

# **Change Management – Eine Einführung**

Christina Geerz

August 2021

Systemische Coaching Ausbildung in Köln

In-Konstellation

## **Zusammenfassung**

Coaching wird in Unternehmen häufig als Instrument eingesetzt, um Führungskräfte während eines Change Processes zu unterstützen. Um ein Verständnis für den Begriff Change Management und seine Verbindung zu bzw. Abgrenzung von anderen Konzepten, wie Organisationsentwicklung, zu entwickeln, werden Definitionen dieser Begriffe gegeben. Außerdem werden verschiedene Formen und Arten von Veränderungen genannt. Es wird auf die Teilnehmer von Veränderungsinitiativen und die Rolle der Führung eingegangen, und das Konzept des Widerstands gegen Veränderungen und der Bereitschaft zum Wandel wird umrissen. Um zu verstehen, wie mit Wandel umgegangen werden kann, werden verschiedene Strategien und zwei der bekanntesten Modelle für Change Management vorgestellt.

## **Inhaltsverzeichnis**

1. Einleitung .....	4
2.1 Der Begriff Change Management.....	4
2.2 Formen von Veränderung .....	5
2.3 Teilnehmer am Wandel und die Rolle der Führung .....	6
2.4 Widerstand gegen Veränderungen und Bereitschaft für Veränderung.....	7
2.5 Strategien der Veränderung .....	8
2.6 Change Management Modelle.....	10
Literaturverzeichnis.....	13

## **1. Einleitung**

Um 500 v. Chr. schrieb der griechische Philosoph Heraklit von Ephesus: „*Alles fließt und nichts bleibt.*“ Im Jahr 2000 stellten die Wissenschaftler Nohria und Beer (2000) noch drastischer fest, dass Organisationen sich jetzt entweder "verändern oder sterben" müssen.

Die Welt wandelt sich erheblich. Einige dieser Veränderungen wirken sich auf die Bedeutung von Unternehmen selbst sowie auf den Charakter und die Form der Organisationen aus, die Unternehmen betreiben (Kanter et al., 1992). Die Umsetzung von Veränderungsprozessen ist dabei häufig Aufgabe von Führungskräften. Um die Führungskräfte bei der Bewältigung ihrer vielfältigen Herausforderungen zu unterstützen ist Coaching ein relevantes Instrument. (Bickerich K., Michel A., 2018; Klaffke, M., 2011). Für Coaches, die Führungskräfte bei Veränderungsprozessen unterstützen, ist es dabei nützlich einen Überblick über den Begriff Change Management zu haben sowie verschiedene Formen, Theorien, Strategien und Modelle des organisatorischen Wandels zu kennen. Ziel dieser Arbeit ist es eben diesen ersten Überblick zum Thema Change Management zu liefern.

### **2.1 Der Begriff Change Management**

In der Literatur gibt es keine einheitliche Definition des Begriffs "Change Management". In einem Vergleich von Organisationsentwicklung und Change Management legen Worren et al. (1999) nahe, dass Change Management einen neuen Ansatz darstellt, der aus den Praktiken großer Beratungsunternehmen hervorgegangen ist. Sie stellten Unterschiede in Bezug auf den theoretischen und analytischen Rahmen, den Einsatz von Interventionsstrategien und die Rolle des Veränderungsbeauftragten fest. Farias und Johnson (2000) sind mit dieser Annahme nicht einverstanden. Sie sind der Ansicht, dass Worren et al. bestimmte Theorien und Praktiken der Organisationsentwicklung und damit ihre Beiträge zu großen Change Management Programmen falsch dargestellt haben. Burnes (1996) stellt das Change Management auf eine Stufe mit der Organisationsentwicklung und erklärt, dass das Change Management "im Herzen der Organisationsentwicklung liegt".

