

No. 5/2010

Zynismus-Controlling

Zur Messung von Nachhaltigkeit und Scheitern im Change

Manfred Moldaschl

Langfassung eines Beitrags in:
Zeitschrift für Organisationsentwicklung 19, Heft 4, 2010

Mai 2010

“Thank you for not discussing the outside world”
Die Simpsons

Das Wort trug Obama zum Wahlsieg und die britischen Konservativen zur Abwahl der Finanzbefreier. Auch dort, wo nichts zur Wahl steht, tut es seinen Dienst. Daß überall und ständig von ihm gesprochen wird, und zwar von allen, ist ein guter Indikator für die Normalität des Scheiterns von Change. Mehr als 70% aller Change-Projekte versanden, nur wenige gehen mit Getöse unter.¹ Daß das in der Praxis und im Tsunami der normativ-optimistischen Change-Literatur nicht sichtbar wird, hat auch damit zu tun, daß die wenigsten Change-Projekte evaluiert werden – so wenig wie Projekte externer Berater (Kühl 2008; Ernst 2010). Man könnte also annehmen, die Erfolgsrate ließe sich steigern, indem man ein Organisations- bzw. Projektcontrolling einführt bzw. irgendeine andere Art der Bewertung organisationaler Veränderungsmaßnahmen, sei es hinsichtlich ihrer Performance oder ihrer Nachhaltigkeit.

Manche glauben, Controlling könne Organisationen oder die Entscheidungen in ihnen generell rationaler machen; oder wenigstens nachträglich nachvollziehbarer. Das ist nicht ausgeschlossen, solange und soweit betriebliche Akteure keine anderen Interessen oder Deutungs-routinen haben, aufgrund derer sie die Ergebnisse ignorieren, diskursiv konterkarieren, oder die Messung einfach unterlaufen, indem sie Kennzahlen manipulieren oder falsche Daten liefern. Wer dem Controlling eine generell rationalitätssteigernde Wirkung unterstellt, glaubt womöglich auch, Raucher würden das Rauchen aufgeben, wenn die Packung sie über die Gefahren aufklärt; oder Räuber das Rauben, wenn man sie an die Strafbarkeit erinnert.

Will man die Nachhaltigkeit von Change fördern, indem man es/ihn einem Monitoring unterwirft, muß man also sehr viel glauben: daß Change (Innovation) per se gut bzw. notwendig sei und Widerstände dagegen schlecht; daß sich die Erfolgsrate signifikant verbessern läßt; daß Controlling oder andere Verfahren des Monitoring das leisten können; daß der Change-Prozeß damit transparenter, beherrschbarer und rationaler wird; und daß sich die „Monitor-ten“ dem Befund schon irgendwie unterwerfen werden. Da ich in all diesen Fragen wenig gefestigten Glaubens bin und dennoch einen Ansatz zur Nachhaltigkeitsbewertung von Change vorstellen will, wird das eine feine Gratwanderung.

¹ vgl. dazu sowie zu den Problemen einer quantitativen Bestimmung Moldaschl 2009.

1 Nachhaltigkeit: Gäh!

So läuft es mit vielen Worten aus der Vitrine der schönen Werte. Da niemand sein Partikularinteresse mit diesem selbst begründet, sondern mit dem Allgemeinen, Guten und von allen als legitim Erachteten, unterliegen die Gutworte samt ihren Schöninhalten einem schnellen *moralischen Verschleiß*. Von dem sprach Marx metaphorisch, wenn er ein einzelwirtschaftliches Risiko kapitalistischen Wettbewerbs beschrieb: die vorzeitige Entwertung von Produktionsanlagen durch technische Neuerung, nicht durch mechanischen Verschleiß. In unserem Fall ist „moralisch“ keine Metapher, denn der normative Gehalt des Wortes Nachhaltigkeit verschleißt sich im Gebrauch als pluripotentes Label zur Vermarktung jedweder Ware oder Politik. „Das glänzendste Geschäft auf dieser Welt ist die Moral“, läßt Frank Wedekind den Marquis von Keith im 5. Aufzug seines gleichnamigen Stückes sagen, als habe er das Wort im Sinn gehabt. Kaum etwas wird weniger nachhaltig gebraucht als das Gähwort selbst.

Damit kann man sich abfinden und nach dem nächsten Buzzword ausschauen - bis auch das nur noch für's Bullshit-Bingo taugt. Oder für die *Phrasendreschmaschine*. Sie besteht aus drei Rädchen, beschriftet mit Adjektiven und Substantiven, die man auch im ersten Spiel gebraucht. Man kann sie drehen in einer Hülle mit drei Fenstern, in denen dann eine Kombination jeweils dreier Worte erscheint, in unserer Thematik etwa nachhaltiges Change Management, partizipative Human Optimierung, visionäre Transformations Synergie, oder holistisch lernender Wald. Die abgebrühte Heiterkeit, die beide Spiele auslösen, kündigt von der erreichten Hohlheit der Begriffe bzw. der normativen Aushöhleffizienz ihres defaitistischen Gebrauchs.² Warum gibt es eigentlich keine Kennziffern für *Change-Zynismus*? Oh, die gibt es – dazu gleich – nur noch keine für die Effizienz seiner Herstellung.

Den Begriff *Nachhaltigkeit* also entsorgen? Man kann ihn auch, um in der Semantik zu bleiben, recyceln. Ihn theoretisch wie praktisch wiederzugewinnen heißt, ihn anspruchsvoll zu definieren und zu operationalisieren. Sinnvoll ist das in einer fragilen Welt, in der die Interdependenz der Handlungen und die Reichweite der Handlungsfolgen zugleich wachsen. Letzteres auch aufgrund der Mächtigkeit jener Interventionsmittel, die Akteuren bei der Verfolgung ihrer Interessen zur Verfügung stehen. Eine Nachricht geht heute in Lichtgeschwindigkeit um die Welt, potenziell an Milliarden von dazu technisch ausgerüsteten Rezipienten; und eine Straße in einen Urwald oder auf einen Berg bricht man heute in wenigen Tagen.

