

Change Management und der Psychologische Vertrag

In diesem Essay wird der Versuch unternommen, die Erfordernisse einer situativ adäquaten und arbeitnehmerbedürfnisgerechten Weiterentwicklung des Psychologischen Vertrags in den Phasen eines organisationalen Change-Prozesses zu definieren. Entlang der Struktur von Kotters acht Schritte-Modell des Change Managements werden dabei die entsprechenden Aktivitäten zur Stabilisierung des Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnisses bestimmt.

Durch die komplementäre Ergänzung von Kotters Modell entsteht ein neuer Ansatz, welcher den Ansprüchen eines modernen Wertschätzungsmanagements entspricht.

Change-Prozesse unterwerfen jede Organisation nicht allein struktureller Umgestaltungen, sondern - und das ist von weitestreichender Bedeutung - auch kultureller Infragestellungen und psychologischer Herausforderungen. Widmet das Management Board diesem Umstand zu wenig Aufmerksamkeit und geht den Veränderungsprozess vorrangig unter funktional-instrumentellen Gesichtspunkten an, so besteht ein enormes Risiko des Scheiterns, auch wenn die geplante neue Aufstellung und Ausrichtung der Organisation noch so stimmig und marktgerecht sein mag. John P. Kotter verdeutlicht diese Zusammenhänge in seinem 1995 veröffentlichten Aufsatz "Leading Change, Why Transformation Efforts Fail" und in seinem 1996 erschienenen Buch "Leading Change" sehr eingehend.

Zwanzig Jahre nach dem Erscheinen von Kotters Texten drängt sich eine Neulektüre auf, zum einen weil Kotter darin mehrfach seinen evidenzbasierten Zugang und Fokus betont, was zum analytischen Vergleich von zeit- und situationsbezogenen Einschätzungen herausfordert, zum anderen aber auch weil die Materie einen empirischen Erkenntnisgewinn und die Verheissung auf Operationalisierbarkeit (im Falle von "Why Transformation Efforts Fail" selbst ex negativo) impliziert.

Es ist insbesondere Kotters Hervorhebung seines empirischen Bezugs geschuldet, dass dem Text ein ungewohnt mahnender Unterton eignet. Liest man Kotters Warnungen genau, so erkennt man, welche Bedeutung er gerade der Verankerung der Organisationsveränderung in den Köpfen der Mitarbeitenden und in der Unternehmenskultur beimisst. Das Gelingen eines Change-Prozesses bedarf der maximal

möglichen Gefolgschaft. Um eine Neuausrichtung oder einen Organisationsumbau aber breit abzustützen und durch den Konsens und die aktive Beteiligung der Mitarbeitenden am Veränderungsprozess erfolgreich umsetzen zu können, ist weit mehr als nur Information und Kommunikation von Seiten des Management Boards gefragt. Eine aktive Kooperation wird aber nur dann zustande kommen, wenn den Mitarbeitenden auch eine Partizipation an der Umgestaltung eingeräumt wird. Bereits 1985 forderten Pümpin, Kobi und Wüthrich in ihrem viel zu wenig beachteten Essay "Unternehmenskultur, Basis strategischer Profilierung erfolgreicher Unternehmen", "betrieblichen Wandel gilt es primär als Verhaltens- und nicht als Verfahrensproblem zu erkennen. Erfolgreiche Änderungen lassen sich nur erreichen, wenn sie von den *unmittelbar Betroffenen* entwickelt, unterstützt und realisiert werden" (S.16).

Dies bleibt nicht ohne Konsequenzen für die Herangehensweise der Unternehmensführung, denn es verschiebt den Fokus von einem möglicherweise als unidirektionalen Verfahren erachteten Top-down-Vorgang auf einen simultanen Multi-Level-Prozess, dessen Steuerung anspruchsvoll und aufwändig ist, dafür aber auch breiter getragen und von weniger Widerständen begleitet. Die zweite daraus sich ergebende Konsequenz ist ein unumgänglicher Selbstverständigungsprozess der Unternehmensführung, dessen Ziel eine Abkehr von der dichotomischen Optik auf Change Prozesse als ein Geschehnis mit "Change Agents" und "Change Recipients" sein muss.

Ein ausgezeichneter Indikator für den Grad der Partizipation und Integration der Mitarbeitenden im Rahmen des Change Prozesses und damit auch für dessen Nachhaltigkeit ist der Psychologische Vertrag.

Dabei handelt es sich um ein informelles Regulativ des Verhältnisses zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden, welches gegenseitige Angebote und implizite Erwartungen (Kuckartz, 2007, S. 46; Kirpal & Biele Mefebue, 2007, S. 9) beziehungsweise ausgesprochene und unausgesprochene Verpflichtungen und Annahmen (Rousseau, 1998, S. 665 ff.) beinhaltet und so zum faktischen Komplement des juristischen Arbeitsvertrages wird. Die Vielfältigkeit des Konstrukts "Psychologischer Vertrag" und seine Charakteristika – dynamisch, weitgehend informell, implizit und unvollständig – wird verdeutlicht von der Spannweite der jährlich stattfindenden Untersuchung zum schweizerischen HR-Barometer: "Der HR-Barometer untersucht die Erfüllung des psychologischen Vertrags im Hinblick auf folgende Vertragsinhalte: angemessene Entlohnung, Entwicklungsmöglichkeiten, Loyalität des Arbeitgebers gegenüber dem Arbeitnehmenden, Möglichkeiten zum vielfältigen Einsatz von

Fähigkeiten, Arbeitsplatzsicherheit, interessante Arbeitsinhalte und die Möglichkeiten, Eigenverantwortung zu übernehmen" (2016, S. 51f).

Gerade das Konzept des Psychologischen Vertrags, welches die wechselseitigen Verhaltensanforderungen in den Fokus nimmt (Benz, 2002, S. 10), welches Erwartungen und Loyalitäten zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgeber auslotet und gestaltet, eignet sich vorzüglich zur Gewährleistung eines Einbezugs der Mitarbeitenden, zur Konsensstiftung, zur unternehmenskulturellen Adaption und damit zur Erfolgssicherung für den angedachten Wandel in einem Change Prozess.

In der Folge werden zu den einzelnen Schritten von John Kotters Transformations-Modell Empfehlungen zur funktionalen Abstützung des Psychologischen Vertrags entwickelt und damit die Möglichkeiten einer wechselseitigen Beziehungsintensivierung von Arbeitgeber und Arbeitnehmenden im Change Prozess aufgezeigt mit dem Ziel, Sicherheit und Vorhersehbarkeit zu steigern.