Porras und Silvers (1992) definieren Organisationsentwicklung als eine Reihe von verhaltenswissenschaftlichen Theorien, Werten, Strategien und Techniken, die auf die geplante Veränderung von organisatorischen Arbeitsumgebungen abzielen, mit der Absicht, bei einzelnen Organisationsmitgliedern Alpha-, Beta- und/oder Gamma-(A)-Kognitionen zu erzeugen, die zu

Verhaltensänderungen führen und so eine bessere Passung zwischen den Fähigkeiten der Organisation und den aktuellen Anforderungen der Umwelt schaffen oder Veränderungen fördern, die der Organisation helfen, sich besser an vorhergesagte zukünftige Umwelten anzupassen.

Die Unternehmensberatung Capgemini hat folgendes Verständnis von Change Management:

- Change Management unterstützt und beschleunigt den Transformationsprozess durch eine integrierte Strategie und den gezielten Fokus auf menschliche Aspekte.
- Change Management fördert die positive Motivation der Beteiligten und unterstützt ihren aktiven Beitrag zum Wandel.
- Change Management erhöht die Wahrscheinlichkeit des Transformationserfolgs und der Realisierung des erwarteten Nutzens.

## **2.2 Formen von Veränderung**

Veränderungen finden auf individueller, gruppenspezifischer und organisatorischer Ebene statt, aber es darf nicht vergessen werden, dass der individuelle Wandel im Mittelpunkt der Veränderung in einer Organisation steht (Burke, 2014). Der Einzelne wird von den Normen der Gruppen beeinflusst, denen er angehört, und die Systeme dieser verschiedenen Gruppen bilden eine Organisation (Cameron & Green, 2015).

Organisatorischer Wandel kann viele verschiedene Formen annehmen und wird von Wissenschaftlern mit vielen verschiedenen Konzepten und Begriffen beschrieben (Dunphy, 1988; Burke, 2014). Die gebräuchlichsten Begriffe sind revolutionärer, erstrangiger oder transformatorischer Wandel und evolutionärer, zweitrangiger oder inkrementeller Wandel. Revolutionäre Veränderungen haben einen grundlegenden oder transformatorischen Charakter und konzentrieren sich auf den Zweck, den Auftrag oder die Strategie der Organisation. Diese Art des Wandels umfasst Fragen im Zusammenhang mit der Führung und der Organisationskultur, und dieser Wandel vollzieht sich rasch (Dunphy, 1988; Burke, 2014). Andererseits handelt es sich bei der evolutionären Veränderung um einen langsamen Übergang, der mit kleinräumigen Verbesserungen oder der Veränderung einiger wichtiger Teile einer Organisation, aber nicht des gesamten Systems verbunden ist. Daher ist der Wandel inkrementell und konzentriert sich beispielsweise auf die Struktur, das Organisationsdesign oder die Managementpraxis (Dunphy, 1988; Burke, 2014). Ursprünglich konzentrierte sich die Veränderungstheorie auf inkrementelle Veränderungen, aber aufgrund der zunehmenden

wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit begann sie dann auch, transformatorische Veränderungen einzubeziehen (Dunphy, 1988; French und Bell, 1999; Cummings und Worley, 2008). Die verschiedenen Formen des Wandels sollten jedoch nicht als unvereinbar angesehen werden, sondern vielmehr als komplementär, je nach den Umständen des Wandels (Dunphy 1988).

Es ist auch sinnvoll zu unterscheiden, ob der organisatorische Wandel aus einer inhaltlichen oder einer prozessualen Perspektive betrachtet wird. Inhaltlich geht es um die Vision, den Auftrag und die Strategie und damit um die Gesamtrichtung der Veränderung. Beim Prozess geht es darum, wie der Wandel geplant, umgesetzt und aufrechterhalten wird (Burke, 2014).

Lupton (1991) unterscheidet zwischen einem Top-down- und einem Bottom-up-Ansatz für den organisatorischen Wandel. Top-down-Veränderungen werden von der obersten Führungsebene initiiert und breiten sich in der gesamten Organisation aus. Ein Bottom-up-Wandel findet statt, wenn genügend Einzelpersonen ihre Überzeugungen ändern und so den Wandel nach oben treiben.