2 Nebenfolgen, externe Effekte, Ideologie

Der Überhang der nichtintendierten gegenüber den intendierten Folgen wird damit und dabei immer größer. *Nebenfolgen*, für die Wirtschaftswissenschaften *externe Effekte*, sind Folgen intentionalen Handelns, positive oder negative, die ein individueller oder kollektiver Akteur generiert, absichtlich oder unabsichtlich. Niemand will, indem er nach Südtirol fliegt oder fährt, die Malediven ersäufen oder Andalusien entwässern, aber jeder trägt unbeabsichtigt seinen Bruchteil dazu bei. Die Verbreitung solcher Art systemischen Denkens beschränkt sich heute weitgehend auf einige ökologische Aspekte wie Klimaerwärmung oder Überfischung.

² Bismarck hatte einst erklärt "Es wird niemals so viel gelogen wie vor der Wahl, während des Krieges und nach der Jagd.", aber da gab es noch nicht „Change“ als Funktion und Disziplin.

Was hat das mit Change zu tun? Nun, im Englischen heißt es seit der beginnenden Neuzeit (nicht erst seit Hayek): *the way to hell is paved with good intentions*. Zur Erklärung des Scheiterns das viele Gründe hat, können konstraintentionale Folgen einiges beitragen. Die Change-Literatur allerdings quillt über von psychologischen „Erklärungen“ (Angst, Scheu vor Neuem, mentale Trägheit etc.). Nicht, daß es das nicht gäbe. Man darf es aber den Deutologen nicht allein überlassen. Soll etwa die Einführung der Evaluierung und des Benchmarkings von Schulen zu Qualitätswettbewerb unter ihnen führen (nicht nur zu ungleichheitsverstärkender Ressourcenzuteilung), während Schulen ihre schwächsten Schüler loszuwerden versuchen,³ so werden einige Elterngruppen und demokratisch gesinnte Menschen (auch unter den Lehrern) zur Resistenz tendieren. Egal, wie lange man sie über prinzipielle Vorteile (intendierte Wirkungen) der Verfahren „aufklärt“. Mit „guten“ Gründen.

Externe Effekte sind eine andere Klasse von Nebenfolgen: Jene, welche die eigentliche Intention des Akteurs nicht direkt betreffen, wohl aber die Realisierungsbedingungen von Intentionen anderer. Change hat nicht nur reale Folgen, sondern für verschiedene Akteursgruppen meist unterschiedliche, weshalb die *resistance to change* auch divergiert. Diskutiert werden natürlich meist negative externe Effekte, selten positive, bis auf jenes Mantra aller Marktgläubigen, der unbeschnittene Eigennutz schaffe den größtmöglichen Nutzen Aller. Will man negative externe Effekte als mögliche Ursachen der *resistance to change* untersuchen, so wird man Interessierte und Betroffene ebenso klar abgrenzen müssen wie erklärte und latente Intentionen. Leistet das aktuelles Organisationscontrolling?

3 Vom Organisations- zum Zynismus-Controlling

Die „Audit Society“, meint Michael Power (1997a), tendiert dazu, alles zu messen, zu evaluieren, zu auditieren, zu benchmarken und zu ranken - weil das dem herrschenden Legitimationsmodus rationalen Handelns und dem Ideal des reflexiven Lernens entspreche. Als „Nebenfolge“ kann man die „organisierte Unverantwortlichkeit“, die sich seiner Analyse zufolge daraus ergibt, nur bezeichnen, wenn man die erklärten Lernziele als „eigentliche“ unterstellt. Die Unverantwortlichkeit ergibt sich freilich aus der Dominanz legitimatorischer Interessen, die sich der Verfahren und Ergebnisse nur deshalb in fröhlicher Partikularität bedienen können, weil es den *trust in numbers* (Porter 1995) gibt.

Obwohl die „Audit Explosion“, die er einige Jahre zuvor in allen Bereichen der britischen Gesellschaft diagnostiziert hatte, längst auch deutsche Unternehmen erfaßt (vgl. Moldaschl 2005a), scheinen organisationale Transformationsprozesse davon noch wie ein abseitiges Kräutergärtlein weitgehend verschont. Vergleicht man die Summen und Mannjahre, die Unternehmen und andere Organisationen aufwenden für all das, was wir hier „Change“ nennen⁴, mit ihren Ergebnisbewertung andernorts meterweit hinter dem Komma, drängt sich sofort die Metapher vom betrunkenen Schlüsselsucher unter der Laterne auf. Nur in Teilbereichen haben sich Controlling-Praktiken etabliert, etwa Projektcontrolling (im wesentlichen die Beobachtung von Kosten und Terminen). Ansatzpunkte finden sich auch im Performance Measu-

³ so etwa im Falle des No Child Left Behind Act in den USA

⁴ würde man etwa Coaching und Weiterbildung hinzuzählen, gäbe es einiges mehr.

rement (z.B. Neely 2007). Dem herumgeisternden Wort *Change-Controlling* aber kommt bislang weder praktische noch konzeptionelle Relevanz zu.⁵

Change-Zynismus hingegen haben einige ChangeforscherInnen seit den 1990er Jahren zum Thema gemacht, wird doch über Zynismus in zahllosen Texten und Beraterdiskursen geklagt. Gemeint ist eine Haltung, die alle normativen Begründungen und Erfolgsaussichten von „Change“ in Frage stellt. Als Zyniker werden jene bezeichnet, die nicht nur „changeresistent“ sind, sondern damit auch auf andere demoralisierend wirken. Nun beobachtet die empirische Sozialforschung solches seit jeher (und seit 20 Jahren unterstützt von Dilbert, vgl. Feldman 2000), nur unter verschiedenen Namen: *Innere Kündigung*, *Dienst nach Vorschrift* oder *Entfremdung* bzw. alienation, wie in industriesoziologischen Studien bis in die 1970er Jahre. Auch *Gründe* sind vielfach beschrieben: Anhaltende Diskrepanzen zwischen erklärten Absichten und Praktiken, Innovationslyrik und Rationalisierungsgeschäft, Zielen und Ergebnissen: *Ent-Täuschung*.⁶ Man hat beobachtet, daß die Change-Müdigkeit - analog der „Politikverdrossenheit“ - mit der beschleunigten Abfolge von Managementmoden und jeder unaufgearbeiteten Verdrängung (sic!) einer gescheiterten Veränderungsmaßnahme durch die nächste wächst. Und man weiß, daß für Enttäuschung und Demoralisierung vor allem jene anfällig sind, die begeisterungsfähig sind und höhere Moralstandards haben.

