der gewonnenen Daten lässt sich dieses interindividuelle Systemwissen zu gruppenbezogenen Aussagen aggregieren.

Das Ziel dieser Untersuchung ist es, die aus der Erfahrung der Change-Experten gebildeten Konstrukte zum Themenbereich Change Management und Neue Medien zu erfassen und daraus allgemeine Anforderungen an den Einsatz Neuer

Medien im Change Management abzuleiten. Eine Passung zwischen Medium und intendiertem Einsatz beruht in erster Linie nicht auf technischen Detaillösungen. Vielmehr geht es darum, Anforderungen und Hinweise für den Einsatz Neuer Medien zu erarbeiten, welche aus dem allgemeinen Change Verständnis der Change-Experten, den zu transportierenden Inhalten und der Absicht des Medieneinsatzes im Kontext Change Management hervorgehen. Daher sollen im Rahmen dieser Arbeit eher allgemeine Anforderungen an den Einsatz Neuer Medien erarbeitet werden. Diese werden aus dem grundsätzlichen Verständnis von Change Management, dem Verständnis, was erfolgreiche Kommunikation im Change Management ausmacht und den Vorstellungen zu idealen Medien im Kontext Change Management erhoben. Aufgrund der erarbeiteten Anforderungen kann dann in einem nächsten Schritt die technische Gestaltung in Angriff genommen werden. Nur so kann eine Passung zwischen Medium und intendiertem Zweck im konkreten Anwendungskontext erreicht werden.

Aus dieser Zielsetzung ergibt sich die übergeordnete Fragestellung, welche durch weitere Unterfragen ergänzt wird.

3.1 Übergeordnete Fragestellung

Die übergeordnete Fragestellung lautet:

Welche Anforderungen stellen Change-Experten an den Einsatz Neuer Medien im Change Management?

Hinsichtlich der Fragestellung gilt es zu erwähnen, dass Einsatz im Sinne von ‚Verwendung‘, ‚Anwendung‘ oder ‚Benützung‘ Neuer Medien im Change Management-Prozess zu verstehen ist.

Um gezieltere Aussagen zur allgemeinen Fragestellung machen zu können, wurde diese in Unterfragestellungen aufgeteilt.

3.2 Unterfragestellungen

Die Unterfragestellungen sind so aufgebaut, dass kontextbezogene Erkenntnisse über Change Management allgemein, zur Kommunikation im Change Management und zu spezifischen Erkenntnissen bezüglich des Einsatzes Neuer Medien im Change Management möglich sind. Die Unterfragestellungen spielen zudem für die Interviewentwicklung eine bedeutende Rolle, denn die Elemente der Repertory Grid-Untersuchung wurden entsprechend der Unterfragestellungen entwickelt. Darüber hinaus dienen die Unterfragestellungen als Orientierung für die Auswertung und Interpretation der Ergebnisse.

3.2.1 Change Management

- 1.1. Wie beschreiben Change-Experten erfolgreiches Change Management?
- 1.2. Welche Bezüge zwischen den generischen Prinzipien und den erhobenen Konstrukten zu Change Management und Change Projekten existieren?

3.2.2 Kommunikation im Change Management-Prozess

- 2.1. Wie beschreiben Change-Experten erfolgreiche Kommunikation im Change Management-Prozess?
- 2.2. Was sind die Stärken der heutigen Kommunikation im Change Management-Prozess?
- 2.3. Was sind die Schwächen der heutigen Kommunikation im Change Management-Prozess?

3.2.3 Neue Medien im Change Management-Prozess

- 3.1. Wie beschreiben Change-Experten das ideale Medium im Change Management Prozess?
- 3.2. Welche Stärken schreiben Change-Experten der heutigen Verwendung Neuer Medien im Change Management-Prozess zu?
- 3.3. Welche Schwächen schreiben Change-Experten der heutigen Verwendung Neuer Medien im Change Management-Prozess zu?

3.2.4 Anforderungen an Neue Medien im Change Management-Prozess

- 4.1. Welche Anforderungen an den Einsatz Neuer Medien im Change Management-Prozess lassen sich aus den Ergebnissen ableiten?

Im Folgenden vierten Kapitel werden die Methoden erläutert, mit welchen die relevanten Daten zur Bearbeitung und Beantwortung dieser Fragestellungen erhoben wurden.

4 Methoden

Dieses Kapitel ist dem empirischen Teil der Arbeit gewidmet. Entsprechend der im Theorieteil dargelegten Grundlagen einerseits und abgestimmt auf die Fragestellung andererseits, werden anschliessend die Methoden der Datenerhebung und der Datenauswertung beschrieben.

4.1 Datenerhebung

Um die subjektiv relevanten Anforderungen an den Einsatz Neuer Medien im Change Management zu messen, wurde die Untersuchung mit der *sci:vesco* Software der Firma *elements and constructs* GmbH geführt. Dieses Erhebungsinstrument basiert auf der Theorie der persönlichen Konstrukte und wurde eigens für die Repertory Grid-Technik entwickelt. Die softwaregestützte Interviewmethode ermöglicht es, subjektive Einschätzungen und Erfahrungswirklichkeiten zu erfassen. Dabei äussern sich die Befragten frei zu den vorgegebenen Elementen des Untersuchungsgegenstandes. Durch ein einheitliches Set von Elementen und mittels eines mathematischen Verfahrens (Hauptkomponentenanalyse) können die Aussagen einzelner Experten zueinander in Bezug gesetzt werden. Zudem wird das Zusammenführen einzelner Interviews zu Gruppen möglich, was wiederum gruppenspezifische Aussagen ermöglicht. Das verwendete Verfahren wird als Multiple Grid Analyse bezeichnet.

4.1.1 Auswahl der Untersuchungsteilnehmenden

Wie aus der Theorie hervorgeht, ist es von entscheidender Bedeutung für die Qualität der Befragung, dass die Interviewten einen persönlichen Erfahrungshintergrund zum Untersuchungsgegenstand haben (vgl. Kp. 2.6). Für die Repertory Grid-Untersuchung wurden Experten innerhalb der Firma BRC ausgewählt, die alle über mehrjährige Erfahrung im Change Management verfügen. Die ausgewählten Experten wurden persönlich angesprochen oder per Telefon oder E-Mail kontaktiert. Alle 10 ausgewählten Experten, 3 Frauen und 7 Männer, nahmen an der Untersuchung teil. Alle Befragten waren zum Erhebungszeitpunkt zwischen 28 und 62 Jahre alt. Zwei der Befragten gaben an, weniger als 5 Jahre Arbeitserfahrung im Change Management zu haben, zwei Experten zwischen 6 und 10 Jahren, zwei weitere Experten zwischen 16 und 20 Jahren, zwei zwischen 21 und 25 Jahren und ein Experte gab an, über mehr als 30 Jahre Erfahrung im Change Management zu verfügen.

4.1.2 Verwendete Vergleichselemente

Die Auswahl der Elemente einer Repertory Grid-Untersuchung ist für die Qualität der Ergebnisse von grosser Bedeutung (vgl. Kp. 2.6.1). Da in der vorliegenden Untersuchung eine Auswertung auf Gruppenebene mit der Multiplen Grid Analyse

durchgeführt wurde, bewerteten alle Experten dasselbe Elemente-Set. Der theoretischen Aufarbeitung entsprechend müssen die Elemente auf die Fragestellungen einerseits und auf die Erfahrungswelt der Experten andererseits ausgerichtet sein. Nur so können aussagekräftige Ergebnisse ermöglicht werden. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, wurde mit zwei ausgewählten Experten der Firma BRC, in Absprache mit dem betreuenden Dozenten dieser Arbeit, Herr Prof. Dr. W. Eberling, und unter Rücksprache mit Herrn Dr. M. Rosenberger von der Herstellerfirma der verwendeten Software, 15 Elemente ausgewählt. Abbildung 9 zeigt die 15 Elemente im Überblick.

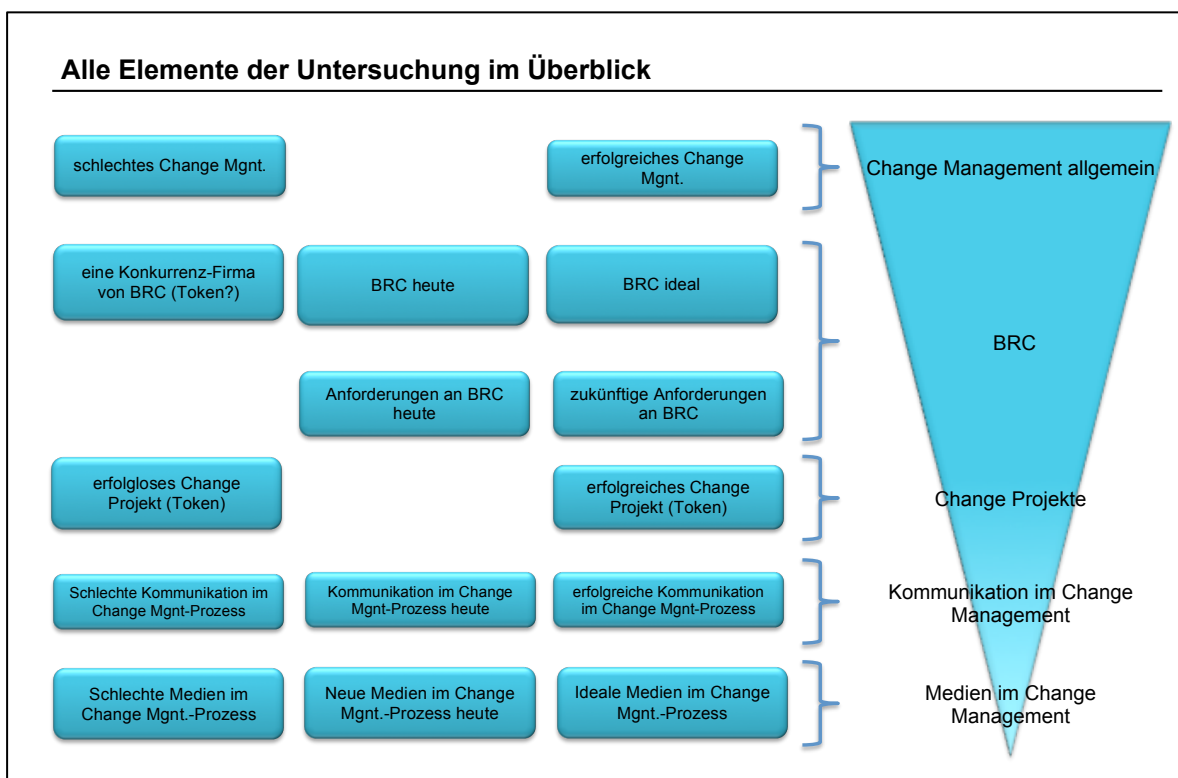


Abbildung 9: Alle Elemente der Untersuchung im Überblick

Durch die Mischung aus Ist- und Soll-Elementen sowie Elementen zum Thema Change Management allgemein, bis hin zu spezifischen Elementen zum Thema Medien im Change Management, sollte ein möglichst vielschichtiges Bild zur Beantwortung der Fragestellungen ermöglicht werden. Wie aus Abbildung 9 weiter hervorgeht, besteht das Elemente-Set dementsprechend aus unterschiedlichen Elementenblöcken (rechte Seite in Abbildung 9). Diese wurden aufgrund der verschiedenen Unterfragestellungen gebildet.

Anschliessend werden die Elemente und deren Auswahl entlang der Elementenblöcke und mit Verweis auf die entsprechenden Unterfragestellungen erläutert.

Die Elementenblöcke *Change Management allgemein* und *Change Projekte* zielen auf die Unterfragestellungen 1 zu Change Management im Allgemeinen ab. Im Zentrum dieser Unterfragen steht das Element **erfolgreiches Change**

Management. Mit diesem sollen konkrete, jedoch noch eher allgemeine Assoziationen zu erfolgreichem Change Management erzeugt werden. Als Kontrast dazu steht das Element **schlechtes Change Management**. Dieses wurde insbesondere deshalb gewählt, weil damit auch Konstrukte evoziert werden sollen, die beschreiben, was bei erfolgreichem Change Management explizit auszuschliessen ist (Kontrastierung). Analog verhält es sich mit den Elementen **erfolgreiches Change Projekt** und **erfolgloses Change Projekt**. Diese beiden Elemente wurden zudem als Token definiert. Ein Token ist ein variables Element, welches vor dem Interviewstart von jedem Experten individuell durch ein Element aus seiner persönlichen Erfahrung ersetzt wird. Es soll einerseits dazu beitragen, dass möglichst realitätsnahe und konkrete Konstrukte evoziert werden und andererseits den ‚Suchhorizont‘ für Konstrukte erweitern. Der vor dem Interview ins sci:vesco-Programm eingegebene Name erscheint dann während dem Interview anstelle der allgemeinen Elementbezeichnung. Es sind insbesondere diese vier Elemente, welche zur Beantwortung der Unterfragestellungen 1.1 und 1.2 gebildet wurden.

Die fünf Elemente aus dem Elementeblock *BRC & Change Management* (vgl. Abbildung 9) wurden gebildet, um die spezifische Situation der Firma BRC abzubilden. Die drei Elemente **eine Konkurrenz-Firma von BRC**, **BRC heute** und **BRC ideal** sowie die beiden Elemente **Anforderungen an BRC heute** und **zukünftige Anforderungen an BRC** sollen die konkreten Anforderungen an Neue Medien auf die spezifische Situation der Firma BRC erheben (und daraus eventuell in einem nächsten Schritt eine tailormade Lösung für die Firma BRC erarbeitet werden). Zudem sind diese Elemente wichtig, um zukünftige Anforderungen zu antizipieren und in die Gestaltungshinweise einfließen zu lassen. Im Weiteren diente dieser Elementeblock für eine separate Analyse ausserhalb der vorliegenden Fragestellung um firmeninterne Entwicklungsbereiche zu eruieren. Das Element **eine Konkurrenz-Firma von BRC** wurde ebenfalls als Token definiert.

Zur Untersuchung der Unterfragestellungen zur Kommunikation im Change Management-Prozess wurden die Elemente aus dem gleichnamigen Elementeblock gebildet (vgl. Abbildung 9). Kommunikation wird in der Literatur als Meta-Erfolgsfaktor für erfolgreiches Change Management beschrieben (vgl. Kp. 2.1 und 2.2 sowie z. B. Kotter, 2008; Kruse, 2004; Doppler & Lauterburg, 2008 u.a.). Da Kommunikation im Change Management sehr häufig an ein (neues) Medium gebunden ist, hängt die Kommunikation direkt mit dem Medieneinsatz zusammen. Insofern sind die Elemente dieser Elementegruppe besonders wertvoll für die vorliegende Untersuchung. Für die Unterfragestellung 2.1 sind die Elemente **erfolgreiche Kommunikation im Change Management-Prozess** und **schlechte Kommunikation im Change Management-Prozess** zentral. Zur Beantwortung der Unterfragen 2.1 und 2.2 werden diese zwei Elemente zudem mit dem Element **Kommunikation im Change Management-Prozess heute** verglichen.

Analog wurden zur Beantwortung der Unterfragestellungen 3.1 bis 3.3 die Elemente **ideale Medien im Change Management-Prozess**, **schlechte Medien im Change Management-Prozess** und **Neue Medien im Change Management-**

Prozess heute gebildet (Elementeblock *Medien im Change Management* in Abbildung 9). Insbesondere aus der Beschreibung dieser Elemente sollen Anforderungen an die Mediengestaltung abgeleitet werden. Zudem soll auch hier ein Vergleich mit den schlechten, respektive idealen Medien helfen, die Anforderungen zu spezifizieren.

Welche Elemente zur Beantwortung welcher Unterfragestellung herangezogen wurden, ist in Anhang A übersichtlich dargestellt.

Theoretisch sind in einem Grid-Interview alle Elemente miteinander kombinierbar. Um zu erreichen, dass alle Experten eine einheitliche Intervieweröffnung hatten, wurden die ersten fünf Elementetriaden vorgegeben. Gleichzeitig konnte dadurch sichergestellt werden, dass alle Elemente im Verlauf des Interviews mindestens einmal abgefragt wurden. Abbildung 10 zeigt die vorgegebenen ersten fünf Elementetriaden.

schlechtes Change Management	BRC heute	erfolgreiches Change Management
erfolgreiches Change Projekt	eine Konkurrenz-Firma von BRC	BRC ideal
Anforderungen an BRC heute	erfolgreiche Kommunikation im Change Management Prozess	zukünftige Anforderungen an BRC
erfolgloses Change Projekt	Kommunikation im Change Management-Prozess heute	schlechte Kommunikation im Change Management-Prozess
schlechte Medien im Change Management-Prozess	Neue Medien im Change Management-Prozess heute	ideale Medien im Change Management-Prozess

Abbildung 10: Vorgegebene Elementetriaden

In der Literatur wird im Weiteren diskutiert, dass es je nach Fragestellung angebracht sein kann, Konstrukte vorzugeben. Die Software *sci:vesco* bietet diese Möglichkeit ebenfalls. Dies hätte zur Bewertung systemfremden Expertenwissens geführt und der Intention das systemimmanente Wissen zu erfassen widersprochen. Aus diesem Grund wurden für die vorliegende Erhebung keine Konstrukte vorgegeben.

4.1.3 Durchführung der Interviews

Die Interviews wurden mit der Multiple Grid Software *sci:vesco 3.0* der Firma *elements and constructs GmbH* geführt. Vorgängig fanden zwei Testinterviews statt,

welche nicht in die Auswertung einbezogen wurden. Wie unter 4.1.1 beschrieben, wurden zehn Interviews geführt. Alle zehn Interviews fanden zwischen dem 30.11.2011 und dem 22.12.2011 statt und wurden vollständig in die Auswertung einbezogen. Sechs Interviews wurden in den Räumlichkeiten der Firma BRC geführt, zwei in den Räumlichkeiten eines aktuellen Projektpartners und eines in den Räumlichkeiten einer bekannten Firma der Befragten. Alle Interviews führte der Autor. Zudem wurden die Interviews aufgezeichnet, um allfällig auftretenden Unklarheiten bei der Datenauswertung nachgehen zu können. Allen Experten wurde eine Anonymisierung ihrer Aussagen zugesichert.

Die Interviews bestanden aus fünf Teilen: Einer Einführung, dem Vorlegen und Klären aller Elemente (inklusive Token definieren), dem eigentlichen Hauptteil mit der Konstruktevokation und Bewertung, einem kurzen abschliessenden Fragebogen und dem Interviewabschluss.

Zu Beginn des Interviews wurden alle Experten mit einer Art Checkliste einheitlich über das Ziel der Untersuchung, die Methode und die Interviewtechnik instruiert. Hierbei wurde betont, dass persönliche Erfahrungen, Sichtweisen und Einstellungen zu den Elementen erwünscht sind – nicht fachliche Definitionen. Die Interviewinstruktion ist in Anhang B abgebildet.

Im zweiten Teil wurde mit den Experten das Elemente-Set besprochen, allfällige Fragen geklärt und für die Elemente **eine Konkurrenz-Firma von BRC**, **erfolgloses Change Projekt** und **erfolgreiches Change Projekt** Token definiert. Ein Ausdruck aller Elemente (vgl. Anhang C) lag während dem gesamten Interview in A4-Grösse vor.

Die Gewinnung der Konstrukte wird als Konstruktevokation bezeichnet. Sie stellt den eigentlichen Kern der Datenerhebung dar und stand im Zentrum des dritten Interviewteils. Für die vorliegende Untersuchung wurde dazu die triadische Differenzierungsmethode verwendet (siehe Kp. 2.6.3). Zur Präsentation der Elementetriade wurde den Experten folgende Frage gestellt: ‚Welche zwei Elemente sind sich ähnlich und unterscheiden sich gleichzeitig vom dritten?‘ Nach der Auswahl der beiden, sich ähnelnden Elementen, wurde der Interviewteilnehmende aufgefordert, ein Konstrukt (Initialpol) in Form eines Adjektivs zu nennen, welches für diese Ähnlichkeit steht. ‚Was haben die beiden Elemente gemeinsam?‘ lautete dazu die entsprechende Frage. Nach der Eingabe dieser Beschreibung erschien die Frage: ‚Was charakterisiert das dritte Element im Gegensatz zu den anderen beiden?‘ Anschliessend wurden alle Elemente mit dem Tetralemmafeld bewertet (vgl. Abbildung 11). Diese Art der Skalierung erlaubt es, wie im Theorieteil (Kp. 2.6.3) beschrieben, Elemente auch in Konstrukte einzuordnen, welche nicht dichotom sind. Die Skalierung des Feldes reichte von 0% bis 100% mit 1%-iger Abstufung. Alle Elemente konnten dabei mittels ‚drag and drop‘ sehr einfach am gewünschten Ort platziert werden.

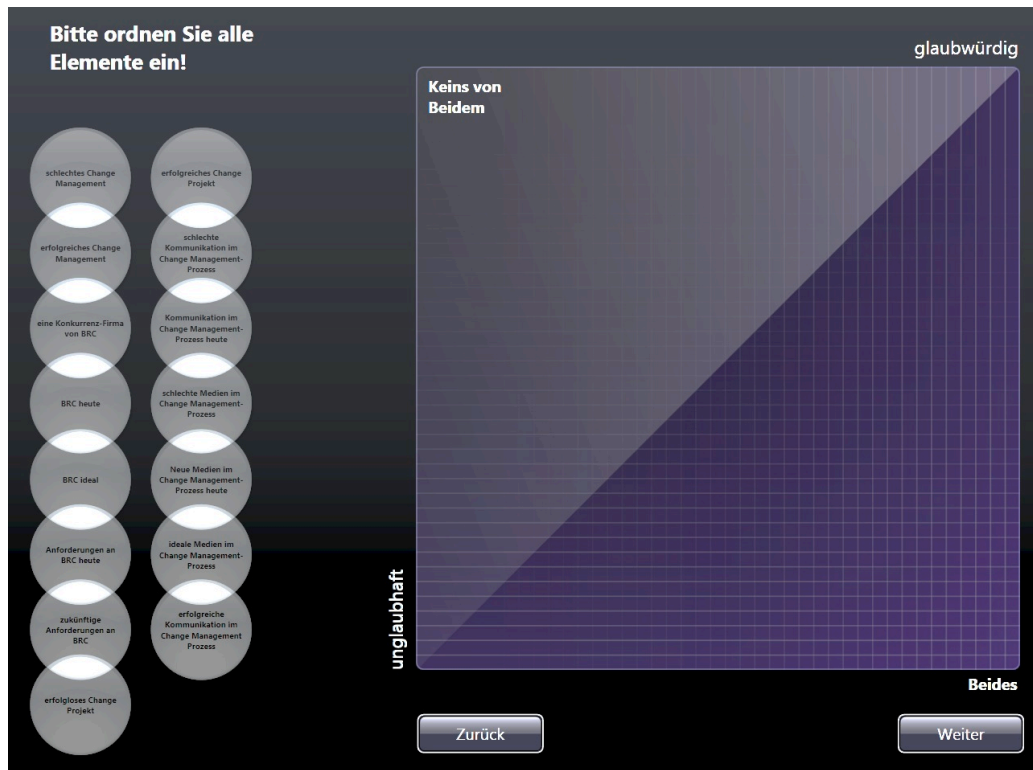


Abbildung 11: Screenshot Tetralemmafeld (Autor, sci:vesco 3.0)

Zum Abschluss des Interviews wurden mit einem kurzen Fragebogen folgende Daten erhoben: Altersgruppe, Geschlecht, Expertengruppe (intern / extern / Themenexperte) sowie eine kurze Abfrage welche sozialen Medien genutzt werden.

Alle Interviews wurden mit einem kurzen Feedback zur Untersuchungsmethode, dem Klären allfälliger Fragen und dem Darlegen des weiteren Vorgehens abgeschlossen.

4.1.4 Verwendete Geräte und Software

Wie bereits erwähnt, wurden alle Interviews softwaregestützt geführt. Die verwendete Software ist 3.0.1.151 der Firma *elements and constructs* GmbH aus Leipzig.

Das Interview wurde mit einem MacBook Pro mit 13 Zoll Bildschirmgröße geführt. Die Eingaben wurden mit Tastatur, Trackpad und Apple Magic Maus gesteuert. Zur Aufzeichnung der Interviews wurde ein Apple iPhone 3GS verwendet.

4.2 Datenauswertung

Wie aus der Theorie ersichtlich, lässt die Repertory Grid-Methode verschiedene Formen der Datenauswertung zu (vgl. Kp. 2.6.3). Insbesondere rechnergestützte Verfahren, wie zum Beispiel *sci:vesco*, bereiten die erhobenen Daten in vielfältiger Weise auf und bieten dadurch eine Vielzahl qualitativer, als auch quantitativer Auswertungsmöglichkeiten. Für die vorliegende Untersuchung wurden Methoden beider Forschungsrichtungen (quantitativ und qualitativ) in die Auswertung

einbezogen. Nicht alle Auswertungsmethoden lassen sich eindeutig einer Forschungsrichtung zuordnen. Für (eher) qualitative Auswertungen wurden die dreidimensionale Multi-Eigenstrukturanalyse (ESA) (siehe Kp. 2.6.3), Konstruktwellen, Elementprofile oder semantische Korridore verwendet. Für (eher) quantitative Auswertungen kamen Korrelationstabellen und die Clusteranalyse nach Bertin zur Anwendung. Insbesondere das sci:vesco spezifische Werkzeug ‚Elementprofile‘ ermöglicht eine gezielte Analyse von Elemente-Konstrukt-Beziehungen. Es erlaubt die Anzeige von Konstrukten, welche zu einem gewünschten Prozentsatz auf ein oder mehrere Elemente zutreffen, respektive nicht zutreffen. Dieses Werkzeug wurde vorwiegend zur Auswertung der Daten bezüglich der Unterfragestellungen angewandt.

5 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden zuerst allgemeine Ergebnisse der Untersuchung dargestellt. Anschliessend werden die spezifischen Ergebnisse zu den Unterfragestellungen aufgeführt.

5.1 Allgemeine Ergebnisse

Die Darstellung der allgemeinen Ergebnisse soll einen Überblick über die erhobenen Daten ermöglichen und gleichzeitig erste Ergebnisse ohne grosse Detailtiefe darlegen.

5.1.1 Allgemeine quantitative Ergebnisse

Für die vorliegende Untersuchung wurden zehn Interviews mit der Repertory Grid Software *sci:vesco* geführt. Die Interviewdauer betrug zwischen 1 Std. 5 Min und 2 Std. 3 Min. Die durchschnittliche Interviewdauer lag bei 83 Min. Insgesamt wurden in den Interviews 114 Konstrukte erhoben (min. 8 max. 18). Dies ergab durchschnittlich 11,4 Konstrukte pro Interview.