Der Wandel kann ferner in harte und weiche Ansätze eingeteilt werden. Ein harter Ansatz für den Wandel betont den wirtschaftlichen Wert und konzentriert sich auf die Struktur und die betroffenen Systeme sowie auf die Führung von oben und die Motivation durch finanzielle Anreize. Ein weicher Ansatz hingegen zielt auf die Entwicklung organisatorischer Fähigkeiten ab, fördert die Beteiligung von unten und motiviert durch Engagement. Der Schwerpunkt liegt auf der Entwicklung der Organisationskultur durch die Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter (Beer, 2007).

### **2.3 Teilnehmer am Wandel und die Rolle der Führung**

Kanter et al. (1992) beschreiben drei Gruppen von Personen, die an der Umsetzung des Wandels beteiligt sind: die Strategen des Wandels, die Umsetzer des Wandels und die Empfänger des Wandels. Bei den Strategen handelt es sich in der Regel um das Topmanagement und Berater. Sie sind die Initiatoren und Ersteller von Konzepten einer Veränderung. Sie stellen den Bedarf an Veränderung fest, entscheiden über die Form der Veränderung, schaffen die Grundlage für die Veränderung und stellen die Vision auf.

Die Umsetzer des Wandels sind für die Durchführung des Wandels verantwortlich und managen die notwendigen kleinen Schritte. Ihnen wird in der Regel eine Rolle zugewiesen, und ihre Befugnisse

zur Mitwirkung und Gestaltung des Wandels können von einer vollständigen Beteiligung bis hin zur Umsetzung der ihnen übermittelten Pläne reichen. Die Empfänger der Veränderung sind die Personen, die sich an die Veränderung anpassen und sie institutionalisieren müssen. Es sind die Empfänger der Veränderung, deren Reaktion und Verhalten hauptsächlich darüber entscheiden, ob eine Veränderung erfolgreich sein wird. Diese Gruppe stellt die größte Gruppe von Menschen dar. Die verschiedenen Rollen überschneiden sich oft und können sich während des Veränderungsprozesses ändern.

Peltokorpi et al. (2008) definieren Stakeholder, die an einer Veränderung beteiligt sind, als jede Gruppe oder Einzelperson, die die Umsetzung des Veränderungsprojekts beeinflussen kann oder davon betroffen ist. Sie argumentieren, dass das Management der Erwartungen der Stakeholder einen wichtigen Einfluss auf den Wandel hat (Peltokorpi et al., 2008). Dies entspricht der Aussage von Kanter, dass der Veränderungsprozess viel wahrscheinlicher erfolgreich ist, wenn die an einer Veränderung beteiligten Personen ein gemeinsames Verständnis der Veränderung und der zu ihrer Umsetzung erforderlichen Maßnahmen haben (Kanter et al., 1992).

Die unterschiedlichen Rollen von Führungskräften und Managern in einem Veränderungsprozess sind in der Literatur ausführlich diskutiert worden. Bennis (2009) unterscheidet dabei zwischen Führung und Management. Er sieht eine Führungspersönlichkeit als einen Innovator, der eine langfristige Perspektive hat und sich auf die Menschen konzentriert. Eine Führungspersönlichkeit zeichnet sich dadurch aus, dass sie über eine leitende Vision, Leidenschaft und Integrität verfügt. Er beschreibt einen Manager als einen Verwalter, der sich auf Systeme und Strukturen konzentriert und eine kurzfristige Sichtweise hat. Kotter (1996) macht die gleiche Unterscheidung im Veränderungsprozess. Für ihn umfasst das Management Planung, Budgetierung, Organisation, Personaleinsatz, Kontrolle und Problemlösung. Bei der Führung hingegen geht es darum, die Richtung vorzugeben, indem eine Vision und eine Strategie entwickelt werden, die Menschen auf diese Vision auszurichten und sie zu motivieren, sich trotz aller Hindernisse zu verändern. Kotter (1996) stellt fest, dass eine Veränderung zu 70-90% Führung und nur zu 10-30% Management erfordert.