Nun macht sich die angelsächsische Sozialforschung also daran, die *resistance to change* unter diesem Begriff zu fassen und zu operationalisieren (z.B. Andersson, Bateman 1997; Abraham 2000, Thompson et al. 2000, Wanous et al. 2000, Stanley et al. 2005, Bommer et al. 2006; Bernerth et al. 2007, Johnson et al 2007; Brown/Cregan 2008, Edwin 2010). Hier entsteht eine Art *Zynismus-Controlling* mit dem erklärten Interesse, Change-Barrieren zu erkennen und zu beseitigen. Es geht, wie meist in der Changeforschung und der bei Barrierenplattmachern besonders beliebten Promotorenforschung, um *Akzeptanz*.

Könnte das dennoch ein Fortschritt sein, eine größere Aufmerksamkeit für Nebenfolgen des Change bringen? Eine Art Enttäuschungsbilanzierung etablieren? Sehen wir uns den neuen, wenn auch nicht innovativen Forschungszweig näher an. Das kann ich hier nur äußerst selektiv tun, indem ich an ihn drei Fragen stelle: Was wird gemessen, welche Ursachen und welche Folgen werden unterstellt?

(1) Was wird gemessen? Dean et al. (1998: 341) definieren organizational cynicism (OC) als “a negative attitude toward one’s employing organization”, mit drei Dimensionen: “(1) a *belief* that the organization lacks integrity; (2) negative *affect* toward the organization; and (3) tendencies to disparaging and critical *behavior* toward the organization that are consistent with these beliefs and affect”. Wanous et al. (2000) folgen mit ihrer Skala CAOC (Cynicism About Organizational Change) einer Definition von Reichers et al. (1997: 48): “a loss of faith in the leaders of change and a response to a history of change attempts that are not entirely or clearly successful.” Zynismus als der Verlust des Vertrauens in die Führung? Ambrose Bierce

⁵ Ein Arbeitskreis der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft hat unlängst einen Sammelband vorgelegt mit dem programmatischen Titel *Organisations-Controlling* (von Werder u.a. 2006), der den anderen Focus gegenüber der konventionellen Controlling-Perspektive hervorhebt.

⁶ Organisationstheoretische Erklärungen liefern u.a. Brunssons Arbeiten (1980, 1985) zur *organizational hypocrisy* oder Argyris und Schön (1978) mit ihrer Unterscheidung von *espoused theories* und *theories-in-use*.

kannte diese Definition offenbar schon 100 Jahre früher: „Ein Zyniker ist ein Schuft, dessen mangelhafte Wahrnehmung Dinge sieht, wie sie sind, statt wie sie sein sollten.“

Die Skala, die somit eher ein Maß für die Autoritätsfixierung ihrer Autoren abgibt, hat 12 Items, je vier in drei Gruppen: „pessimism about change being successful“, sowie „dispositional“ und „situational attribution about the likely failure of change efforts“ (Wanous et al. 2000: 139). Die Fragen der ersten Teilskala „messen“ also generellen Pessimismus, die der zweiten personelle Zuschreibungen, die dritte situative, welche die ersten beiden wieder relativieren.⁷ Das ist typisch für die Mehrheit der Studien (soweit sie ihre Operationalisierungen offenlegen, anders als etwa Thompson et al. 2000). Besonders typisch das *Pro-Change a priori* bzw. die Aversion gegen kritisches Verhalten sowie der *managerialism*, der die Skepsis gegenüber Managementzielen und –fähigkeiten pathologisiert. Zynismus ist, wenn man Führungskräften nicht traut und Change nicht bedingungslos herbeisehnt. Methodisch fast alternativlos sind nebenbei, wie Edwin (2010: 39) in einem Meta-Review feststellt, „self-report questionnaires to gather data, which are quantitatively analyzed“. Man rechnet Korrelationen - am Verstehen besteht kein Interesse. Thompson et al. (2000: 7) etwa untersuchten nur, „if cynicism about change and trust could be empirically distinguished“, und Stanley et al., ob “cynicism about an organizational change is distinguishable from skepticism about the change” (2005: 429).⁸ Glasperlen-Controlling.

(2) Was verursacht organisationalen Zynismus? Hier sind sich die meisten Studien einig: “ineffective leadership practices, and lack of participation in decisions”, so wieder exemplarisch unsere themenspezifische Standardkerze analytischer Erleuchtung, Wanous et al. (2000: 132). Entsprechend die Folgerungen⁹: Mache Leadership effektiv(er) und stelle Akzeptanz durch Partizipationstechniken sicher. Meine Vermutung: Die akademische Hüpfdohligkeit dieser Art von Wissenschaft trägt erheblich zum Zynismus bei den Adressaten bei, jenen, deren Perspektive man a priori einnimmt. Nicht nur im Format des *managerialism*, sondern auch des wohlmeinenden *humanism*, der zum millionsten Male mit Kolumbusattitüde entdeckt, Change könne man nicht anordnen und Mitarbeiter müsse „mitnehmen“.

Immerhin gelangen Brown und Cregan (2008: 667) zur Einsicht, man könne nicht generell unterstellen, Beschäftigte würden „enthusiastically embrace any opportunities to become involved“. Nur Qualifizierte und Führende seien empfänglich, und nur sie erscheinen damit zynismusgefährdet. Ein Erkenntnisfortschritt, den der *Partizipationismus* z.B. in Gestalt der Aktionsforschung in jeder Dekade viele Male vollzogen und ebenso oft wieder vergessen hat.

⁷ Um nur jeweils ein Item zu zitieren: „1. Most of the programs that are supposed to solve problems around here will not do much good. ... 5. The people responsible for solving problems around here do not try hard enough to solve them. ... 9. The people responsible for fixing problems around here cannot really be blamed if things do not improve.“ (ebd.: 151). Wu et al. (2007) verwenden dasselbe Konzept.

⁸ In Deutschland liegt m.W. bislang erst eine Studie vor, eine flache Erfolgsfaktorenstudie auf Abschlussarbeitsniveau (Nerlich 2008), die OC als „Gefühlslagen und Stimmungen“, faßt als „Einstellungsvariable“.