5.1.2 Ergebnisse zu den Elemente-Korrelationen

Element-Element Korrelationen geben Aufschluss darüber, wie gross der Zusammenhang zweier Elemente ist. Tabelle 2 zeigt die Element - Element Korrelationskoeffizienten nach Pearson. Aus dieser Tabelle ist ersichtlich, dass vier Elementepaare sehr hoch ($r \geq 0,9$) miteinander positiv korrelieren (in Tabelle 2 gelb markiert). Es sind dies die Elementepaare ***BRC ideal*** und ***erfolgreiches Change Management*** ($r = 0,98$), ***BRC ideal*** und ***erfolgreiche Kommunikation im Change Management-Prozess*** ($r = 0,92$), ***erfolgreiches Change Management*** und ***erfolgreiche Kommunikation im Change Management-Prozess*** ($r = 0,92$) sowie ***BRC ideal*** und ***ideale Medien im Change Management-Prozess*** ($r = 0,9$).

Zwei Elementepaare korrelieren sehr hoch negativ miteinander (in Tabelle 2 orange eingefärbt). Es sind dies die Elementepaare ***schlechtes Change Management*** und ***erfolgreiches Change Management*** ($r = -0,92$) sowie ***schlechtes Change Management*** und ***BRC ideal*** ($r = -0,91$).

Die Elemente ***Kommunikation im Change Management-Prozess heute*** und ***Neue Medien im Change Management-Prozess heute*** korrelieren auffallend wenig mit anderen Elementen (in Tabelle 2 hellgrün hervorgehoben) und haben gegenseitig nur eine mittlere Korrelation von $r = 0,53$ (in Tabelle 2 dunkelgrün markiert). Das Element ***Kommunikation im Change Management-Prozess heute*** korreliert einzig mit dem Element ***schlechte Kommunikation im Change Management Prozess*** gering ($r = 0,22$; in Tabelle 2 olivfarbig hervorgehoben), mit allen anderen Elementen nur sehr gering. Das Element ***Neue Medien im Change***

Management-Prozess heute korreliert nur mit den Elementen **schlechte Medien im Change Management Prozess** ($r = 0,29$) und **schlechte Kommunikation im Change Management Prozess** ($r = 0,23$) gering positiv und mit dem Element **erfolgreiches Change Management** ($r = -0,21$) gering negativ (olivfarbig markiert). Mit allen anderen Elementen korreliert es ebenfalls nur sehr gering.

Tabelle 2: Element - Element Korrelationskoeffizienten nach Pearson

	Anf. an BRC heute	BRC heute	BRC ideal	Konk.-Firma von BRC	erfolgloses Ch. Projekt	erfolgr. Komm. i. ChMgnt-Proz.	erfolgr. ChMgnt	erfolgr. Ch Pprojekt	ideale Medien i. ChMgnt-Proz.	Komm. i.ChMgnt- Proz heute	N. Medien i. ChMgnt-Proz. heute	schl. Komm. i. ChMgnt-Proz.	schl. Medien i. ChMgnt-Proz.	schlechtes ChMgnt	zukünftige Anf. an BRC
Anf. an BRC heute	1	0.35	0.64	0.23	-0.36	0.6	0.64	0.58	0.6	0.11	-0.02	-0.57	-0.47	-0.59	0.76
BRC heute	0.35	1	0.38	0.06	-0.32	0.37	0.35	0.4	0.43	0.16	0.13	-0.35	-0.2	-0.37	0.4
BRC ideal	0.64	0.38	1	0.3	-0.63	0.92	0.98	0.68	0.9	-0.13	-0.17	-0.88	-0.76	-0.91	0.85
Konk.-Firma von BRC	0.23	0.06	0.3	1	-0.15	0.24	0.3	0.24	0.18	-0.01	0.02	-0.2	-0.13	-0.26	0.34
erfolgloses Ch. Projekt	-0.36	-0.32	-0.63	-0.15	1	-0.65	-0.58	-0.4	-0.52	0.02	0.03	0.64	0.43	0.58	-0.51
erfolgr. Komm. i. ChMgnt-Proz.	0.6	0.37	0.92	0.24	-0.65	1	0.92	0.62	0.89	-0.14	-0.14	-0.82	-0.71	-0.86	0.81
erfolgr. ChMgnt	0.64	0.35	0.98	0.3	-0.58	0.92	1	0.69	0.89	-0.16	-0.21	-0.87	-0.77	-0.92	0.85
erfolgr. Ch Pprojekt	0.58	0.4	0.68	0.24	-0.4	0.62	0.69	1	0.61	0.06	-0.08	-0.59	-0.47	-0.65	0.65
ideale Medien i. ChMgnt-Proz.	0.6	0.43	0.9	0.18	-0.52	0.89	0.89	0.61	1	0.04	-0.07	-0.79	-0.71	-0.8	0.79
Komm. i.ChMgnt- Proz heute	0.11	0.16	-0.13	-0.01	0.02	-0.14	-0.16	0.06	0.04	1	0.23	0.22	0.16	0.18	-0.06
N. Medien i. ChMgnt-Proz. Heute	-0.02	0.13	-0.17	0.02	0.03	-0.14	-0.21	-0.08	-0.07	0.23	1	0.23	0.29	0.18	-0.14
schl. Komm. i. ChMgnt-Proz.	-0.57	-0.35	-0.88	-0.2	0.64	-0.82	-0.87	-0.59	-0.79	0.22	0.23	1	0.79	0.84	-0.76
schl. Medien i. ChMgnt-Proz.	-0.47	-0.2	-0.76	-0.13	0.43	-0.71	-0.77	-0.47	-0.71	0.16	0.29	0.79	1	0.68	-0.69
schlechtes ChMgnt	-0.59	-0.37	-0.91	-0.26	0.58	-0.86	-0.92	-0.65	-0.8	0.18	0.18	0.84	0.68	1	-0.8
zukünftige Anf. an BRC	0.76	0.4	0.85	0.34	-0.51	0.81	0.85	0.65	0.79	-0.06	-0.14	-0.76	-0.69	-0.8	1

Eine weitere Korrelationstabelle bei welcher alle Korrelationen in Graustufen eingefärbt sind, befindet sich in Anhang D. Darin sind die hier beschriebenen Zusammenhänge sowie weitere Korrelationen optisch erfassbar.

Die Bedeutung der hier beschriebenen Korrelationen wird in Kapitel 6.1.2 diskutiert.

5.1.3 Ergebnisse Eigenstrukturanalyse ESA

Eine allgemeine Übersicht über die räumliche Anordnung aller Elemente der Befragung gibt die Eigenstrukturanalyse in Abbildung 12 wieder. In dieser lassen sich die oben beschriebenen Korrelationen erkennen. Im Zentrum der Analyse des Eigenstrukturraumes steht sowohl die Gewinnung von Erkenntnissen in Anbetracht der absoluten Position der Elemente im Eigenstrukturraum, als auch der relativen Position der Elemente zueinander. Die Bedeutung der Positionierung der Elemente wurde in Kapitel 2.6.5 beschrieben und wird hier nicht wiederholt.

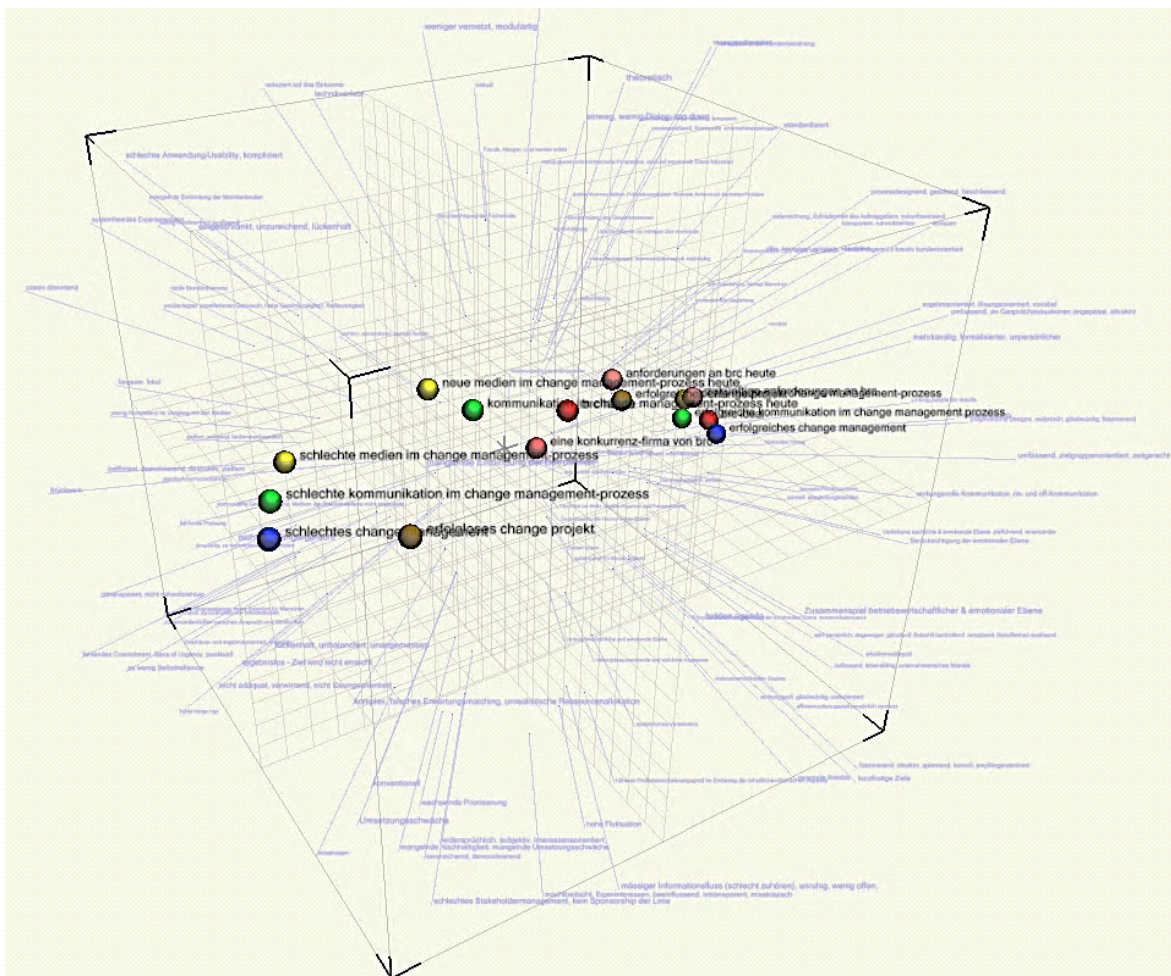


Abbildung 12: 3D-Darstellung aller Elemente im Eigenstrukturraum ESA

Die farbigen Kugeln stellen alle Elemente der Untersuchung dar. Diese wurden nachträglich eingefärbt, wobei jeweils ‚zusammengehörende‘ Elemente, wie zum Beispiel **schlechtes Change Management** und **erfolgreiches Change Management** (blau) oder Elementetriaden, wie zum Beispiel **schlechte Kommunikation im Change Management-Prozess**, **Kommunikation im Change Management-Prozess heute** und **ideale Kommunikation im Change Management-Prozess** (grün), mit den selben Farben eingefärbt wurden.

Bei genauerer Betrachtung des Eigenstrukturraumes (vgl. Abbildung 12) sind auf der linken Seite vier Elemente zu erkennen, welche in relativer Nähe zueinander liegen – sie befinden sich in einem engeren semantischen Raum. Dies bedeutet, dass die betreffenden Elemente für die Befragten eine ähnliche Bedeutung haben. Diese vier Elemente sind: **schlechte Medien im Change Management-Prozess** (gelb), **schlechte Kommunikation im Change Management-Prozess** (grün), **schlechtes Change Management** (blau) und **erfolgloses Change-Projekt** (braun). Bezugnehmend auf die darin befindlichen Elemente, kann dieser Bereich mit der Bezeichnung ‚Unerwünscht‘ umschrieben werden.

Um einen kollektiven semantischen Cluster innerhalb des Eigenstrukturraumes zu erfassen, können zum Beispiel mittels ‚semantischem Korridor‘ (Analysewerkzeug in sci:vesco) die Konstrukte eingefangen werden, die für ein Element bedeutsam sind. Abbildung 13 zeigt den semantischen Korridor um die vier Elemente im ‚unerwünschten‘ Bereich.

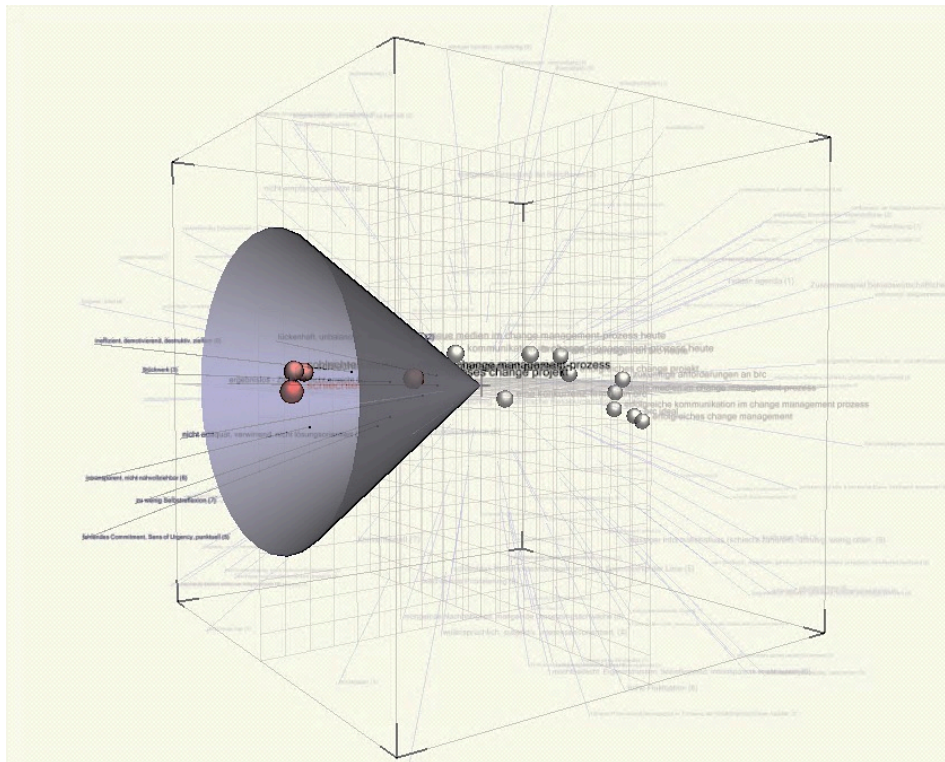


Abbildung 13: Semantischer Korridor zum ‚unerwünschten‘ Bereich

Die mit diesem Werkzeug erfassten Konstrukte für den Bereich ‚Unerwünscht‘ wurden gruppiert, zusammengefasst und anschliessend mit umfassenden Begriffen beschrieben. Die so identifizierten Themenfelder, die es aus Sicht der Befragten im Kontext Neue Medien im Change Management zu vermeiden gilt, lauten:

- Prozess als loses Stückwerk von Massnahmen gestalten
- Motivation und Beteiligung hemmen
- Verwirrungen nicht klären

- Selbstreflexion vermeiden
- keine Ziele definieren
- unangemessen kommunizieren
- partielle Interessen verfolgen

Auf der rechten Seite des Eigenstrukturraumes (Abbildung 12) ist ebenfalls eine Akkumulation von Elementen erkennbar. Diese besteht aus folgenden Elementen: **BRC ideal** (rot), **erfolgreiches Change Management** (blau), **erfolgreiche Kommunikation im Change Management-Prozess** (grün), und **ideale Medien im Change Management-Prozess** (gelb). Nahe bei diesem Cluster liegt auch das Element **zukünftige Anforderungen an BRC** (rosa). Entsprechend kann dieser Bereich mit dem Begriff ‚Ideal‘ umschrieben werden. Die Konstrukte zu diesem Bereich wurden analog den Konstrukten im Bereich ‚Unerwünscht‘ bearbeitet. Die so identifizierten Themenfelder, die im Kontext Neue Medien im Change Management erstrebenswert sind, lauten:

- über grosses Prozesswissen verfügen
- für hohe Transparenz sorgen
- Menschen bewegen
- motivationsfördernd kommunizieren
- Orientierung stiften
- sachliche und emotionale Ebene berücksichtigen
- auf optimales Timing achten
- vernetzte Aktionen planen und durchführen
- Gesamtprozess beachten

Im Zentrum des Eigenstrukturraumes liegen Elemente, die eher unklar und ambivalent beschrieben wurden (vgl. Kp. 2.6.5). Es sind dies die Elemente **BRC heute** (rot), **eine Konkurrenz-Firma von BRC** (rosa), **Kommunikation im Change Management-Prozess heute** (grün) und **Neue Medien im Change Management-Prozess heute** (gelb). Dieser Bereich kann mit ‚Heute‘ umschrieben werden. Entsprechend der ambivalenten Bewertung beinhaltet dieser Bedeutungsraum sowohl positiv als auch negativ konnotierte Konstrukte. Die auf gleiche Weise identifizierten Themenfelder, die im Kontext Neue Medien im Change Management den aktuellen Zustand beschreiben, sind:

- passiv und abwartend handeln
- bekanntes Terrain nicht verlassen
- mangelnde Einbindung der Betroffenen / wenig Involviertheit auslösen
- systemfremdes Expertenwissen anwenden
- kundenorientiert agieren
- ergebnisorientiert auf den Prozess einwirken
- standardisiertes Vorgehen verwenden

5.2 Ergebnisse zu den Unterfragestellungen

Nachfolgend werden die Ergebnisse entlang der Unterfragestellungen dargestellt. Dabei stehen die Element-Konstrukt-Beziehungen im Fokus der Analyse. Streng betrachtet stellen die in den Grafiken dargestellten Begriffe jeweils die Bezeichnung eines Konstruktpols und nicht das ganze Konstrukt dar. Anlässlich besserer Lesbarkeit und besserer Verständlichkeit wird im Folgenden anstelle von ‚Bezeichnung des Konstruktpols‘ die Bezeichnung ‚Konstrukt‘ verwendet.

5.2.1 Ergebnisse zu Change Management

Nachstehend werden die Ergebnisse zum Change Management entsprechend den Unterfragestellungen dargelegt.

5.2.1.1 Wie beschreiben Change-Experten erfolgreiches Change Management?

Abbildung 15 zeigt die Konstrukte, die am höchsten auf das Element **erfolgreiches Change Management** zutreffen. Dabei werden Konstrukte aufgeführt, welche zu mindestens 90% auf das Element **erfolgreiches Change Management** und zu höchstens 10% auf das Element **schlechtes Change Management** zutreffen.

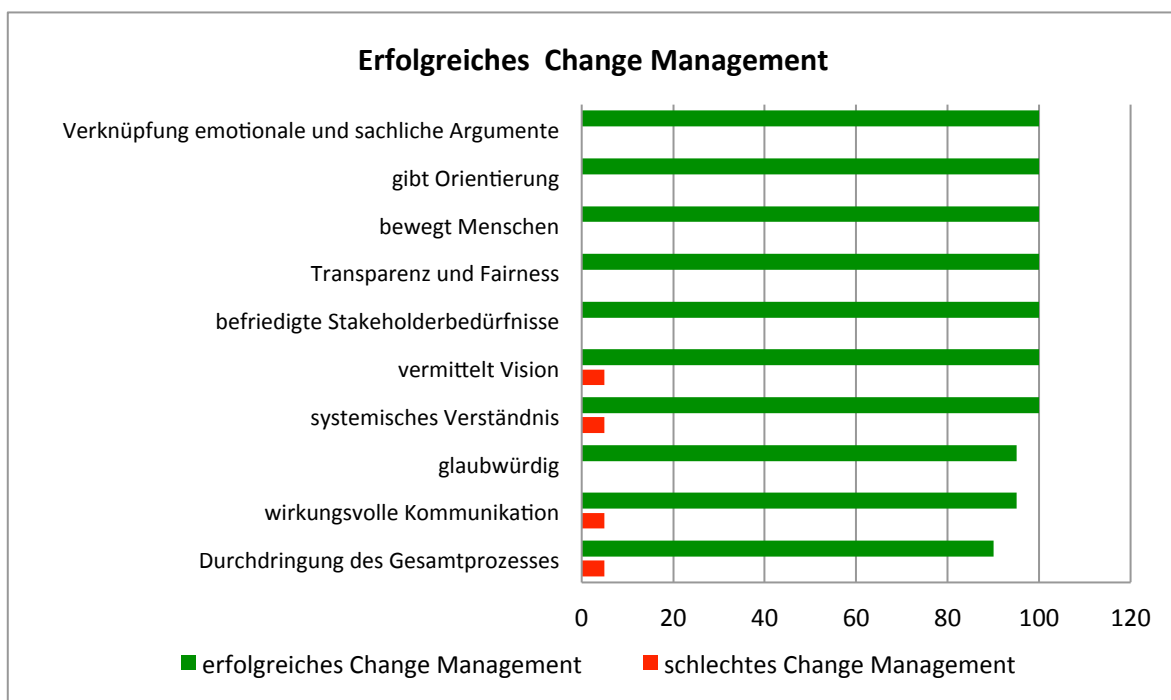


Abbildung 15: Erfolgreiches vs. schlechtes Change Management

In Abbildung 15 lassen sich somit die Konstrukte erkennen, welche absolut am höchsten auf das Element **erfolgreiches Change Management** zutreffen. Daraus geht hervor, dass die Verknüpfung der sachlichen und der emotionalen Ebene,

das Geben von Orientierung, das Bewegen der Menschen, Transparenz und Fairness sowie das Befriedigen der Stakeholderbedürfnisse in der Wahrnehmung der Befragten die wichtigsten Themen für erfolgreiches Change Management sind. Diese Konstrukte treffen in der Wahrnehmung der Change-Experten ohne Einschränkung auf das Element **erfolgreiches Change Management** zu. Ebenfalls sehr hoch bewertet wurden das Vermitteln von Visionen sowie ein systemisches Verständnis für den Veränderungsprozess. Die roten Balken zeigen an, dass diese zwei Konstrukte auch zu 5% auf das Element **schlechtes Change Management** zutreffen. Das bedeutet, dass diese Konstrukte nicht von allen Experten uneingeschränkt dem Element **erfolgreiches Change Management** zugewiesen wurden. Weitere Top-Themen für erfolgreiches Change Management sind Glaubwürdigkeit, wirkungsvolle Kommunikation und Durchdringung des Gesamtprozesses.

In Abbildung 16 sind in analoger Weise jene Konstrukte dargestellt, welche auf das Element **erfolgreiches Change Projekt** zutreffen (**erfolgreiches Change Projekt** zu min. 85%; **erfolgloses Change Projekt** zu max. 25%).

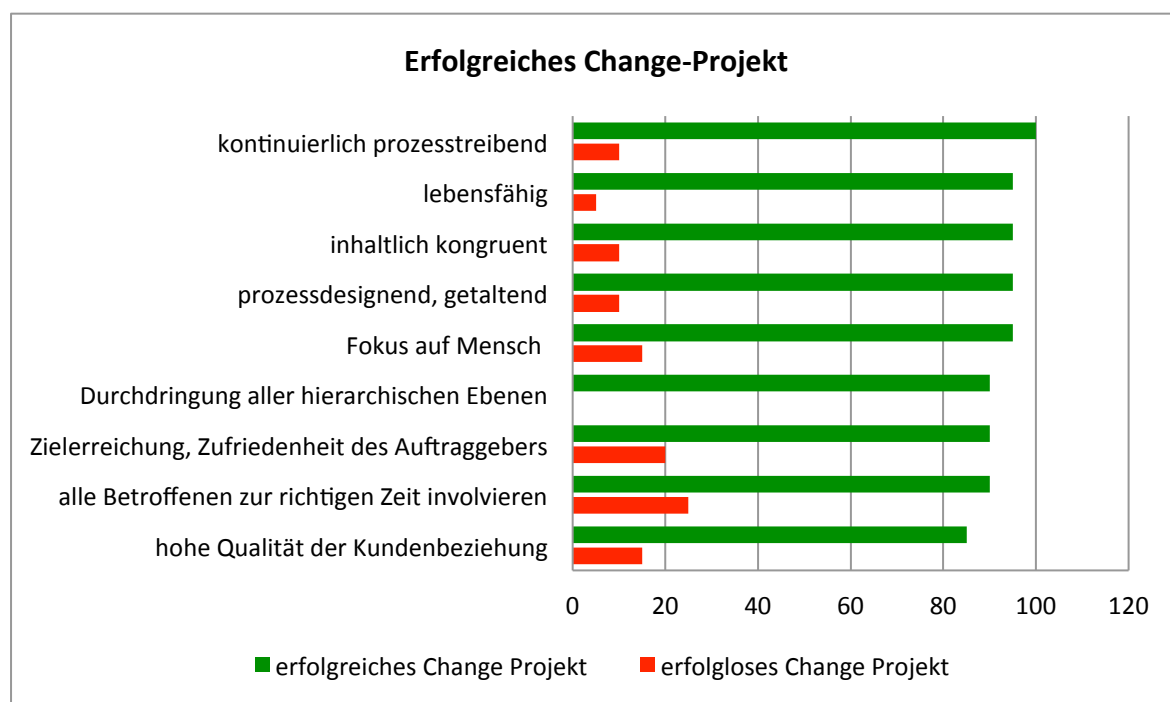


Abbildung 16: Erfolgreiches vs. erfolgloses Change Projekt

Aus Abbildung 16 gehen die Themenbereiche hervor, welche aus Sicht der Befragten für ein erfolgreiches Change Projekt am wichtigsten sind. Es lässt sich erkennen, dass es im Vergleich mit dem Element **erfolgloses Change Projekt** kein Konstrukt gibt welches uneingeschränkt auf ein erfolgreiches Change Projekt zutrifft. Trotzdem sind die aufgeführten Konstrukte aus Sicht der Befragten höchst bedeutsam für den Erfolg eines Change Projektes. Ein erfolgreiches Change Projekt zeichnet sich demnach dadurch aus, dass es kontinuierlich prozesstreibend,

lebensfähig, inhaltlich kongruent und prozessdesignend und gestaltend ist. Dabei soll der Fokus auf den Menschen gelegt werden und alle Hierarchieebenen durchdringen. Zielerreichung und Zufriedenheit des Auftraggebers sind weitere zwei Aspekte, die mit kleinen Einschränkungen noch immer sehr relevant für ein erfolgreiches Change Projekt sind. Ebenso, dass alle Betroffenen zur richtigen Zeit involviert werden und auf eine hohe Qualität in der Beziehung zum Kunden geachtet wird.

Die bis anhin aufgeführten Konstrukte beschreiben, was es für erfolgreiches Change Management und erfolgreiche Change Projekte aus Expertensicht anzustreben respektive zu erreichen gilt. Ergänzend dazu ist auch von Interesse, was vermieden werden sollte, damit Change Management und Change Projekte erfolgreich sind. Dementsprechend sind die Konstrukte, welche auf die Elemente **schlechtes Change Management** und **erfolgloses Change-Projekt** zutreffen, nachfolgend aufgeführt. Bei der Auflistung wurde auf gegenteilige Konstruktpole (z.B. transparent vs. intransparent) verzichtet, weil diese keine zusätzlichen Informationen beinhalten. Aufgrund der Datenlage macht eine Darstellung in grafischer Form wenig Sinn, weshalb die Konstrukte in aufzählender Form wiedergegeben werden. Diese Konstrukte sind:

von Misstrauen geprägt, machtbedacht, auf Eigeninteressen bedacht, beeinflussend, intransparent, Stückwerk, beschluss- und ergebnisorientiert, ängstlich, widersprüchlich, wenig Dialog, systemfremdes Expertenwissen, ‚Sense of Urgency‘ fehlt, unrealistische Ressourcenallokation

Aus dieser Auflistung lässt sich erkennen, dass die Themen Macht, Eigeninteressen und Misstrauen latente Themen bei erfolglosem Change Management und erfolglosen Change Projekten sind. Im Weiteren verbinden die Befragten mit schlechtem Change Management respektive erfolglosen Change Projekten Assoziationen wie Stückwerk, wenig Dialog, systemfremdes Expertenwissen, fehlender Sinn für die Dringlichkeit und unrealistische Ressourcenallokation.

