

# CHANGE MANAGEMENT – DEN WANDEL GESTALTEN

## Dr. Boris Schmidt

Trainer, Berater, Coach

Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin | thema31

[schmidt@thema31.de](mailto:schmidt@thema31.de)

## 1. EINLEITUNG

Die Einführung neuer Lehr- und Studienkonzepte, der Aufbau von Instrumenten und Verfahren des Qualitätsmanagements, ein veränderter Umgang mit Heterogenität und Diversität, E-Learning und Blended Learning, kompetenzorientiertes Lehren und Prüfen: Die Hochschulwelt ist voll von Wandel. Doch nicht jede Veränderung gelingt, und kaum ein Veränderungsprojekt kommt ohne Widerstand und ohne unvorhergesehene Ereignisse aus: Den Wandel in Hochschule und Wissenschaft zu gestalten, ist ein hartes Geschäft – und doch gibt es Hoffnung, Fortschritte und Erfolge. Im Workshop „Change Management – den Wandel gestalten“ wurden Grundmodelle des absichtsvoll gestalteten organisationalen Wandels vorgestellt. Anhand eines fiktiven Beispiels, der „Kurt-Lewin-Hochschule Berlin“, wurden unterschiedliche Haltungen der Beteiligten und Betroffenen im Rahmen eines konkreten Veränderungsprojekts simuliert. Im Zentrum stand die Frage, wie die beteiligten Akteure konstruktiv mit unterschiedlichen Haltungen gegenüber den von ihnen gestalteten Veränderungsprozessen umgehen können.



## 2. WAS IST CHANGE MANAGEMENT?

### 2.1 Definition und Beispiele

Change Management ist ein sich seit den 1990er Jahren dynamisch entwickelndes Arbeitsfeld an der Schnittstelle zwischen Organisationsentwicklung, Unternehmensberatung und Prozessbegleitung. Es umfasst die systematische Gestaltung absichtsvoller, zielgerichteter, tiefgreifender Veränderungen auf der Ebene der Ziele, Arbeitsweisen, Strategien, Strukturen und/oder Prozesse innerhalb einer Organisation (Definition in Anlehnung an Doppler & Lauterburg, 2008 sowie Greif, Runde & Seeberg, 2004). Change Management erstreckt sich als generische Funktion auf Veränderungsvorhaben in beliebigen Organisationen (z. B. Hochschulen, Wissenschaftseinrichtungen, Industrieunternehmen, Parteien), zu unterschiedlichen Anlässen (z. B. politisch motiviert, aus wettbewerblichen Gründen, aufgrund von Führungswechsel) und in verschiedener Skalierung (z. B. lokal, partiell, global). Per definitionem ausgeschlossen und damit nicht Gegenstand von Change Management sind zufällige, versehentliche, auf der Organisationsebene irrelevante oder triviale Veränderungen.

Unter den konkreten Beispielen für Veränderungsvorhaben, die von den Teilnehmenden des Workshops genannt wurden, finden sich:

- Veränderung von Studiengängen (z. B. Umstellung BA/MA, Neuausrichtung, Schließung),

- Formulierung einer Strategie, eines Profils, eines Leitbilds für ein Institut, eine Hochschule, eine Wissenschaftseinrichtung,
- Implementierung von E-Learning in bestehenden Studienangeboten.

Allen diesen Veränderungen ist gemein, dass die „Spielregeln“ der Zusammenarbeit nach der Veränderung andere sind als vorher, dass der Erfolg der Veränderung kein sicheres Ereignis ist und dass die Menschen in der betreffenden Organisation auf den Verlauf einen entscheidenden Einfluss nehmen: Der Faktor „Mensch“ ist erfolgskritisch bei allen organisationalen Veränderungsvorhaben. Change Management beschreibt die Kunst, organisationale Veränderungsvorhaben unter Berücksichtigung der sich hieraus ergebenden Gesetzmäßigkeiten gezielt zu planen, zu gestalten und in ihrer Umsetzung zu begleiten – also, den „Change“ zu „managen“.

### 2.2 Lewins Drei-Phasen-Modell

Der deutsch-amerikanische Psychologe Kurt Lewin hat eines der ersten, einfachsten und zugleich einflussreichsten Modelle des Change Managements entworfen. Lewin (u.a. 1968) geht davon aus, dass zu jedem Zeitpunkt in einer Organisation (wie auch in anderen natürlichen Systemen) Feldkräfte in unterschiedlicher Richtung und Stärke wirken. Diese Kräfte äußern sich in Einstellungen, Motivationen und Verhaltensweisen und können sich gegenseitig aufheben. Dies führt zu einem stabilen Ausgangszustand im Sinne eines dynamischen Gleichgewichts.