1. Bewusstsein für die Dringlichkeit schaffen (Establishing a Sense of Urgency)

Für Kotter geht es zuerst darum, den Keim der Notwendigkeit einer Veränderung ins Bewusstsein zu pflanzen, dabei hebt er hervor, dass es wichtig ist "to drive people out of their comfort zones" (Kotter, 1995, S. 2). Kotter fordert, die Wichtigkeit und Dringlichkeit der Veränderung möglichst dramatisch zu kommunizieren ("... to communicate this information broadly and dramatically, ..." S. 2), um damit die psychologischen Voraussetzungen für den notwendigen Wandel zu schaffen, dabei unterschlägt er nicht, dass dieses Vorgehen "risky" ist. Denn mit seiner Dramatisierung der Wichtigkeit und Dringlichkeit der Veränderung schiebt er nicht alleine die Motivation zur Handlung an, sondern befeuert auch die mit jedem Change-Vorgang sowieso stets einhergehenden Ängste der Mitarbeitenden. Dieser hinderliche, wenn nicht gar unterminierende Nebeneffekt ist ein hoher (für Kotter allerdings unumgänglicher) Preis für die Handlungswilligkeit der Betroffenen.

Komplementär zu diesem top-down herbeigeführten Schärfen des Bewusstseins einer Veränderungsnotwendigkeit schlage ich vor, eine diese Botschaft von unten begleitende und spiegelnde Mitarbeitendenbefragung vorzunehmen. Wenn das Ziel erreicht werden soll, ein alle Stufen umfassendes Bewusstsein für die Notwendigkeit einer Veränderung herbeizuführen, dann ist es unabdingbar, die Mitarbeitenden in diese organisationalen Selbstverständigungsprozesse einzubeziehen. Der integrative Ansatz bietet dem Management Board nicht nur die Gewähr für eine

höhere Akzeptanz der anstehenden Veränderungsmaßnahmen, sondern zugleich auch einen bottom-up fließenden Feedbackprozess über die in den jeweiligen Unternehmensbereichen auf den einzelnen Stufen festgestellten Schwachstellen und Verbesserungspotenziale; die so entstehende Landkarte der von den Mitarbeitenden aller Hierarchiestufen benannten Missstände im Unternehmen ist in einem ausdifferenziertes Abbild der Organisation zu einem definierten Zeitpunkt, Stimmungsbarometer der Unternehmenskultur und der Befindlichkeit der Mitarbeitenden sowie Vergegenwärtigungsimpuls für die Notwendigkeit einer Transformation. Genau deswegen aber birgt der Einsatz des Instruments Mitarbeitendenbefragung in dieser Phase die Gefahr, dass es manipulativ aufgefasst wird. Dieser Wahrnehmung muss durch radikale Offenheit von Seiten der Unternehmensführung begegnet werden, "es ist notwendig, Offenheit zu organisieren und radikal vorzuleben" (Schleuter & von Stosch, 2009, S. 79), ein Teil dieser Offenheit besteht darin, bereits im Vorfeld der allenfalls in den Köpfen aufkeimenden illusorischen Hoffnung, dass alle diese benannten Missstände beseitigt werden (können), entgegenzutreten, ein weiteres, grundsätzliches Element dieser Offenheit und der Generierung von Relevanz für alle Beteiligten kommt dadurch zum Tragen, dass von Anfang an die Kommunikation in Hierarchiestufen und Abteilungen perfundierenden Netzwerken organisiert wird. Gerade unternehmenskybernetische Ansätze wie Stafford Beers "Syntegration" als Plattform der ganzheitlichen Vernetzung und des Wissenstransfers eignen sich hierfür vorzüglich, weil sie sowohl die inhaltliche Informationsweitergabe gewährleisten als auch die methodische Vorlage liefern, nach deren Strukturmodell die weiteren Change-Prozesse ihre Operationalisierung erfahren sollen.

Exkurs zum beschleunigten Wandel

Eine der Herausforderungen heutiger Unternehmensführungen besteht unter anderem darin, das Adaptieren der Organisation an die Markterfordernisse als fortwährenden Transformationsprozess zu begreifen, welcher nicht länger sequentiell in unterscheidbaren Phasen zu definieren und zu organisieren ist. Dies trägt dem Umstand Rechnung, dass der immer schnellere wirtschaftliche Wandel für Unternehmen nur noch bewältigbar ist, wenn sie bereit sind, sich dem beschleunigenden Veränderungstempo durch stete Veränderungsbereitschaft anzupassen: Change Management durchbricht damit also seinen Definitionsrahmen als projektbezogene Form der Organisationsentwicklung und wird zum nicht mehr befristbaren Dauer-Veränderungsprozess.

Das wiederum hat zur Folge, dass simultan stattfindende Metamorphosen mit unterschiedlichen Dynamiken ablaufen. Mittlerweile entbehren die Entwicklungsstadien einer so gearteten funktionalen Differenzierung der systemischen Geschlossenheit genauso wie sie den vormals gültigen Verfahrensmechanismen von PDCA-Zyklen entwachsen sind.

Es wäre aber zu kurz geschlossen, daraus abzuleiten, dass z.B. ein Ansatz wie das von Kurt Lewin 1947 in seinem Artikel "Frontiers in Group Dynamics" entwickelte 3-Phasen-Modell seine Gültigkeit eingebüsst hat, wie das Rosabeth Moss Kanter tut: "Lewin's model was a simple one, with organizational change involving three stages, unfreezing, changing and refreezing (...). This quaintly linear and static conception – the organization as an ice cube – is so wildly inappropriate that it is difficult to see why it has not only survived but prospered. (...). Suffice it to say here, first, that organizations are never frozen, much less refrozen, but are fluid entities with many <personalities>. Second, to the extent that there are stages, they overlap and interpenetrate one another in important ways" (1992, S. 10).

Die Crux der gegenwärtigen Situation besteht ja gerade darin, dass sich ein Graben auftut zwischen auf der einen Seite unternehmenskulturellen (kollektiven) Erfordernissen und Gesetzmässigkeiten sowie psycho-mentalenen (individuellen) Bedürfnissen, die Veränderungen zu verarbeiten, also ein "freezing" der Situation zu erlangen, um sich psychologisch in dieser wieder neu verorten zu können und auf der anderen Seite der normativen Kraft des Faktischen, welche sich in dem unaufhörlichen Beschleunigungsprozess des weltweiten Wandels niederschlägt und sich verselbstständigt. Dies hat schwerstwiegende Folgen: "Whether people claim to like change or not, they seem to be overwhelmed by continual change. The more often employees are confronted with organizational change, the more impact this will have on their psychological contract. (...). The higher the frequency of organizational change, the lower the perceived fulfilment of the organizational obligations" (van der Smissen, Schalk, & Freese, 2013, S. 1076).