5.2.1.2 Welche Bezüge zwischen den generischen Prinzipien und den erhobenen Konstrukten zu Change Management und Change Projekten existieren?

Entsprechend der Fragestellung wurden die erhobenen Konstrukte auf Bezüge zu den generischen Prinzipien untersucht. In Tabelle 3 sind die Zuweisungen von Konstrukten zu Prinzipien dargestellt.

Tabelle 3: Generische Prinzipien und zutreffende Konstrukte

Generisches Prinzip	zutreffende Konstrukte
<p>1. Stabilitätsbedingungen für Veränderungsprozesse schaffen</p>	<p>Positive Konstrukte: <i>Verknüpfung emotionale und sachliche Argumente</i> <i>Transparenz und Fairness</i> <i>glaubwürdig</i> <i>inhaltlich kongruent</i> <i>Fokus auf Mensch</i> <i>hohe Qualität der Kundenbeziehung</i></p> <p>Negative Konstrukte: <i>von Misstrauen geprägt</i> <i>intransparent</i> <i>ängstlich</i> <i>beeinflussend</i></p>
<p>2. Identifikation von Mustern des relevanten Systems</p>	<p>Positive Konstrukte: <i>systemisches Verständnis</i></p> <p>Negative Konstrukte: <i>wenig Dialog</i> <i>systemfremdes Expertenwissen</i></p>
<p>3. Sinnbezug herstellen</p>	<p>Positive Konstrukte: <i>Verknüpfung emotionale und sachliche Argumente</i> <i>bewegt Menschen</i> <i>vermittelt Visionen</i> <i>lebensfähig</i> <i>Fokus auf Mensch</i></p> <p>Negative Konstrukte: <i>„Sense of Urgency“ fehlt</i> <i>systemfremdes Expertenwissen</i> <i>widersprüchlich</i></p>
<p>4. Kontrollparameter identifizieren / Energetisierungen ermöglichen</p>	<p>Positive Konstrukte: <i>bewegt Menschen</i> <i>alle Betroffenen zur richtigen Zeit involvieren</i></p> <p>Negative Konstrukte: <i>unrealistische Ressourcenallokation</i></p>
<p>5. Destabilisierung/Fluktuationsverstärkung</p>	<p>Positive Konstrukte: <i>gibt Orientierung</i> <i>wirkungsvolle Kommunikation</i> <i>alle Betroffenen zur richtigen Zeit involvieren</i></p> <p>Negative Konstrukte: <i>„Sense of Urgency“ fehlt</i></p>
<p>6. Resonanz/Synchronisation/Kairos</p>	<p>Positive Konstrukte: <i>Verknüpfung emotionale und sachliche Argumente</i> <i>wirkungsvolle Kommunikation</i> <i>kontinuierlich prozesstreibend</i> <i>Fokus auf Mensch</i> <i>alle Betroffenen zur richtigen Zeit involvieren</i> <i>Durchdringung des Gesamtprozesses</i></p> <p>Negative Konstrukte: <i>Stückwerk</i></p>

7. Gezielte Symmetriebrechung ermöglichen	Positive Konstrukte: <i>gibt Orientierung</i> <i>alle Betroffenen zur richtigen Zeit involvieren</i> Negative Konstrukte: -
8. Re-Stabilisierung	Positive Konstrukte: - Negative Konstrukte: -

Zu den Unterfragestellungen 1 wurden insgesamt 35 relevante Konstrukte identifiziert. Wie aus Tabelle 3 hervorgeht, konnten 28 Konstrukte den generischen Prinzipien zugeordnet werden. Dabei waren Mehrfachzuweisungen möglich. Einzig zum Prinzip ‚Re-Stabilisierung‘ wurde kein entsprechendes Konstrukt gefunden.

Die Konstrukte die nicht zugeordnet werden konnten beinhalten sowohl positiv, als auch negativ formulierte Konstrukte. Positive Konstrukte die nicht zugeordnet werden konnten sind:

Befriedigte Stakeholderbedürfnisse, Zielerreichung, Zufriedenheit des Auftraggebers

Nicht zugeordnete negative Konstrukte sind:

machtbedacht, auf Eigeninteressen bedacht, beschluss- und ergebnisorientiert, seminarlastig

Die Bedeutung der Ergebnisse zu erfolgreichem Change Management und die Zuweisung der Konstrukte zu den generischen Prinzipien werden in Kapitel 6.2.1 diskutiert.

5.2.2 Ergebnisse zur Kommunikation im Change Management-Prozess

Anschließend werden die Ergebnisse zur Kommunikation im Change Management-Prozess entsprechend den Unterfragestellungen dargelegt.

5.2.2.1 Wie beschreiben Change-Experten erfolgreiche Kommunikation im Change Management-Prozess?

Welche Assoziationen auf das Element ***erfolgreiche Kommunikation im Change Management-Prozess*** am stärksten zutreffen, geht aus Abbildung 17 hervor. Darin sind alle Konstrukte aufgeführt, die zu mindestens 90% auf dieses Element zutreffen und somit die Anforderungen an erfolgreiche Kommunikation im Change Management-Prozess aus Sicht der Befragten am treffendsten beschreiben. Die Konstrukte sind am Rand aufgeführt und die grünen Punkte zeigen an, zu wie viel Prozent das entsprechende Konstrukt auf das Element ***erfolgreiche Kommunikation im Change Management-Prozess*** zutrifft. Dabei fällt auf, dass sehr viele

Konstrukte vollständig auf dieses Element zutreffen (im Uhrzeigersinn von *wertschätzend* b. u. m. *empfängerzentriert*).

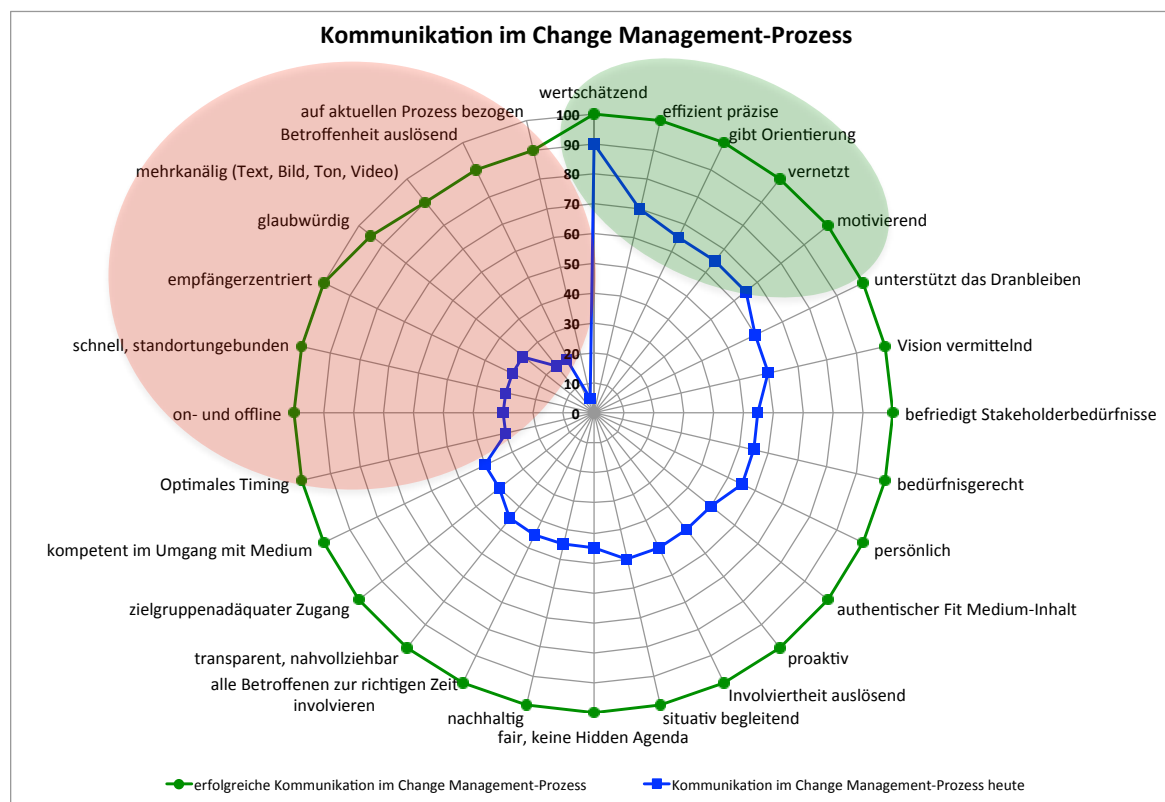


Abbildung 17: Erfolgreiche vs. heutige Kommunikation im Change Management-Prozess

(Anmerkung: Auf die in Abbildung 17 hervorgehobenen roten und grünen Bereiche und auf die blauen Markierungen zur Kommunikation heute, wird in Kapitel 5.2.2.2 eingegangen)

Ergänzend zu diesen Konstrukten geben Konstrukte, welche auf das Element **schlechte Kommunikation im Change Management-Prozess** zutreffen darüber Aufschluss, wie erfolgreiche Kommunikation nicht sein sollte, respektive was es in der Change Management-Kommunikation zu vermeiden gilt. In analoger Weise zur vorhergehenden Fragestellung wird auch hier auf die Auflistung gegenteiliger Konstrukte verzichtet. Die auf das Element **schlechte Kommunikation im Change Management-Prozess** zusätzlich zutreffendsten Konstrukte sind:

komplex, verunsichernd, demoralisierend, Zurückhalten von Informationen, auf Eigeninteressen bedacht, beeinflussend, misstrauisch, modularartig

Die Konstrukte dieser Auflistung sowie die Konstrukte aus Abbildung 17 können zur besseren Erfassung zu inhaltlichen Themen gruppiert werden. Eine inhaltliche Analyse der Konstrukte führte zu den Kategorien *Inhalt*, *Form* und *Funktion*. Die Analyseeinheit waren dabei die genannten Konstrukte. Der Kategorie *Inhalt*

wurden Konstrukte zugewiesen, die Aussagen bezüglich des Inhaltes der Kommunikation machen (z.B. bedürfnisgerecht oder persönlich). Die Kategorie *Form* beinhaltet Konstrukte, welche Aussagen zur Art und Weise der Kommunikation machen (z.B. schnell, standortungebunden). Und die Kategorie *Funktion* umfasst Konstrukte, welche auf Zweck und Absicht der Kommunikation verweisen. Da die Bildung eines Kategoriensystems nicht im Zentrum dieser Untersuchung steht, wurden die Kategorien nicht nach wissenschaftlich fundierten inhaltsanalytischen Verfahren wie zum Beispiel der objektiven Hermeneutik gebildet. Die Kategorien sind weder vollständig disjunkt, noch absolut eindeutig. Sie sollen lediglich der besseren Erfassung des Inhaltes der für die Fragestellung relevanten Ergebnisse dienen.

Wie erfolgreiche Kommunikation im Change Management-Prozess aus Sicht der Befragten idealerweise sein sollte, zeigt Tabelle 4. Die Konstrukte sind dabei nach deren Inhalt den entsprechenden Kategorien zugeordnet.

Tabelle 4: Erfolgreicher Kommunikation im Change Management-Prozess

Erfolgreiche Kommunikation im Change Management-Prozess	
Kategorie	Konstrukte
Inhalt:	positiv: <i>wertschätzend, motivierend, bedürfnisgerecht, persönlich, fair, keine Hidden Agenda, transparent, nachvollziehbar, empfängerzentriert, glaubwürdig</i> negativ: <i>demoralisierend, misstrauisch, verunsichernd</i>
Form:	positiv: <i>effizient, präzise, vernetzt, authentischer Fit Medium-Inhalt, zielgruppenadäquater Zugang, kompetent im Umgang mit Medium, on- und offline, schnell, standortungebunden, mehrkanalig (Text, Bild, Ton, Video)</i> negativ: <i>komplex, modulartig</i>
Funktion:	positiv: <i>gibt Orientierung, unterstützt das Dranbleiben, Vision vermittelnd, befriedigt Stakeholderbedürfnisse, proaktiv, Involviertheit auslösend, situativ begleitend, nachhaltig, alle Betroffenen zur richtigen Zeit involvieren, optimales Timing, Betroffenheit auslösend, auf aktuellen Prozess bezogen</i> negativ: <i>Zurückhalten von Informationen, auf Eigeninteressen bedacht, beeinflussend</i>

Die Inhalte dieser Tabelle werden zusammen mit den nachfolgend aufgeführten Stärken und Schwächen der heutigen Kommunikation im Rahmen der Unterfragestellung 4.1 (Erarbeiten von Gestaltungsanforderungen) wieder aufgegriffen.

5.2.2.2 Was sind die Stärken der heutigen Kommunikation im Change Management-Prozess?

Die Stärken der heutigen Kommunikation im Change Management-Prozess sind aus Abbildung 17 ebenfalls ersichtlich. Sie stellen darin denjenigen Bereich dar, bei dem die Differenz zwischen der erfolgreichen (grün) und der heutigen (blau) Kommunikation relativ gering ist. Um einen sinnvollen Bereich einzugrenzen, wurde definiert, dass die Konstrukte zu mindestens zwei Dritteln auf die heutige Kommunikation zutreffen müssen. Diesbezüglich ist anzumerken, dass dieser Bereich eine relativ grosse Diskrepanz zwischen heutigem und erwünschtem Zustand zulässt. Somit ist die Bezeichnung Stärke (der heutigen Kommunikation) in Relation zu den weiteren Konstrukten aufzufassen. Der Bereich mit den Konstrukten, welche folglich als Stärke der heutigen Kommunikation angesehen werden können, ist in Abbildung 17 grün eingefärbt. Als Stärken der heutigen Kommunikation im Change Management-Prozess können demnach bezeichnet werden:

wertschätzend, effizient präzise, gibt Orientierung, vernetzt, motivierend

Die Analyse weiterer Element-Konstrukt-Beziehungen hinsichtlich Stärken der heutigen Kommunikation im Change Management-Prozess führte zu keinen zusätzlichen Ergebnissen (vgl. Anhang E).

5.2.2.3 Was sind die Schwächen der heutigen Kommunikation im Change Management-Prozess?

Ein Teilbereich der Schwächen heutiger Kommunikation im Change Management-Prozess geht ebenfalls aus Abbildung 17 hervor. Darin ist dies der rot markierte Bereich, bei welchem die Diskrepanz zwischen der erfolgreichen und der heutigen Kommunikation am grössten ist (vgl. auch Anhang F). Analog dem Vorgehen bei Unterfrage 2.2 wurde ein Bereich von einem Drittel definiert, zu welchem die Konstrukte höchstens auf die heutige Kommunikation im Change Management Prozess zutreffen dürfen um als Schwäche zu gelten. Als Schwäche, respektive Themen, welche in der heutigen Kommunikation im Change Management-Prozess nicht erfüllt sind aber erfüllt sein sollten, gelten demnach:

Optimales Timing, on- und offline, schnell, standortungebunden, empfangenzentriert, glaubwürdig, mehrkanällig (Text, Bild, Ton, Video), Betroffenheit auslösend, auf aktuellen Prozess bezogen

Zusätzliche Analysen bezüglich der Schwächen heutiger Kommunikation im Change Management führten zu weiteren Ergebnissen. Eine Gegenüberstellung der Elemente ***schlechte Kommunikation im Change Management-Prozess*** und

Kommunikation im Change Management-Prozess heute ergab die in Abbildung 18 dargestellten Übereinstimmungen. Die darin aufgeführten Konstrukte sind ebenfalls als Schwäche der heutigen Kommunikation im Change Management-Prozess anzusehen, weil sie zu mindestens 95% auf schlechte Kommunikation und gleichzeitig zu mindestens 75% auf die heutige Kommunikation zutreffen.

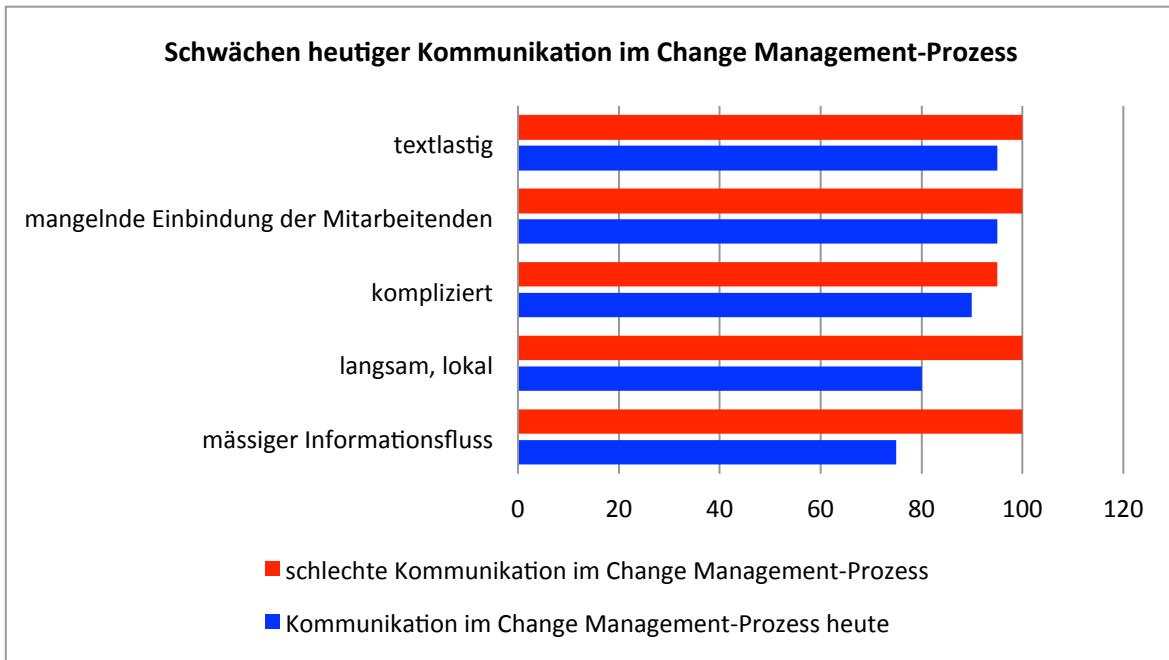


Abbildung 18: Schlechte vs. heutige Kommunikation im Change Management-Prozess

Im Weiteren ergab der Vergleich der Elemente **Kommunikation im Change Management-Prozess heute** und **erfolgreiche Kommunikation im Change Management Prozess** die in Abbildung 19 ersichtlichen Diskrepanzen. Diese Abbildung stellt im Grunde die Fortsetzung der Abbildung 18 ‚nach unten‘ dar. Angesichts besserer Lesbarkeit wurden diese Konstrukte separat in untenstehender Tabelle aufgeführt. Abbildung 19 zeigt auf, was aus Sicht der Befragten auf die heutige Kommunikation zutrifft, auf erfolgreiche Kommunikation jedoch nicht zutreffen sollte. Folglich können auch diese Konstrukte als Schwächen der heutigen Kommunikation im Change Management-Prozess bezeichnet werden.

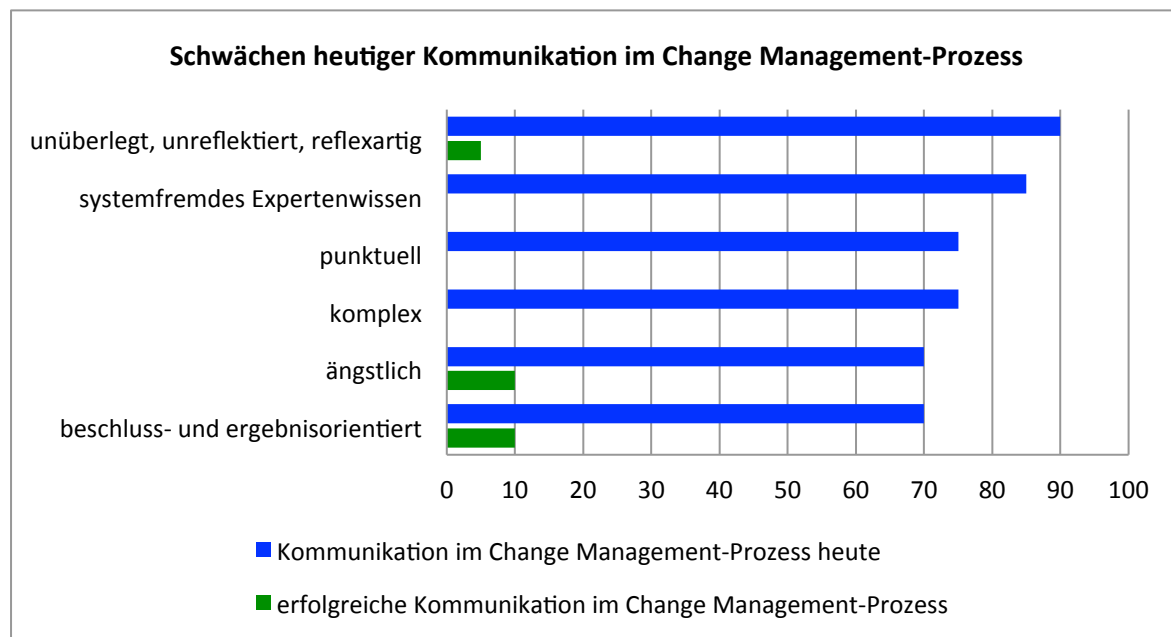


Abbildung 19: Heutige vs. erfolgreiche Kommunikation im Change Management-Prozess

Alle erhobenen Stärken und Schwächen der heutigen Kommunikation im Change Management-Prozess sind in Tabelle 5 zusammenfassend dargestellt. Zu Gunsten besserer Verständlichkeit wurden den positiv formulierten Konstrukten aus dem roten Bereich der Abbildung 17 die Wörter ‚nicht/zu wenig‘ vorangestellt (z.B. nicht/zu wenig *glaubwürdig*).

Tabelle 5: Stärken und Schwächen heutiger Kommunikation im Change Management-Prozess

Kommunikation im Change Management-Prozess heute	
Stärken	Schwächen
Inhalt:	
<i>wertschätzend</i>	nicht/zu wenig <i>empfängerzentriert</i>
<i>motivierend</i>	nicht/zu wenig <i>glaubwürdig</i>
	<i>systemfremdes Expertenwissen</i>
	<i>ängstlich</i>

Form:	
<i>effizient</i>	<i>nicht/zu wenig on- und offline</i>
<i>präzise</i>	<i>lokal / standortgebunden</i>
<i>vernetzt</i>	<i>unüberlegt, unreflektiert, reflexartig</i>
	<i>textlastig</i>
	<i>kompliziert</i>
	<i>langsam</i>
	<i>nicht mehrkanällig (Text, Bild, Ton, Video)</i>
	<i>mässiger Informationsfluss</i>
	<i>punktuell</i>
	<i>komplex</i>
Funktion:	
<i>gibt Orientierung</i>	<i>nicht/zu wenig optimales Timing</i>
	<i>nicht/zu wenig Betroffenheit auslösend</i>
	<i>nicht/zu wenig auf aktuellen Prozess bezogen</i>
	<i>mangelnde Einbindung der Mitarbeitenden</i>
	<i>beschluss- und ergebnisorientiert</i>

Die Ergebnisse zu dieser Unterfragestellung lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Erfolgreiche Kommunikation im Change Management-Prozess sollte Orientierung geben und Visionen vermitteln. Idealerweise ist sie darüber hinaus situativ begleitend und auf den aktuellen Veränderungsprozess bezogen. Ihr Inhalt sollte empfängerzentriert, glaubwürdig und fair sein.

Die Stärken der heutigen Kommunikation liegen nach Ansicht der Befragten darin, dass sie wertschätzend ist. Darüber hinaus ist sie bereits heute relativ effizient, präzise und motivierend. Zudem sorgt sie relativ gut für Orientierung im Veränderungsprozess.

Die heutige Kommunikation im Change Management ist aber ängstlich und zu wenig glaubwürdig. Zu den weiteren Schwächen zählen, dass sie unüberlegt, unreflektiert, reflexartig ist und nur punktuell stattfindet. Ausserdem ist sie textlastig, hat nur einen mässigen Informationsfluss und mangelhaftes Timing.

Die Bedeutung dieser Ergebnisse wird in Kapitel 6.2.2 diskutiert.

5.2.3 Ergebnisse zu Neue Medien im Change Management-Prozess

Bevor die Ergebnisse zu den Unterfragestellungen zu den Neuen Medien dargestellt werden, soll auf das Potenzial hingewiesen werden, welches Change-Experten den Neuen Medien im Change Management-Prozess zuschreiben.

Das Elementepaar **Neue Medien im Change Management Prozess heute** und **Ideale Medien im Change Management-Prozess** ist das Elementepaar mit der grössten Diskrepanz zwischen heute und ideal (in Abbildung 20 blau gekennzeichnet). Dies zeigt auf, dass die Change-Experten den Neuen Medien im Change Management grosses Potenzial zuschreiben – dieses Potenzial aber bei Weitem nicht ausgeschöpft ist. In Abbildung 20 ist der Abstand zwischen den Elementen **Schlechte Medien im Change Management-Prozess** und **Ideale Medien im Change Management-Prozess** mit rot gekennzeichnet. Relativ zu dieser Distanz beträgt der Erfüllungsgrad des Elementes **Neuen Medien im Change Management-Prozess heute** 32,7%. Dies bedeutet, dass heute circa ein Drittel des Potenzials, welches den idealen Neuen Medien im Change Management-Prozess zugeschrieben wird, von den Neuen Medien im Change Management ausgeschöpft wird.