## **2.4 Widerstand gegen Veränderungen und Bereitschaft für Veränderung**

Organisatorische Veränderungen bedeuten eine Hinwendung zum Unbekannten und eine Abkehr von vertrauten Verhaltensweisen und bequemen Situationen. Für die betroffenen Personen kann dieser Verlust des Bekannten zu Angstgefühlen führen (Burke, 2014). Selbst positive oder rationale

Veränderungen sind mit Gefühlen des Verlusts und der Unsicherheit verbunden, aber das Gefühl, keine Kontrolle und keine Wahl zu haben, kann besonders dazu führen, dass sich Menschen gegen eine Veränderung wehren (Burke, 2014; Kotter und Schlesinger, 2008). Weitere Gründe für den Widerstand gegen Veränderungen sind ein falsches Verständnis der Veränderung, der Glaube an die Gewissheit, dass die Veränderung für die Organisation nicht notwendig ist, und eine allgemein geringe Toleranz gegenüber Veränderungen (Kotter und Schlesinger, 2008). Der Einzelne reagiert auf Veränderungen auf unterschiedliche Weise. Oft suchen Menschen nach Routine, reagieren emotional, sind kurzfristig orientiert oder reagieren mit geistiger Starre (Oreg, 2003). Dies kann zu einem geringeren Leistungsniveau, höheren Fluktuationsraten, Konflikten und Kritik führen (Lawrence, 1954). Der Widerstand gegen Veränderungen kann durch Methoden der Beteiligung verringert werden (Coch und French, 1948). Wandberg und Banas (2000) fanden außerdem heraus, dass das Gefühl, über die Veränderung informiert zu sein und die Kontrolle über sie zu haben, zu einer höheren Akzeptanz der Veränderung führte. Auch die persönliche Belastbarkeit war ein Faktor.

Ein weiteres Konzept, das mit dem "Widerstand gegen Veränderungen" zusammenhängt, ist die "Bereitschaft zur Veränderung". Beckhard (1975) definiert Veränderungsbereitschaft als eine motivationale oder einstellungsbedingte Kraft in Bezug auf Veränderungen; das bedeutet, dass eine gewisse Unzufriedenheit mit dem gegenwärtigen Zustand vorhanden sein muss, um Energie für Veränderungen zu mobilisieren. Armenakis et al. (1993) grenzen dieses Konzept weiter vom Widerstand gegen Veränderungen ab. Sie argumentieren, dass die Bereitschaft zur Veränderung das Ausmaß widerspiegelt, in dem die Mitglieder einer Organisation glauben, dass eine Veränderung notwendig ist, und dass diese Überzeugung und damit ihre Einstellung gegenüber der Veränderung entweder zu Widerstand oder zu Unterstützung der Veränderung führen kann.

## **2.5 Strategien der Veränderung**

Bei der Bewältigung organisatorischer Veränderungen werden implizite oder explizite strategische Entscheidungen getroffen (Kotter und Schlesinger, 2008).

Um die verschiedenen strategischen Optionen, die Managern zur Verfügung stehen, zu erklären, entwickelten Kotter und Schlesinger ein strategisches Kontinuum. Das eine Ende des Kontinuums erfordert eine rasche Umsetzung, einen klaren Aktionsplan und eine geringe Beteiligung der anderen. Mit dieser Strategie wird versucht, jeden Widerstand zu überwinden. Das andere Ende des

Kontinuums erfordert eine sehr langsame Umsetzung, einen weniger verständlichen Aktionsplan und die Einbeziehung vieler Personen. Diese Strategie zielt darauf ab, Widerstände auf ein Minimum zu reduzieren. Entscheidungsträger können sich in diesem Kontinuum bewegen und eine für die jeweilige Situation geeignete Strategie wählen (Kotter und Schlesinger, 2008).