Mag also Lewins Prozessbeschreibung des "Unfreezing – Moving – Freezing" für den operationalisierten Prozess der Organisationstransformation nicht länger tauglich sein, für die damit einhergehenden psychologischen Entwicklungen bei den Mitarbeitenden bleibt sie aber immer noch von grosser Bedeutung: Der "freezing effect (...)" is partly due to the individual's tendency to <stick to his decision>" (Lewin, 1947, S. 37). Diese Diskrepanzen in Einklang und Übereinstimmung zu bringen, ist die Schwierig-

keit, vor die sich Unternehmensführungen heute gestellt sehen: Es geht darum, bei den Mitarbeitenden ein Bewusstsein für die Stetigkeit der Veränderungsdynamik zu entwickeln, welches heteronom angestossene Handlungszwänge und selbstbestimmte Motivation zur permanenten Erneuerung gutheisst. Die Unternehmen tun gut daran, ihren Mitarbeitenden die Rolle von Veränderungsteilhabern zu ermöglichen, nur Akteure, die auch im Change Prozess Selbstbestimmung praktizieren und erleben können, werden ihren Teil des Psychologischen Vertrags erfüllen. Wem diese Chance nicht geboten wird, der ist einerseits dazu verdammt, sich als hilfloses Opfer einer Entwicklung zu sehen, der er oder sie nicht mehr Herr zu werden vermag und andererseits wird eine solche Deprivation als schwere Verletzung oder gar als Bruch des Psychologischen Vertrags wahrgenommen mit den entsprechenden verheerenden Folgen: "geringere Arbeitszufriedenheit, ein tieferes Commitment, geschwächtes Vertrauen in den Arbeitgeber sowie eine höhere Kündigungsabsicht der Beschäftigten" (Schweizer HR Barometer, 2016, S. 51).

Nur folgerichtig ist denn auch Kotters Forderung: "The change problem inside organizations would become less worrisome if the business environment would soon stabilize or at least slow down. But most credible evidence suggests the opposite: that the rate of environmental movement will increase and that the pressures on organizations to transform themselves will grow over the next few decades. If that's the case, the only rational solution is to learn more about what creates successful change and to pass that knowledge on to increasingly larger group of people" (2012, Position 442).

Beteiligung und Einbezug müssen fair, aufrichtig und wertschätzend sein, alles andere unterminiert das Verhältnis von Arbeitgeber und Arbeitnehmenden. Deswegen darf das Handeln der Unternehmensführung nicht taktische Zweckrationalität sein, wie Berner festhält: "Fragwürdig und gefährlich wäre dagegen der Versuch, einen solchen Beteiligungsprozess mit sanfter <Lenkung> zu den Ergebnissen zu steuern, die das Top-Management sehen möchte, so nach dem Motto: "Wir wissen ja, wohin sich das Unternehmen entwickeln muss. Aber lasst uns im Sinne einer selbstentdeckten Logik mal so eine breite Zieldiskussion führen, damit hinterher die Akzeptanz grösser ist. Am Ende müssen wir es halt so lenken, dass das richtige Ergebnis herauskommt"" (Berner, 2012, S. 164).

Change Management ist also zu einem grossen Teil auch Unternehmenskulturentwicklung: "Die kulturellen Themen müssen integraler Bestandteil einer ganzheitlichen

Unternehmensentwicklung sein. Die wirklichen Probleme im Rahmen des betrieblichen Wandels oder bei der Einführung neuer Managementsysteme sind nicht technischer oder wirtschaftlicher, sondern kultureller und menschlicher Art" (Kobi, 2016, S. 48).

2. Führungskoalition aufbauen (Forming a powerful Guiding Coalition)

"The frequent introduction of change programmes, far from signalling to workers the idea of a managerial team with new ideas and respect for individuals, can produce the opposite reaction where managers are viewed as incompetent and disrespectful of the intellect of workers, even those in low-skilled jobs" (Pate, Martin, & Staines, 2000, S. 491).

Genauso wie die Gefahr, dass Verunsicherung sich im Unternehmen ausbreitet, inhärentes Merkmal von Change Prozessen ist, sind kausal verknüpfte Schuldzuweisungen an die Verantwortlichen symptomatisch. Dies ist eine Folge einer organisationalen Zweiklassengesellschaft mit aktiven Insidern als Change Agents und passiven Outsidern als Change Recipients. Kotter warnt ausdrücklich vor solchen, einen Change Prozess torpedierenden Entwicklungen: "Someone needs to get these people together, help them develop a shared assessment of their company's problems and opportunities, and create a minimum level of trust and communication" (1995, S. 4).

Kotters Aufforderung zur Koalitionsbildung leuchtet ein, vergegenwärtigt man sich allerdings Bowls und Gintis Kriterien für das Funktionieren von Gemeinschaften, so erkennt man neue Probleme: "Gemeinschaften funktionieren gut, wenn die Aufgaben qualitativ sind und schwer durch explizite Verträge erfasst werden können, wenn die Mitglieder die Konsequenzen ihrer eigenen Handlungen im Guten wie im Schlechten zu spüren bekommen und wenn Interessenskonflikte zwischen den Mitgliedern selten sind." (2012, S. 79). Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass es gerade dann, wenn es um soviel geht wie in strategischen Neuausrichtungen, zwangsläufig zu Interessenskonflikten zwischen Mitgliedern der Gemeinschaft kommen wird. Der die Gemeinschaft in Frage stellende Keim von Streit und Konflikt scheint also immanentes Merkmal von Change Prozessen zu sein, und damit wäre auch leicht erklärlich, dass unterschiedlichen Wahrnehmungsweisen und Interpretationen den Erfolg zusätzlich gefährden. Ford u. a. weisen darauf hin, dass die Sichtweise, was als "Widerstand" wahrgenommen wird in einem Change Prozess standpunktabhängig ist: "if change agents fail to treat the communication of change recipients as genuine and legitimate, or as extensions and translations of the change, they may be seen as resistant (e.g. "defensive", "unreceptive", or "their mind is made up") by change recipients" (2008, S. 367f).

Wechselseitige Vorwürfe und Diffamierungen sind ein Zeichen einer Beziehungszerüttung, die Meinungsunterschiede nicht mehr auf der Sachebene zu bewältigen in der Lage ist, sondern im persönlichen Angriff ihr Heil zu finden glaubt.

Die Unternehmensführung hat keinen Grund, einer hart geführten Auseinandersetzung um Inhalte und Interessen im Wege zu stehen, solange es ein Ringen um die Sache ist; denn das bezeugt, wie wichtig den Beteiligten die Zukunft des Unternehmens ist und lässt damit erkennen, wie hoch der Identifikationsgrad der Streitenden mit ihrem Unternehmen ist. Es ist allerdings im Interesse des Unternehmens und aller Beteiligten – nicht nur der Unternehmensführung –, dass diese Konflikte produktiv bleiben, nicht die Atmosphäre eintrüben und nicht den Erfolg des Change Prozesses gefährden. Aus diesem Grund ist es essentiell, dass eine Unternehmens-Konfliktkultur entwickelt wird, die im Falle von Auseinandersetzungen ein geordnetes Prozedere zur Beilegung von Streitfällen bereithält, dazu gehören ausgebildete Schlichter genauso wie eine Ombudsstelle, ein Konfliktforum, welches sich aus gewählten Mitarbeitenden aller Stufen zusammensetzt und externe Mediatorinnen und Mediatoren. Linienverantwortliche sind zu sensibilisieren für die Indizien eines sich verschlechternden Team-Klimas. Gerade den Linienverantwortlichen kommt eine grosse Verantwortung zu, denn Kotter betont ausdrücklich, dass ohne deren starke Unterstützung ein Change Prozess chancenlos bleiben muss: "groups without strong line leadership never achieve the power that is required" (1995, S. 4).