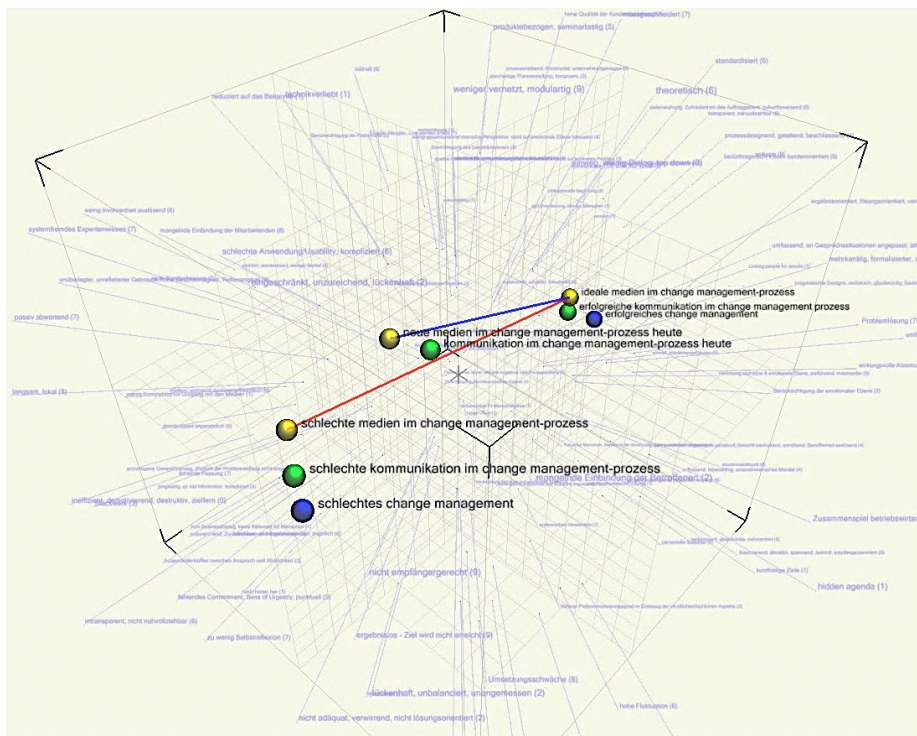


Abbildung 20: Abstand und Erfüllungsgrad Neue Medien

Diese kurzen Ausführungen beschreiben das Potenzial welches Change-Experten den Neuen Medien im den Change Management zuschreiben. Sie unterstreichen damit die Bedeutung der nachfolgend dargelegten Ergebnisse zu den entsprechenden Unterfragestellungen.

5.2.3.1 Wie beschreiben Change-Experten das ideale Medium im Change Management Prozess?

Analog zur Unterfrage 2.1 sind Ergebnisse zu dieser Frage in einem Kreisdiagramm dargestellt. Aus Abbildung 21 geht hervor, welche Assoziationen der Befragten zu mindestens 85% auf das Element **ideale Medien im Change Management-Prozess** zutreffen (grüne Punkte). Abbildung 21 zeigt zusätzlich die Bewertung der selben Konstrukte zum Element **Neue Medien im Change Management-Prozess heute** (blaue Punkte). Deshalb ist die Anordnung der Konstrukte so gewählt, dass dem Uhrzeigersinn entsprechend zuerst die Konstrukte aufgeführt sind, welche die kleinste Diskrepanz zwischen dem **ideale Medium im Change Management-Prozess** und den **Neuen Medien im Change Management-Prozess heute** aufweisen. Diesbezügliche Aussagen werden im nachfolgenden Abschnitt beschrieben. Alle in Abbildung 21 aufgeführten Konstrukte beschreiben, wie ideale Medien im Change Management-Prozess sein sollten.

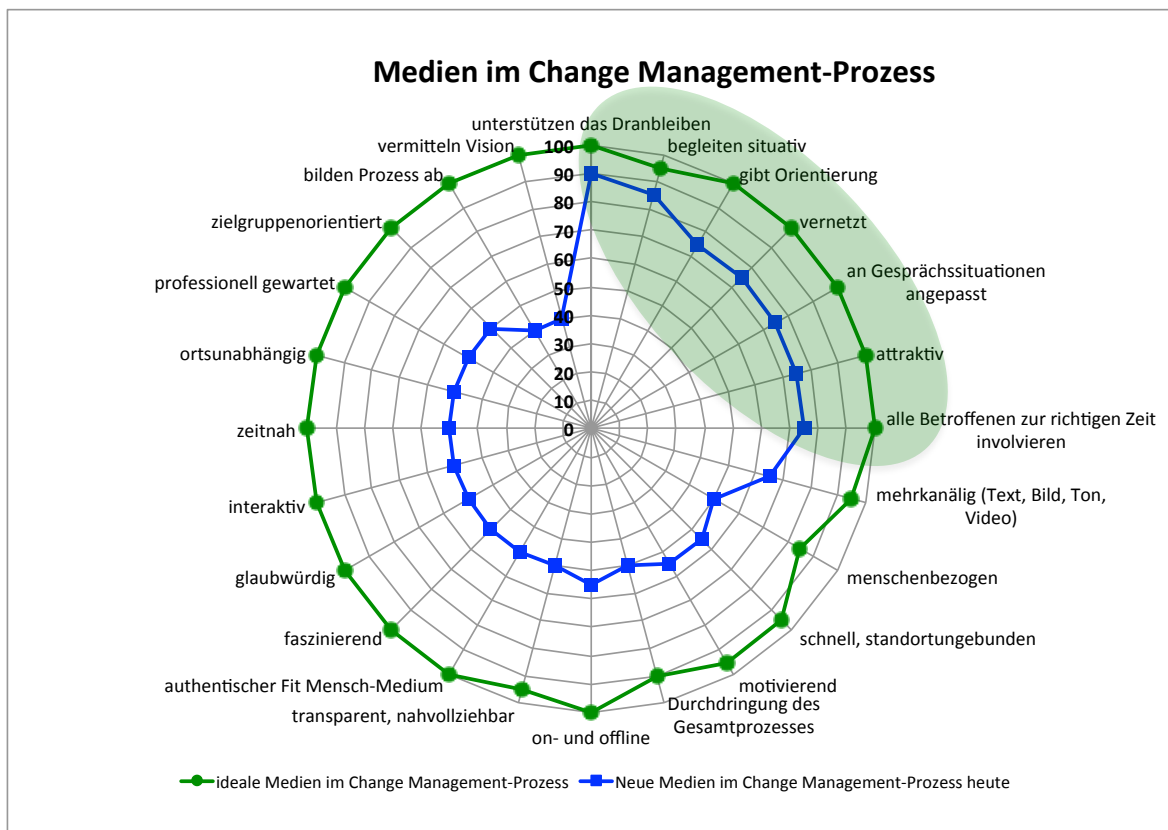


Abbildung 21: Ideale Medien vs. Neue Medien im Change Management-Prozess heute

Weitere Analysen zum Element **ideales Medium im Change Management-Prozess** ergaben, dass folgende Konstrukte zusätzlich zu den in Abbildung 21 aufgeführten Konstrukten als Soll für ideale Medien im Change Management-Prozess gelten (vgl. Anhang G):

grosses Prozesswissen, prozesstreibend, bildhaft, Betroffenheit auslösend, Berücksichtigung der emotionalen Ebene, direkte Kommunikation, Verlinkung sachliche & emotionale Ebene, kommunikationsstark

Zusätzlich zu diesen Anforderungen an ideale Medien, können auch Konstrukte, welche auf das Element **schlechte Medien im Change Management-Prozess** zutreffen, als ‚Anforderungen‘ an ideale Medien betrachtet werden, da diese beschreiben, wie ideale Medien nicht sein sollten. Folgende Konstrukte konnten dadurch identifiziert werden (gegenteilige Konstrukte wie z.B. *zeitfern* werden nicht aufgeführt, wenn *zeitnah* bereits in Abbildung 21 aufgelistet ist):

nicht empfängergerecht, rigide Standardisierung, mangelnde Einbindung der Betroffenen, wenig Involviertheit auslösend, kompliziert, bedienerunfreundlich

Analog zur Unterfrage 2.1 wurden alle Konstrukte zwecks besserer Erfassung den Kategorien *Inhalt*, *Form* und *Funktion* zugeteilt. Die inhaltliche Analyse ergab zudem, dass bezüglich dieser Fragestellung keine zusätzlichen Kategorien notwendig sind. Wie aus Tabelle 6 hervorgeht, konnten nur wenige Konstrukte der Kategorie *Inhalt* zugeordnet werden. Entsprechend viele dagegen den Kategorien *Form* und *Funktion*.

Tabelle 6: Ideale Medien im Change Management

Ideale Medien im Change Management-Prozess	
Kategorie	Konstrukte
Inhalt:	positiv: <i>motivierend, transparent, glaubwürdig, Berücksichtigung der emotionalen Ebene</i> negativ: -
Form:	positiv: <i>nachvollziehbar, vernetzt, an Gesprächssituationen angepasst, attraktiv, mehrkanalig (Text, Bild, Ton, Video), menschenbezogen, schnell, standortungebunden, on- und offline, authentischer Fit Mensch-Medium, faszinierend, interaktiv, zeitnah, ortsunabhängig, professionell gewartet, zielgruppenorientiert, bildhaft, direkte Kommunikation, Verlinkung sachliche & emotionale Ebene</i> negativ: <i>nicht empfängergerecht, rigide Standardisierung, kompliziert, bedienerunfreundlich</i>

Funktion:	<p>positiv: <i>unterstützen das Dranbleiben, begleiten situativ, gibt Orientierung, alle Betroffenen zur richtigen Zeit involvieren, Durchdringung des Gesamtprozesses, bilden Prozess ab, vermitteln Vision, grosses Prozesswissen, prozesstreibend, Betroffenheit auslösend, kommunikationsstark</i></p> <p>negativ: <i>mangelnde Einbindung der Betroffenen, wenig Involviertheit auslösend</i></p>
------------------	--

Die Inhalte dieser Tabelle werden zusammen mit den weiter unten erläuterten Stärken und Schwächen der Neuen Medien im Rahmen der Unterfragestellung 4.1 (Erarbeiten von Gestaltungsanforderungen) wieder aufgegriffen.

5.2.3.2 Welche Stärken schreiben Change-Experten der heutigen Verwendung Neuer Medien im Change Management-Prozess zu?

Aus Abbildung 21 gehen die Stärken der Neuen Medien im heutigen Change Management-Prozess hervor. Die Stärken zeichnen sich durch eine geringe Diskrepanz zwischen idealem Medium im Change Management und heutiger Verwendung Neuer Medien im Change Management aus. Dieser Bereich ist in Abbildung 21 grün markiert. Die Stärken der heutigen Verwendung Neuer Medien im Change Management-Prozess sind demnach:

unterstützen das Dranbleiben, begleiten situativ, gibt Orientierung, vernetzt, an Gesprächssituationen angepasst, attraktiv, alle Betroffenen zur richtigen Zeit involvieren

Weitere Analysen bezüglich der Stärken Neuer Medien im heutigen Change Management-Prozess führten zu keinen zusätzlichen Ergebnissen (vgl. Anhang H).

5.2.3.3 Welche Schwächen schreiben Change-Experten der heutigen Verwendung Neuer Medien im Change Management-Prozess zu?

Entgegen dem vorhergehenden Kapitel konnten bei diesem die Schwächen nicht in Abbildung 21 aufgenommen werden, da diese zu unübersichtlich geworden wäre. Abbildung 22 stellt die Fortsetzung von Abbildung 21 ‚nach unten‘ dar. Das heisst, jene Konstrukte, welche auf das Element **ideales Medium im Change Management-Prozess** hoch (zu min. 90%) und gleichzeitig auf das Element **Neue Medien im Change Management-Prozess heute** nur gering (zu max. 35%) zutreffen. Folglich stellen die in Abbildung 22 aufgeführten Konstrukte die Schwächen Neuer Medien im heutigen Change Management dar. Gegenteilige

Konstrukte zu solchen, die in Abbildung 23 enthalten sind (z.B. einfach vs. komplex) wurden in Abbildung 22 weggelassen, da diese keine zusätzlichen Informationen beinhalten. Die vollständige Tabelle ist in Anhang I (Tabelle 1) aufgeführt.

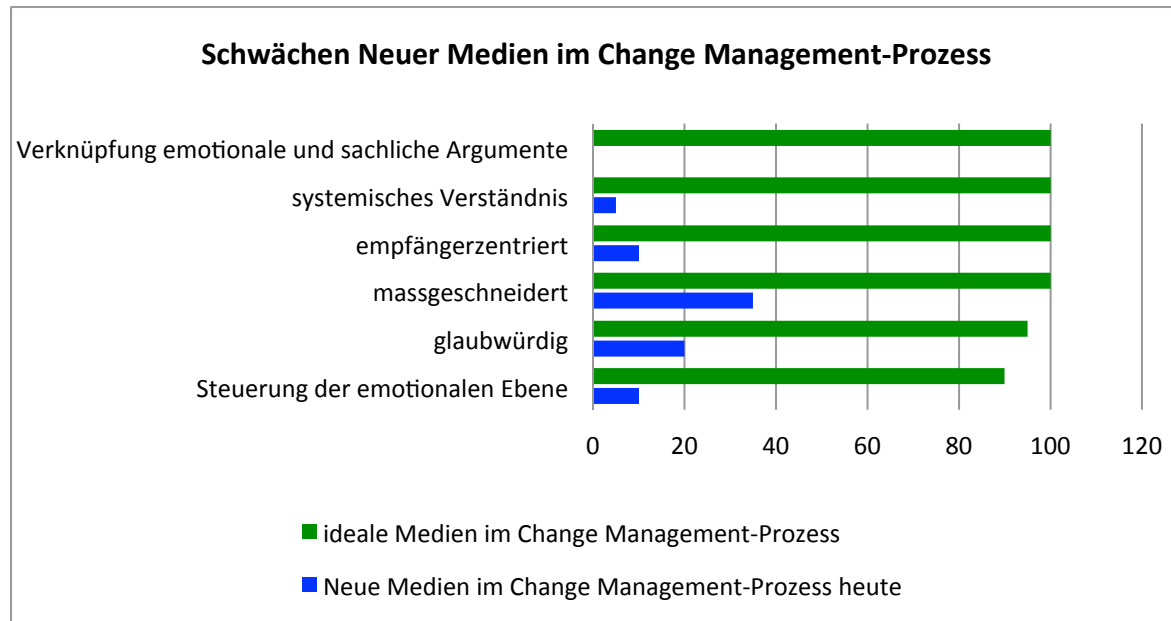


Abbildung 22: Ideale Medien vs. Neue Medien im Change Management-Prozess heute

Weitere Schwächen ergeben sich aus dem Vergleich der Elemente **schlechte Medien im Change Management Prozess** und **Neue Medien im Change Management-Prozess heute**. Konstrukte die hoch auf das Element **schlechte Medien im Change Management-Prozess** zutreffen (zu min. 75%) und ebenfalls hoch auf das Element **Neue Medien im Change Management-Prozess heute** (zu min. 75%) zutreffen, können ebenfalls als Schwächen bezeichnet werden. Diese sind in Abbildung 23 ersichtlich.

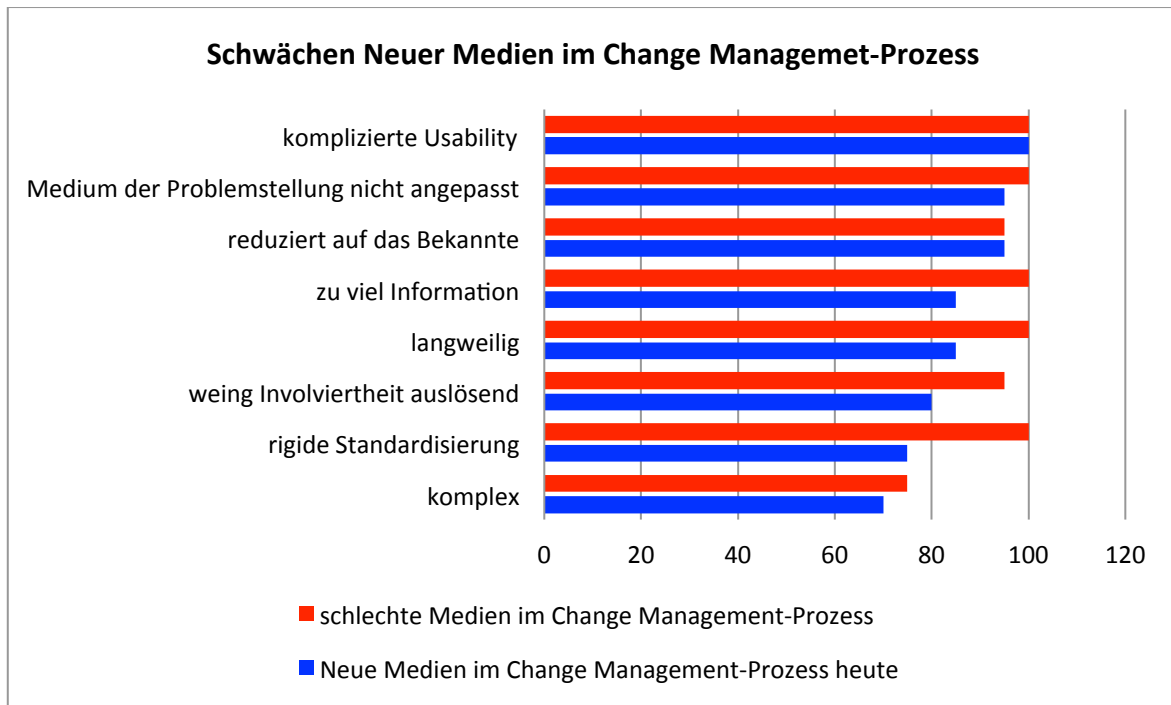


Abbildung 23: Schlechte Medien vs. Neue Medien im Change Management-Prozess heute

Schliesslich wurden mit der Gegenüberstellung der Elemente **Neue Medien im Change Management-Prozess heute** und **ideale Medien im Change Management-Prozess** weitere Schwächen der heutigen Verwendung Neuer Medien im Change Management-Prozess verifiziert. Konstrukte die nur gering auf das Element **ideale Medien im Change Management-Prozess** zutreffen, aber hoch auf das Element **Neue Medien im Change Management-Prozess heute**, stellen ebenfalls Schwächen dar. Die entsprechende Tabelle ist in Anhang I (Tabelle 2) aufgeführt. Zusätzliche Konstrukte die dadurch als Schwächen erkannt wurden sind:

mangelnde Einbindung der Mitarbeitenden, modularig (Mediengestaltung)

Alle erhobenen Stärken und Schwächen zur Verwendung Neuer Medien im Change Management-Prozess sind in Tabelle 7 zusammenfassend dargestellt. Zu Gunsten besserer Verständlichkeit wurden den positiv formulierten Konstrukten aus Abbildung 22 die Wörter ‚nicht/zu wenig‘ vorangestellt (z.B. nicht/zu wenig empfängerzentriert)

Tabelle 7: Stärken und Schwächen Neuer Medien im Change Management-Prozess heute

Neue Medien im Change Management-Prozess heute	
Stärken	Schwächen
Inhalt:	
-	nicht/zu wenig <i>glaubwürdig</i> zu viel <i>Information</i>
Form:	
<i>vernetzt</i> <i>an Gesprächssituationen angepasst</i> <i>attraktiv</i>	nicht/zu wenig <i>Verknüpfung emotionale und sachliche Argumente</i> nicht/zu wenig <i>empfängerzentriert</i> nicht/zu wenig <i>massgeschneidert</i> <i>komplizierte Usability</i> <i>Medium der Problemstellung nicht angepasst</i> <i>rigide Standardisierung</i> <i>reduziert auf das Bekannte</i> <i>langweilig</i> <i>komplex</i> <i>modulartig (Mediengestaltung)</i>
Funktion:	
<i>unterstützen das Dranbleiben</i> <i>begleiten situativ</i> <i>gibt Orientierung</i>	nicht/zu wenig <i>systemisches Verständnis</i> nicht/zu wenig <i>Steuerung der emotionalen Ebene</i> <i>wenig Involviertheit auslösend</i> <i>mangelnde Einbindung der Mitarbeitenden</i>

Die Ergebnisse zu dieser Unterfragestellung lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Das ideale Medium im Change Management-Prozess unterstützt das Dranbleiben, bindet die Betroffenen ein und bildet den Veränderungsprozess ab. Es soll auf die Gesprächssituation angepasst, interaktiv und attraktiv gestaltet sein. Zudem unterstützt es Text, Bild, Ton und Video zeitnah und ortsunabhängig.

Die Stärken der heutigen Verwendung Neuer Medien im Change Management liegen in ihrer Attraktivität und Vernetztheit. Zudem unterstützen sie das Dranbleiben schon recht gut und geben Orientierung.

Zu den Schwächen zählen die komplizierte Bedienung und die informationsüberflutete, wenig empfängergerechte Gestaltung. Sie sind auf Bekanntes reduziert, bauen nicht auf einem systemischen Verständnis auf und lösen wenig Involvement aus.

Die Bedeutung dieser Ergebnisse wird in Kapitel 6.2.3 diskutiert.

5.2.4 Ergebnisse zu Anforderungen an Neue Medien im Change Management-Prozess

Das Potenzial welches Change-Experten den Neuen Medien für deren Einsatz im Change Management zuschreiben, wurde in Kapitel 5.2.3 angesprochen. Um Dieses Potenzial besser ausschöpfen zu können, werden im Folgenden Gestaltungshinweise dargestellt, die aus den allgemeinen Ergebnissen sowie den Ergebnissen zu den Unterfragestellungen 1 bis 3 erarbeitet wurden. Wie in Kapitel 3 beschrieben, handelt es sich dabei nicht um detaillierte technische Anforderungen. Vielmehr werden im Sinne einer Empfehlung allgemeine Anforderungen und Hinweise für den Einsatz Neuer Medien im Change Management dargelegt.

5.2.4.1 Welche Anforderungen an den Einsatz Neuer Medien im Change Management-Prozess lassen sich aus den Ergebnissen ableiten?

Zur Beantwortung dieser Frage wurden alle Konstrukte aus dem Ergebnisteil in einem ersten Schritt den drei Kategorien *Inhalt*, *Form* und *Funktion* zugeordnet. Diese Kategorisierung wurde aus den vorangehenden Ergebnissen übernommen. In einem weiteren Schritt wurden die Konstrukte jeder Kategorie analysiert, was zu einer zusätzlichen Unterteilung der Kategorien geführt hat. Die vollständige Zuordnung aller Konstrukte zu den entsprechenden Kategorien ist in Anhang J-L aufgeführt. Das so entstandene Kategoriensystem erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Es ist im Sinne einer heuristischen Kategorisierung basierend auf den Ergebnissen dieser Untersuchung zu verstehen. Bei der Ausarbeitung der Gestaltungshinweise wurde dem Gestaltungsgrundsatz ‚form follows function‘ Rechnung getragen. Dementsprechend wurden die Kategorien in die Reihenfolge *Funktion*, *Inhalt* und dann *Form* gebracht. Folgende Unterkategorien mit den entsprechenden Hinweisen wurden so erarbeitet:

Kategorie *Funktion*:

Die Hinweise dieser Kategorie wurden aus Konstrukten erarbeitet, welche Aussagen bezüglich der Intention und dem Nutzungszweck des Medieneinsatzes machen. Die Frage, welche die Zuteilung der Konstrukte zu dieser Kategorie geleitet hat, war: ‚Macht das betreffende Konstrukt eine Aussage bezüglich der Absicht

des Medieneinsatzes?' Diese Kategorie wurde aufgeteilt in die Unterkategorien Prozessmonitoring, Beteiligung, Dialog und Vision.

- **Prozessmonitoring:**
 - Neue Medien sollen den Prozess der Veränderung erfassen und abbilden können.
 - Neue Medien sollen ein zeitnahes Prozessmonitoring auf verschiedenen Dimensionen ermöglichen (Produktivität, Informations- und Materialflüsse, Motivation, emotionale Befindlichkeit).
 - Neue Medien sollen zu Transparenz im Veränderungsprozess beitragen respektive die Transparenz des Veränderungsprozesses erhöhen.
 - Mit Neuen Medien soll gezielt auf den aktuellen Prozess- oder Systemzustand reagiert werden können.
 - Neue Medien sollen Selbst- und Fremdeinschätzungen zu unterschiedlichen Inhalten ermöglichen.
 - Neue Medien sollen zur Reflexion verschiedener Inhalte beitragen.
- **Beteiligung:**
 - Neue Medien sollen die Beteiligten stärker in den Veränderungsprozess involvieren.
 - Neue Medien sollen bei den Beteiligten Betroffenheit auslösen.
 - Neue Medien sollen dazu beitragen, das Momentum (Schwung, Impuls) des Veränderungsprozesses hochzuhalten.
 - Die Betroffenen sollen zur richtigen Zeit involviert werden können.
 - Neue Medien sollen die Selbstorganisation fördern.
 - Die Betroffenen sollen den Inhalt aktiv mitgestalten können.
 - Die Betroffenen sollen Inhalte bewerten können.
- **Dialog:**
 - Neue Medien sollen den Dialog zwischen den Beteiligten fördern (virtuelle Diskussionsforen oder Live-Chat mit Vertretern verschiedener Hierarchieebenen aus Berater- und Klientensystem)
 - Neue Medien sollen einen selbstgesteuerten Dialog ermöglichen.
- **Vision:**
 - Neue Medien sollen die Vermittlung von Visionen und Emotionen unterstützen.
 - Neue Medien sollen Dringlichkeit vermitteln können.

Kategorie *Inhalt*:

Dieser Kategorie wurden Konstrukte zugeordnet, welche Aussagen bezüglich des Inhaltes der Kommunikation machen. Die daraus erarbeiteten Hinweise verstehen sich dementsprechend als Empfehlungen für erfolgreiche Kommunikation im Change Management. Die Kategorie wurde unterteilt in die Unterkategorien Beziehung, Motivation, Transparenz und Resonanz. Folgende Hinweise sind für eine erfolgreiche Change-Kommunikation zu berücksichtigen:

- **Beziehung:**
 - Inhalte sollen wertschätzend, glaubwürdig und offen kommuniziert werden.
 - Die Art der Kommunikation soll eine positive Beziehung zwischen Beratenden- und Klientensystem unterstützen.
- **Motivation:**
 - Informationen sollen motivierend formuliert sein.
- **Transparenz:**
 - Inhalte sollen offen (ohne Hidden Agenda) und fair kommuniziert werden.
 - Informationen sollen nachvollziehbar sein.
- **Resonanz:**
 - Inhalte sollen dem aktuellen kognitiv-emotionalen Zustand der Empfänger angepasst sein.
 - Der Kommunikationsstil des Beratendensystems soll dem des Klientensystems angepasst sein.
 - Es sollen nur relevante Informationen vermittelt werden – keine Informationsüberflutung.

Kategorie *Form*:

Die Hinweise in dieser Kategorie wurden aus Konstrukten erarbeitet, welche Aussagen zur formbezogenen Gestaltung Neuer Medien machen. Zusätzlich wurden Ergänzungen erarbeitet, die sich aus der Kategorie *Funktion* ergeben, falls diese nicht schon durch genannte Konstrukte abgedeckt waren. Diese Kategorie besteht aus den Unterkategorien Ökonomie, Passung und Technik. Dabei enthält die Unterkategorie Technik die konkretesten Gestaltungshinweise. Viele Konstrukte welche dieser Unterkategorie zugeordnet wurden, machen Aussagen bezüglich der Gebrauchstauglichkeit (Usability). Dementsprechend werden die Hinweise die daraus erarbeitet wurden durch relevante Inhalte der EN ISO Norm für Gebrauchstauglichkeit und gute Softwaregestaltung ergänzt. Obschon diese Norm kein direktes Ergebnis der vorliegenden Untersuchung darstellt, decken deren Inhalte viele der genannten Konstrukte ab. Zudem ergänzen und erweitern sie die hinter den Konstrukten stehenden Erwartungen an die Gestaltung Neuer Medien sinngemäss und systematisch.