⁹ Ebenso Brown/Cregan (2008: 667): “We find, using data from 1,214 public-sector employees, that an active orientation toward involvement plays a significant role as a moderator in reducing employee reports of OCC. The findings suggest that HR practitioners concerned about OCC should encourage their line managers to adopt a participatory style of management (information sharing, involvement in decision making).”. Die Folgerungen aus der Ursachenanalyse von Stensaker et al (2002: „excessive change) sind noch einfacher.

Noch mehr Einsicht: Abraham (2000) unterscheidet Formen des Change-Zynismus, denen er (auf der Basis einer Befragung von 62 Personen) jeweils eigene Kausalitäten zuschreibt:

„Societal, employee, and organizational change cynicisms may be attributed to psychological contract violations; work cynicism may be related to burnout; and person-role conflict and personality cynicism may be related to innate hostility. Personality cynicism was the strongest predictor of organizational cynicism” (ebd.: 269).

Wie man herausfindet, ob Feindseligkeit angeboren ist, erklärt Abraham zwar nicht (Mutter Theresa hatte wahrscheinlich einen Gendefekt), aber die gefundene Korrelation zwischen ihr und organizational cynicism deutet er im Einklang mit dem Großteil der quantitativen Sozialforschung unbeschwert kausal. „Angeborene Feindseligkeit“ determiniere Change-Zynismus viel mehr als die erlebten Kontextbedingungen. Dagegen Wanous et al. (2000: 132): “Little support was found for CAOC having dispositional roots in one’s general negative affectivity”. Ob Kontextbedingungen den Gesetzesaussagen (je–desto) einen Strich durch die Rechnung machen? Daß nach Abraham ferner work cynicism vom burnout abhängt (der in anderen Studien als Überlastungsfolge interpretiert wird, also selbst als abhängige Variable), stört auch nicht weiter. Im *Korrelationismus* spielt es keine Rolle, welche Variable als abhängige und unabhängige betrachtet wird. Das nach Belieben zu bestimmen gehört zu den kleinen Freiheiten des kargen Forscherlebens.

Was die Kontextbedingungen angeht stellt Abraham (2000) aber auch fest, daß Verletzungen des psychologischen Vertrags eine Rolle spielen (könnten). Wu et al. (2007) fassen das als negative *justice perceptions* und nur als intervenierende Variable. Bernerth et al. (2007) thematisieren es als erfahrene Ungerechtigkeit und als Kausalbedingung für Zynismus (wobei sie drei Gerechtigkeitsdimensionen unterscheiden: interaktionale, prozedurale und distributive). Damit geraten Gerechtigkeitsvorstellungen, Anerkennungsfragen und legitime Ansprüche der Change-Beglückten in den Gesichtskreis dieses Zweigs von Organisationscontrolling. Womöglich auch die *Geltung nichtfinanzieller Werte*: Glaubwürdigkeit, Fairness und Ehrenhaftigkeit bzw. die Bereitschaft, zu seinem Wort zu stehen? Von den Glasperlen zur Sache.

(3) Die Frage, welche Effekte man dem Zynismus zuschreibt (er rentiert sich nicht!) und mißt, läßt sich anhand zweier schon genannter Studien kurz und exemplarisch beantworten:

“CAOC was negatively correlated with a concurrent measure of organizational change and with the motivation to *keep on trying* to support change efforts“ (Wanous et al. 2000: 132). „Organizational change cynicism induced job dissatisfaction and alienation, and employee cynicism affected organizational commitment. Societal cynicism actually increased both job satisfaction and commitment. Both personality and work cynicisms were related to organizational citizenship indirectly, through alienation” (Abraham 2000: 269).

4 Die Nachhaltigkeit von Change bewerten

Zurück auf Null: Warum scheitert Change? Und wie könnte man die Wirkungen und die Nachhaltigkeit organisationaler Veränderungsprozesse sinnvoll messen bzw. bewerten? Wie die Leserin bemerkt hat, habe ich die erste Frage bislang weitgehend ausgeklammert. Bewußt, denn eine Systematik theoretischer Erklärungsangebote habe ich in einer früheren Ausgabe dieser Zeitschrift vorgestellt (Moldaschl 2007a). Sie setzt an den *Regeln und Routinen* des

Alltagsbewußtseins und -handelns an, während ich hier ich quasi die zweite Hälfte behandeln will: *Ressourcen*. Erklären will ich auch damit nur indirekt, indem ich eine Möglichkeit vorstelle, Change-Prozesse zu evaluieren mit Blick auf ihre Folgen und Nebenfolgen.

Wie bzw. was messen? Die Nachhaltigkeit von Change ließe sich ganz einfach formal bestimmen, durch das Lewinsche Refreeze: es bleibt so, wie man es neu eingerichtet hat. Außer, das Ziel war ein dynamisches, z.B. die Verbesserung der Kundenbindungsfähigkeit oder der Innovationsfähigkeit. Dann müsste die Fähigkeit bzw. Leistung so bleiben, nicht die Struktur. Natürlich gehe ich nur dieser zweiten Variante nach, und knüpfe an die Einleitung an, das Ziel einer sozioökonomischen Bestimmung von Nachhaltigkeit.

Warum *sozioökonomisch*? Der Begriff des Sustainable Development wurde 1987 von der World Commission on Environment and Development (“Brundtland-Kommission”) geprägt. Er wurzelt in der spätmittelalterlichen deutschen Forstwirtschaft, die mit Nachhaltigkeit eine Regulierung des Holzeinschlags im Sinne *dauerhaft erzielbarer Erträge* bezeichnet. In die angelsächsische Forstwirtschaft übertragen, wurde der Begriff *sustainable yield* später auch auf die Nutzung anderer natürlicher Ressourcen angewandt. Nach dem 2. Weltkrieg faßten beide Grundpositionen kapitalistischer Wirtschaftstheorie, die keynesianische und die liberalistische, den Traum einer immerwährenden Wohlstandsmehrung unter dem Begriff des *sustainable growth*. Erst als die ökologischen „Grenzen des Wachstums“ unübersehbar wurden (bzw. von der Umweltbewegung und dem Club of Rome unübersehbar gemacht wurden), erhielt der Begriff wieder seine ursprüngliche, nun ökologisch modernisierte Bedeutung. Eine oftmals *sedative Bedeutung*, geht man doch weiterhin davon aus, daß sich kapitalistische Akkumulation (ökonomische Wohlstandsmehrung) und ökologisches Gleichgewicht vereinbaren ließe bzw. erstere nur im Rahmen der letzteren betrieben werden könne.¹⁰ Das entspricht dem Drei-Säulen-Modell (ökologische, soziale und ökonomische Ziele).