Am Beispiel der Implementierung von E-Learning in bestehenden Studienangeboten könnte dies bedeuten, dass ein gewisser Anteil „innovativer“ Lehrender in individueller Verantwortung E-Learning betreibt, während ein größerer Anteil in „traditioneller“ Lehre verbleibt, sodass die für eine sichtbare Veränderung notwendige „kritische Masse“ nicht erreicht wird: Mehr oder weniger zufällig kommt es zu E-Learning, ohne dass dies auf organisationaler Ebene zu einem Profilerkmal würde. Entwicklungen, die aus einer solchen Stabilität heraus zu organisationalen Veränderungen führen, gliedern sich gemäß Lewins Modell in drei Phasen: unfreeze, move und refreeze.

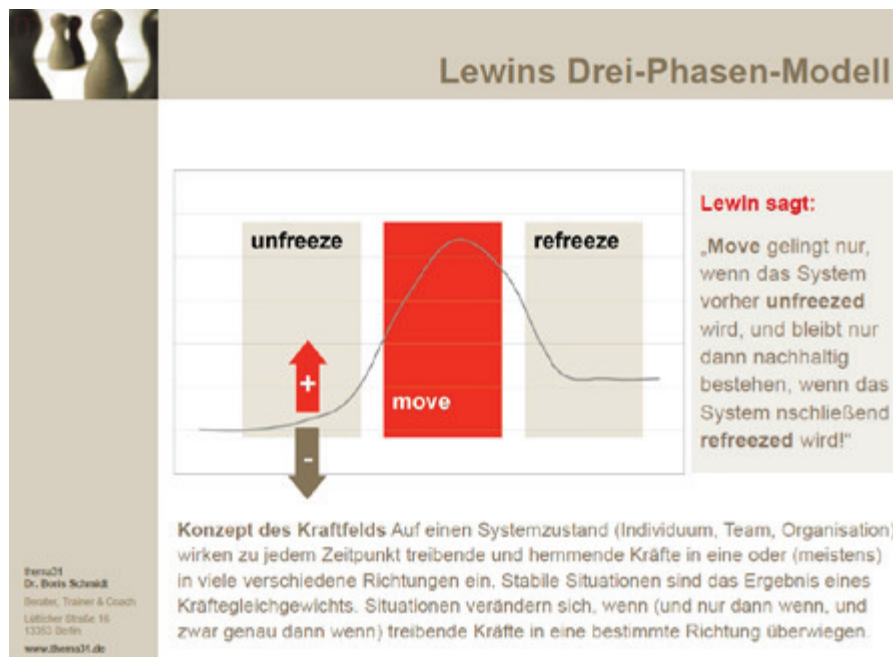


Abb. 1: Zentrale Elemente des Drei-Phasen-Modells von Kurt Lewin.

- In der **unfreeze-Phase** gilt es, das bestehende Kräftegleichgewicht zu destabilisieren, in der metaphorischen Sprache Lewins also „aufzutauen“. Die Organisation ist in einen Zustand der Veränderungsbereitschaft zu versetzen. Hierzu gilt es, die Menschen als Träger\_innen der in der Organisation wirkenden Feldkräfte so zu beeinflussen, dass sie die Intensität und/oder Richtung ihres Handelns oder ihrer Handlungsbereitschaften mit Blick auf die betreffende Veränderung verändern. Im einfachsten Fall bedeutet dies, die Anzahl oder das Engagement derjenigen, die „dafür“ sind, zu stärken, und/oder die Anzahl und die Vorbehalte derjenigen, die „dagegen“ sind, zu schwächen: Inspiriert durch eine aus Projektmitteln geförderte „E-Learning-Offensive“ zeigen mehr Lehrende als zuvor ein Interesse an den Potenzialen von E-Learning und beginnen, sich zu vernetzen und auszutauschen. Weniger Lehrende als zuvor machen sich über deren Engagement lustig oder kommentieren dies als „modischen Schnickschnack“.
- Nachdem die Organisation in hinreichendem Maße „aufgetaut“ ist, kann die zweite Phase namens „**move**“ stattfinden. Die Dynamik ist in dieser Phase besonders sichtbar. Die angestrebte Veränderung wird umgesetzt, indem das Neue konkret gemacht wird, indem Strukturen, Ziele, Arbeitsweisen umgesetzt werden, die sich von dem Ausgangszustand unterscheiden. In dieser Phase findet die nach innen und außen sichtbare Veränderung tatsächlich statt – Lehrende tun sich zusammen, um E-Learning-Angebote zu entwickeln, die Lehrkonzepte der Studiengänge

werden umgestellt, der neue Fokus „E-Learning“ wird intern und extern kommuniziert.