- **Ökonomie:**
 - Die Gestaltung Neuer Medien soll auf das Wesentliche reduziert sein.
 - Die notwendigen Informationen sollen schnell und gezielt verfügbar sein.
 - Neue Medien sollen niederschwellig zugänglich sein.
- **Passung:**
 - Der Funktionsumfang Neuer Medien soll den Bedürfnissen der Nutzenden angepasst sein.

- Die Form soll so einfach wie möglich gestaltet und auf die Fähigkeiten der Nutzenden abgestimmt sein.
- **Technik:**
 - Neue Medien sollen attraktiv gestaltet sein.
 - Applikationen sollen auch für den Gebrauch auf mobilen Geräten geeignet sein.
 - Neue Medien sollen die Vernetzung von Beteiligten oder Beteiligtengruppen ermöglichen.
 - Neue Medien sollen so gestaltet sein, dass sie die Interaktion der Beteiligten fördern.
 - Neue Medien sollen die Selbstorganisation unter den Nutzenden fördern.
 - Die Nutzenden sollen Inhalte selber gestalten können.
 - Neue Medien sollen die Verknüpfung sachlicher und emotionaler Inhalte unterstützen.
 - Die Absender einer Botschaft sollen ersichtlich sein.
 - Diskussionsverläufe sollen (nach)verfolgt werden können.
 - Neue Medien sollen den Zugriff (Ansicht) auf ausgewählte Prozessdokumente und Protokolle ermöglichen.
 - Neue Medien sollen über Funktionen zur Selbst- und Fremdeinschätzung verfügen.
 - Neue Medien sollen den Kommunikationsfluss (zeitnah) erhöhen.
- Darüber hinaus sollen Neue Medien für den Change Management-Einsatz die EN ISO Richtlinien für Gebrauchstauglichkeit und Softwareergonomie (EN ISO 9241-11) und die Grundsätze der Dialoggestaltung (EN ISO 9241-110) berücksichtigen. Insbesondere soll die Dialoggestaltung folgende Punkte aufweisen:
 - Aufgabenangemessenheit (geeignete Funktionalität, Minimierung unnötiger Interaktionen)
 - Selbstbeschreibungsfähigkeit (Verständlichkeit durch Hilfen / Rückmeldungen)
 - Steuerbarkeit (Steuerung des Dialogs durch den Benutzer)
 - Erwartungskonformität (Konsistenz, Anpassung an das Benutzermodell)
 - Fehlertoleranz (die Funktionsweise des Systems auch bei unvorhergesehenen Fehlern aufrechterhalten)
 - Individualisierbarkeit (Anpassbarkeit an Benutzer und an seinen Arbeitskontext)
 - Lernförderlichkeit (Anleitung des Benutzers, Verwendung geeigneter Metaphern, Ziel: minimale Erlernzeit)

Die hier aufgeführten Anforderungen und Gestaltungshinweise an den Einsatz Neuer Medien im Change Management werden in Kapitel 6.2.4 diskutiert.

6 Diskussion

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse diskutiert. Entsprechend der Ergebnisdarstellung werden dabei zuerst die allgemeinen Ergebnisse und anschliessend die Ergebnisse zu den Unterfragestellungen vor dem Hintergrund eingangs dargelegter Theorie reflektiert.

6.1 Diskussion der allgemeinen Ergebnisse

Zuerst werden die allgemeinen qualitativen Ergebnisse in aller Kürze erörtert, anschliessend folgt die Diskussion zu den Elemente-Korrelationen und zur Eigenstrukturanalyse.

6.1.1 Diskussion der allgemeinen quantitativen Ergebnisse

Die durchschnittliche Interviewdauer von gut einer Stunde entspricht bei einem Elementeset von 15 Elementen den Ausführungen in den Literatur (vgl. Rosenberger & Freitag, 2009). Dass im Durchschnitt etwas mehr als 11 Konstrukte pro Interview erhoben wurden, korrespondiert mit den Darstellungen in der Literatur, welche die Evokation von 10–20 Konstrukten pro Interview als Normalwert beschreibt (vgl. Fromm 1995).

6.1.2 Diskussion der Ergebnisse zu den Elemente-Korrelationen

Aus den Korrelationen lässt sich schliessen, dass die Befragten die Elemente semantisch im Sinne der Intention bei deren Erstellung erfasst haben. Zudem sprechen die dargelegten Korrelationen für eine gute inhaltliche Validität der Daten.

Die sehr hohe Korrelation zwischen den Elementen **BRC ideal** und **erfolgreiches Change Management** ist angesichts der Höhe des Korrelationskoeffizienten von $r = 0,98$ eher überraschend. Die Befragten setzen die Idealvorstellung der Firma BRC fast gleich mit erfolgreichem Change Management. In Anbetracht der auf das Thema Change Management und Neue Medien fokussierten Untersuchung ist dies jedoch erklärbar. Dass das Element **erfolgreiche Kommunikation im Change Management-Prozess** mit dem Element **erfolgreiches Change Management** sehr hoch korreliert (was zu erwarten war), kann zur Erklärung für die hohe Korrelation des Elementes **erfolgreiche Kommunikation im Change Management-Prozess** mit dem Element **BRC ideal** herangezogen werden.

Die in Tabelle 2 rot eingefärbten negativen Korrelationen erstaunen wenig. Die entsprechenden Elemente wurden als kontrastierende Elemente insbesondere zum Erweitern des Suchhorizontes bei der Konstruktevakation gebildet (vgl. Kp. 4.1.2) und sind hauptsächlich für die semantischen Auswertungen zu den Unterfragestellungen (siehe Kp. 3.2) interessant. Sie werden hier nicht weiter besprochen.

Eher überraschend ist hingegen, dass das Element **ideale Medien im Change Management-Prozess** sehr hoch mit dem Element **BRC ideal** korreliert. Eine mögliche Erklärung wäre zum Beispiel, dass in der Vorstellung der Befragten die Firma BRC idealerweise auch ideale Medien für das Change Management einsetzt. Sicher ist aufgrund dieser Ergebnisse jedoch, dass das Thema ‚Medien und Medieneinsatz‘ ein latentes Thema bezüglich der Idealvorstellung der Firma BRC darstellt.

Erstaunlich sind zudem die durchwegs geringen bis sehr geringen Korrelationen der Elemente **Kommunikation im Change Management-Prozess heute** und **Neue Medien im Change Management-Prozess heute** mit allen anderen Elementen. Eine Korrelation mit den Elementen **schlechte** resp. **erfolgreiche Kommunikation im Change Management-Prozess** wäre zu erwarten gewesen, je nach dem, ob die Befragten die Ist-Situation eher positiv oder negativ wahrnehmen. Die Befragten sehen beispielsweise auch keinen Zusammenhang zwischen dem Element **Kommunikation im Change Management-Prozess heute** und dem Element **erfolgreiches Change Projekt** und sogar einen leicht negativen Zusammenhang zwischen **Kommunikation im Change Management-Prozess heute** und **erfolgreichem Change Management**. Eine mögliche Begründung dafür ist, dass die besagten zwei Elemente (beide aus dem Bereich ‚Heute‘) sehr neutral bewertet wurden – insbesondere in Relation zu den ‚positiven‘ und ‚negativen‘ Elementen. Die ebenfalls nur geringen bis mittleren Korrelationen der beiden anderen Elemente aus dem Bereich ‚Heute‘ (**BRC heute** und **Anforderungen an BRC heute**) stützen diese These. Allerdings erklären sie die sehr geringe Korrelation nicht hinlänglich.

Zur tieferen Analyse und zu möglichen Antworten auf die hier aufgeworfenen Fragen, bietet sich eine qualitative Auswertung dieser Daten auf der Ebene der erfassten Konstrukte an. Eine solche semantische Analyse wird im Kapitel 5.2 entlang der Unterfragestellungen vorgenommen.

6.1.3 Diskussion der Ergebnisse zur Eigenstrukturanalyse

Die Konstrukte zu den drei Bereichen ‚Unerwünscht‘, ‚Heute‘ und ‚Ideal‘, führen zu den Themenfeldern, die für die jeweiligen Bereiche von Bedeutung sind. Dabei fällt auf, dass das Thema ‚Prozess‘ mehrmals vorkommt. Der Prozess der Veränderung soll demnach ein zusammenhängendes Ganzes und individuell gestaltet sein. Zudem ist es wichtig, dass die Prozessgestaltenden (Change-Manager) über grosses Prozesswissen verfügen, den Gesamtprozess beachten und ergebnisorientiert auf den Prozess einwirken. Die Prominenz dieses Themas führt zu den generischen Prinzipien (vgl. Kp. 2.2.3), die genau diese Erwartungen und Anforderungen aufgreifen. Die generischen Prinzipien dienen exakt dazu, den Gesamtprozess zu gestalten, Orientierung im Prozessverlauf zu geben und die Verlaufs-komplexität zu reduzieren. Zudem erlaubt die theoretische Referenz dieser Prinzipien an der Selbstorganisation, Methoden und Verfahren aus unterschiedlichen ‚Schulen‘ situationspezifisch einzusetzen, wie dies im Modell des synergetischen

Prozessmanagements vorgeschlagen wird (vgl. Kp. 2.2.4). Die generischen Prinzipien können somit bezüglich der Anforderungen an den Prozess helfen, Methoden und Techniken auszuwählen und zu begründen.

Weitere Themenfelder lassen sich direkt mit einzelnen Prinzipien in Bezug setzen. Exemplarisch werden an dieser Stelle einige aufgegriffen. Die Themenfelder zu Motivation und Beteiligung oder Einbindung und Involviertheit verweisen zum Beispiel auf das vierte generische Prinzip, in dem die Energetisierung des Systems angesprochen wird. Im Weiteren nehmen zum Beispiel die Themenfelder zur Selbstreflexion und zur Berücksichtigung der sachlichen und emotionalen Ebene direkten Bezug auf das dritte (Sinnbezug herstellen) und das sechste generische Prinzip (Resonanz/Synchronisation). Das negativ formulierte Themenfeld ‚systemfremdes Expertenwissen anwenden‘ (dies gilt es zu vermeiden) verweist auf das zweite generische Prinzip. Dieses fordert die Identifikation von Mustern des relevanten Systems oder eben die Suche und Identifikation von systeminternen Gegebenheiten und der geronnenen Systemgeschichte (vgl. Kp. 2.2.2). Und schliesslich weist das ebenfalls negativ formulierte Themenfeld ‚Verwirrung nicht klären‘ Bezüge zum ersten generischen Prinzip auf. Dieses fordert das Schaffen von Vertrauen und Stabilität. Dazu gehört auch das Klären von Verwirrungen sowie den (verunsicherten) Betroffenen Halt zu geben.

Die augenfälligen Bezüge der verschiedenen Themenfelder zu den generischen Prinzipien unterstreichen deren Bedeutung für die Prozessgestaltung von Veränderungsprozessen. Aus dieser Erkenntnis lässt sich ableiten, dass bei der Gestaltung Neuer Medien für den Change Management-Einsatz diese Prinzipien zwingend berücksichtigt werden müssen. Aus ihnen lassen sich aber eher wenig konkrete Gestaltungshinweise ableiten. Konkretere Gestaltungshinweise werden im zweiten Teil der Auswertung entlang der Unterfragestellungen ausgearbeitet.

Abschliessend ist noch die Position der beiden Elemente zu erwähnen, welche keinem der drei Bereiche zugeordnet werden konnten. Die Position von **Anforderungen an BRC heute** ausserhalb des Bereiches ‚Heute‘ (vgl. Abbildung 14) erscheint plausibel, da eine gewisse Diskrepanz zwischen den Anforderungen an eine Firma und ihrem momentanen Prozessieren wohl als Normalzustand bezeichnet werden kann – insbesondere in Zeiten stetigen Wandels.

Dass das Element **erfolgreiches Change-Projekt** ausserhalb des Bereiches ‚Ideal‘ liegt (vgl. Abbildung 14), erstaunt. Eine mögliche Erklärung dafür könnte sein, dass die Vorstellungen darüber, was ein erfolgreiches Change-Projekt ausmacht, stark divergieren. Dies lässt sich mit der eher grossen Streuung (vgl. Anhang M) der einzelnen Bewertungen dieses Elements teilweise erklären. Hinreichend scheint diese Begründung jedoch nicht zu sein. Um dieser Frage nachzugehen, wären spezifische semantische Analysen auf der Ebene der Konstrukte zu diesem Element möglich. Für solche Analysen ist innerhalb der vorliegenden Untersuchung jedoch keinen Platz. Sie müssten separat vorgenommen werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die eher quantitative Auswertung der Ergebnisse auf der Ebene der Korrelationen sowie die Analyse der relativen Positionierung der Elemente im Eigenstrukturraum für eine inhaltliche Validität der Daten spricht. Durch die Zusammenfassung ähnlich bewerteter Elemente zu den drei Bereichen ‚Unerwünscht‘, ‚Heute‘ und ‚Ideal‘, konnten für jeden Bereich übergeordnete Themenbereiche identifiziert werden. Diese beschreiben die inhaltliche Ebene der Auswertung und geben die Themengebiete vor, die für den Einsatz Neuer Medien im Change Management zu beachten sind. Aus den vielen Bezügen zu den generischen Prinzipien darf der Schluss gezogen werden, dass die generischen Prinzipien – auf einer allgemeinen Ebene – als Maxime für die Gestaltung Neuer Medien im Change Management-Einsatz bezeichnet werden dürfen.

6.2 Diskussion der Ergebnisse zu den Unterfragestellungen

Anschließend werden die Ergebnisse bezogen auf die Unterfragestellungen diskutiert.

6.2.1 Diskussion der Ergebnisse zu Change Management allgemein

Bis auf sieben Konstrukte liessen sich alle für diese Unterfragestellung relevanten Konstrukte einem oder mehreren generischen Prinzipien zuordnen. Die Elemente zu Change Management (*schlechtes/erfolgreiches Change Management*) und Change Projekten (*erfolgloses/erfolgreiches Change Projekt*) haben demnach bei den Befragten Konstrukte evoziert, welche zum überwiegenden Teil mit den Inhalten einzelner generischer Prinzipien übereinstimmen. Dies ist einerseits sehr bemerkenswert, weil die generischen Prinzipien den Befragten bis heute unbekannt sind. Andererseits wurden die Elemente nicht in Bezug auf die Prinzipien gebildet sondern mit der Intention, Hinweise für den Einsatz Neuer Medien im Change Management zu identifizieren. Trotz diesem Umstand beschreiben die Change-Experten aus ihrem Erfahrungswissen – welches in erster Linie auf praktischen Erfahrungen im Change Management-Alltagshandeln und nicht auf dem Studium von Theorien beruht – teilweise sehr präzise einige der generischen Prinzipien. Dies unterstreicht die Relevanz und die Alltagstauglichkeit der generischen Prinzipien eindrücklich.

Eine genauere Betrachtung der Zuweisungen lässt aber auch erkennen, dass einige Prinzipien im Erfahrungswissen der Change-Experten prominenter vertreten sind als andere. Das erste Prinzip scheint in der Wahrnehmung der Befragten sehr wichtig zu sein, denn Konstrukte zu Beziehung, Vertrauen, Transparenz und Empathie wurden sehr häufig genannt. Dies korrespondiert mit den Erkenntnissen im Theorieteil, wonach eine vertrauensvolle, tragfähige Berater-Klienten-Beziehung

eine grundlegende Voraussetzung für das Sich-Einlassen auf Veränderungsprozesse ist (vgl. auch Schiersmann & Thiel, 2012; Fromm, 1995; Doppler & Lauterburg, 2008 oder Kotter, 2009b). Allerdings fällt auf, dass von keinem der Befragten ein Konstrukt zum Thema ‚stabile Rahmenbedingungen schaffen‘ genannt wurde. Das Schaffen struktureller und emotionaler Sicherheit aufgrund stabiler Rahmenbedingungen stellt jedoch eine wichtige Komponente einer guten Beraterbeziehung dar. Dies unterstreicht die Bedeutung dieses Prinzips (vgl. Kp. 2.2.3). Wie aus der Theorie weiter hervorgeht (vgl. Kp. 2.1), benötigen Beratende sowie Ratsuchende – trotz unbekannter Entwicklung – eine Vorstellung vom Gesamtprozess um diesen in seiner Komplexität zu reduzieren und als gestaltbar wahrnehmen zu können. Diesbezügliche Überlegungen scheinen in Anbetracht kaum vorhandener Konstrukte bei den Befragten einen eher geringeren Stellenwert zu haben. Die Frage, ob und weshalb dem so ist, könnte mit den Change-Experten in einem separaten Setting aufgegriffen werden. Aufgrund der durch die Resultate bestätigten Relevanz der generischen Prinzipien, darf vermutet werden, dass diesbezüglich Klärungsbedarf besteht.

Zum zweiten generischen Prinzip wurden wenige und mehr negative als positive Konstrukte genannt. Da in diesem Prinzip das systemische Verständnis von organisationalem Wandel besonders betont wird, stellt sich die Frage nach dem Change Management- und dem Beratungs-Verständnis, welches in der untersuchten Organisation vorherrscht. Dass zudem – über alle Konstrukte hinweg betrachtet – kaum Konstrukte aus der Perspektive des Ratsuchenden-Systems genannt wurden, lässt vermuten, dass ein systemisches Verständnis von organisationalem Wandel bei einigen der Befragten wenig verbreitet ist. Dennoch wird systemfremdes Expertenwissen als Problembereich im Change Management bezeichnet. Diesbezüglich stellt Wimmer (2011b) fest, dass ein Kernbereich der Beraterischen Tätigkeit in der Arbeit am Perspektivenwechsel besteht. In der Aufrechterhaltung von Innen- und Aussensicht soll Beratung die organisationseigene, begrenzte Realitätskonstruktion (Autopoiesis) öffnen. Wimmer (2011b) unterstreicht mit dieser Feststellung die Bedeutung dieses zweiten Prinzips und bringt gleichzeitig die Möglichkeiten moderner Kommunikationsmedien ins Spiel, um dieser Herausforderung zu begegnen.

Das dritte Prinzip scheint für die Befragten von grosser Relevanz zu sein. Der Fokus auf den Menschen und das vermitteln von Visionen erscheinen mehrfach in den genannten Konstrukten.

Was im vierten generischen Prinzip mit ‚Energetisierung‘ beschrieben wird, erscheint in der Wahrnehmung der Befragten ambivalent. Im Gegensatz zu emotionalen Aspekten die in vielen Konstrukten erkennbar sind, tauchen motivationale in den Konstrukten nur implizit auf, zum Beispiel im Konstrukt *bewegt Menschen*. Motivation wird auch in den generischen Prinzipien nicht explizit als Voraussetzung für erfolgreiche Veränderungsprozesse ausgewiesen. Vielmehr ist Motivation eine logische Folge der Prinzipien zwei (Identifikation von Mustern des relevanten Systems), drei (Sinnbezug herstellen) und dem hier diskutierten vierten Prinzip

(Kontrollparameter identifizieren/Energetisierung ermöglichen). Dass insbesondere das zweite generische Prinzip durch wenige Konstrukte abgedeckt ist und Motivation kein explizites Thema in den relevanten Konstrukten darstellt, bedeutet, dass dem vierten Prinzip mehr Beachtung geschenkt werden sollte.

In der Wahrnehmung der Befragten erscheinen die Themen Intervention und Destabilisierung (fünftes generisches Prinzip) ebenfalls nicht explizit. Dennoch liessen sich diesem Prinzip Konstrukte zuordnen, bei welchem implizit das Thema Intervention vorhanden ist (z.B. *alle Betroffenen zur richtigen Zeit involvieren*). Für die Gestaltung Neuer Medien im Change Management sollte dieses Prinzip dennoch bedacht werden, da insbesondere neue, Web 2.0-basierte Medien wie Corporate-Web 2.0 (vgl. Kp. 2.4) die Chance bieten, relevante Informationen zeitnah und auf vielfältige Weise zu kommunizieren und so die Involviertheit zu erhöhen.

Die Zuweisungen zum sechsten generischen Prinzip zeigen, dass es für die Befragten wichtig ist, den Gesamtprozess zu koordinieren und auf der emotionalen und der sachlichen Ebene zu durchdringen. Das Konstrukt *prozesstreibend* muss dabei nicht im Widerspruch zur Theorie stehen, wonach Veränderungsprozesse eine Eigendynamik aufweisen, die nur bedingt beschleunigt werden kann (vgl. Kp. 2.2.3). Prozesstreibend könnte als ‚zeitliche Hetze‘ verstanden werden. In diesem Zusammenhang ist es jedoch eher zu verstehen als ein ‚Unterstützen des Dranbleibens‘ oder ein ‚Aufrechterhalten von Schwung‘, wie aus den Interviewaufnahmen hervorgeht. Die Konstrukte *wirkungsvolle Kommunikation* und *Fokus auf den Menschen* korrespondieren mit dem theoretischen Anspruch von Schiersmann und Thiel (2012), dass die angewandten Methoden zum momentan herrschenden kognitiv-emotionalen Zustand der Beteiligten passen müssen.

Dass dem siebten Prinzip nur wenige Konstrukte zugeordnet werden konnten, überrascht wenig, da nur ein Konstrukt einen zeitlichen Bezug enthält (*alle Betroffenen zur richtigen Zeit involvieren*). Um gezielt eine Symmetriebrechung zu unterstützen muss den Betroffenen in instabilen Phasen Orientierung ermöglicht werden, wie es im Konstrukt *gibt Orientierung* gefordert wird. Allerdings ist darin kein zeitlicher Bezug zu finden, weshalb diesbezüglich nicht von zeitlich gezielten Aktionen ausgegangen werden kann. Gelingt es zum Beispiel mit Hilfe Neuer Medien Instrumente zu gestalten welche das Erkennen von instabilen Phasen ermöglichen, kann eine gezielte Symmetriebrechung (Orientierung) erreicht werden.

Zum letzten generischen Prinzip wurden keine entsprechenden Konstrukte genannt. Die Re-Stabilisierung des System ist im Erfahrungswissen der Experten kein Thema. Diese ernüchternde Feststellung sucht nach Erklärungen. Zu spekulieren wäre, ob infolge des stetigen Wandels (vgl. Kp. 2.1) für diese Phase, respektive dieses Prinzip, keine Ressourcen zur Verfügung stehen. Das Konstrukt *unrealistische Ressourcenallokation* welches dem Prinzip zwei zugeordnet wurde, könnte somit auch hier Geltung haben. Diese spekulative Interpretation müsste jedoch, wie bei der Interpretation zum ersten generischen Prinzip beschrieben, separat geklärt werden.

Zusammenfassend kann zu den Prinzip-Konstrukt-Zuweisungen festgehalten werden, dass gerade weil nicht alle generischen Prinzipien durch die genannten Konstrukte abgedeckt wurden, diese für die Gestaltung Neuer Medien im Change Management zu berücksichtigen sind. Denn erst neue technische Möglichkeiten wie zum Beispiel hoher Vernetzungsgrad in Kombination mit inhaltlicher Partizipation (vgl. Kp. 2.4) können gezieltes Change Management-Handeln unterstützen. Dies gilt insbesondere für den Bereich der Prozesserfassung, zum Beispiel mittels Real-Time-Monitoring von ökonomischen und psychologischen Daten. Dieses Erkenntnis korrespondiert zudem mit den Ergebnissen aus der allgemeinen Datenanalyse (vgl. Kp. 5.1.3 und 6.1.2). Im Weiteren zielen Forderungen namhafter Experten wie Wimmer (2011b), Haken & Schiepek (2010) oder Scharmer (2011) in die gleiche Richtung. Wie bereits angesprochen, fordert zum Beispiel Wimmer (2011b) die Arbeit am Perspektivenwechsel und damit das Öffnen der organisationseigenen, begrenzten Realitätskonstruktion, um damit unter anderem das Festlegen eines bestimmten Leistungsrepertoires zur Beantwortung von Umweltaforderungen zu ermöglichen. Dies stellt letztlich die Kernaufgabe des Change Managements dar und dazu können Neue Medien angesichts ihrer technischen Möglichkeiten beitragen.

Eine genauere Betrachtung der Konstrukte die sich keinem der generischen Prinzipien zuordnen liessen zeigt, dass sich darin zwei Themengebiete erkennen lassen. Zum einen sind es auf einer sehr allgemeinen Ebene Konstrukte zur Zufriedenheit mit dem Erreichten (*Zielerreichung, Zufriedenheit des Auftraggebers, befriedigte Stakeholderbedürfnisse*). Diese Konstrukte sind bei Elementbenennungen wie ‚erfolgreiches Change Management‘ und ‚erfolgreiches Change Projekt‘ naheliegend, da Erfolg ganz allgemein mit dem Erreichen von etwas Erstrebenswertem (Ziel oder Bedürfnisbefriedigung) assoziiert wird – unabhängig vom Kontext Change Management. Diese Konstrukte haben demnach ihre Berechtigung, es sind jedoch keine Change Management spezifischen Konstrukte. Dass sie sich keinem der generischen Prinzipien zuordnen liessen, stellt somit keinen Widerspruch zu diesen dar.

Mit ‚Macht‘ kann der zweite Themenbereich jener Konstrukte umschrieben werden, die sich nicht zuordnen liessen (*machtbedacht, auf Eigeninteressen bedacht* und mit Einschränkungen auch *beschluss- und ergebnisorientiert*). Dies sind alles negative Konstrukte. Bei positiver Formulierung wie zum Beispiel *auf das Fortbestehen der Organisation bedacht* anstatt *auf Eigeninteressen bedacht*, wäre eine Zuordnung zum Beispiel zu Prinzip 3 möglich. Weil dadurch das Konstrukt semantisch nicht mehr mit dem ursprünglichen identisch wäre, wurden solche Umformulierungen nicht gemacht und die betreffenden Konstrukte nicht zugeordnet. Der Umgang mit Themen der Macht im Sinne von ‚Eigeninteressen wahren‘ wird in den generischen Prinzipien nur bedingt aufgegriffen. Das Wahren von Eigeninteressen scheint anlässlich der evozierten Konstrukte ein latentes Thema im Alltag der Change-Experten zu sein (z.B. wurde das Konstrukt *keine Hidden Agenda* in Bezug auf erfolgreiche Kommunikation im Change Management erwähnt). Sich auf eine Veränderung einlassen (müssen) evoziert Gefühle der Unsicherheit und

der Angst (vgl. Kp. 2.1). Damit sich Betroffene in solchen Situationen nicht auf Macht – ausgelöst durch Reaktanz – zur Wahrung des momentanen Standes (Sicherheit) berufen, ist die Berater-Kunden-Beziehung (vgl. Kp. 2.2.3) sowie das Schaffen von struktureller und emotionaler Sicherheit (Prinzip 1) essenziell.