Eine starke Führungskoalition oder überhaupt eine starke Bewegung zugunsten der anstehenden Veränderung aufzubauen, bedeutet mithin auch vorzusorgen, dass die mit dem Change Prozess einhergehenden konfliktuösen Begleiterscheinungen sich in einem tragbaren Rahmen halten und für die Beteiligten bzw. Betroffenen keine unzumutbare Belastung generieren.

So wie die Konfliktkultur des Unternehmens und ihre Instrumente zur Bewältigung von Streitigkeiten und Auseinandersetzungen beitragen, bildet die bereits erwähnte Netzwerkstruktur ein organisationales Korrektiv gegen die Gefährdung des Change Prozesses durch Phänomene wie "post-decisional Bias" oder den sogenannten "Groupthink" (Janis, 1972 und 1977). Denn gerade die mit der Netzwerkstruktur geleistete horizontale wie vertikale Durchdringung der Unternehmung erschafft damit einen neuen Organismus, der sich zellular oder modular mit anderen Netzwerken in der Organisation verknüpft und austauscht und sie auf diese Weise immunisiert gegen Betriebsblindheit, Denkbarrieren und die Gefahr einer verengenden Selbstreferen-

tialität. Integrative und sich immer wieder neu formierende Netzwerke bieten die Gewähr für die benötigte Offenheit und Anpassungsfähigkeit. Spinnt man diesen Gedanken weiter, so erschliesst sich Sturdy und Greys Vorschlag: "moving the focus beyond the organization as an isolated entity" (2003, S. 653), also den Bezugsrahmen so abzu- stecken, dass auch Kunden, Lieferanten, gesellschaftliche Stakeholder sowie Berater ihren Beitrag in einem solchen Netzwerk zum Gelingen der Neuorientierung leisten können sollen, von ganz alleine.

3. Vision und Strategie entwickeln (Creating a Vision)

Die Vision der Veränderung dient nach Kotter als eine Art Leitstern, der mit seiner Strahlkraft zum neuen Ziel führen muss. Es ist für ihn daher wichtig, dass diese Vision nicht trockener Buchstabe bleibt, sondern die Mitarbeitenden inspiriert und zusammenzubringen vermag. Er spricht von einem Zukunftsbild ("picture of the future"), welches leicht zu kommunizieren sein muss. Das mag in sich stimmig und folgerichtig sein, erinnert aber doch stark an transformationale Leadership-Konzepte, deren verkappte Hierarchiegefälle sich in dem mit ihnen einhergehenden manipulativen Charismaführungsstil offenbaren. Kotter sieht als Initianten der Vision eine Einzelperson: "the first draft comes mostly from a single individual. It is usually a bit blurry, at least initially" (1995, S. 4).

Eine Unternehmensführung ist gut beraten, sich einem derart subjektiven Vorgehen nicht auszusetzen und sich damit von Anfang an gegen raunende Beschwörungen einer besseren Zukunft und vollmundige Anpreisungen ihrer Verheissungen für das Unternehmen zu wappnen. Was geschieht denn, wenn der Prozess dadurch ins Stocken kommt, dass die Vision des einzelnen nicht zündet, keine Anhängerschaft findet und auf der Strecke bleibt, gilt es dann, den Change Prozess auf einen späteren Zeitpunkt zurückzustellen und kann man sich das überhaupt leisten? Anstatt auf einen zu setzen, macht es Sinn auf alle zu setzen und in Form eines kollektiven Prozesses die Zukunft von denen gemeinsam entwickeln zu lassen, die die gesamte Erfahrung mit der Gegenwart des Unternehmens repräsentieren. Das kann in einer kompetitiven Form geschehen, bei der die Netzwerke um die beste Zukunftsstruktur der Unternehmung argumentativ ringen. Mit dieser integrativen Vorgehensweise wird der Psychologische Vertrag enorm gestärkt, die Mitarbeitenden werden motiviert, sie identifizieren sich mit dem Unternehmen, indem sie sich um seine Zukunft und seine Überlebensfähigkeit sorgen, sie sind auf dem Laufenden und müssen nicht permanent über die neuesten Entwicklungen bezüglich des anstehenden Change Prozesses aus dem

Management Board informiert werden, denn sie sind ja Akteure in diesem Prozess, die Vision entsteht von alleine im Findungsprozess der Strategie und die Mehrheits-tauglichkeit der Entscheidungen ist gewährleistet. Dass damit auch ein unternehmens-kultureller Effekt verbunden ist, bedarf keiner zusätzlichen Erwähnung.

Lawson und Price (2003) zeigen diese Möglichkeit der positiven Verknüpfung von Change Prozess und Unternehmenskultur: "Suppose that it [das Unternehmen] can become more competitive only by changing its culture fundamentally – from being reactive to proactive, hierarchical to collegial, or introspective to externally focused, for instance. Since the collective culture of an organization, strictly speaking, is an aggregate of what is common to all of its group and individual mindsets, such a transformation entails changing the minds of hundreds or thousands of people. This is the third and deepest level: cultural change".

4. Die Vision des Wandels kommunizieren (Communicating the Vision)

Die persuasive Kommunikation des Wandels ist für Kotter mit eine Voraussetzung für das Gelingen des Change Prozesses. Er insistiert darauf, dass die Unternehmens-führung alle möglichen Gelegenheiten, Mittel und Kanäle nutzt, um die Vision zu ver-breiten: "In more successful transformation efforts, executives use all existing commu-nication channels to broadcast the vision" und dass sie alles daran setzen "to become a living symbol of the new corporate culture" (1995. S. 5). Für Lawson und Price ist damit die Sache nicht erledigt: "But to feel comfortable about change and to carry it out with enthusiasm, people must understand the role of their actions in the unfolding drama of the company's fortunes and believe that it is worthwhile for them to play a part. It isn't enough to tell employees that they will have to do things differently. Anyone leading a major change program must take the time to think through its "story" – what makes it worth undertaking – and to explain that story to all of the people involved in making change happen, so that their contributions make sense to them as individuals" (2003). Es genügt also nicht länger, ein "organizational story telling" von oben zu initiieren, sondern alle Beteiligten müssen Co-Autoren des story developments sein und es auch als nicht endenden Diskurs unter ihrer Mitbeteiligung auffassen. Das Entwickeln eines Narrativs des Unternehmens ist somit ein Akt, der von allen geleistet werden muss, denn nur wer "seine (Firmen-)Geschichte" mitschreiben und danach auch erzählen und weitergeben kann, ist ein Mit-Arbeiter.