- In der dritten Phase setzt eine neuerliche Stabilisierung der Organisation ein, die gemäß Lewin ebenfalls von einer Begleitung durch Change Management profitiert. Anstatt die Organisation nun wieder sich selbst zu überlassen, wird durch eine absichtsvolle Gestaltung des „Wiedereinfrierens“ die Beständigkeit der Veränderung unterstützt. Dies wirkt der natürlichen Tendenz von Organisationen entgegen, zu stabilen Ausgangszuständen zurückzukehren (z. B. „pro forma“ E-Learning). Maßnahmen in dieser **refreeze-Phase** dienen dazu, den sich entwickelnden neuen Zustand der Organisation unter Beibehaltung von Elementen aus der move-Phase und eben nicht unter Wiederabstoßung derselben zu stärken: Für neu hinzukommende Lehrende wird eine E-Learning-Qualifizierungsstrategie entworfen, eine nachhaltige Betreuung und die Übertragung der E-Learning-Konzepte auf weitere Studiengänge gesichert.

Lewins Modell umfasst sowohl deskriptive als auch explikative sowie normative Elemente: Die Idee der Feldkräfte und die Strukturierung in drei Phasen erweisen sich als nützliche Beschreibungsraster für reale Veränderungen. Für den Fall wirkungsloser oder nicht nachhaltiger Veränderungsvorhaben (vgl. Greif, Seeberg & Runde 2004) bietet das Modell überprüfbare Erklärungsansätze an: Die Feldkräfte in Gegenrichtung der Veränderung waren allzu stark, die Organi-

sation wurde nicht in einen Zustand der Veränderungsbereitschaft versetzt, oder es wurde nicht rechtzeitig verhindert, nach erfolgter Veränderung in den Ausgangszustand zurückzukehren.

Vor allem aber bietet das Drei-Phasen-Modell eine normative Orientierung für die Praxis des Change Managements: Nämlich einerseits, bewusst und gezielt die angenommenen Gesetzmäßigkeiten zu berücksichtigen und systematisch die drei Phasen als drei Phasen zu gestalten – und andererseits, neben der „eigentlich“ angestrebten Veränderung den Blick regelmäßig auf den Zustand der Organisation und ihrer Mitglieder zu richten, also auf die Menschen, in deren Händen es liegt, die Veränderung Realität werden zu lassen (vgl. Vahs & Weiland 2010).

### 3. MENSCHEN IM FOKUS DES CHANGE MANagements

#### 3.1 Drei Dimensionen der Individualität

Im Kontext von Hochschule und Wissenschaft lassen sich (mindestens) drei Dimensionen identifizieren, anhand derer sich die Menschen in der Organisation mit Blick auf mögliche Veränderungsvorhaben unterscheiden und gruppieren lassen:

- **Die Funktion** der Person beschreibt individuelle Rollen und Aufgaben im Veränderungsprozess. Im Change Management sind drei dieser funktionalen Gruppen von herausgehobener Bedeutung: Erstens, diejenigen, die eine Veränderung initiieren und legitimieren können – typischerweise Mitglieder der obersten



Leitungsebene der Organisation bzw. Organisationseinheit (z. B. Präsidium, Dekanat, Fakultätsrat, Ausbildungskommission). Die zweite Gruppe sind die Change Manager\_innen, also diejenigen Personen oder dasjenige Team, die/das mit der Gestaltung der Veränderung beauftragt wurde(n). Dies sind häufig Mitglieder einer bestehenden Struktur (z. B. Abteilung „Qualitätsmanagement“) oder gezielt für das Veränderungsprojekt eingestellte Personen (z. B. Projekt „Aufbau eines hochschuldidaktischen Programms“). Schließlich umfasst die in der Regel größte Gruppe all diejenigen, die maßgeblich zum Erfolg (oder Misserfolg) der geplanten Veränderung beitragen können, indem ihre Mitwirkung bei der Gestaltung und Realisierung der Veränderung erforderlich ist, also die „Beteiligten und Betroffenen“. Diese Gruppe umfasst in der Regel die weiteren Führungs- und Leitungspersonen der Organisation sowie abgestuft diejenigen, deren Verhalten sich nach der Veränderung vom Ausgangszustand unterscheiden soll – im Extremfall alle aktuellen und künftigen Mitglieder der Organisation.