6.2.2 Diskussion der Ergebnisse zur Kommunikation im Change Management-Prozess

Die Ergebnisse zur Kommunikation weisen an mehreren Orten Überschneidungen zu den Ergebnissen zum Change Management allgemein (Kp. 5.2.1) und den Ergebnissen zu den Neuen Medien (Kp. 5.2.3) auf. Dies war zu erwarten, da die zur Auswertung herangezogenen Elemente teilweise hoch miteinander korrelieren (vgl. Kp. 5.1.2). Auffallend ist, dass die heutige Kommunikation im Change Management überwiegend mit Schwächen beschrieben wird (vgl. Abbildung 17). Dieses Ergebnis korrespondiert mit Abbildung 12, welche eine erhebliche Diskrepanz (Distanz) zwischen der heutigen und der idealen Kommunikation erkennen lässt (grüne Kugeln). Der Kommunikation im heutigen Change Management wird demnach erhebliches Verbesserungspotenzial zugeschrieben.

Wie aus Kapitel 5.2.2 hervorgeht, wurden die Ergebnisse in die Kategorien *Inhalt*, *Form* und *Funktion* eingeteilt. Dabei fällt auf, dass in der Kategorie *Inhalt* viele Konstrukte zu den Themen Glaubwürdigkeit und Transparenz genannt wurden. Diese Themen würden erfolgreiche Kommunikation auszeichnen, werden aber als Schwäche der heutigen Kommunikation wahrgenommen. Zusätzlich wird die heutige Kommunikation als ‚ängstlich‘ beschrieben. Veränderungsprozesse in komplexen, dynamischen System sind grundsätzlich mit Unsicherheiten behaftet (vgl. Kp. 2.1 und Kp. 2.2). Trotz der prinzipiellen Unvorhersehbarkeit gilt es, den Prozess zu strukturieren und Stabilitätsbedingungen zu schaffen. Beratende brauchen dazu Modelle, welche ihnen helfen, die Verlaufskomplexität zu reduzieren und Planungssicherheit zu erlangen (vgl. Schiersmann & Thiel, 2012). Das synergetische Prozessmanagement kann dies in einzigartiger Weise leisten und bietet mit den generischen Prinzipien konkrete, handlungsleitende Grundsätze. Empirische Befunde bestätigen, dass eine stärkere Berücksichtigung dieser Prinzipien und die konsequente Ausrichtung des Veränderungsprozesses am synergetischen Prozessmanagement zur Verbesserung der hier geschilderten Schwächen beitragen könnten (vgl. Thiel & Schiersmann 2012).

Eine weitere Schwäche der heutigen Kommunikation besteht aus Sicht der Change-Experten darin, dass diese wenig empfängerzentriert und mit systemfremdem Expertenwissen stattfindet. Um empfängerzentriert Kommunizieren zu können – und damit bei den Adressaten Resonanz zu erzeugen (vgl. generisches Prinzip 6) – muss der kognitiv-emotionale Zustand der Beteiligten bekannt sein. Auf der inhaltlichen Ebene kann der Mangel nach fehlender Anschlussfähigkeit nur behoben werden, wenn es gelingt, ‚Messfühler‘ ins System zu implementieren, welche diesbezügliche Daten zeitnah zu erheben vermögen. Ein Real-Time-Monitoring und eine rasche Reflexion der gerade ablaufenden Prozesse zusammen mit den

Beteiligten, ist ein in der Therapie erprobtes und erfolgreich angewandtes ‚Mittel‘ um dieser Schwierigkeit zu begegnen. Die Übertragung und Anpassung solcher Instrumente auf Organisationsentwicklungsprozesse – wie dies von Haken und Schiepek nicht nur gefordert sondern auch erprobt wird (vgl. Kp. 2.2.4) – sind dabei voranzutreiben. Eine fundierte Anwendung solcher Instrumente könnte darüber hinaus weiteren genannten Schwächen der heutigen Kommunikation wie Unreflektiertheit, Reflexhaftigkeit und schlechtem Timing entgegenwirken. Denn dadurch würde unweigerlich die Reflexion von Sachverhalten im Sinne eines subjektiv bedeutsamen Lernens angestossen und die Interaktion zwischen Beratenden- und Klientensystem würde über die reine Vermittlung von Informationen hinausgehen. Die hier grob skizzierten Ansätze sind nicht nur Teil der Legitimation für das Change Management von heute, sie wären bei reflektierter und fundierter Anwendung auch eine grosse Chance für das Change Management von morgen.

6.2.3 Diskussion der Ergebnisse zu Neuen Medien im Change Management-Prozess

Die Elemente zum Bereich ‚Neuen Medien im Change Management‘ haben bei den Befragten sehr viele Konstrukte evoziert. Entsprechend vielfältig sind die Anforderungen, welche die Change-Experten an das ideale Medium im Change Management-Prozess stellen. Wie aus den Ergebnissen hervorgeht, lassen sich die relevanten Konstrukte ebenfalls in die drei Bereiche *Inhalt*, *Form* und *Funktion* einteilen. Die Elemente zu den Neuen Medien haben in erster Linie zur Evokation von Konstrukten geführt, die den Kategorien *Form* und *Funktion* zuzuordnen sind. Dies war auch die ursprüngliche Intention bei der Bildung dieser Elemente. Dennoch wurden von den Befragten einige Konstrukte die inhaltliche Aussagen machen den Neuen Medien-Elementen zugeordnet. Diese decken sich teilweise mit Konstrukten zur Kommunikation.

Ergänzend zu den in der Diskussion zur Kommunikation beschriebenen Aussagen fordern die Change-Experten auf der inhaltlichen Dimension eine Verknüpfung der emotionalen und sachlichen Ebene mittels Neuer Medien. Wie aus Kapitel 2.2.3 hervorgeht, entspricht diese Forderung den generischen Prinzipien drei (Sinnbezug herstellen) und sechs (Resonanz/Synchronisation/Kairos), womit die Bedeutung dieser Forderung erneut unterstrichen wird. Die Neuen Medien können angesichts ihrer technischen Möglichkeiten grundsätzlich zur Einlösung dieser Forderung beitragen. Zum einen können mit ihrer Hilfe psychologische Daten – wie zum Beispiel emotionale Befindlichkeit der Betroffenen – zeitnah und bottom-up erfasst werden (vgl. Kp. 2.2.4). Zu bedenken ist diesbezüglich, dass neben der technischen Gestaltung auch eine Kultur gefragt ist, welche die Bereitschaft zum Erfassen solcher Daten unterstützt. Je nach Zugänglichkeit dieser Daten ist darüber hinaus gut vorstellbar, dass sie nicht nur zum Monitoring sondern auch zur Förderung von Selbstorganisationsprozessen verwendet werden können. Zum anderen könnten zum Beispiel mittels Audio- oder Videofunktionen emotionale Botschaften

des Management an die Beteiligten gerichtet werden (top-down). Denkbar und technisch möglich wäre auch der umgekehrte Weg.

Die zweite Kategorie von Konstrukten macht Aussagen bezüglich der Form Neuer Medien und beinhaltet konkretere Anforderungen an die Gestaltung. Als grosse Schwäche wird diesbezüglich die schlechte Usability genannt. Dass dabei ein schlechter *authentischer Fit* und *rigide Standardisierung* als Schwäche der Neuen Medien im heutigen Change Management genannt werden, unterstreicht die Bedeutung guter Gebrauchstauglichkeit. Rigide Standardisierung wird im Repertory Grid-Interview als erzwungene Generalisierung infolge gestaltungstechnischer Vorgaben beschrieben. Dabei muss der Inhalt in eine vordefinierte (technische) Form gepresst werden (z.B. E-Mail), welche der Intention der zu übermittelnden Botschaft oft wenig entspricht. Bezüglich der Mediengestaltung kann dies bedeuten, dass nicht nur Text sondern auch Bild-, Ton- und Videofunktionen möglich sein sollten. Die technischen Möglichkeiten Neuer Medien lassen dies grundsätzlich zu. Allerdings ist bei der Mediengestaltung zu bedenken, dass *Komplexität* und *zu viel Information* bereits heute als Schwäche Neuer Medien im Change Management beschrieben werden.

Im Weiteren wird die Attraktivität Neuer Medien als Stärke der heutigen Verwendung bezeichnet (vgl. Abbildung 21). Diese Beschreibung steht vordergründig im Widerspruch zu den Konstrukten *langweilig* (ebenfalls Abbildung 21) und *reduziert auf das Bekannte* (Abbildung 23). Dieser vordergründige Widerspruch konnte durch das Abhören der Interviewaufzeichnungen geklärt werden. Die Neuen Medien werden zwar in der Form wie sie heute bereits eingesetzt werden als grundsätzlich attraktiv bezeichnet. Allerdings sind sie in Bezug zum technisch Machbaren *reduziert auf das Bekannte* und *langweilig* gestaltet. Hierin lässt sich das Potenzial zur Gestaltung Neuer Medien ebenfalls erkennen.

Bezüglich der *Funktion* werden viele Konstrukte genannt, welche die Involviertheit der Betroffenen in den Veränderungsprozess fordern. Zum einen unterstützen die Neuen Medien im heutigen Change Management das Dranbleiben, denn dies wird als Stärke beschrieben. Zum anderen lösen sie zu wenig Involviertheit aus (Schwäche Neuer Medien im heutigen Change Management). Dies kann dahingehend interpretiert werden, dass die Neuen Medien trotz vieler Schwächen das Momentum des Veränderungsprozesses bereits heute bis zu einem gewissen Grad zu unterstützen vermögen. Ambivalent scheinen die Meinungen zu sein, wie die Betroffenen involviert werden sollen. Konstrukte wie *Betroffenheit auslösend* verweisen eher auf ein Verständnis, wonach die vom Change Betroffenen als passive Elemente verstanden werden. Andere Konstrukte wie *mangelnde Einbindung der Mitarbeitenden* verstehen die Mitarbeitenden eher als Beteiligte anstatt Betroffene. Hinter diesen beiden Konstrukten die zur Funktion Neuer Medien im Change Management genannt wurden, lassen sich unterschiedliche Change-Ansätze erkennen (vgl. Kp. 2.1). Die Auffassung von der Art und Weise des Veränderungsmanagements wirkt sich auf die Intention und somit auf die Funktion des Medieneinsatzes aus, was wiederum Implikationen für die Gestaltung Neuer

Medien im Change Management hat. Dementsprechend gilt es, sich vorgängig über die Funktion Neuer Medien im Change Management-Prozess zu verständigen und anschliessend im Sinne des Participatory Design (vgl. Kp. 2.5) eine entsprechende Gestaltung mit Beteiligung der späteren Nutzenden in Angriff zu nehmen. Angesichts der Ausführungen in Kapitel 2.2.2 ist im Weiteren davon auszugehen, dass die Architektur des Veränderungsvorhabens in Wechselwirkung mit der Organisationskultur des Klientensystems steht. Insofern wäre es bezüglich der Mediengestaltung wünschenswert, wenn verschiedene Grade der Beteiligung – je nach kulturellen Gegebenheiten des Klientensystems – definiert werden könnten (z.B. Zugang zu Foren, Bewertung vorgeschlagener Massnahmen usw.). So könnte eine höhere Passung zwischen Mediengestaltung, Medieneinsatz, Organisationskultur und Adressaten erreicht werden. Ähnliche Überlegungen beschreiben auch Stocker und Tochtermann (2010) mit der zielgerichteten Kombination von sozialer und technischer Entität (vgl. Kp. 2.4). Diese gilt es ebenfalls zu beachten, um vom Potenzial Neuer Medien im Change Management zu profitieren.

Zweites zentrales Thema zur Funktion Neuer Medien im Change Management bilden Konstrukte die sich auf den Change-Prozess beziehen. Dabei wird als Schwäche Neuer Medien im heutigen Change Management das fehlende systemische Verständnis mehrfach erwähnt. Dies korrespondiert mit den Ergebnissen aus der allgemeinen Analyse sowie den Konstruktzuordnungen zu den generischen Prinzipien. Darüber hinaus passt es zu den Forderungen nach mehr Orientierung, stärkerer Durchdringung des Gesamtprozesses und besserer situativer Begleitung. Als heutige Schwäche Neuer Medien im Change Management wird zudem beschrieben, dass diese nicht auf den aktuellen Prozess Bezug nehmen oder ihnen optimales Timing fehlt. Alle diese Anforderungen an Neue Medien im Change Management beschreiben im Grunde den Wunsch nach einem adäquaten Prozessmonitoring und höherer Prozesstransparenz. Haken und Schiepek (2010) zeigen in ihrem Modell des synergetischen Prozessmanagements auf, dass diesbezüglich nicht nur ökonomische sondern auch psychologische Daten mit einem Real-Time-Monitoring zu erfassen sind (vgl. Kp. 2.2.4). Diese Empfehlung entspricht dem Wunsch nach höherer Systemtransparenz und korrespondiert überdies mit den technischen Möglichkeiten Neuer Medien. Diese ermöglichen zum Beispiel eine Gestaltung für den mobilen Einsatz ebenso, wie eine hohe Vernetztheit und die Möglichkeit der Interaktion zwischen verschiedenen Nutzenden oder Nutzergruppen. Das zeitnahe Erfassen von psychologischen und ökonomischen Daten des Veränderungsprozesses im Sinne eines Real-Time-Monitoring kann somit als zentrale Forderung an die Gestaltung Neuer Medien im Change Management bezeichnet werden.

6.2.4 Diskussion der Anforderungen an Neue Medien im Change Management-Prozess

Wie im Ergebnisteil angesprochen, erheben die Anforderungen an den Einsatz Neuer Medien im Change Management keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie

basieren im Sinne einer heuristischen Kategorisierung grundsätzlich auf den Ergebnissen dieser Untersuchung und somit auf dem Erfahrungswissen der befragten Change-Experten. Einzig die Ergänzung durch die EN ISO Norm 9241 in der Kategorie *Form* basiert nicht direkt auf den erhobenen Daten. Diese Ergänzung stellt, wie in Kapitel 5.2.4 beschrieben wurde, eine sinngemäße und systematische Ergänzung der (aus den genannten Konstrukten erarbeiteten) Hinweise dar. Sie ist somit als konsequent und legitim zu betrachten.

In den Gestaltungshinweisen der Kategorie *Funktion* spiegeln sich zentrale Erkenntnisse dieser Untersuchung wieder. Die funktionsbezogenen Gestaltungshinweise zur Prozesserfassung decken sehr viele Konstrukte und somit viele Anforderungen ab, welche Change-Experten an den zukünftigen Einsatz Neuer Medien im Change Management stellen. Als zentrale Forderung hat sich dabei die Erhöhung der System- und Prozesstransparenz herausgestellt. Der Schlüssel um dieser Forderung nachzukommen, scheint in der Implementierung eines adäquaten Prozessmonitoring zu liegen (vgl. 2.2.4). Dies wiederum eröffnet den Change-Verantwortlichen eine neue Perspektive auf den Changeprozess und versetzt sie dadurch in die Lage, den Veränderungsprozess zeitnah zu beobachten und gezielt zu Handeln. Allerdings ist dabei zu bedenken, dass die Differenz von Innen- und Aussensicht aufrechterhalten bleibt. Denn Beratung muss Aussen angesiedelt bleiben, um eine andere Beobachtungsperspektive zu ermöglichen. Die Change-Experten haben dadurch andere Beobachtungsmöglichkeiten als sie dem Kundensystem möglich sind. Diese Differenz von Innen und Aussen ist jedoch mit einer Kommunikationsbarriere verbunden. Eine konstruktive Bewältigung dieser Barriere durch geeignete Kommunikationsmedien – bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung der Differenz von Innen und Aussen – ist für den Beratungserfolg entscheidend (vgl. Wimmer, 2011). Die Neuen Medien erlauben aufgrund ihrer technischen Möglichkeiten die Realisierung eines Beobachtungs- und Kommunikationssystems in diesem Sinne. Gelingt es dies zu erreichen, lassen sich dadurch viele weitere Forderungen bezüglich der Funktion Neuer Medien einlösen. Im Rahmen geeigneter Settings kann so zum Beispiel gezielt eine Reflexion über Inhalte aus dem Monitoring mit Vertretenden des Klientensystems angestoßen werden. Dadurch werden die Betroffenen stärker in den Prozess involviert, der Dialog unter den Beteiligten wird gefördert und das Momentum des Veränderungsprozesses bleibt erhalten.

Zum Einsatz geeigneter Kommunikations- und Beobachtungssysteme wie sie hier skizziert wurden muss weiter bedacht werden, dass deren Potential erst ausgeschöpft werden kann, wenn sie sinnvoll in ein übergeordnetes Prozessmanagement integriert werden. Wie aus Kapitel 2.2.4 hervorgeht, bietet sich hierzu das wissenschaftlich fundierte und empirisch erprobte Modell des synergetischen Prozessmanagements von Haken und Schiepek (2010) an. Die im Kern dieses Modells enthaltenen generischen Prinzipien erfüllen dabei eine doppelte Funktion. Zum einen ermöglichen sie eine Reduktion der Verlaufskomplexität und erhöhen dadurch die Planungssicherheit der Change-Experten. Zum andern dienen sie auch als Maxime zur Gestaltung Neuer Medien in Veränderungsprozessen, weil

sie viele der als Soll genannten Konstrukte dieser Untersuchung abdecken. Abschliessend ist zu bedenken, dass durch die technischen Möglichkeiten der Neuen Medien nicht die Spielregeln, sondern der Blickwinkel im Change Management geändert werden soll!

Die Hinweise zur Kategorie *Inhalt* sind als Empfehlungen erfolgreicher Kommunikation im Change Management zu verstehen. Obschon diese keine direkten Aussagen zur Gestaltung Neuer Medien enthalten, sind sie nicht zu vernachlässigen, da sich aus diesen Hinweisen indirekt Implikationen für die Gestaltung Neuer Medien ergeben. Darüber hinaus basieren diese Hinweise auf langjährigem Erfahrungswissen von Change-Experten, was ihren Wert unterstreicht. Insbesondere die Hinweise zu Beziehung und Transparenz zielen auf eine vertrauensvolle Berater-Klienten-Beziehung ab. Berater müssen an der Beziehungsqualität arbeiten um das Vertrauen der Ratsuchenden zu gewinnen. Wie in Kapitel 2.2.3 aufgezeigt wurde, hat die Beziehungsqualität als allgemeiner Wirkfaktor den grössten Einfluss auf das Ergebnis von Beratung. Die Hinweise für erfolgreiche Change Kommunikation sollen helfen, diese Erkenntnis umzusetzen. Die Hinweise zur Resonanz unterstützen den Aufbau einer guten Berater-Klienten-Beziehung ebenfalls, denn nur wenn die Inhalte dem aktuellen, kognitiv-emotionalen Zustand der Empfänger entsprechen, können sie von diesen aufgenommen werden, was letztendlich gegenseitiges Verständnis und Vertrauen fördert. In Veränderungsprozessen ist neben der inhaltlichen Passung auch die zeitliche Passung der Kommunikation für die Koordination von Fluktuationsprozessen in verschiedenen Teilsystemen sehr bedeutsam. Um zeitlich und inhaltlich gezielt Informationen ins Klientensystem einspeisen zu können bedarf es eines adäquaten Prozessmonitorings. Ein solches Monitoring wurde in den vorgängigen Diskussionen schon erwähnt. Es zählt zu einer der wichtigsten Funktionen der zukünftigen Anwendung Neuer Medien im Change Management. Die Bedeutung eines adäquaten Prozessmonitoring sei deshalb auch an dieser Stelle nochmals hervorgehoben.

Die Gestaltungshinweise aus der Kategorie *Form* beinhalten die konkretesten Anforderungen an die Gestaltung Neuer Medien für den Change Management-Einsatz. Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass Neue Medien nach den Grundsätzen der EN ISO Richtlinien 9241 für Gebrauchstauglichkeit und Softwareergonomie zu gestalten sind. Dies stellt zum Beispiel auch Ulich (2005) in seinen Konzepten zum Einsatz neuer Technologien fest. Durch die Einhaltung dieser Norm werden viele der genannten Anforderungen an die technische Gestaltung abgedeckt. Darüber hinaus zeigen sie systematisch weitere Aspekte guter Gebrauchstauglichkeit und Softwaregestaltung auf. Sie können in den entsprechenden Bereichen der Norm nachgelesen werden, weshalb sie an dieser Stelle nicht weiter diskutiert werden.

Die von den Experten zusätzlich genannten Gestaltungsanforderungen stellen spezifische Hinweise für den Medieneinsatz im untersuchten Kontext dar. Sie beruhen auf dem Erfahrungswissen der Experten und sind deshalb besonders wertvoll. So soll bei zukünftigen Applikationen insbesondere darauf geachtet werden,

dass deren Design einfach ist und die Funktionen sich auf das Wesentliche beschränken. Dies würde vor allem Betroffenen mit geringer technischer Affinität einen niederschweligen Zugang zu entsprechenden Applikationen ermöglichen. Dies würde die Beteiligung am Prozess fördern, was sich als wesentliche Funktionsanforderung an Neue Medien in diesem Kontext herausgestellt hat. Die Forderung, dass neue Anwendungen auch für mobile Geräte zu gestalten sind, würde ebenfalls die Beteiligung am Prozess begünstigen. Darüber hinaus wäre ein zeitnahes Erfassen von Daten Betroffener ohne festen Arbeitsplatz möglich. Auch könnten dadurch Mitarbeitende, welche keinen Zugang zu einem Computer haben, temporär mit einem entsprechenden Gerät ausgestattet werden. Vorstellbar wäre diesbezüglich auch eine Applikation für Smartphones. Dieser Gedanke leitet zur technischen Anforderung an die Vernetztheit über. Neue Medien im Change Management-Einsatz sollen die Vernetzung der Involvierten erhöhen. Das unterstützt die Selbstorganisation, was sich im Theorieteil dieser Arbeit als wesentliche Grundlage von Veränderung in komplexen Systemen herausgestellt hat (vgl. Kp. 2.2). In Kombination mit der Möglichkeit, Change relevante Inhalte selber zu erstellen, zu bewerten und weiter zu entwickeln, würde die Involviertheit weiter erhöht. Und schliesslich könnte durch geeignete technische Umsetzung ein Monitoring dieser Daten ermöglicht werden, was wiederum gezieltes Einspeisen von Informationen ins System sowie situationsadäquates Handeln der Change-Experten ermöglichen würde.

6.3 Zusammenfassung

Die Diskussion der Ergebnisse hat gezeigt, dass sowohl die von den Change-Experten genannten, als auch die aus den Stärken und Schwächen erarbeiteten Anforderungen wichtige Aussagen zu Funktion, Inhalt und Form Neuer Medien im Change Management machen. Dabei erscheinen die Anforderungen an die Funktion die wertvollsten Hinweise zu Enthalten. Insbesondere mittels Einbettung ins synergetische Prozessmanagement kann den zentralsten Forderungen wie Schaffen von Vertrauen und Sicherheit, Steigern der Involviertheit, Erhöhen der Systemtransparenz, Ermöglichen von Perspektivenwechsel, Unterstützen der Reflexionsfähigkeit und Fördern der Selbstorganisation nachgekommen werden. Zudem hat sich herausgestellt, dass mittels Neuer Medien ein adäquates Real-Time-Monitoring viele dieser Forderungen einlösen kann. Als wichtigste Anforderungen bezüglich der Form haben sich gute Gebrauchstauglichkeit (Usability), Einfachheit, Niederschwelligkeit, Vernetztheit und attraktive Gestaltung erwiesen.

7 Fazit und Ausblick

Das Ziel der vorliegenden Untersuchung war es, Anforderungen an den Einsatz Neuer Medien im Change Management aus dem subjektiven Erfahrungswissen von Change-Experten zu identifizieren. Dazu wurde eine empirische Untersuchung mittels softwaregestütztem Repertory Grid-Interview durchgeführt. Die Repertory Grid-Methode ermöglicht in einzigartiger Weise das Erheben von Erfahrungs- und Systemwissen. Zudem ermöglicht die verwendete Software das Zusammenführen und Vergleichen von interindividuellem Erfahrungswissen. So konnten im Rahmen dieser Arbeit aus Sicht des Autors wertvolle und auf den Untersuchungskontext abgestimmte Ergebnisse gewonnen werden.

Zu den zentralen Ergebnissen aus der allgemeinen Datenanalyse dieser Untersuchung gehört, dass die generischen Prinzipien hohe Relevanz für die Planung, Gestaltung und Umsetzung von Veränderungsprozessen im untersuchten Kontext haben. Dies zeigten die vielen direkten oder indirekten Verweise in den Aussagen der Befragten, ohne dass sie Kenntnis dieser Prinzipien hatten. Dieser Befund bestätigt im Weiteren die Bedeutung der Synergetik für das Change Management, denn aus ihr wurden die generischen Prinzipien gebildet. Das synergetische Prozessmanagement ermöglicht darüber hinaus den von der Veränderung Betroffenen sowie den Change-Beratenden eine Vorstellung vom Gesamtprozess zu entwickeln, diesen in seiner Komplexität zu reduzieren und als gestaltbar wahrzunehmen. Durch die Einbettung der generischen Prinzipien ins synergetische Prozessmanagement wird der Nutzen der generischen Prinzipien noch grösser, da es damit gelungen ist, ein theoretisch fundiertes Rahmenmodell für Veränderungsprozesse zu entwickeln.

Im Weiteren zeigen die Ergebnisse zu den Unterfragestellungen auf, welche Anforderungen die Change-Experten an den Einsatz Neuer Medien im Change Management stellen. Zu den wichtigsten zählt diesbezüglich die Forderung, mittels Neuer Medien die Transparenz im Veränderungsprozess zu erhöhen. Mit dieser Forderung werden viele weitere Forderungen gleichfalls abgedeckt. Die Forderung nach Erhöhung der Transparenz kann die Implementierung eines Real-Time Monitoring wie kaum eine andere Massnahme einlösen, denn dadurch kann gezieltes Change-Handeln stattfinden. Gelingt es, mittels Neuer Medien ökonomische und psychologische Daten zeitnah aus dem Klientensystem zu erheben, sind Perspektivenwechsel, Aufbrechen der Autopoiesis, Anstossen von gezielten Reflexionsprozessen und die Förderung der Selbstorganisation in einem viel adäquateren Umfang möglich, als dies bis anhin geschieht. Damit entstünde eine bis heute unerreichte Beobachtungsperspektive. Dabei ist zu bedenken, dass Beratung Aussen angesiedelt ist und dies auch bleiben soll, denn durch die Aufrechterhaltung von Innen- und Aussensicht ist Beratung letztendlich zu legitimieren.

Die Differenz von Innen und Aussen geht jedoch mit einer Kommunikationsbarriere einher. Die Überwindung dieser Kommunikationsbarriere ist entscheidend für den Beratungserfolg der Zukunft (vgl. Wimmer, 2011b). Diese Feststellung

korrespondiert mit weiteren Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung und genau in diesem Punkt liegt ein weiteres, grosses Potenzial der Neuen Medien. Durch die Möglichkeit der hohen Vernetzung und des eigenen Verfassens von Inhalten, kann der Forderung nach Anregung und Selbststeuerung des im Change Management so wichtigen Dialogs nachgekommen werden.