Drei Ideen der Nachhaltigkeit

Wir stoßen hier freilich auf drei Nachhaltigkeitsverständnisse. Erstens auf ein *instrumentelles*, das nach den Bedingungen des Weiter-so fragt. Danach wäre das Geschäftsmodell der Drogeriemarktkette Schlecker „nachhaltig“, weil es mit der Prekarisierung seiner Personalpolitik die Gewinnsituation kontinuierlich verbessern konnte. Diese Trivialbedeutung von ‚dauerhaft‘ charakterisiert den Alltagsgebrauch der Vokabel. Das zweite ist gewissermaßen ein aufgeklärt instrumentelles bzw. *systemisches*, das von der Normalität konfligierender Zieldimensionen und Akteursinteressen ausgeht. Aus Managementperspektive: man muß die Interessen der anderen einbeziehen, um seine eigenen „nachhaltig“ realisieren zu können. Daneben oder darüber gibt es noch ein *normatives*, moralisch aufgeladenes Verständnis, welches die Vorrangigkeit instrumenteller Überlegungen grundsätzlich bestreitet. Hier wird etwa das Lebensrecht von Tierarten auch dann verteidigt, wenn deren Notwendigkeit für das Funktionieren einer Ökonomie nicht nachweisbar ist. Übertragen auf organizational change hieße das etwa,

¹⁰ Zu den wirksamsten Sedativa aktueller Wirtschaftsdebatten gehören allerdings Konzepte der Wissensgesellschaft und der Wissensökonomie, welche die These einer erreichbaren Entkopplung von Wirtschaftswachstum und Ressourcenverbrauch vertreten – bislang gegen jede Empirie (vgl. Moldaschl 2010).

daß das Wohlbefinden der Arbeitenden als Wert an sich gilt, auch wenn sich ein leistungssteigernder oder gesundheitsfördernder Effekt desselben *nicht* nachweisen läßt.¹¹

Den Nachhaltigkeitsbegriff wollen wir so fassen, daß sich normative Fragen an eine zunächst deskriptive Analyse der Nachhaltigkeit von Maßnahmen anschließen. Wir wollen also zunächst feststellen, was der Fall ist, bevor wir diesen Fall bewerten. Das nachfolgend skizzierte Nachhaltigkeitskonzept hat zwei Dimensionen, *Systemreproduktion* und *Systemabgrenzung* bzw. Ressourcen und Nebenfolgen, und es beinhaltet vier Analyseschritte.

4.1 Systemreproduktion: Was wird erhalten oder vernutzt?

In der ersten Dimension wird gefragt, ob und inwieweit das Handeln einer Person oder eines sozialen Systems die *Bedingungen* seines Fortbestands (und mehr noch seiner Entwicklung) reproduziert. In einem unternehmenstheoretischen Ansatz, den wir *Potentialorientierte Perspektive* (PoP) nennen, ermitteln wir das anhand einer „polychromen“ Kapitalanalyse (vgl. Moldaschl 2007b/c). Als Kapitalien bezeichnen wir *Potentiale*, die künftiges Handeln ermöglichen. Polychrom deshalb, weil diese Kapitalien nicht nur die Farbe des Geldes haben.¹² Vertrauen etwa ist ein Potential für gelingende Kooperation, welches Akteure davon entlastet, sich nach allen Seiten hin gegen Täuschung, Ausbeutung etc. abzusichern (die Institutionenökonomik würde von Transaktionskosten sprechen). Das bindet erhebliche Kräfte und Mittel. In Anlehnung an Bourdieu (1983) unterscheiden wir vier Kapitalsorten (*Tabelle 1*).

	<i>Soziales Kapital</i>	<i>Humanes Kapital</i>	<i>Symbolisches Kapital</i>	<i>Finanzielles Kapital</i>
<i>Existenzform</i>	Bindungen von Personen an Personen oder Institutionen (Regeln, Werte)	Bildung, Habitus personengebunden (inkorporiert)	(positive) Zuschreibungen Anderer	Geld und materielle Güter
<i>Hauptkriterien</i>	Ressourcenschaffung	Ressourcenschaffung, Distinktion	Distinktion	Rendite (Ressourcenverwertung)
<i>Ressourcenarten (Beispiele)</i>	Beziehungen („Vitamin B“) Vertrauen, commitment, social support Moral	Wissen, Können, Expertise Kreativität, Intelligenz Organisationale Kernkompetenz	Bildungs-, Adelstitel Reputation, Anerkennung, Renommee Markennamen	Frei verfügbare und gebundene Geldmittel und Geldtitel Eigentumsrechte, Besitztitel, Grund und Boden

Tabelle 1: Kapitalarten und Ressourcen

(1) Als *Ressourcen* bezeichnen wir die empirisch „meßbaren“ Entitäten des Gattungsbegriffs Kapital. Kann man einen Change-Prozeß begleiten, so besteht der erste Analyseschritt darin, den initialen Bestand der interessierenden Ressourcen zu bewerten (z.B. Beteiligungsbereit-

¹¹ Der größere Teil der empirischen Sozialforschung präsentiert sich, selbst wenn er von der normativen Position ausgehen sollte, in diesem Format: man versucht, nachzuweisen, ob und wie sich Gesundheitsprävention oder Partizipation oder Gruppenkohäsion *rentiert* (dazu Moldaschl 2005b).

¹² Viele Ansätze der „erweiterten Wirtschaftlichkeitsrechnung“, des „Performance Measurement“ und der Gesundheitsprävention streben eine Monetarisierung ihrer Bewertungen an, entweder, weil sie im Modus der Rentabilität denken oder meinen, nur so bei so denkenden Entscheidern der Praxis anzukommen.

schaft bzw. Commitment als eine Variante des „Sozialkapitals“, Fähigkeiten als Komponente des „Humankapitals“, Reputation als Komponente des „Kulturkapitals“). Welche man beobachtet, wird man sinnvollerweise vom Kontext abhängig machen. Man kann das Konzept mit oder ohne operationalisierte Messung anwenden; also auch qualitativ, ohne Messung z.B. von Commitment anhand eines der hierfür üblichen standardisierten Verfahren.