Benne und Chin (1995) kategorisieren Strategien für geplanten Wandel in drei Gruppen: empirisch-rationale Strategien, normativ-reduktive Strategien und die Anwendung von Macht. Welche Strategie gewählt wird, hängt von einer zugrundeliegenden Grundannahme über das menschliche Verhalten in der Organisation ab.

Der empirisch-rationalen Strategie liegt die Annahme zugrunde, dass Menschen rational sind und ihrem rationalen Eigeninteresse folgen werden. Eine von einem Individuum oder einer Gruppe vorgeschlagene Veränderung wird von anderen Individuen oder Gruppen übernommen werden, da sie davon ausgehen, dass die Veränderung rational gerechtfertigt werden kann, da die Person von rationalem Eigeninteresse geleitet sein muss. Innerhalb dieser Gruppe gibt es sechs Strategien:

1. Grundlagenforschung und Verbreitung von Wissen durch allgemeine Bildung
2. Personalauswahl und -austausch
3. Systemanalyse durch Mitarbeiter und Berater
4. Angewandte Forschung und Vernetzungssysteme für die Verbreitung der Ergebnisse
5. Utopisches Denken als Strategie der Veränderung
6. Wahrnehmungs- und begriffliche Neuordnung durch die Klassifizierung der Sprache

Die normativ-re-educative Strategie leugnet nicht die Rationalität des Einzelnen, betont aber seine Bindung an soziokulturelle Normen. Um einen Wandel einzuleiten, müssen die derzeitigen normativen Orientierungen wie Werte, Einstellungen und Fähigkeiten zu neuen Mustern entwickelt werden. Innerhalb dieser Gruppe gibt es zwei Strategien:

1. Verbesserung der Problemlösungsfähigkeiten eines Systems
2. Freisetzung und Förderung von Wachstum in den Personen, die das zu verändernde System bilden

Eine dritte Gruppe von Strategien basiert auf der Anwendung von Macht. Diejenigen, die Macht haben, setzen Autorität ein, z. B. in Form von Gesetzen oder Strategien, um die Veränderung zu

unterstützen. Diejenigen, die weniger Macht haben, fügen sich den Anweisungen und der Führung derjenigen, die über Autorität und legitime Macht verfügen. Die Strategien innerhalb dieser Gruppe sind die folgenden:

1. Gewaltlosigkeit
2. Nutzung der politischen Institutionen
3. Veränderung durch Neuzusammensetzung und Manipulation von Machteliten

## **2.6 Change Management Modelle**

Kurt Lewin ist als Pionier in der Erforschung des geplanten Wandels bekannt (Kanter et al., 1992). Er entwickelte eines der frühesten Modelle des Change Managements (Cummings und Worley, 2015). Während seiner Forschungen über Gruppenentscheidungen und sozialen Wandel entwickelte Lewin sein dreistufiges Modell für Veränderungen. Lewin argumentiert, dass ein erfolgreicher Veränderungsprozess ein dreistufiges Verfahren erfordert: Auftauen, Bewegen und Wiedereinfrieren.

Um mit dem Widerstand gegen Veränderungen umzugehen, muss eine Kraft eingesetzt werden, um die "Gewohnheit zu brechen" und das gewohnte Verhalten wieder einzufrieren. Nach der Veränderungsphase oder dem Wechsel auf die neue Ebene muss ein erneutes Einfrieren erfolgen. Um die neue Stufe aufrechtzuerhalten und die Rückkehr zur vorherigen Stufe zu verhindern, sollte ein Ziel innerhalb der neuen Stufe Beständigkeit sein (Lewin, 1951).