Nicht zu vergessen ist die Erkenntnis, dass von den Change-Experten keine Konstrukte für die Phase der Re-Stabilisierung genannt wurden. Vermutungen weshalb dem so ist, wurden im vorangehenden Abschnitt diskutiert. Das Ausbleiben dieser Phase (generisches Prinzip 8) wird insbesondere von Kruse (2004) und Thiel und Schiersmann (2012) für den relativ hohen Prozentsatz gescheiterter Interventionen und misslungener OE-Prozesse verantwortlich gemacht, was die Bedeutung dieser Phase unterstreicht. Inwiefern diesem Manko mittels Neuer Medien entgegengetreten werden kann, könnten weiterführende Untersuchungen sowie die Entwicklungen spezifischer Applikationen zeigen.

Aus den Ergebnissen dieser Arbeit und den Erkenntnissen aus der theoretischen Aufarbeitung kann zusammenfassend festgehalten werden, dass es in Zukunft gelingen muss, ein an den generischen Prinzipien orientiertes, kollektives, Real-Time-Selbstmonitoring aufzubauen, ins Ratsuchenden-System zu implementieren und zu unterhalten, damit sich dieses selber beobachten und entwickeln kann. Denn darin liegt das grosse Potenzial der Neuen Medien und des Change Managements der Zukunft. Demnach sollte sich das Change Management von heute – neben einer wissenschaftlich fundierten Auseinandersetzung mit den Aspekten heutiger und künftiger Beratung – mit den Möglichkeiten Neuer Medien wie z.B. Corporate Web 2.0 vertraut machen, um für die Anforderungen von morgen bereit zu sein.

Die empirische Datenerhebung wurde mit der Repertory Grid-Software *sci:vesco* durchgeführt. Das Programm ist intuitiv zu bedienen und bietet verschiedene Optionen bei der Datenerhebung und bei der Auswertung. Die für die vorliegende Untersuchung gewählte Möglichkeit der Differenzierungsmethode und die Skalierung mittels Tetralemmafeld ermöglichen eine differenzierte Bewertung der Einzelnen Elemente entlang der evozierten Konstrukte. Allerdings steigen dadurch die Anforderungen an die Befragten, was zusammen mit der sprachlich herausfordernden Interviewtechnik zu einem anspruchsvollen Erhebungssetting führt. Zudem ergab sich aus dieser Kombination eine relativ lange Interviewdauer. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung erforderte diese Kombination eine lange Aufmerksamkeitsspanne und wirkte für die Befragten mitunter anstrengend und ermüdend.

Das Erstellen der Elemente auf den drei Abstraktionsebenen Change Management allgemein, Kommunikation im Change Management und Neue Medien im Change Management, kann rückblickend als sehr sinnvoll bezeichnet werden. Denn Elemente aus allen drei Ebenen haben Konstrukte evoziert, welche Aussagen bezüglich Inhalt, Form und Funktion Neuer Medien im Change Management gemacht haben. Auch die kontrastierenden Elemente (schlecht vs. ideal) haben

sich als wertvoll herausgestellt, weil dadurch der Suchhorizont für die Konstrukte erweitert wurde. Allerdings haben die kontrastierenden Elemente wohl auch zu den hohen Korrelationen innerhalb der Bereiche ‚Unerwünscht‘, ‚Heute‘ und ‚Ideal‘ geführt. Ob die Differenzierung innerhalb der einzelnen Elemente ohne dieses Vorgehen grösser gewesen wäre und der aufgespannte semantische Raum differenzierter ausgefallen wäre, lässt sich nicht beurteilen. Zu vermuten ist, dass die negativen Konstruktpole dadurch wohl weniger ausgeprägt ausgefallen wären, was zu weniger aussagekräftigen Stärke- und Schwächeanalysen geführt hätte. Bezüglich der angewandten Methode kann somit zusammenfassend festgehalten werden, dass diese der Fragestellung und dem Untersuchungskontext angemessen war, für einige der Befragten aber eine Herausforderung darstellte.

Eine erhebliche Einschränkung der Untersuchungsergebnisse stellt der Umstand dar, dass das Erfahrungswissen des Klientensystems nicht Eingang in die Untersuchung gefunden hat. Wie in Kapitel 4 beschrieben wurde, war es ursprünglich geplant die Kundensicht ebenfalls in die Erhebung einfließen zu lassen. Insbesondere aus einem systemischen Blickwinkel ist dieser Umstand sehr bedauerlich, da – wie die Untersuchungsergebnisse gezeigt haben – das Erfahrungswissen aller Beteiligten von hoher Relevanz für erfolgreiche Veränderungsprozesse ist.

8 Literatur

Argyris, C. & Schön, D. A. (1999). *Die lernende Organisation. Grundlagen, Methoden, Praxis*. Stuttgart: Klett-Cotta.

Bateson, G. (1983), *Ökologie des Geistes*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Beisel, R. (1996). *Synergetik und Organisationsentwicklung. Eine Synthese auf der Basis einer Fallstudie aus der Automobilindustrie* (2., verbess. Aufl.) München/Mering: Rainer Hamp Verlag.

Bødker, S. (1996). Creating conditions for participation: conflicts and resources in systems development. *Human-Computer Interaction*, 11(3), 215 – 236.

Catina, A. & Schmitt, G. M. (1993). Die Theorie der Persönlichen Konstrukte. In J. W. Scheer & A. Catina (Hrsg.), *Einführung in die Repertory Grid-Technik. Band 1. Grundlagen und Methoden* (S. 11-23). Bern: Hans Huber.

Dick, M. (2005). *Das Repertory-Grid-Interview als Methode kooperativen Forschungshandelns*. Verfügbar unter: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/92/191> [21.5.2012].

Doppler, K. & Lauterburg, C. (2008). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten* (12., aktual. u. erw. Aufl.). Frankfurt am Main: Campus.

Exner, A., Königswieser, R. & Titscher, S. (1987). Unternehmensberatung - systemisch. Theoretische Annahmen und Interventionen im Vergleich zu anderen Ansätzen. *Die Betriebswirtschaft*, 47(3), 265-284.

Fransella, F., Bell, R. & Bannister, D. (2004). *A manual for repertory grid technique* (2. Aufl.). Chichester: Wiley.

Fransella, F. & Bannister, D. (1977). *A manual for repertory grid technique*. London, New York, San Francisco: Academic Press.

Fransella, F. (2003). *International handbook of personal construct psychology*. Chichester: Wiley.

Fromm, M. (1995). *Repertory Grid Method – Repertory Grid Methode – Ein Lehrbuch (Repertory Grid Method – A Learning Book)*. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.

- Grawe, K. (2000). *Psychologische Therapie* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Greenbaum, J. & Kyng, M. (1991). *Design at work. Cooperative design of computer systems*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Haken, H. & Schiepek, G. (2010). *Synergetik in der Psychologie. Selbstorganisation verstehen und gestalten*. Göttingen: Hogrefe.
- Inversini, S. (2005). *Wirkungsvolles Change Management in Abhängigkeit von situativen Anforderungen. Organisationale Veränderungsprozesse im Spannungsfeld von betrieblichen Voraussetzungen und Umweltaforderungen unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen, organisationsbezogenen und qualifikatorischen Erfolgskriterien*. Abhandlung zur Erlangung der Doktorwürde. Verfügbar unter: <http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2005/549/pdf/inversini.pdf> [21.5.2012].
- Kelly, G. A. (1986). *Die Psychologie der persönlichen Konstrukte*. Deutsch von Elke Danzinger-Tholen. Paderborn: Junfermann.
- Kirkpatrick, D. L. (1998). *Evaluation training programs*. San Francisco: Berett-Koehler.
- Kotter, J. P. (2011). *Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern* (1. Aufl.). München: Vahlen.
- Kotter, J. P. (2009). *Das Pinguin-Prinzip: Wie Veränderung zum Erfolg führt*. München: Droemer.
- Kotter, J. P. (2009b). *Das Prinzip Dringlichkeit: schnell und konsequent handeln im Management*. Frankfurt/Main: Campus.
- Kruse, P. (2004). *next practice – Erfolgreiches Management von Instabilität. Veränderung durch Vernetzung*. Offenbach: GABAL-Verlag.
- Luhmann, N. (2006). *Organisation und Entscheidung* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mager, B. & Gais, M. (2009). *Service Design*. Paderborn: Wilhelm Fink GmbH.
- Malik, F. (1996). Systemisches Management und systemisches Projektmanagement. In H. Balck (Hrsg.), *Networking und Projektorientierung. Gestaltung des Wandels in Unternehmen und Märkten* (S. 145–164). Heidelberg: Springer.

Manteufel, A. & Schiepek, G. (1998). *Systeme spielen. Selbstorganisation und Kompetenzentwicklung in sozialen Systemen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Muller, M. J., Halswanter, J. H., & Dayton, T. (1997). Participatory Practices in the Software Lifecycle. In M. Helander, T. K. Landauer & P. V. Prabhu (Eds.), *Handbook of Human-Computer Interaction* (2nd ed., pp. 255-297). Amsterdam, Netherlands: Elsevier.

Probst, G. (1997). *Selbst-Organisation*. Berlin/Hamburg: Paul Parey Verlag.

Raeithel, A. (1993). Auswertungsmethoden für Repertory Grids. In J. W. Scheer & A. Catina (Hrsg.), *Einführung in die Repertory Grid-Technik. Band 1: Grundlagen und Methoden* (S. 41-67). Bern: Hans Huber.

Reich, Y., Konda, S. L., Levy, S. N., Monarch, I. A., & Subrahmanian, E. (1996). Varieties and Issues of Participation and Design. *Design Studies*, 17(2), 165-180.

Reiss, M. & Spejic, G. (2008). Neue Medien im Change Management. Web 2.0-Einsatz im Urteil von Experten. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, 27(4), 60-66.

Reiss, M., Ehrenmann, F. & Steffens, D. (2010). Web 2.0-Einsatz im Change-Projekten. Unterstützung der Partizipation und Kommunikation in Veränderungsvorhaben. *Industrial Engineering*, 63(4), 20-23.

Rolff, H.-G. (2002). Rückmeldungen und Nutzung der Ergebnisse von großflächigen Leistungsuntersuchungen. Grenzen und Chancen. In H.-G. Rolff, H. G. Holtappels, K. Klemm, H. Pfeiffer & R. Schulz-Zahnder (Hrsg.), *Jahrbuch der Schulentwicklung. Band 12* (S. 75-98). Weinheim und München: Juventa.

Rosenberger, M. & Freitag, M. (2009). Repertory Grid. In S. Kühl, P. Strodtholz, & A. Taffertshofer (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung: Quantitative und Qualitative Methoden* (S. 477-496). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Sanders, E. B. N. (2006). *Nurse and patient participatory workshops for the NBBJ project: Inpatient Tower Expansion for H. Lee Moffitt Cancer Center and Research Institute*. Verfügbar unter: http://www.maketools.com/articles-papers-/CoCreation_Sanders_Stappers_08_preprint.pdf [21.5.2012].

Schachner, W. & Tochtermann, K. (2008). *Corporate Web 2.0. Band II. Web 2.0 und Unternehmen – das passt zusammen!*. Aachen: Shaker-Verlag.

Scharmer, O. (2011). Change Management Morgen – 13 Thesen. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, 30(4), 36-39.

Scheer, J. W. (1993). Planung und Durchführung von Repertory Grid-Untersuchungen. In J. W. Scheer & A. Catina (Hrsg.), *Einführung in die Repertory Grid-Technik. Band 1. Grundlagen und Methoden* (S. 24-40). Bern: Hans Huber.

Scheer, J. W. (1992). Psychologie der persönlichen Konstrukte und Repertory Grid-Technik. Ein idiographischer Ansatz in klinischer und medizinischer Psychologie. In L. R. Schmidt (Hrsg.), *Psychologische Aspekte medizinischer Massnahmen. Jahrbuch der medizinischen Psychologie, Band 7* (S. 273-290). Berlin: Springer.

Schein, E. H. (2010). *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung* (3. Aufl.). Bergisch Gladbach: EHP.

Schiepek, G. (2008). Psychotherapie als evidenzbasiertes Prozessmanagement. Ein Beitrag zur Professionalisierung jenseits des Standardmodells. *Nervenheilkunde*, 27(12), 1138 – 1146.

Schiepek, G. (2007). Navigation durch selbstorganisierende Prozesse – Neue Technologien verändern die Grundlagen von Interventionen und Entscheidungen in komplexen Systemen. In T. Leiber (Hrsg.), *Dynamisches Denken und Handeln. Philosophie und Wissenschaft in einer komplexen Welt. Festschrift für Klaus Mainzer zum 60. Geburtstag* (S. 145-161). Stuttgart: S. Hirzel.

Schiersmann, C. & Thiel, H. (2012). Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen – eine Theorie jenseits von Schulen und Formaten. In: C. Schiersmann & H. Thiel (Hrsg.), *Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen – Empirische Studien zur Beratung von Personen und Organisationen auf der Basis der Synergetik*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Schiersmann, C. & Thiel, H. (2010). *Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Schuler, D. & Namioka, A. (1993). *Participatory design: Principles and practices*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Sears, A. & Jacko, J. (2008). *The Human-Computer Interaction Handbook* (2nd ed.). Mahweh, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Seidel, S. (2008). *Befragung als systemische Intervention in der Organisationsentwicklung. Organisationslernen vor dem Hintergrund von Daten*. Unveröffentlichte Dissertation. Verfügbar unter: <https://eldorado.tu-dortmund.de/bitstream/2003/25832/2/Dissertation.pdf> [21.5.2012].

Senge, P.M. (1997). *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta.

Stocker, A. & Tochtermann, K. (2010). *Wissenstransfer mit Wikis und Weblogs. Fallstudien zum erfolgreichen Einsatz von Web 2.0 im Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler-Verlag.

Stocker, A., Wutte, A. & Tochtermann, K. (2008). Die Zukunft des Web 2.0?. *Wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte*, 10(6), 10-12.

Strunk, G. & Schiepek, G. (2006). *Systemische Psychologie*. Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag.

Thiel, H. & Schiersmann, C. (2012). Selbstorganisation fördernde Wirkprinzipien und Erfolgsfaktoren in der OE – zwei Fallstudien im Vergleich. In: C. Schiersmann & H. Thiel (Hrsg.), *Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen – Empirische Studien zur Beratung von Personen und Organisationen auf der Basis der Synergetik*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Thom, N. (1995). Change Management. In H. Corsten & M. Reiss (Hrsg.), *Handbuch Unternehmensführung. Konzepte - Instrumente - Schnittstellen* (S. 870-879). Wiesbaden: Gabler.

Ulich, E. (2005). *Arbeitspsychologie* (6., überarb. u. erw. Aufl.). Zürich: vdf Hochschulverlag.

Van Rijn, H. & Stappers, P.J. (2008). Expressions of ownership: motivating users in a co-design process. In J. Simonsen, T. Robertson & D. Hakken (Eds.), *PDC 2008 Experiences and Challenges – Proceedings of the 10th anniversary conference on Participatory Design 2008* (pp. 178 – 181). New York: ACM.

Vester, F. (2005). *Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen Umgang mit Komplexität. Ein Bericht an den Club of Rome* (5., akt. u. erw. Aufl.). München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

Willke, H. (1995). *Systemtheorie III. Steuerungstheorie*. Stuttgart/Jena: Fischer Verlag.

Wimmer, R. (2011). Die Zukunft des Change Management. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, 30(4), 16-20.

Wimmer, R. (2011b). Systemische Organisationsberatung – jenseits von Fach- und Prozessberatung. *Revue für postheroisches Management*, 7, 88-103.

9 Anhang

Anhangsverzeichnis

Anhang A: Unterfragestellungen und Elemente	99
Anhang B: Interviewinstruktion	100
Anhang C: Alle Elemente im Überblick	101
Anhang D: Elemente Korrelationen Graustufen	102
Anhang E: Diagramm zu Unterfrage 2.2	103
Anhang F: Diagramm zu Unterfrage 2.3	103
Anhang G: Diagramm zu Unterfrage 3.1	104
Anhang H: Diagramm zu Unterfrage 3.2	105
Anhang I: Diagramme zu Unterfrage 3.3.....	106
Anhang J: Kategorisierung aller Konstrukte Teil 1	107
Anhang K: Kategorisierung aller Konstrukte Teil 2.....	108
Anhang L: Kategorisierung aller Konstrukte Teil 3	109
Anhang M: Einzelreferenzen Erfolgreiches Change-Projekt	110

Anhang A: Unterfragestellungen und Elemente

Unterfragestellung	Elemente
<p>Change Management</p> <p>1.1. Wie beschreiben Change-Experten erfolgreiches Change Management?</p> <p>1.2. Welche Bezüge zwischen den generischen Prinzipien und den erhobenen Konstrukten zu Change Management und Change Projekten existieren?</p>	<p>erfolgreiches Change Management</p> <p>schlechtes Change Management</p> <p>erfolgreiches Change Projekt (Token)</p> <p>erfolgloses Change Projekt (Token)</p> <p>sekundär:</p> <p>eine Konkurrenz-Firma von BRC (Token)</p> <p>BRC heute</p> <p>BRC ideal</p> <p>Anforderungen an BRC heut</p> <p>zukünftige Anforderungen an BRC</p>
<p>Kommunikation im Change Management-Prozess</p> <p>2.1. Wie beschreiben Change-Experten erfolgreiche Kommunikation im Change Management-Prozess?</p> <p>2.2. Was sind die Stärken der heutigen Kommunikation im Change Management-Prozess?</p> <p>2.3. Was sind die Schwächen der heutigen Kommunikation im Change Management-Prozess?</p>	<p>erfolgreiche Kommunikation im Change Management-Prozess</p> <p>schlechte Kommunikation im Change Management Prozess</p> <p>Kommunikation im Change Management-Prozess heute</p>
<p>Neue Medien im Change Management-Prozess</p> <p>3.1. Wie beschreiben Change-Experten das ideale Medium im Change Management Prozess?</p> <p>3.2. Welche Stärken schreiben Change-Experten der heutigen Verwendung Neuer Medien im Change Management-Prozess zu?</p> <p>3.3. Welche Schwächen schreiben Change-Experten der heutigen Verwendung Neuer Medien im Change Management-Prozess zu?</p>	<p>Neue Medien im Change Management-Prozess heute</p> <p>Schlechte Medien im Change Management-Prozess</p> <p>Ideale Medien im Change Management Prozess</p>
<p>Anforderungen an Neue Medien im Change Management-Prozess</p> <p>4.1. Welche Anforderungen an den Einsatz Neuer Medien im Change Management-Prozess lassen sich aus den Ergebnissen ableiten?</p>	<p>Die Beantwortung dieser Unterfrage wird aus den Ergebnissen der vorangehenden Fragestellungen erarbeitet. Insofern spielen alle oben aufgeführten Elemente eine Rolle zur Beantwortung dieser Unterfrage.</p>

Anhang B: Interviewinstruktion

Interviewinstruktionen: Int. Nr: _____ **Datum:** _____

Zur Erhöhung der Standardisierung des Interviews vor jedem Interview alle Punkte durchgehen!

Thema: Change Management & Neue Medien

- Z.B: Was bedeutet Change Management für Sie / für dich?
- Persönliche Erfahrungen, Sichtweisen und Einstellungen zu diesem Thema stehen im Zentrum – Deine/Ihre Meinung interessiert mich! (Nicht fachliche Definitionen)

Dauer:

- ca. 60 – 90 Minuten (grobe Erfahrungswerte)

Ablauf:

- Kein üblicher Interviewablauf (mit z.B. offenen oder halboffenen Fragen)
- Computergeführt – Programm gibt Struktur vor → Vergleichbarkeit der Aussagen
- Gegenüberstellung von Elementen → Ähnlichkeiten und Unterschiede
„beschreiben“ liegt im Fokus
- Mehrere Vergleichstriaden (Ziehungen) – mindestens 5, je mehr - umso besser.
- Nachfragen meinerseits: Kann als unangenehm empfunden werden – ist aber nicht so gemeint und Bestandteil dieser Interviewtechnik
- Ev. anstrengender Prozess
- Am Ende des Interviews Angaben zur Person
- Anonymität sichere ich zu – egal ob sensible Informationen oder nicht!
- Aufnahme des Interviews zur Sicherheit, wird nach Projektabschluss gelöscht.
- Interview kann jederzeit unterbrochen oder beendet werden.
- Token-Elemente definieren

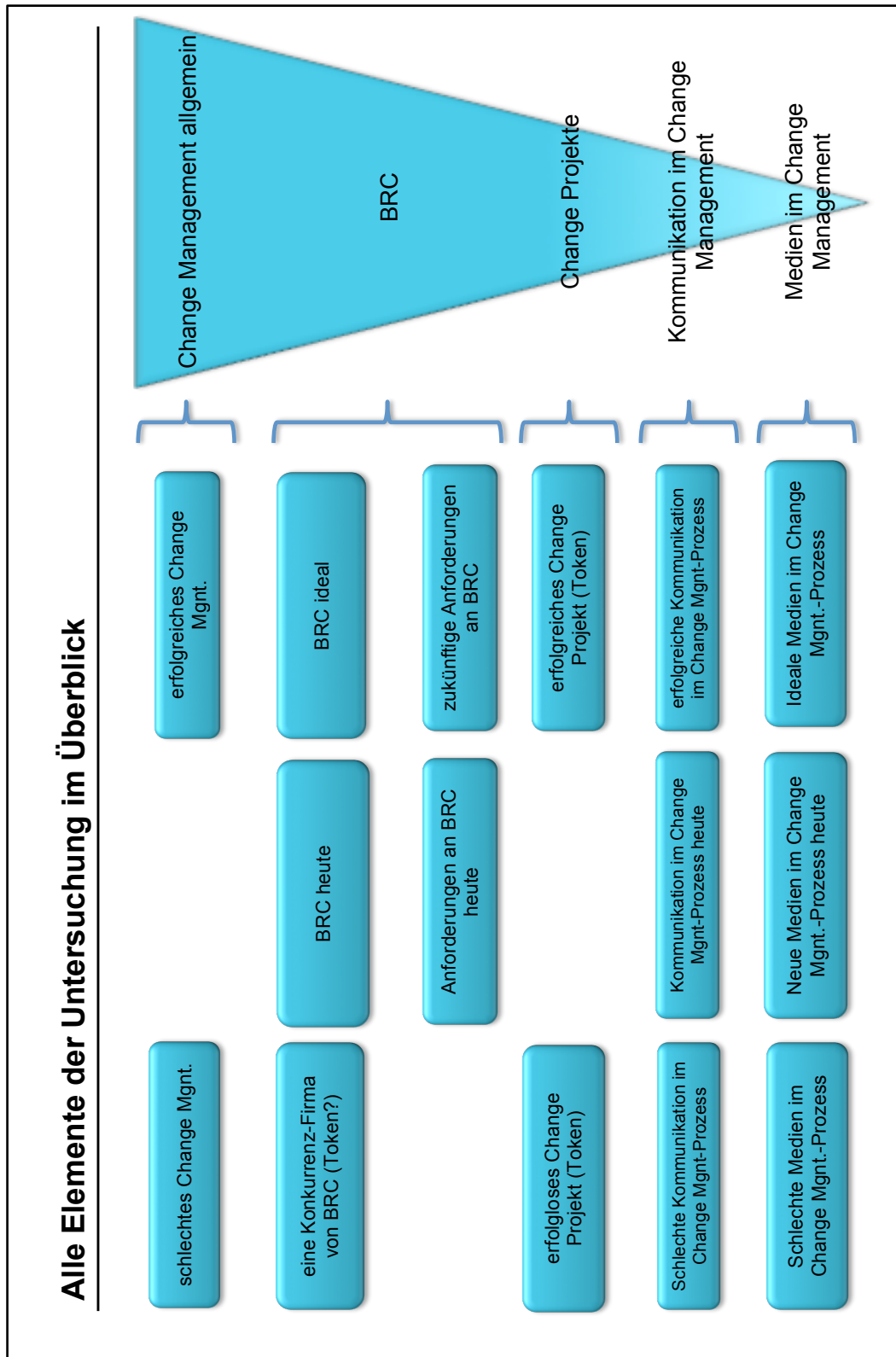
Fragen:

- Gibt es soweit Fragen von deiner/Ihrer Seite?