Integrationsfähigkeit ist ein Qualitätsmerkmal eines Unternehmens in unserer Zeit. Denn Integration ist ein fortwährendes Identifikationsangebot und hier entfaltet der Psychologische Vertrag seine positive Wirkungskraft.

Wenn man das Unternehmen als soziale Gemeinschaft ansieht, dann wird deutlich, dass sein Fundament normative Prämissen sind, dazu gehört Zugehörigkeit und die Möglichkeit, sich seiner Zugehörigkeit zu vergewissern.

Was aber, wenn diese Zugehörigkeit wegen des Change Prozesses nicht länger gewährleistet wird, wenn Entlassungen das unfreiwillige Ausscheiden aus dieser Gemeinschaft bedeuten? Kotter spricht davon, dass dieser Part des Change Prozesses extrem herausfordernd ist: "Gaining understanding and support is tough when downsizing is a part of the vision" (1995, S. 5).

Es soll nicht verschleiert werden, dass dieser Aspekt für die betroffenen Mitarbeitenden einen massiven Einschnitt bedeutet mit zumeist schmerzhaften, das Selbstwertgefühl in Frage stellenden Folgen. Sieht man aber im individuellen Psychologischen Vertrag zum einen auch ein Instrument zur Definition des Status', zur Bejahung der Autonomie und zum Aufzeigen des Entwicklungspotenzials des jeweiligen Mitarbeitenden und zum anderen ein postuliertes Vertragsverhältnis, welches von Anfang an bedingt ist durch die beiderseitige faire Wahrung von Eigeninteressen, dann begegnen sich in dieser Austauschbeziehung zwei Akteure auf Augenhöhe, welche sich der immanenten Risiken eines Ausscheidens bewusst und diese für sich zu akzeptieren bereit sind. Trägt der Arbeitgeber durch Angebote zur Entwicklung und Absicherung seiner Angestellten bei, kann die Bereitschaft, für die Unumgänglichkeit eines Abbaus Verständnis aufzubringen, eher gewährleistet werden: "Mithilfe von breiten und flexiblen Personalentwicklungsangeboten kann dafür gesorgt werden, dass Beschäftigte ihre Arbeitsmarktfähigkeit als hoch wahrnehmen, dass sie ihre Karriere selbstständig vorantreiben und sich dennoch ihrem Unternehmen möglichst lang verbunden fühlen" (Schweizer HR-Barometer, 2016, S. 39).

Für die Praxis bedeutet das die Verpflichtung der Arbeitgeber, ihre gesetzlich verankerte Fürsorgepflicht dahingehend zu interpretieren, dass sie ihre Mitarbeitenden in deren Selbstverwirklichungsbedürfnis unterstützen, ihnen Entwicklungsmöglichkeiten bieten über den Horizont des momentanen Anstellungsverhältnisses hinaus und deren Status als autonom handelnde (Wirtschafts-)Subjekte betonen.

Mit diesen Anstrengungen zur Abmilderung einschneidender Entscheidungen leisten die Arbeitgeber einen wichtigen Beitrag zum Erhalt eines loyalen Verhältnisses auch in Zeiten des Wandels und der durch ihn hervorgerufenen Ungewissheit.

5. Handeln im Sinne der neuen Vision und der Ziele ermöglichen (Empowering Others to Act on the Vision)

Für Kotter (1995) ist die Sicherstellung des Erfolgs der Transformation auch eine Frage der schnellen Involvierung möglichst vieler Mitarbeitenden: "Successful transformations begin to involve large numbers of people as the process progresses. Employees are emboldened to try new approaches, to develop new ideas, and to provide leadership. (...). The more people involved, the better the outcome" (S. 6). Dieser Schachzug, möglichst grosse Teile der Mitarbeitenden des Unternehmens in die geplante Veränderung einzubeziehen, geschieht in Kotters Konzept mit einem taktischen Seitenblick auf die Hindernisse und Widerstände, und hier vor allem auch auf die "bosses who refuse to change" (S. 6).

Kotter geht es in diesem Schritt um eine zügige Überwindung von veränderungshinderlichen Elementen ("Renewal also requires the removal of obstacles" S. 6) und um das Schaffen vollendeter, change-affirmativer Tatsachen ("action is essential" S. 6), was aus der Prozessoptik betrachtet richtig ist. Dass er seinen Appell zur Entschlossenheit und zum energischen Handeln aber gleich wieder partiell annulliert: "If the blocker is a person, it is important that he or she be treated fairly and in a way that is consistent with the new vision" (S. 6). geschieht im Bewusstsein der damit heraufbeschworenen kontraproduktiven Nebeneffekte, welche die Vision des Veränderung kontaminieren und das Image ihrer Befürworter und Protagonisten nachhaltig ramponieren würden.

Kotters Nachsicht mit Kritikern und Widerständlern auf der Managementstufe hat Kalkül, was hingegen das in die Transformation einzubindende Gros der Mitarbeitenden anbelangt, ist eben nicht allein deren Mobilisierungsgrad essentiell, genauso wichtig für den Erfolg des Change Prozesses ist deren partizipative Einbindung und positive Wahrnehmung dieses Prozesses, das wird auch von Oreg und Armenakis (2011, S. 491) hervorgehoben: "As a rule, change recipients who experienced high levels of participation tended to report higher readiness and acceptance of change, appraised change as less stressful and exhibited overall support for the change ... Participation during the change process was also linked with the experience of positive

emotions, a greater understanding of the meaning of change, realizing possible gains associated with the change and greater involvement in implementing behavioral changes ... In addition, participation contributed to change recipients' sense of competence, improved interpersonal trust, and increased attachment to the organization".

Vergleicht man den Befund von Oreg u. a. mit aktuellen Untersuchungen, so ist man konfrontiert mit ernüchternden Ergebnissen, der Schweizer HR-Barometer 2016 beispielsweise hält fest, "dass die Möglichkeit zu partizipieren in den Unternehmen seit dem Erhebungsjahr 2010 rückläufig ist und sich seit dem Erhebungsjahr 2012 konstant auf einem tieferen Niveau hält" (S. 45) und die weltweite Ernst&Young-Studie "Could trust cost you a generation of talent?" fand heraus: «Less than half of full-time workers surveyed globally place a "great deal of trust" in their current employer (46%), boss or team/colleagues (both 49%)" (2016, S. 13).

Zunehmend öffnet sich eine Schere zwischen wissenschaftlichen Befunden und Postulaten, wie den Forderungen der "Global Workforce Study" von TowersWatson: "Die Möglichkeit, eigenständig zu arbeiten, sollte durch eine entsprechende Führungs- und Unternehmenskultur und auf Eigenständigkeit ausgerichtete Arbeitsprozesse gefördert werden. Führungskräfte können zum Beispiel nicht nur Aufgaben, sondern auch Entscheidungen delegieren und Mitarbeitern ihren Fähigkeiten und Aufgaben entsprechende Gestaltungsspielräume eröffnen" (2012/13, S. 12) und einer Arbeitsweltrealität, in der es Arbeitgebende an partizipativen Angeboten fehlen lassen, auf lange Sicht zum eigenen Schaden, wie David E. Morrison in seinem Aufsatz "Psychological Contracts & Change" ausführt. Morrison erläutert die Probleme von Leadern, mit ihren eigenen Abhängigkeiten offen umzugehen: "If we don't acknowledge that we need others as much as they need us, they will find a way to make us acknowledge it - by not taking ownership, by doing the minimum required, or by sabotaging a project. Things go more smoothly when we genuinely communicate our own dependency and avoid condescending platitudes" (1994, S. 10).