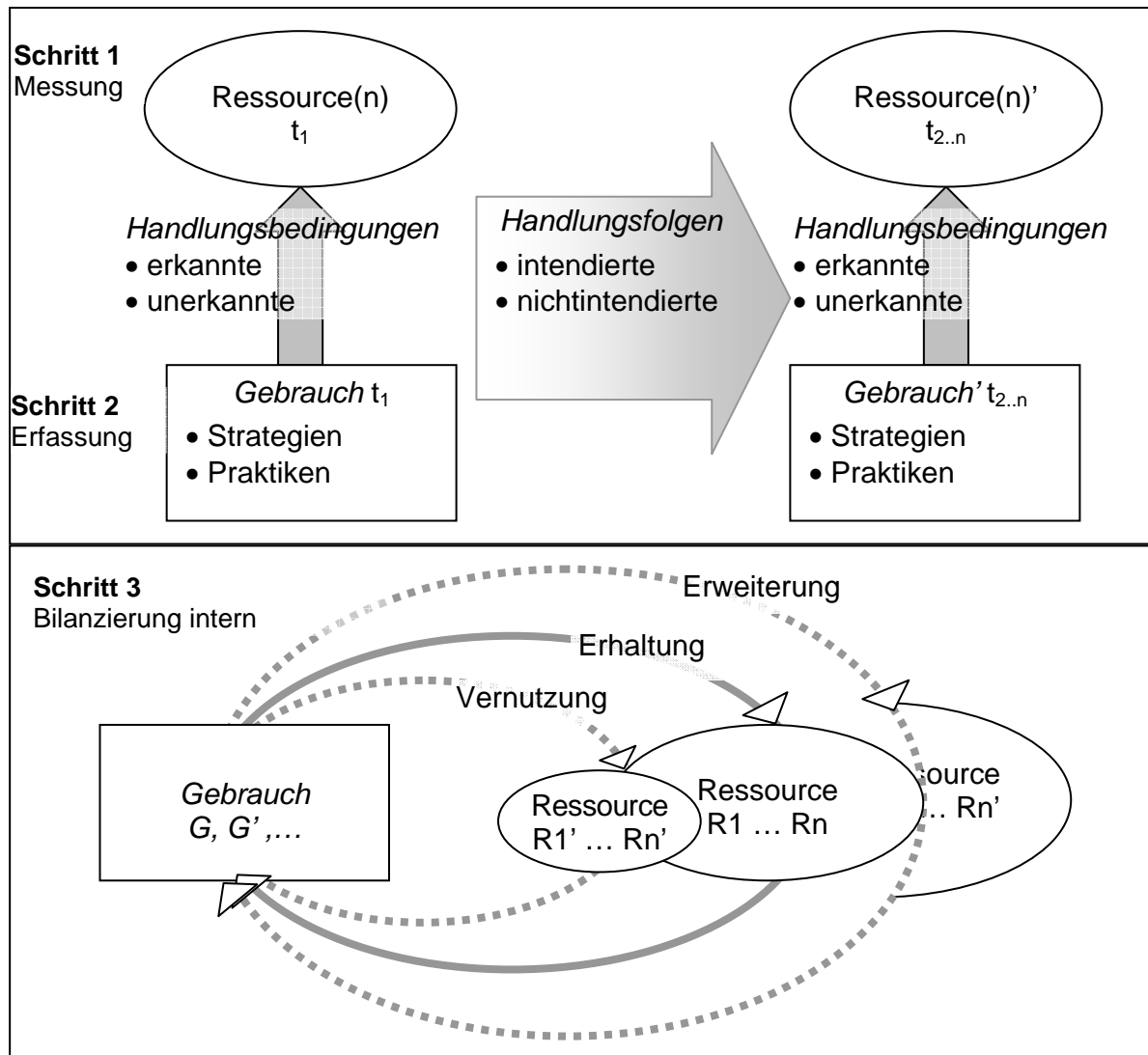


Bild 1: Schritte 1 bis 3 der Nachhaltigkeitsbewertung

(2) Im zweiten Schritt werden *Nutzungsweisen* der Ressourcen operational erfaßt, das heißt, ihr betrieblicher *Gebrauch*. Der Analyse liegt ein *Kreislaufmodell* zugrunde, und ihm wiederum die Unterscheidung von Ressourcen und Gebrauch. Sie besagt, daß Bestände von Ressourcen (etwa Wissen, „Arbeitsvermögen“ oder high trust) gar nichts bewirken; nicht anders wie beim Geld. „Wissensmanagement“ – hier mal ein Erklärungsangebot in Parenthese – scheidet oft daran, daß man das nicht erkennt (z.B. Roehl, Romhard 2000). Erst im Gebrauch der Potentiale entfalten diese ggf. ihren Nutzen und werden dabei entweder *erhalten*, *erweitert* oder *vernutzt*. *Nachhaltig* sind nach dieser Definition also nur Gebrauchsweisen von Ressourcen, welche diese erweitern oder mindestens erhalten. Anhand der obigen Analytik läßt sich praktisch nach Belieben (Aufwand) genau ermitteln, in Bezug auf welche Ressourcen betriebliche Maßnahmen nachhaltig waren oder nicht, und in welchem Umfang.

(3) Damit lassen sich im dritten Schritt *Veränderungen* einzelner Ressourcen zwischen zwei oder mehr Zeitpunkten bilanzieren, mittels geeigneter Instrumente auch Kompetenzen. Das Ergebnis kann dabei prinzipiell drei Werte annehmen: die gebrauchten Ressourcen werden entweder *erhalten* (reproduziert, regeneriert), *erweitert* (generiert) oder *vernutzt*. Das gilt ebenso für die Fähigkeiten. Damit erhält der für die Ressourcentheorien zentrale Begriff der *sustainability* zudem eine operationale Fassung. Zumindest kann so die *interne Nachhaltigkeit betrieblicher Strategien* beurteilt werden, für einzelne Ressourcenarten und summativ, eben nicht nur anhand der Gewinne als einem extrem aggregierten Maß und ohnehin nur ex post.