- Im Hochschul- und Wissenschaftsbereich tritt eine Unterscheidung der Personengruppen hinzu, die spezifisch für diese Organisationsform ist und in ihrer Art, Wirkung und Ausmaß stärker als in praktisch allen anderen Organisationen ausgeprägt ist: Die Unterscheidung in **Statusgruppen**, die dem ohnehin anspruchsvollen Geschäft des Change Managements eine weitere Ebene der Komplexität mit erheblicher Binnendifferenzierung hinzu-

fügt. Beispielhaft seien die Untergruppen Lehrbeauftragte vs. hauptamtliche Lehrende genannt, oder befristet vs. unbefristet Beschäftigte, oder Studierende vs. das lehrende, forschende, administrativ tätige Personal der Institution. Jede dieser Unterdimensionen der Statusgruppe wirkt sich auf die individuelle Relevanz, Mitwirkungsbereitschaft und -notwendigkeit bei Veränderungsprojekten aus, ebenso wie auf die individuellen (objektiven wie subjektiven, „gefühlten“) zu erwartenden Konsequenzen einer Veränderung. Zudem gehen mit dem Status unterschiedliche Anspruchsmöglichkeiten und Kommunikationsanforderungen für das Change Management einher.

- Die von Lewin in seinem Drei-Phasen-Modell allgemein als „Feld“ angesprochenen Kräfte, Intensitäten und Richtungen der individuellen **Haltungen gegenüber dem Veränderungsprojekt** sind von späteren Autor\_innen ins Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt worden. Hieraus entwickelten sich einerseits Konzepte wie die Stakeholder-Analyse (Freeman 1984), andererseits Typologien von Haltungen, in denen individuelle Meinungen, Motivationen und Verhaltensbereitschaften mit Blick auf anstehende Veränderungen thematisiert werden (vgl. u.a. Vahs & Weiland 2010). Die Haltung einer Person gegenüber einem sich abzeichnenden oder bereits stattfindenden Veränderungsprozess umfasst ihre Einstellungen, Meinungen, Motivationen, Verhaltensbereitschaften und konkretes Handeln sowohl auf der Prozessebene (d.h. Gestaltung der Veränderung, z.B. Teilnahme

an Workshops zur Planung der E-Learning-Strategie) als auch in ihrer tatsächlichen Umsetzung (d.h. konkreter Einsatz von E-Learning in der eigenen Lehre). Im einfachsten Fall sind „dagegen“ und „dafür“ zu unterscheiden (vgl. Volksentscheide), zur konkreten Steuerung von Veränderungsprozessen im Sinne des Change Managements bieten sich weitere Nuancierungen an.

Aus dem Zusammenspiel der drei Dimensionen ergeben sich für den Verlauf des Veränderungsprozesses entscheidende Konstellationen: So macht es einen Unterschied, ob die Anteile der Befürwortenden in allen Statusgruppen zu Beginn der Veränderung gleichverteilt sind oder nicht, oder wie das mit der Durchführung der Veränderung betraute „Change Management-Projektteam“ besetzt ist: Die individuellen Haltungen gegenüber der Veränderung spielen für den Erfolg oder Misserfolg des Veränderungsprojekts eine zentrale Rolle. Ihre Beeinflussung besonders in der Frühphase der Veränderung (unfreeze-Phase) ist ein wesentlicher Gelingensfaktor für das Change Management und verdient daher besondere Aufmerksamkeit.