Dass das gemeinsame Weiterentwickeln des Psychologischen Vertrags zu beiderseitigem Nutzen ist, erkennt eine Unternehmensführung spätestens dann, wenn der Veränderungsprozess von den Arbeitnehmenden nicht mit dem nötigen Commitment getragen wird und in dem von Morrison beschriebenen Sog von Gleichgültigkeit, Motivationslosigkeit und passivem Widerstand unterzugehen droht.

Dem kann nur durch eine aktive Politik des Einbezugs von Seiten der Unternehmensführung begegnet werden, wer ausgeschlossen bleibt, wem die

Partizipation und das Handeln im Sinne der neuen Vision und der neuen Ziele verwehrt bleibt, wer in seiner Arbeit keinen Sinn zu erkennen vermag, der wird sich nicht um eine erfolgreiche Umsetzung eines Change Prozesses scheren: "Ohne den Sinn gemeinsamer Leistung zu erkennen, ist niemand imstande, über längere Zeit vollen Einsatz zu leisten. Die Mitarbeitenden müssen das Gefühl haben, dass das, was sie tun, bedeutsam ist. Wenn jeder Einzelne seine Aufgabe als sinnvoll empfindet, ist er auch bereit, sich dafür zu engagieren. Sinnreiches Tun ist der Motor für Motivation. Menschen sind sinngetriebene Wesen. Wer seinen Lebenssinn verwirklichen kann, entfaltet Kraft. Sinn reduziert die Unsicherheit. Arbeitgeber müssen deshalb Sinnfragen beantworten können" (Kobi, 2016, S. 47).

6. Kurzfristige Erfolge planen und gezielt herbeiführen (Planning for and Creating Short-Term Wins)

Erfolgslebnisse auf dem Weg zum neuen Ziel erhalten den Glauben, dass der Aufbruch richtig war, die eingeschlagene Richtung stimmt und das Ziel erreichbar bleibt. Diese bestätigenden Erfolge sind für die Unternehmensführung von enormer Bedeutung, sie legitimieren ihr Handeln ex post, bieten die Möglichkeit, den Mitarbeitenden, den Stake- und Shareholdern positive Zwischenberichte zu kommunizieren und sind ein Schlüsselfaktor im individuellen Reputationsmanagement. Für Kotter ist es ein strategisches Must, diese Erfolge einzuplanen: "..., managers actively look for ways to obtain clear performance improvements, establish goals in the yearly planning system, achieve the objectives and reward the people involved" (1995, S. 7).

Wenn der Zeitpunkt gekommen ist, um in der operativen Umsetzung erste, zarte Blüten des Erfolges zu feiern, verlagert sich der Fokus von den organisationalen Netzwerken wieder stärker auf Teams in den Linien. Um aber den erforderlichen Schwung und das Engagement für den Change Prozess nicht einzubüßen, ist es erforderlich, in diesen Teams, und zwar in allen, nicht nur in den wegen der neu definierten Struktur neu zusammengesetzten, einen normativen Selbstverständigungsprozess einzuleiten. In diesem Prozess werden gemeinsam mit den jeweiligen Vorgesetzten anhand von drei Dimensionen (Individuum – Teaminnensphäre – Teamaussenbezüge) Konstituenten des Psychologischen Vertrags im Team ausgelotet. Das Resultat dieser Befassung mit den eigenen Werten, den Motivatoren und den Pflichten ist eine Art Teamverfassung:

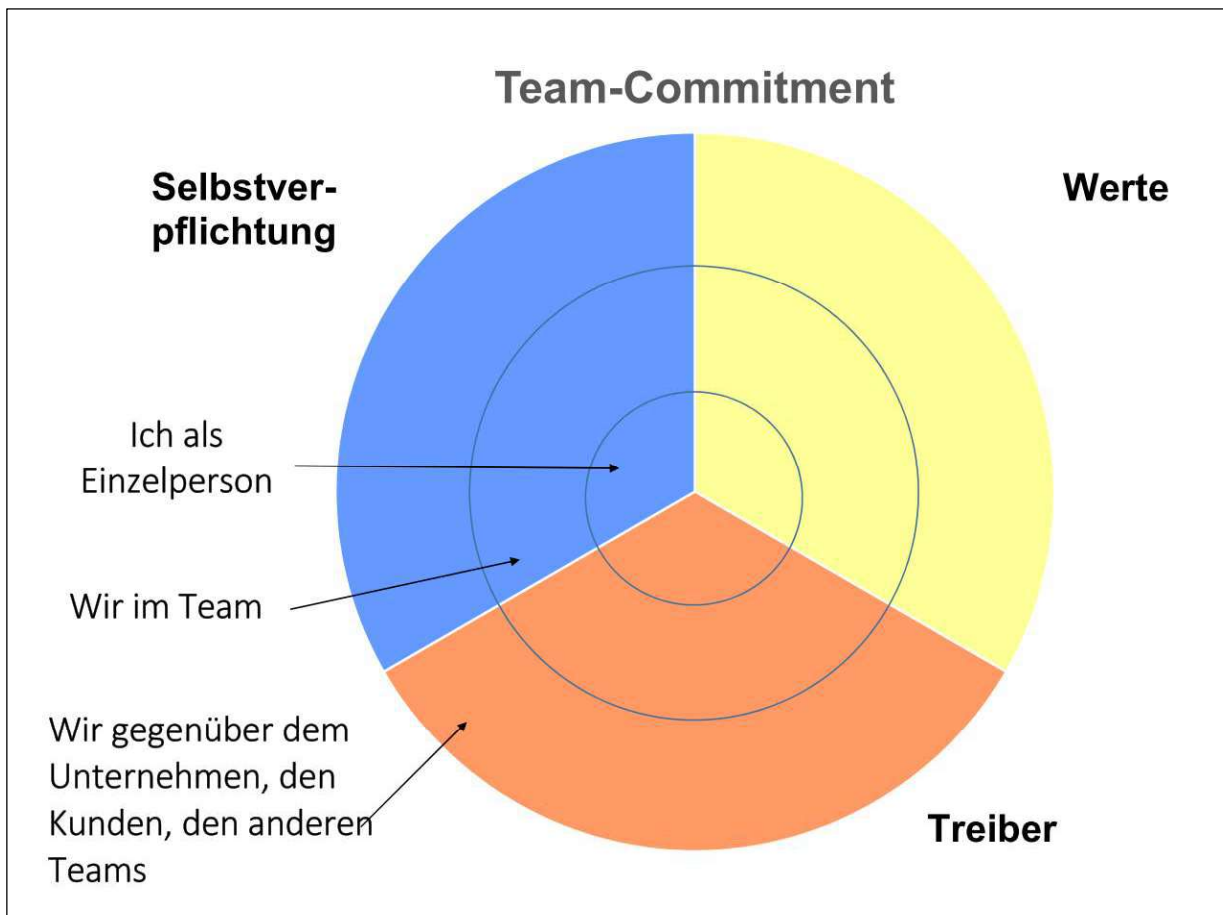


Abbildung: Team-Commitment-Plakat für die Erstellung einer Team-Verfassung

Jedes Teammitglied, selbstredend auch die vorgesetzte Person, bestimmt seine Haltung zu den drei Kategorien: Werte (Was ist mir wichtig?), Treiber (Was motiviert mich? Was treibt mich an?), Selbstverpflichtung (Wofür setze ich mich ein? Wofür verpflichte ich mich?) und schreibt diese in den innersten Kreis des Team-Commitment-Plakats, danach verfasst das Team gemeinsam die entsprechenden Antworten für die eigene Zusammenarbeit in den zweiten Kreis: Was ist uns wichtig? Was treibt uns an? und wofür setzen wir uns ein? Dieser Selbstverständigungsvorgang setzt sich auf der letzten Dimension, dem äussersten Kreis, fort, bei welcher es um die Aktivitäten des Teams gegen aussen (also gegenüber Kunden, Lieferanten, aber auch anderen Teams, Abteilungen, ja, gegenüber dem Unternehmen selbst) geht.

Vermöge dieser Befassung erhellt sich für alle Teammitglieder der eigene Gruppenstandard und das interne und externe Team-Commitment wird geklärt. Es wird sofort offenkundig, wenn Diskrepanzen vorhanden sind und die Teammitglieder haben die Möglichkeit, im Rahmen dieses Prozesses ihren gemeinsamen Psychologischen Vertrag zu definieren und in Worte zu fassen. Durch diese Arbeit am Psychologischen

Vertrag wird ausgesprochen, was möglicherweise nicht so klar war und damit leistet das Team einen fundamentalen Beitrag zur eigenen Stabilisierung, zur Stärkung der Verbundenheit und zur Klärung der Erwartungen.

Während sich in dieser Phase der Erfolg des Change Prozesses für die Unternehmensführung zu materialisieren beginnt, erleben die Teams eine vergleichbare Erfahrung, sie spüren die Veränderung, der Change Prozess beginnt sich für sie zu substantiieren.

7. Erreichte Verbesserungen systematisch weiter ausbauen (Consolidating Improvements and Producing Still More Change)

In den Augen Kotters (1995, S. 7) bleiben die Veränderungen "fragile and subject to regression" solange sie nicht "deeply into a company's culture" einfließen und dort ihre Spuren hinterlassen. Er warnt ausdrücklich vor voreiligen Schlüssen über den Erfolg von Change Prozessen und ermahnt zu Wachsamkeit und nicht nachlassendem Effort auf dem Weg zum Ziel. Während Kotter in dieser Phase die Gelegenheit für gekommen ansieht, prioritär bis anhin zurückgestellte strukturelle Veränderungen des Unternehmens in Angriff zu nehmen, geben Ford et al. zu bedenken, dass gerade eine solche Zwischenphase heikle Infragestellungen von Seiten der Mitarbeitenden mit sich bringen kann: "...as change unfolds and recipients compare actual results to the original promises and projections, unfavourable deviations can result in perceptions of misrepresentation, injustice, and violations of trust that undermine agent credibility and add to recipient anticipation of future inconsistencies" (2008, S. 367). Gerade jetzt, in dieser Phase des Greifbarwerdens des erfolgreichen Abschlusses des Change Prozesses, muss das Augenmerk der Unternehmensführung nochmals den Mitarbeitenden und dem Psychologischen Vertrag gehören, jetzt muss ein Sammeln der ersten Feedbacks stattfinden. In regelmässigen Informationsveranstaltungen sollen nicht alleine die erreichten Zwischenstände kommuniziert werden, sondern es soll auch gezielt nach den Wahrnehmungen der Mitarbeitenden gefragt werden, wo sind Diskrepanzen in den Erwartungen und Einhaltungen erlebt worden? Es gilt den Puls zu fühlen, ein Nachjustieren der mitarbeitendenbezogenen Massnahmen zu erwägen, falls entsprechende Signale von den Feedbacks bei der Unternehmensführung ankommen. Wie sensitiv die Situation in dieser Hinsicht ist, zeigt auch Kotters Aufforderung an die Unternehmensführung: "pay great attention to who is promoted, who is hired, and how people are developed" (1995, S. 7).

Was sich tief in die Unternehmenskultur einprägt, ist nicht allein die Transformation des Unternehmens, sondern vorrangig der erlebte Umgang mit den Mitarbeitenden in dieser Transformation. Um diesem den Psychologischen Vertrag nachhaltig beeinflussenden Umstand angemessen Rechnung zu tragen, tut die Unternehmensführung gut daran, in ganz engem Kontakt zu den Mitarbeitenden zu stehen. Nähe der Führungspersonen auf allen Stufen muss deshalb Politik des Unternehmens sein beziehungsweise werden, denn Nähe bildet die Voraussetzung für Austausch, sie bietet Gewähr für das frühzeitige Wahrnehmen von Fehlentwicklungen und Konfliktpotenzialen und ermöglicht adaptive Anpassungen.

8. Das Neue fest verankern (Institutionalizing New Approaches)

In einer Studie mit 450 Health Care Workers in Holland fanden Freese, Schalk und Croon heraus, dass das affektive Commitment der Mitarbeitenden in einem Change Prozess signifikant abnahm, während die Bereitschaft zu kündigen zunahm: "Employees who had experienced a change were more likely to leave the organization" (2011, S. 419). Es mag als natürlicher Effekt jeder Organisationsentwicklung angesehen werden, dass mit einer Veränderung auch die Fluktuation steigt, dies als quasi gottgegeben anzusehen, kann man sich als Unternehmensführung nur solange leisten, wie Ersatz leicht zu finden und der Know-how-Abfluss einfach wettzumachen ist. In Zeiten, in denen demografische Gegebenheiten die Personalakquise stark erschweren und das Knowledge Management einen immer höheren Stellenwert einnimmt, wird diese Haltung fahrlässig.

In diesem Essay wurden die positiven Effekte eines achtsam gepflegten Verhältnisses zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmenden durch diverse Studien belegt, das Engagement in die Steigerung des Erfüllungsgehalts von Psychologischen Verträgen zahlt sich aus: "Nachhaltig engagierte Mitarbeiter treiben den Geschäftserfolg noch deutlich stärker voran als nur kurzfristig hochengagierte oder gar wenig engagierte Belegschaften" (TowersWatson, 2012/13, S.17).