Kanter et al. (1992) betrachten das Modell von Lewin als ein ungewöhnlich lineares und statisches Konzept, das einen sehr komplexen Prozess zu stark vereinfacht. Sie argumentieren, dass Organisationen niemals eingefroren oder wieder eingefroren werden und dass sich die Phasen, wenn es sie denn gibt, überschneiden würden. Lewins Ansatz wird auch als von oben nach unten und vom Management gesteuert angesehen, anstatt die von unten nach oben verlaufenden Veränderungssituationen zu berücksichtigen (Dawson, 1994; Kanter et al., 1992).

Schein (1996) sieht Lewins Modell als theoretische Grundlage, auf der eine Theorie des Wandels aufgebaut werden kann. Er sieht den Schlüssel darin, den menschlichen Wandel als einen dynamischen psychologischen Prozess zu betrachten, der schwieriges Verlernen und Umlernen beinhaltet.

Ein weiteres Modell für Veränderungen wurde von John P. Kotter entwickelt. Im Jahr 1995 führte Kotter einen achtstufigen Veränderungsprozess ein, der sich aus den Fehlern ableitet, die er in Organisationen unterschiedlicher Größe bei der Bewältigung des Wandels beobachtet hat (Kotter, 1995). Die von ihm skizzierten acht Stufen sind: Schaffung eines Gefühls der Dringlichkeit, Schaffung einer führenden Koalition, Entwicklung einer Vision und Strategie, Kommunikation der Veränderungsvision, Ermächtigung zu breit angelegtem Handeln, Erzielung kurzfristiger Erfolge, Konsolidierung der Gewinne und Herbeiführung weiterer Veränderungen sowie Verankerung neuer Ansätze in der Kultur.

Der erste Schritt, die Schaffung eines Gefühls der Dringlichkeit, ist wichtig, um mit einem hohen Maß an Bequemlichkeit umzugehen und die notwendige Zusammenarbeit innerhalb der Organisation zu erreichen. Der Grad der Dringlichkeit kann beispielsweise durch eine ehrliche Kommunikation über die Kundenzufriedenheit oder die finanzielle Lage erhöht werden. Der zweite Schritt besteht darin, zu Beginn eines Veränderungsprogramms eine führende Koalition zu bilden. Da kein Einzelner in der Lage ist, eine Veränderung allein zu realisieren, ist es wichtig, ein starkes Team mit der richtigen Zusammensetzung, dem richtigen Maß an Vertrauen und gemeinsamen Zielen aufzubauen. Eine wirksame Führungskoalition besteht aus genügend Schlüsselakteuren mit der nötigen Glaubwürdigkeit, um zu verhindern, dass andere den Fortschritt blockieren. Die beteiligten Personen benötigen unterschiedliche Hintergründe, Erfahrungen usw., die für die zu erledigenden Aufgaben und die zu treffenden Entscheidungen relevant sind.

Der dritte Schritt besteht darin, eine Vision zu entwickeln. Eine Vision zeigt ein Bild einer wünschenswerten Zukunft und dient drei Zwecken: die Richtung des Wandels zu verdeutlichen, die Menschen zur Teilnahme zu motivieren und die Richtung des individuellen Handelns zu koordinieren. Um sicherzustellen, dass die Kraft der Vision ausgenutzt wird, muss sie allen Beteiligten vermittelt werden. Dies ist der vierte Schritt. Bei der Kommunikation der Vision ist es wichtig, dass sie kontinuierlich über verschiedene Kanäle und in beide Richtungen erfolgt. Im nächsten Schritt geht es darum, die Menschen zu befähigen. Mitarbeiter werden oder können nicht helfen, wenn sie sich machtlos fühlen. Das Gefühl der Machtlosigkeit kann durch die Beseitigung struktureller Hindernisse, die Abstimmung und die Bereitstellung der erforderlichen Schulungen zu technischen und sozialen Fähigkeiten erreicht werden.