Startzeit: _____

Endzeit: _____

Anhang C: Alle Elemente im Überblick

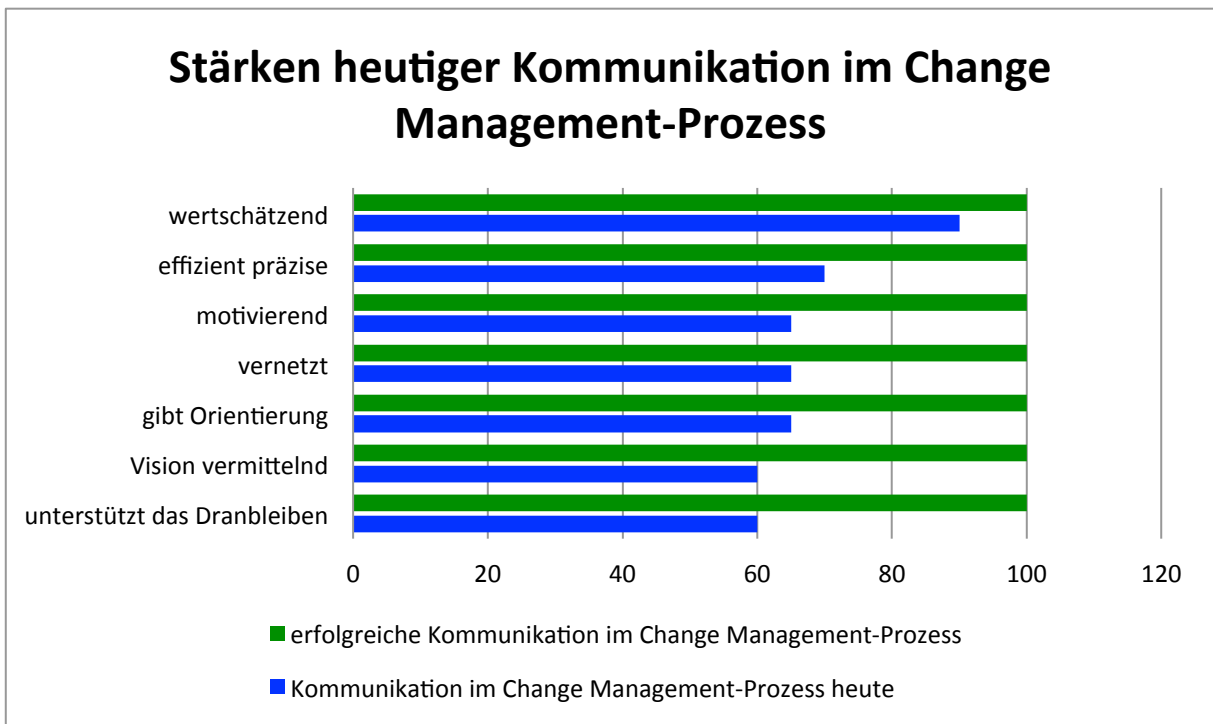


Anhang D: Elemente Korrelationen Graustufen

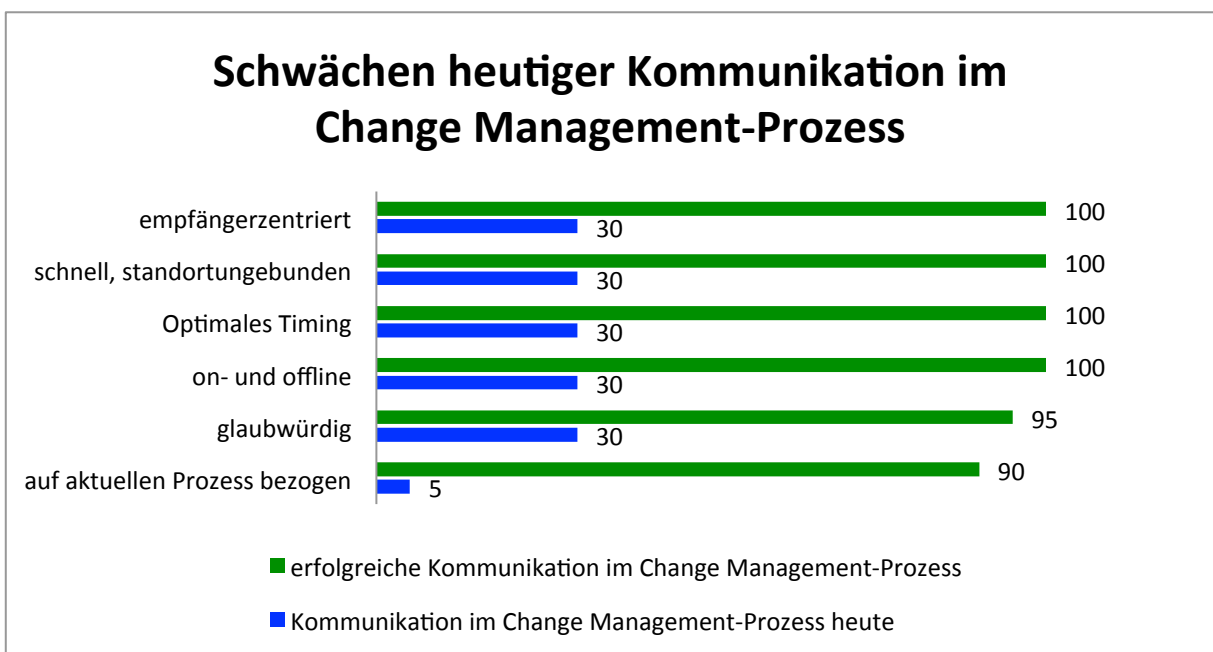
Tabelle Element / Element Korrelationskoeffizienten nach Pearson in Graustufen

	Anf. an brc heute	brc heute	brc ideal	Konk.-Firma von brc	erfolgles Ch. Projekt	erfolgr. Komm. i. ChMgnt-Proz.	erfolgr. ChMgnt	erfolgr. Ch Pprojekt	ideale Medien i. ChMgnt-Proz.	Komm. i.ChMgnt- Proz heute	N. Medien i. ChMgnt-Proz. heute	schl. Komm. i. ChMgnt-Proz.	schl. Medien i. ChMgnt-Proz.	schlechtes ChMgnt	zukünftige Anf. an brc
Anf. an brc heute	1	0.35	0.64	0.23	-0.36	0.6	0.64	0.58	0.6	0.11	-0.13	-0.57	-0.47	-0.59	0.76
brc heute	0.35	1	0.38	0.06	-0.32	0.37	0.35	0.4	0.43	0.16	0.13	-0.35	-0.2	-0.37	0.4
brc ideal	0.64	0.38	1	0.3	-0.63	0.92	0.98	0.68	0.9	-0.13	-0.17	-0.88	-0.76	-0.91	0.85
Konk.-Firma von brc	0.23	0.06	0.3	1	-0.15	0.24	0.3	0.24	0.18	-0.13	-0.17	-0.2	-0.13	-0.26	0.34
erfolgles Ch. Projekt	-0.36	-0.32	-0.63	-0.15	1	-0.65	-0.58	-0.4	-0.52	0.02	0.02	0.64	0.43	0.58	-0.51
erfolgr. Komm. i. ChMgnt-Proz.	0.6	0.37	0.92	0.24	-0.65	1	0.92	0.62	0.89	-0.14	-0.14	-0.82	-0.71	-0.86	0.81
erfolgr. ChMgnt	0.64	0.35	0.98	0.3	-0.58	0.92	1	0.69	0.89	-0.16	-0.21	-0.87	-0.77	-0.92	0.85
erfolgr. Ch Pprojekt	0.58	0.4	0.68	0.24	-0.4	0.62	0.69	1	0.61	0.02	-0.08	-0.59	-0.47	-0.65	0.65
ideale Medien i. ChMgnt-Proz.	0.6	0.43	0.9	0.18	-0.52	0.89	0.89	0.61	1	0.04	-0.07	-0.79	-0.71	-0.8	0.79
Komm. i.ChMgnt- Proz heute	0.11	0.16	-0.13	-0.13	0.02	-0.14	-0.16	0.02	0.04	1	0.53	0.22	0.16	0.18	-0.06
N. Medien i. ChMgnt-Proz. Heute	-0.13	0.13	-0.17	-0.17	0.02	-0.14	-0.21	-0.08	-0.07	0.53	1	0.23	0.29	0.18	-0.14
schl. Komm. i. ChMgnt-Proz.	-0.57	-0.35	-0.88	-0.2	0.64	-0.82	-0.87	-0.59	-0.79	0.22	0.23	1	0.79	0.84	-0.76
schl. Medien i. ChMgnt-Proz.	-0.47	-0.2	-0.76	-0.13	0.43	-0.71	-0.77	-0.47	-0.71	0.16	0.29	0.79	1	0.68	-0.69
schlechtes ChMgnt	-0.59	-0.37	-0.91	-0.26	0.58	-0.86	-0.92	-0.65	-0.8	0.18	0.18	0.84	0.68	1	-0.8
zukünftige Anf. an brc	0.76	0.4	0.85	0.34	-0.51	0.81	0.85	0.65	0.79	-0.06	-0.14	-0.76	-0.69	-0.8	1

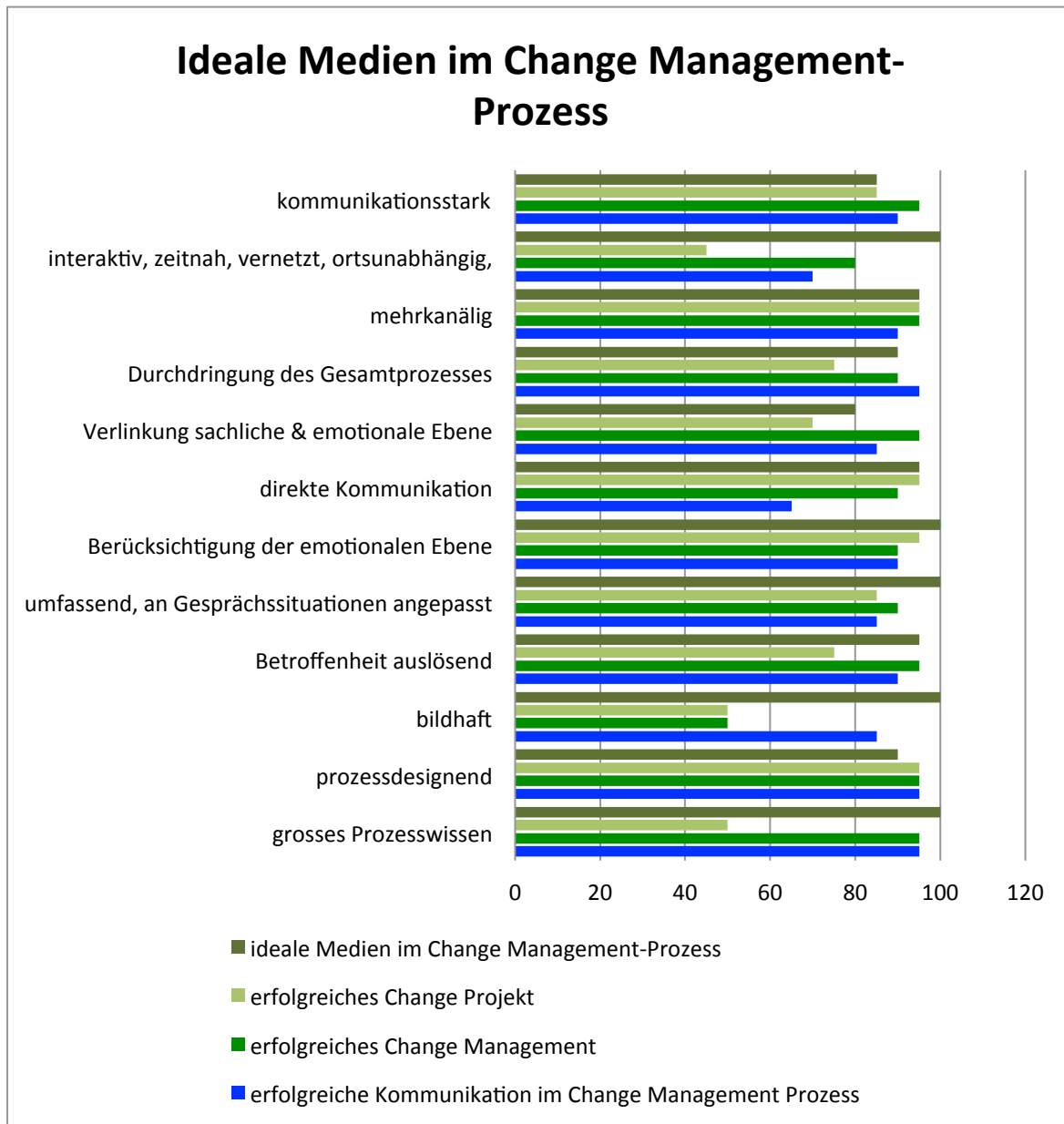
Anhang E: Diagramm zu Unterfrage 2.2

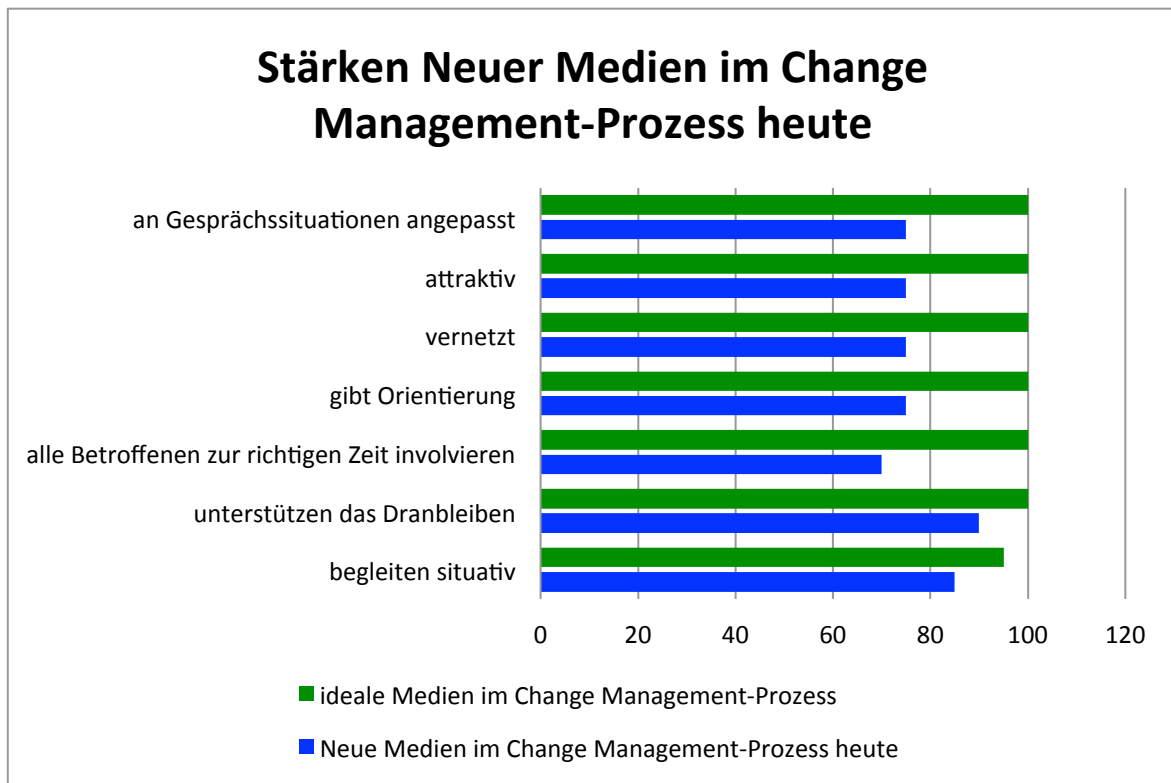


Anhang F: Diagramm zu Unterfrage 2.3



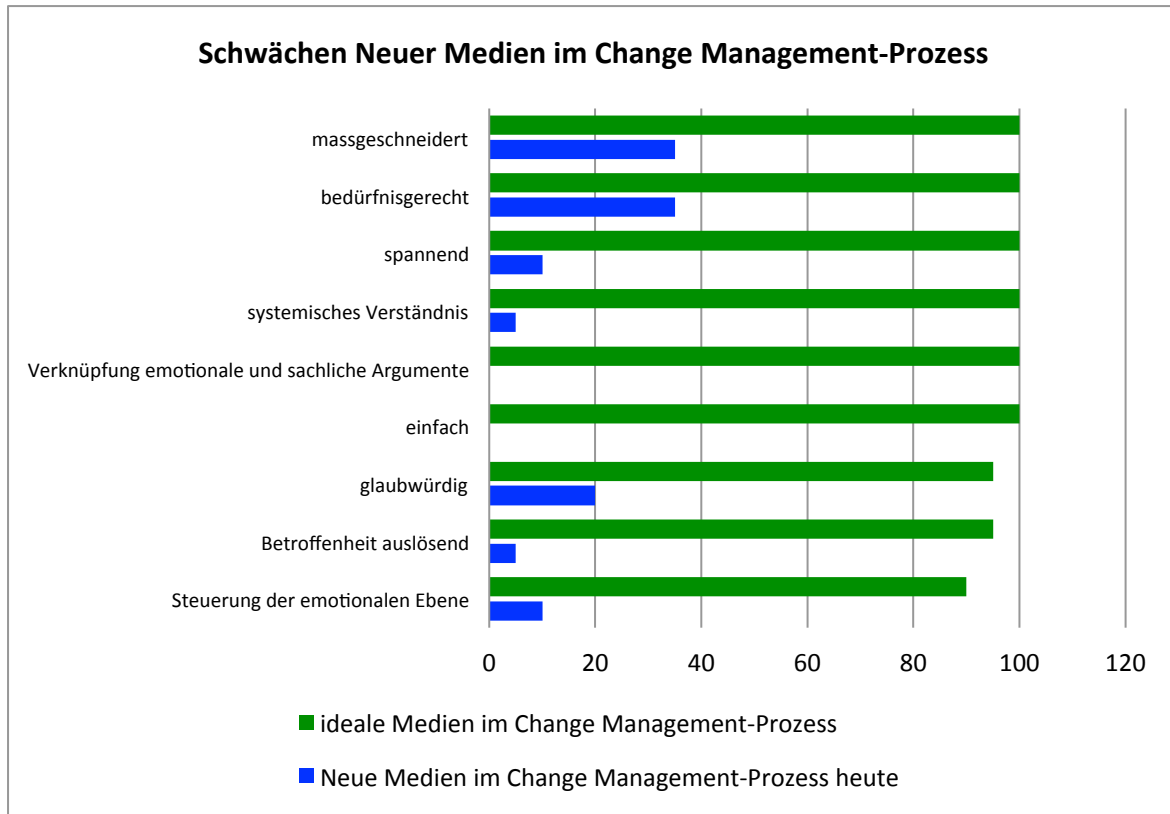
Anhang G: Diagramm zu Unterfrage 3.1



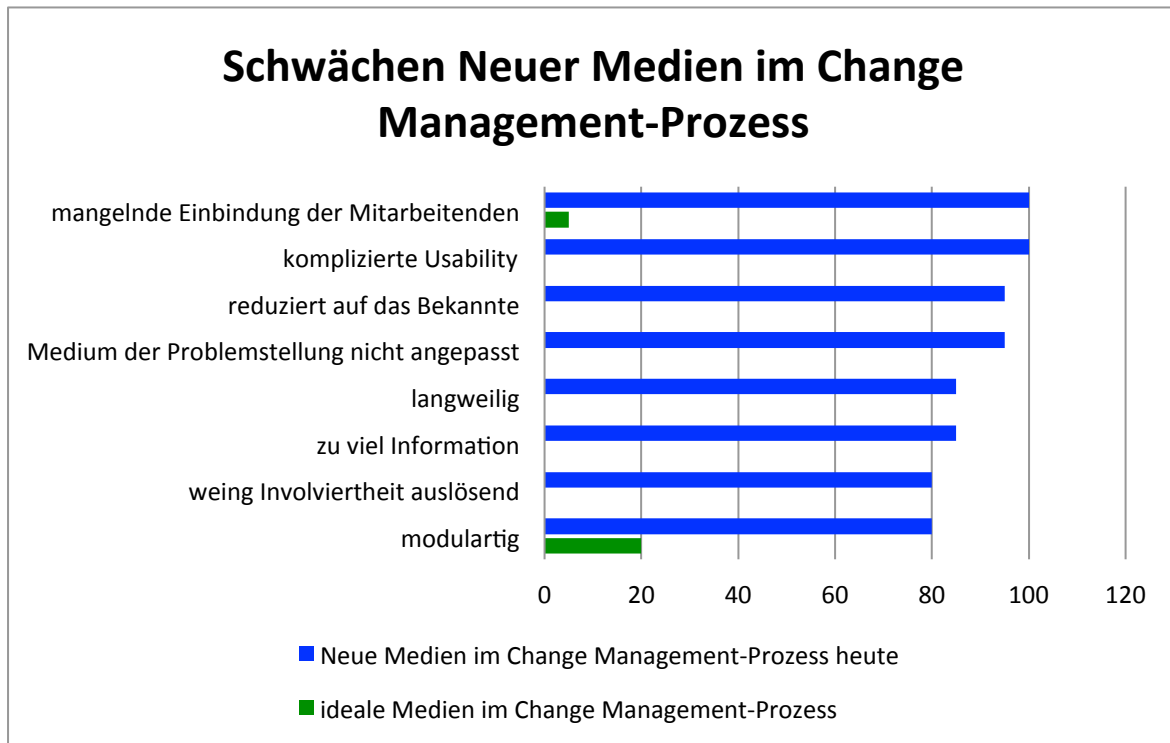
Anhang H: Diagramm zu Unterfrage 3.2

Anhang I: Diagramme zu Unterfrage 3.3

Unterfragestellung 3.3 Tabelle 1



Unterfragestellung 3.3: Tabelle 2



Anhang J: Kategorisierung aller Konstrukte Teil 1

rot = Schwäche; grün = Stärke; schwarz = Anforderung an Ideal ohne Bezug zu heute

Times New Roman = Change Management; Arial = Kommunikation; **Arial fett** = Neue Medien

	Konstrukt: positiv	negativ	Gestaltungshinweise	Umsetzungsbeispiele
Inhalt				
Beziehung	Vertrauen, Fairness, Glaubwürdigkeit, <i>wertschätzend</i> persönlich, fair, glaubwürdig glaubwürdig, Berücksichtigung der emotionalen Ebene	<i>verunsichernd, misstrauisch</i> <i>nicht/zu wenig glaubwürdig</i> <i>nicht/zu wenig glaubwürdig</i>	Inhalte sollten wertschätzend, glaubwürdig und offen kommuniziert werden Neue Medien sollten eine positive Beziehung zwischen Berater- und Klientensystem unterstützen	<ul style="list-style-type: none"> o Absender der Information ist ersichtlich o
Motivation	<i>motivierend</i> motivierend	<i>demoralisierend</i> <i>ängstlich</i>		
Transparenz	Transparenz, <i>keine Hidden Agenda, transparent, nachvollziehbar</i> transparent		Neue Medien sollten zu Transparenz im Veränderungsprozess beitragen respektive die Transparenz des Veränderungsprozess es erhöhen.	<ul style="list-style-type: none"> o Absender einer Botschaft sind ersichtlich o In Foren kann der Verlauf einer Diskussion (nach)verfolgt werden o Neue Medien sollen den Zugriff (Ansicht) auf Prozessdokumentationene und Protokolle ermöglichen
Resonanz	<i>bedürfnisgerecht, empfängerzentriert</i>	<i>nicht/zu wenig empfängerzentriert, systemfremdes Expertenwissen</i> zu viel Information	Neue Medien sollten nicht zuviel Informationen gleichzeitig vermitteln	<ul style="list-style-type: none"> o klare Gestaltung mir verschiedenen Ansichten

Anhang K: Kategorisierung aller Konstrukte Teil 2

	Konstrukt: positiv	negativ	Gestaltungshinweise	Umsetzungsbeispiele
Form				
Ökonomie	<i>effizient, präzise</i> <i>schnell</i>	<i>komplex</i> <i>mässiger Informationsfluss</i>	Neue Medien sollen auf das Wesentliche reduziert sein Die notwendigen Informationen sollten schnell und gezielt verfügbar sein Gebrauchstauglichkeit und Softwareergonomie: EN ISO 9241-11 Anforderungen siehe Richtlinien	<ul style="list-style-type: none"> ○ Reduziertes Design mit Symbolen, Grafiken usw. anstelle von Text ○
Passung	<i>authentischer Fit</i> <i>Medium-Inhalt, kompetent im Umgang mit Medium</i> <i>menschenbezogen, authentischer Fit Mensch-Medium</i> <i>an Gesprächssituationen angepasst</i>	<i>rigide Standardisierung</i> <i>Medium der Problemstellung nicht angepasst, rigide Standardisierung</i>	Neue Medien sollten Inhalt, Form und Funktion den Bedürfnissen der Nutzenden angepasst sein	<ul style="list-style-type: none"> ○ Bilder, Text, Audio und Video ○
Technik	Verknüpfung emotionale und sachliche Argumente, <i>vernetzt</i> <i>authentischer Fit Medium-Inhalt</i> <i>nahvollziehbar, vernetzt</i> <i>attraktiv, mehrkanalig (Text, Bild, Ton, Video)</i> <i>schnell, standortungebunden, on- und offline,</i> <i>faszinierend, interaktiv</i> <i>zeitnah, ortsunabhängig, professionell gewartet, zielgruppenorientiert, bildhaft, direkte Kommunikation, Verlinkung sachliche & emotionale Ebene</i> <i>vernetzt, attraktiv</i>	<i>modulartig</i> <i>nicht/zu wenig on- und offline, lokal / standortgebunden, nicht mehrkanalig (Text, Bild, Ton, Video), textlastig, kompliziert, langsam, komplex</i> <i>nicht empfängergerecht, kompliziert, bedienerunfreundlich</i> <i>nicht/zu wenig Verknüpfung emotionale und sachliche Argumente, nicht/zu wenig empfängerzentriert, nicht/zu wenig massgeschneidert, komplizierte Usability, reduziert auf das Bekannte, langweilig, komplex, modulartig (Mediengestaltung)</i>	Neue Medien sollen: attraktiv gestaltet sein für mobile Geräten entwickelt werden die Vernetzung von Beteiligten oder Beteiligtegruppen ermöglichen die Interaktion der Beteiligten fördern Die Nutzenden sollten Inhalte selber gestalten können sollen die Verknüpfung von sachlicher und emotionaler Ebene unterstützen sollen nach den Richtlinien guter Softwaregestaltung EN ISO 9241-110 gestaltet sein: → Anforderungen siehe Richtlinien	

Anhang L: Kategorisierung aller Konstrukte Teil 3

	Konstrukt: positiv	negativ	Gestaltungshinweise	Umsetzungsbeispiele
Funktion				
Beteiligung	Verknüpfung emotionale und sachliche Argumente, alle Betroffenen zur richtigen Zeit involvieren, befriedigt Stakeholderbedürfnisse, Involviertheit auslösend, proaktiv, alle Betroffenen zur richtigen Zeit involvieren, Betroffenheit auslösend, unterstützen Dranbleiben, Betroffenen zur richtigen involvieren, Betroffenheit auslösend, kommunikationsstark, unterstützen Dranbleiben, Betroffenen zur richtigen involvieren	Zurückhalten von Informationen, auf Eigeninteressen bedacht, beeinflussend nicht/zu wenig Betroffenheit auslösend, mangelnde Einbindung der Mitarbeitenden mangelnde Einbindung der Betroffenen, wenig Involviertheit auslösend wenig Involviertheit auslösend, mangelnde Einbindung der Mitarbeitenden	Neue Medien sollen: die Beteiligten stärker in den Veränderungsprozess involvieren bei den Beteiligten Betroffenheit auslösen das Momentum (Schwung, Impuls) des Veränderungsprozesses hochhalten die Selbstorganisation der Beteiligten fördern Alle Betroffenen sollten zur richtigen Zeit involviert werden können	<ul style="list-style-type: none"> Betroffene sollten Inhalt mitgestalten können Inhalte sollten bewertet und weiterverarbeitet werden können Betroffene könne gezielt zu Themen ihre Meinung abgeben (Ratingfunktionen)
Prozess (erfassung)	Transparenz, systemisches Verständnis, Durchdringung des Gesamtprozesse, systemfremdes Expertenwissen, gibt Orientierung, unterstützt das Dranbleiben, situativ begleitend, nachhaltig, optimales Timing, auf aktuellen Prozess bezogen Durchdringung des Gesamtprozesses, bilden Prozess ab, grosses Prozesswissen, prozesstreibend, Betroffenheit auslösend gibt Orientierung, begleiten situativ	Stückwerk, punktuell, nicht/zu wenig optimales Timing, nicht/zu wenig auf aktuellen Prozess bezogen nicht/zu wenig systemisches Verständnis, nicht/zu wenig Steuerung der emotionalen Ebene	Neue Medien sollten den Prozess der Veränderung erfassen und abbilden können Neue Medien sollten die System- und Prozesstransparenz erhöhen Mit Neue Medien sollte gezielt auf den aktuellen Prozess- oder Systemzustand reagiert werden können	<ul style="list-style-type: none"> Prozessmonitoring auf verschiedenen Dimensionen: Produktivität, Informations- und Materialflüsse, Motivation sowie Emotionale Faktoren („harte“ und „weiche“ Daten) Selbst- und Fremdeinschätzungen
Dialog	wenig systemfremdes Expertenwissen, Transparenz, hohe Qualität der Kundenbeziehung Dialog, hohe der	beschluss- und ergebnisorientiert	Neue Medien sollten den Dialog zwischen den Beteiligten fördern Neue Medien sollten einen selbstgesteuerten Dialog ermöglichen	<ul style="list-style-type: none"> niederschwelliger Zugang zu Kommunikationsmedium Einfache, intuitive Gestaltung (zeitliche Ressourcen) virtuelle Diskussionsforen oder Live-Chat mit Vertretern verschiedener Hierarchieebenen aus Berater- und Klientensystem
Visionen	vermittelt Visionen, „Sense of Urgency“		Neue Medien sollten die Vermittlung von	<ul style="list-style-type: none"> Text, Bild-, Audio- und Videofunktionen

Anhang M: Einzelreferenzen Erfolgreiches Change-Projekt