Die organisationale Transformation ist dann erfolgreich, wenn sie auch die Core Values der Organisation transformiert, wenn sie Offenheit, Fairness, Integration, Partizipation, Selbstverwirklichung zu Handlungs- und Verhaltensprinzipien erhebt. Kotters Texte überzeugen zwanzig Jahre nach ihrem Erscheinen nach wie vor mit ihrem Sachverstand, der profunden Kenntnis der Materie und dem Bewusstsein um die Komplexität von geleiteten Veränderungsprozessen, er spricht denn auch bezeich-

nenderweise nicht von "to manage change", sondern von "to lead change" und verdeutlicht damit die Rolle der Unternehmensführung in der Transformation. Was aber, wenn die Veränderungsprozesse sich nicht mehr differenziert, einer nach dem andern sequentiell aufgereiht entwickeln und abarbeiten lassen, wenn der Wandel die permanente Transformation zum Dauerzustand werden lässt? Wenn es also keine Verfestigung des erlangten Standes der Neuorganisation mehr gibt?

Kotter sieht genau diese Dauerveränderung voraus und postuliert dafür die nötigen Vorkehrungen: "In addition, constant empowerment for a constantly changing world works best in organizations in which senior managers focus on leadership and in which they delegate most managerial responsibilities to lower levels.

Even today, the best-performing firms I know that operate in highly competitive industries have executives who spend most of their time leading, not managing, and employees who are empowered with the authority to manage their work groups" (2012, position 2264).

Epilog

Es erscheint evident, dass eine Investition in den Psychologischen Vertrag gerade in Zeiten einer Dauerbelastung durch die Anforderungen eines unablässig gewordenen Wandels Sinn macht. Organisationalen Modellen, die diesen Herausforderungen durch adaptive Dynamisierung der Strukturen und integrative Formen der Entscheidungsfindung gerecht zu werden versuchen, gehört die Zukunft. Es ist denn auch nicht verwunderlich, dass in Branchen mit hohem Innovationsanspruch die Offenheit für solche Modelle am grössten ist. Das zeigt sich beispielsweise im Aufkommen von Holacracy-Ansätzen (deutsch eher Holokratie) in den USA, bei der die kybernetischen Grundsätze der Systemstrukturierung in den Unternehmensalltag Eingang finden.

Literatur

- Benz, D. (2002). *Motivation und Befinden bei betrieblichen Veränderungen. Zur Bedeutung unterschiedlicher Facetten von Arbeitsplatzunsicherheit*. Weinheim, Basel: Beltz-Verlag.
- Berner, W. (2012). *Culture Change, Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Bowles, S. & Gintis, H. (2000). Die Gemeinschaft als Regelmechanismus, Das «Soziale Kapital» zwischen Markt und Staat. In: Fehr, E. und Schwarz, G. (Hrsg.) *Psychologische Grundlagen der Ökonomie*, (S. 73 – 80). Zürich: NZZ-Verlag.
- Ernst&Young (2016). *Could trust cost you a generation of talent? Global generations 3.0: A global study on trust in the workplace*. Abgerufen von www.ey.com/...could-trust-cost-you-a-generation-of-talent/.../ey-...
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to Change: The Rest of the Story. *Academy of Management Review*, Band 33, Nr. 2, S. 362 – 377.
- Freese, C., Schalk, R., & Croon, M. (2011). The impact of organizational changes on psychological contracts. *Personnel Review*, Vol. 40, S. 404 – 422.
- Janis, I. L. & Mann, L. (1977). *Decision making: a psychological analysis of conflict, choice, and commitment*. New York: Free Press.
- Kanter, R. M., Stein, B., & Jick, T. D. (1992). *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It*. New York: Free Press.
- Kirpal, S. & Biele Mefebue, A. (2007). *Ich habe einen sicheren Arbeitsplatz, aber keinen Job. Veränderung psychologischer Arbeitsverträge unter Bedingung von Arbeitsmarktflexibilisierung und organisationaler Transformation*. ITB Forschungsberichte 25 / 2007.
- Kobi, J.-M. (2016). *Neue Prämissen in Führung und HR-Management. Mehr Leistung durch Sicherheit und Verbundenheit*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change. Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, March-April 1995. Abgerufen von URL: <https://cb.hbsp.harvard.edu/resources/marketing/.../95204f2.pdf>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press. ISBN-Quelle für Seitenzahl: 0875847471.
- Kuckartz, R. B. (2007). *Zur betrieblichen Sozialisation von Führungsnachwuchs unter besonderer Berücksichtigung von „Organizational Commitment (OC)“*. Eine qualitative Längsschnittanalyse anhand von Hochschulabsolventen wirtschaftswissenschaftlicher Fakultäten in Trainee-Programmen. Inaugural-Dissertation. Hagen: FernUniversität.

- Lawson, E. & Price, C. (2003). *The psychology of change management*. In: McKinsey Quarterly, June 2003. Abgerufen von <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-psychology-of-change-management>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*. Abgerufen von <http://hum.sagepub.com/content/1/1/5>
- Morrison, D. E. (1994). *Psychological Contracts & Change*. Abgerufen von <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.458.2360&rep=rep1&type=pdf>.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: a 60-year review of quantitative studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47, S. 461–524.
- Pate, J., Martin, G., & Staines, H. (2000). Exploring the relationship between psychological contracts and organizational change: a process model and case study evidence. *Strategic Change*, Nr. 9, Dezember 2000, S. 481 – 493.
- Pümpin, C. Kobi, J.-M., & Wüthrich, H. A. (1985). Unternehmenskultur, Basis strategischer Profilierung erfolgreicher Unternehmen. *Die Orientierung*, Nr. 85, Bern, Schweizerische Volksbank.
- Rousseau, D. M. (1998). The 'problem' of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 19. Issue S1, S. 665-671.
- Schleuter, W. & von Stosch, J. (2009). *Die sieben Irrtümer des Change Management, Und wie Sie sie vermeiden*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Schweizer HR-Barometer (2016). Hrsg. Grote, G. & Staffelbach, B. *Schweizer HR-Barometer 2016, Loyalität und Zynismus*. Zürich: Universität Zürich und ETH Zürich.
- Sturdy, A. & Grey, C. (2003). Beneath and Beyond Organizational Change Management: Exploring Alternatives. *Organization*, Vol. 10, London, S. 651 – 662.
- TowersWatson (2012/13). *Global Workforce Study, Geld, Karriere, Sicherheit, Was Mitarbeiter motiviert und in ihrem Unternehmen hält*. Ergebnisse für Deutschland. Abgerufen von <https://www.towerswatson.com/de-AT/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2012/07/Towers-Watson-Global-Workforce-Study-2012-Deutschlandergebnisse>
- Van der Smissen, S., Schalk, R., & Freese, C. (2013). Organizational Change and the psychological contract. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 26, S. 1071 – 1090.