Der sechste Schritt, die Erzielung kurzfristiger Erfolge, wie Leistungsverbesserungen, trägt auf verschiedene Weise zur Umgestaltung bei. Solche Erfolge liefern den Beweis, dass sich die erbrachten Opfer gelohnt haben, untergraben Kritiker und Widerstände gegen den Wandel, zeigen dem Management, dass es auf dem richtigen Weg ist, und bauen eine Dynamik auf, indem sie mehr Menschen für den Wandel gewinnen. Aufgrund der wechselseitigen Abhängigkeiten führen Veränderungen in einem Teil der Organisation oft zu weiteren Veränderungen in anderen Teilen der Organisation, die wiederum zu größeren Veränderungen führen können als ursprünglich geplant. Aus diesem Grund geht es im siebten Schritt darum, Erfolge zu konsolidieren und weitere Veränderungen herbeizuführen. Dies bedeutet, langfristig zu denken und die notwendigen Änderungen vorzunehmen, indem mehr Mitarbeiter zur Unterstützung der Umgestaltung eingestellt werden und das untere Management ermutigt wird, Veränderungsinitiativen anzuführen.

In der letzten Phase des Veränderungsprozesses geht es darum, das Verhalten der Mitarbeiter zu ändern und den Zusammenhang zwischen den erzielten Vorteilen und der Leistungssteigerung und den durchgeführten Veränderungen zu erklären. Dieser letzte Schritt dient der Verankerung der neuen Ansätze in der Kultur der Organisation.

Kotters Buch "Leading Change", in dem er seine acht Schritte des Wandels beschreibt, steht auf der Times-Liste der 25 einflussreichsten Bücher über Unternehmensführung. Allerdings wurde das Modell auch als zu linear und sequentiell kritisiert (Rees und Hall, 2013).

Generell ist anzumerken, dass jede Organisation einzigartig und jede Veränderungssituation unverwechselbar ist und entsprechend den gegebenen Umständen behandelt werden sollte (Burke 2014; Burnes, 1996; Beer und Nohria, 2000). Dunphy und Stace (1993) schlagen daher einen "situativen" oder "kontingenten" Ansatz für den Wandel vor. Sie sind der Ansicht, dass Organisationen ihre Veränderungsstrategien je nach der Veränderungssituation variieren müssen. Burnes (1996) sieht dies anders und weist darauf hin, dass Organisationen eine Wahl treffen müssen; sie müssen die Eventualitäten erkennen und ihren gewählten Ansatz anpassen. Darüber hinaus sind die meisten Veränderungen nicht einfach und linear mit einzelnen Phasen, sondern multidirektional und überlappend (Kanter et al. 1992; Burke, 2014). Kanter et al. (1992) argumentieren, dass einige Veränderungsmodelle zu vereinfacht sind, um ein angemessenes Bild der Realität zu vermitteln. Allerdings sind Modelle immer noch ein wirksames Mittel, um die Theorie mit der Praxis zu verbinden (Burke, 2014), da sie die notwendigen Aktivitäten beschreiben, die stattfinden müssen, um einen erfolgreichen organisatorischen Wandel durchzuführen (Cummings und Worley, 2015).