4.2 Systemabgrenzung: Externe Effekte für wen?

Nagen wir noch von anderer Seite an der notorisch positiven Besetzung des Wortes „Change“, mit der Frage: Wer ändert was mit welchem (in wessen) Interesse mit welchen Folgen für wen? Es wurde wohl noch kein Veränderungsprojekt initiiert ohne das win-win-Versprechen. Zwar wird es im Fall inhomogener Interessen kaum jemals nur Gewinner geben, doch jeder „Verkäufer“ einer Change-Maßnahme wird stets den eigenen Nutzen kleinreden und den der Betroffenen groß. Von nichtintendierten Wirkungen gut gemeinter Maßnahmen ganz zu schweigen. Etwa wenn „zur Berücksichtigung aller Stakeholder“ die Balanced Scorecard eingeführt wird, aus der nichts folgt außer massiver Mehraufwand an „Reporting“ für alle.

(4) Die die Nachhaltigkeit des Handelns bzw. einer „Maßnahme“ kann also nur *relational* beurteilt werden (speziell aus konstruktivistischer oder mikropolitischer Perspektive). Im vierten Schritt wird daher noch eine *Ebenenbetrachtung* eingeführt (*Bild 2*). Hier geht es zum einen um die externen *Bedingungen* (Ressourcen und Restriktionen), welche die Ergebnisse des internen Gebrauchs von Ressourcen (interne Performanz) beeinflussen, etwa die Verfügbarkeit hochqualifizierter Arbeitskräfte (Humankapital); zum anderen um positive und negative *Externalitäten* einzelwirtschaftlichen Handelns für die jeweiligen Umwelten (externe Performanz). Das kann auf der Ebene von Abteilung und Betrieb oder von Betrieb und Unternehmung geschehen, oder auch im Verhältnis von Unternehmen und überbetrieblichen Ebenen der Bilanzierung (z.B. Netzwerk, Kommune, Region, Nation). Auf diese Weise kann man also auch Maße für die *externe Nachhaltigkeit betrieblicher Strategien* und Transformationen gewinnen (ähnlich wie Konzepte der Corporate Social Responsibility das anstreben).

Ein solches Ebenenmodell läuft notwendigerweise auf ein *Konfliktmodell* hinaus. Auf jeder Ebene greifen individuelle oder kollektive Akteure auf externe Ressourcen zurück, deren Nutzung unvermeidlich *externe Effekte* hat. Das heuristische Potential des einfachen Modells läßt sich auch gegen Festverdrahtungen humanistischer Analysen (etwa von Organisationsentwicklern) verwenden. Wenn etwa, wie wir in früheren Studien zur Einführung von Gruppenarbeit feststellten, „starke“ Gruppen ihre erweiterten Handlungsspielräume auf Kosten anderer Gruppen nutzen, kann auch das einen Change-Prozeß zum Erliegen bringen – ganz ohne „Fehlverhalten“ der Führungskräfte. Da der Rahmen hier für Anwendungsbeispiele nicht mehr reicht, verweise ich auf einige Beiträge dazu in Moldaschl (2007c).

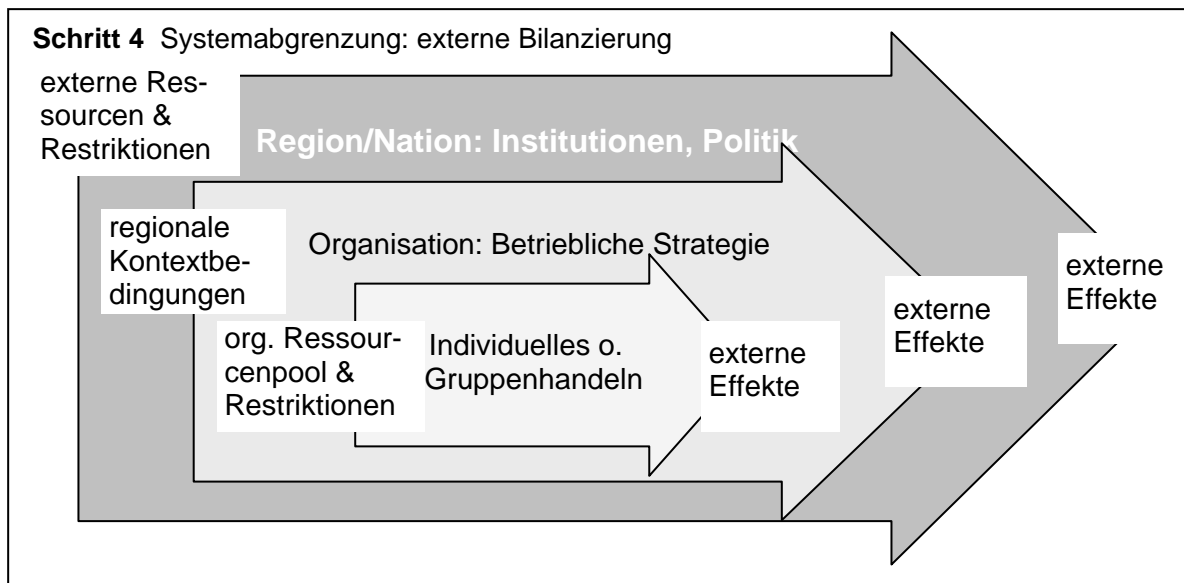


Bild 2: Schritt 4 der Nachhaltigkeitsbewertung

4.3 Der Geist des Verfahrens

Die Darstellung war bis hierher notwendigerweise etwas „technisch“. Es geht aber nicht einfach darum, meßknechtisch irgendwelche Bestände und deren zu Variationen zu messen. Was den skizzierten Ansatz von der Rechenhaftigkeit konventionellen Controllings unterscheidet, ist nicht die Aufnahme nichtfinanzieller Kriterien, sondern deren sozialwissenschaftliches Verständnis. Es gilt, das jeweils unterschiedliche Wesen der beobachteten *lebendigen Ressourcen* zu verstehen. Versteht man etwa Vertrauen als eine Existenzform von Sozialkapital und dessen Aufbau in ökonomischer Metaphorik als „Einzahlung“, so kann man einen resultierenden „Bestand“ nicht mit dem eines Kontos oder eines Stahllagers vergleichen. *Diese* Gleichbehandlung als homogene Verfügungsmasse eines Steuerungswillens ist *zynisch*. Vertrauen wächst stetig und verfällt katastrophal. Führungskräfte müssen z.B. *immer wieder* darauf verzichten, Maßnahmen, die sie durchsetzen wollen, mit verlogenen Gründen anzupreisen. Es reicht schon ein opportunistischer Akt des „defecting“, um das aufgebaute „Vermögen“ zu entwerten, und damit auch Vorschußvertrauen in Changevorhaben zu enttäuschen.