### 3.2 Zwischen Begeisterung und Ablehnung

Ein grobes, aber hilfreiches Raster, welches im Workshop „Change Management – den Wandel gestalten“ vorgestellt wurde, umfasst vier plakativ umrissene Haltungen, die von Individuen aus allen Funktionen und Statusgruppen eingenommen werden können:

- **Die Begeisterten.** Personen in dieser Haltung sprechen sich von Anfang an eindeutig für die Veränderung aus, möchten engagiert mitwirken, sind hoffnungsvoll und visionär, zeigen sich zu Veränderungen im eigenen Bereich entschlossen und sehen für sich und/oder für andere Vorteile der Veränderung (z. B. „von Natur aus begeistert für E-Learning“).
- **Die Abwartenden.** Personen dieser Gruppe sind nicht unmittelbar von der Veränderung überzeugt, bringen konstruktive Kritik vor, haben vor einem etwaigen Engagement noch Fragen oder Einwände, wären zur Mitwirkung unter bestimmten Umständen bereit, würden sich im Falle persönlicher Vorteile beteiligen (z. B. „würden mitmachen, wenn dies Zeit spart“).
- **Die Desinteressierten.** Diese Personengruppe zeigt sich abwesend, gibt weder positive noch negative Signale, verhält sich passiv und unterstützt damit nicht die Veränderung, interessiert sich ggf. für andere Vorhaben, schaltet sich nicht aktiv in die Kommunikation ein und sieht keine benennbaren Vorteile für die Veränderung (z. B. „E-Learning als Modeerscheinung“).
- **Die Ablehnenden.** Personen mit dieser Haltung sind ausdrücklich gegen die Veränderung, lehnen diese ab, setzen offensichtliche und subtile Mittel zur Verhinderung ein, behindern ein Voranschreiten, äußern sich öffentlich oder nicht-öffentlich, haben fundamentale Vorbehalte (z. B. „kein Cent für E-Learning“).

Ein wesentlicher Aspekt bei der Anwendung entsprechender Typologien liegt in der Überzeugung, dass es sich hierbei nicht etwa um konstante Persönlichkeitsmerkmale handelt, sondern um variable individuelle Zustände. Hieraus folgt, dass ein- und dieselbe Person bei unterschiedlichen Veränderungsvorhaben eine unterschiedliche Haltung einnehmen kann, und dass durch ein entsprechendes Wirken des Change Management-Teams die Haltung der Individuen innerhalb eines gewissen Spielraums verändert werden kann, entsprechend Lewins Idee, Feldkräfte in ihrer Intensität und/oder Richtung zu beeinflussen.

### 3.3 Umgang mit Haltungen

Im Rahmen des Workshops hatten die Teilnehmenden die Gelegenheit, sich anhand eines fiktiv konstruierten Beispiels, der „Kurt-Lewin-Hochschule Berlin“, in die Rolle eines Change Management-Teams hineinzuversetzen. Dieses Team wurde von der Hochschulleitung beauftragt, den zuvor definierten Veränderungsprozess in seiner Startphase („unfreeze“) zu begleiten. Anhand von Leitfragen sollte im Rahmen des Szenarios eine Situationsanalyse vorgenommen werden:

- Wie hoch ist schätzungsweise der Anteil der jeweiligen Haltung in der Gruppe der „Betroffenen und Beteiligten“?
- Was erhoffen sich Menschen in dieser Haltung vom Projekt?
- Was wäre im günstigsten Fall mit Personen in dieser Haltung zu erreichen – und was könnte das Projektteam tun, um dies „hervorzulocken“?

- Wie sieht der ungünstige Fall aus, und durch welches Handeln des Projektteams könnte dies provoziert werden?

Die Arbeitsgruppen wählten im Rahmen einer Simulationsübung jeweils eine der vier betrachteten Haltungen, übernahmen Rollen entsprechend der an der „Kurt-Lewin-Hochschule Berlin“ vertretenen Statusgruppen und bearbeiteten die zur Situationsanalyse vorgegebenen Leitfragen.