## Literaturverzeichnis

1. Armenakis, A. und Harris, S. (1993) 'Creating readiness for organizational change', *Human Relations*, 46(6), pp. 681–703.
2. Beer, M. und Nohria, n. (2000) 'Cracking the code of change', *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141.
3. Beer, M. (2007) 'Transforming Organizations: Embrace the Paradox of E und O,' in *Handbook of Organizational Development*, Cummings, T., (ed). Sage.
4. Beckhard, R. (1975) 'Strategies for large system change', *Sloan Management Review*, 16(2), 43–55.
5. Benne, K. und Chin, R. (1985) 'Strategies of Change', in *The Planning of Change*, Bennis, W., Benne, K. und Chin, R. (eds.) New York: International Thompson Publishing.
6. Bennis, W. G. (2009) *'On Becoming a Leader'*, New York: Basic Books.
7. Bickerich K. und Michel A. (2018) 'Change-Prozesse als Anwendungsfeld im Coaching', in *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching*, Greif S., Möller H., Scholl W. (eds). Berlin, Heidelberg: Springer.
8. Burke, W. (1994) 'Diagnostic models for organization development', in *Diagnosis for organizational change: Methods and models*, Howard, A. & Associates (eds.), 53–84. New York: Guilford Press.
9. Burke, W. (2014) *Organization Change: Theory and Practice*. 4<sup>th</sup> edn. London: Sage.
10. Burnes, B. (1996) 'No such thing as ... a "one best way" to manage organizational change', *Management Decision*, 34(10), pp. 11–18.
11. Burnes, B. (2004) 'Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal', *Journal of Management Studies*, 41(6), pp. 977–1002.
12. Coch, L. und French, J.R.P. (1948) 'Overcoming resistance to change', *Human Relations*, 1(4), pp. 512–532.
13. Cummings, T.G. und Worley, C.G. (2015) *Organization development and change*, 10th edn. United States: South-Western/Cengage Learning.
14. Cameron, E. und Green, M. (2015) *Making Sence of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. 4<sup>th</sup> ed. London: Kogan Page
15. Dawson, P. (1994) *Organizational Change: A Processual Approach*. London: Paul Chapman Publishing

16. Dunphy, D. und Stace, D.A. (1993) 'The strategic management of corporate change', *Human Relations*, 46(8), pp. 905–920.
17. Dunphy, D.C. und Stace, D.A. (1988) 'Transformational and coercive strategies for planned organizational change: Beyond the O.D. Model', *Organization Studies*, 9(3), pp. 317–334.
18. Farias, G. und Johnson, H. (2000) Organizational development and change management: Setting the record straight. *Journal of Applied Behavioral Science*, 36, 376-379.
19. French, W.L. und Bell, C.H. (1999) *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, 6th edn. Pearson.
20. Kanter, R.M., Stein, B. A. und Jick, T.D (1992) *The Challenge of Organizational Change*, New York: The Free Press.
21. Klaffke, M. (2011) Coaching von Führungskräften in Change Management Prozessen. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 18, 5–16.
22. Kotter, John P. (1995) 'Leading Change. Why transformation efforts fail' *Harvard Business Review*, 73(2), pp. 1-9.
23. Kotter, J.P. (1996) *Leading change*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
24. Kotter, J. P. und Schlesinger, L. A. (2008) 'Choosing strategies for change.', *Harvard Business Review*, 86(7/8), pp. 130-141.
25. Lawrence, P. R. (1954) 'How to deal with resistance to change', *Harvard Business Review*, 32(3), 49-57.
26. Lupton, T. (1991) 'Organisational Change: "Top down" or "Bottom up" Management?', *Personnel Review*, 20(3), pp.4 - 10.
27. Lewin K. (1951) *Field Theory in Social Science*, Harper and Row, New York.
28. Oreg, S. (2003) 'Resistance to change: Developing an individual differences measure', *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693
29. Peltokorpi, A., Alho, A., Kujala, J., Aitamurto, J. und Parvinen, P. (2008) 'Stakeholder approach for evaluating organizational change projects', *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 21(5), pp. 418–434.
30. Porras, J.I., und Silvers, R.C. (1991) 'Organization development and transformation', *Annual Review of Psychology*, 42(1), 51-78
31. Rees, A und Hall, S. (2013) 'Managing Change', in *Leading, managing and developing people*, Rees, A. und French, R. (eds.), 4th ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

32. Schein, E.H. (1996) 'Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning', *Systems Practice*, 9(1), pp. 27-47.
33. Sirkin, Keenan, und Jackson (2005) 'The hard side of change management', *Harvard business review*, 83(10):108-18
34. Thurley, K. und Wirdenius, H. (1973) *Supervision: A Reappraisal*, London: Heinemann
35. Wanberg, C. R., und Banas, J. T. (2000) ,Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace', *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142.
36. Worren, N.A.M., Ruddle, K., und Moore, K. (1999) 'Organizational development to change management: The emergence of a new profession', *Journal of Applied Behavioral Science*, 35, 273-286.