Situationsanalyse „Haltungen“			
Haltung	geschätzter Anteil (Range)	Was ist maximal erreichbar? Was wäre zu tun, um dies hervorzulocken? (Beispiele)	Was wäre in dieser Haltung der „worst case“? Wie könnte dies provoziert werden? (Beispiele)
<b>Begeisterte</b>	3 bis 15 Prozent	<ul style="list-style-type: none"> <li>lassen sich als Multiplikatoren vor den Karren spannen, wenn sie „auf Augenhöhe“ gebracht werden</li> <li>„tun „das Richtige“, wenn sie eine Struktur vorgegeben bekommen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>„blinde Begeisterung“/Fanatismus strahlt auf andere negativ aus, wenn nicht gesteuert/kanalisiert</li> <li>werden passiv oder zu Gegenm, wenn sie nicht mitmachen dürfen</li> </ul>
<b>Abwartende</b>	10 bis 60 Prozent	<ul style="list-style-type: none"> <li>beteiligen sich aktiv, wenn ihre Argumente angehört und überzeugend beantwortet werden</li> <li>übernehmen Verantwortung, wenn ihnen die Furcht genommen wird: „Der Wandel ist gewollt“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>resignieren und ziehen sich zurück, wenn Sachen versprochen, aber nicht eingehalten werden</li> <li>ignorieren Veränderung, wenn zu wenig informiert</li> </ul>
<b>Desinteressierte</b>	30 bis 60 Prozent	<ul style="list-style-type: none"> <li>teilen ihr Wissen, wenn wertschätzend an ihre Verantwortung und Kompetenz angeknüpft wird: „Habt was zu geben!“</li> <li>machen mit, wenn ihnen die Folgen der Nicht-Beteiligung aufgezeigt worden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>worden abblöhmend, wenn moralisierend „Du kannst doch so nicht handeln!“ angesprochen</li> <li>(nicht) nichts tun!</li> </ul>
<b>Ablehnende</b>	10 bis 25 Prozent	<ul style="list-style-type: none"> <li>helfen unabsichtlich, indem sie als „Feindbild“ vor Augen geführt werden</li> <li>haben möglicherweise „Recht“ – daher Argumente anhören, nicht pauschal ablehnen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sabotage oder Intrige, falls persönlich angegriffen oder „vorgeführt“</li> <li>falls sie „Recht“ haben – diesen Umstand übersehen (dann setzt Vermehrung ein)</li> </ul>

Abb. 2: Situationsanalyse der „Kurt-Lewin-Hochschule Berlin“ (Synopsis aus mehreren Durchführungen des Workshops, prototypisch ausgewählte Beispiele).

#### 4. FAZIT

Die Ergebnisse des Workshops legen nahe, dass bei Veränderungsvorhaben im Kontext von Hochschule und Wissenschaft eine große, aber doch beschreibbare, erkennbaren Mustern folgende Bandbreite an Nuancierungen zwischen den beiden Polen „dafür“ und „dagegen“ besteht. Erkenntnisse, die der Einsatz der Konzepte des Change Managements wie beispielsweise die im Workshop erprobte Situationsanalyse ermöglicht, sind aus Sicht der Teilnehmenden unter anderem:

- Nichts sagen oder nichts tun ist nicht gleichbedeutend mit „dagegen“ sein, sondern kann auch „noch nichts sagen“ oder „noch nichts tun“ bedeuten.
- Individuen können durch eine angemessene Ansprache und durch Schaffung „passender“ Gelegenheiten dazu geleitet werden, ihre Haltung zu verändern.
- Es lohnt sich, Aufmerksamkeit für alle Haltungen zu investieren – nicht nur für diejenigen, die sich von selbst zu Wort melden.
- Der Anteil derjenigen, die potenziell „dafür“ sind, ist bedeutend größer, als es auf den ersten Blick scheint.

Als wesentliche Herausforderung für ein Veränderungsprojekt in einer Hochschule oder Wissenschaftseinrichtung erweist sich somit der Umgang mit den unterschiedlichen Haltungen der beteiligten Funktionen und Statusgruppen. Als Vorteil erweist sich hierbei die Erkenntnis (vgl. Greif, Seeberg & Runde 2004), dass Veränderungsprojekte unabhängig von ihrem konkreten Inhalt

(z. B. Weiterentwicklung von Studiengängen, Profilbildung, E-Learning) auf der Prozessebene vergleichbaren Mustern folgen. Erfahrungen selbst aus gescheiterten oder nur partiell wirksamen vorangehenden Veränderungsprojekten in derselben Institution können somit auch im Kontext von Hochschule und Wissenschaft auf aktuelle Vorhaben übertragen und zur deren erfolgreicher Gestaltung eingesetzt werden – die Konzepte und Methoden des Change Managements bieten hierfür eine hilfreiche Agenda.

#### LITERATURANGABEN

**Doppler, Klaus & Lauterburg, Christoph (2008):** Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt/Main: Campus.

**Freeman, R. Edward (1984):** Strategic Management. A Stakeholder Approach. Cambridge: Cambridge University Press.

**Greif, Siegfried, Runde, Bernd & Seeberg, Ilka (2004):** Erfolge und Misserfolge beim Change Management: Eine integrative Theorie und neue praktische Methoden. Göttingen: Hogrefe.

**Lewin, Kurt (1968):** Die Lösung sozialer Konflikte. Bad Nauheim: Christian.

**Vahs, Dietmar & Weiland, Achim (2010):** Workbook Change Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.