Eine oben nicht erläuterte Modellannahme ist, daß sich die immateriellen Ressourcenarten nach ihren genuinen *Reproduktionsweisen* oder –logiken unterscheiden. Anders als der ökologische Diskurs unterscheiden wir z.B. nicht nur zwischen erneuerbaren und nicht erneuerbaren Ressourcen - mit denen man sparsam umgehen muß (klassische ökonomische Logik) Bezüglich humaner und sozialer Potentiale halten wir eine weitere Kategorie für nötig: *generative Ressourcen*. Sie *vermehrten sie sich im Gebrauch*. Man kann und soll sie daher in gewissem Umfang „verschwenderisch“ nutzen – eine *Logik der Verschwendung*.

5 Bilanz

Ein Zyniker ist ein Mensch, der von allem den Preis weiß
und von keinem den Wert. Oscar Wilde

Ein Beitrag über ein Controllingthema muß natürlich mit einer Bilanz schließen. Wir haben gleich drei. Erstens aus praktischer Sicht die einer Anwendung des Instruments. Sie kann mehr oder weniger operational, quantifizierend und aggregiert sein. Mindestens erhält man eine Zusammenstellung des Mehr oder Weniger bezogen auf die beobachteten Ressourcenarten der Akteursgruppen. Hat eine Maßnahme Diskursfähigkeit erhöht und zugleich die Gruppenkohäsion oder das organisationale Commitment verringert? Eine *Erklärung* für Erfolge und Mißerfolge ist das nicht, nur eben eine Bilanz ausgewählter Folgen. Diese in einer Kennzahl zu verdichten, scheint mir wenig sinnvoll; auch wenn Controller gerne eine „höchste Kennzahl“ wie den ROI haben. Halten wir fest: Das Instrument hilft dabei, (a) die *Bewertung* der „Bestandsveränderung“ von der interpretativen *Wertung* zu trennen, (b) divergierende Interessen und Betroffenheiten als solche zu beachten, und (c) den Kontext zu berücksichtigen. Thank you for discussing the outside world ...

Könnten wir, zweitens, mit einer breiteren Anwendung in der Praxis (und/oder der Sozialforschung) rechnen? Was brächte das gegenüber anderen Instrumenten? Die genannten Kriterien kann man schließlich auch so beobachten, zumal, wenn man auf eine „integrative“ oder „summative“ Bewertung verzichtet. Sicher. Das Instrument bietet nur einen heuristischen, interpretativen Rahmen und eine konsistente Terminologie. Man könnte es durch allerlei Standardisierung auch zum „Verfahren“ mit Handbuch etc. machen. Vermutlich wäre es der herrschenden *culture of numbers* gemäß sogar die Voraussetzung größerer Verbreitung. In gewissem Sinn vergleichbare Verfahren des Strategischen Controlling (Balanced Scorecard, Performance Measurement, Wissensmanagement, CSR bzw. Corporate Social Reporting u.ä.) machen das ja vor. Dagegen steht, daß man mit dem Ansatz analysieren muß, also verstehen, nicht nur messen. Das könnte ein Killermerkmal sein.

Wie steht es, drittens, mit theoretischen Erkenntnisfortschritten bei der Evaluierung von Change-Prozessen und der Erklärung ihres Scheiterns generell? Wie der Exkurs zum Zynismus-Controlling illustrieren mag, hat man von üblicher nomothetischer Sozialforschung (Korrelationismus) nicht viel zu erwarten. Vom verbreiteten Partizipationismus in der qualitativen Sozialforschung (alle Probleme sind kontextspezifisch, es gibt kein überlegenes Expertenwissen, einzig viable Lösung ist daher Partizipation) auch nicht. Ihre Folgerung unterscheidet sich in diesem Punkt nicht wesentlich von den „Erfolgsfaktoren“, welche die nomothetische Wissensfabrik als Standardprodukt ausstößt. Selbst die Folgerungen von Charles Weicks verstehendem Ansatz (der wiederum das *sensemaking* der Praxis zum Gegenstand hat), kann man wie Sutcliffe und Weber (2003) in eine je-desto-Form bringen. Danach verändern sich Organisationen um so leichter und vorteilhafter, je weniger die Führungskräfte glauben, ihr Umfeld kontrollieren zu können, und je größer ihr Optimismus hinsichtlich der eigenen und der Mitarbeiterpotentiale ist. Mag sein und scheint plausibel, wie so manche kontextunabhängig formulierte Erfolgsregel. Aber kann man sich Stimmungen und Einstellungen instrumentell zulegen? Und soll man sich mit solchen begnügen? Weick selbst und auch unser Ansatz

der Institutionellen Reflexivität (Moldaschl 2007a) würde auch nach institutionellen Arrangements (z.B. der Nebenfolgenorientierung) als Teil von Innovationsfähigkeit fragen.

Machen wir abschließend ein Gedankenexperiment. Unterstellen wir, Erfolg und Mißerfolg ließen sich klar unterscheiden, und nehmen optimistisch an, 50% der Change-Projekte seien sinnvoll. Dann wäre die eingangs genannte Erfolgsrate von 30% aller Projekte gar nicht so schlecht. 50 von 100 Projekten wären zu recht gescheitert (z.B. Intellectual Capital Measurement, unverstandenes Wissensmanagement, „Synergie“-Projekte, Maßnahmen, die nur dazu dienten, gescheiterte andere vergessen zu machen, und so fort). Von den 50 sinnvollen Projekten wären dann immerhin fast zwei Drittel erfolgreich. Und bei 20 gescheiterten wären vielleicht auch einige erfolgreich gescheitert: Man hat gelernt, Kompetenzen erweitert, Beziehungen geschaffen. Überhaupt hat methodisches Annehmen einige Vorteile gegenüber dem Glauben. Es würde z.B. schon helfen, nicht mehr a priori zu glauben, Change sei sinnvoll.

Literatur

- Abraham, R. (2000): Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126 (3), pp. 269-292.
- Andersson, L.M.; Bateman, T.S. (1997): Cynicism in the workplace: Some causes and effects: *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), pp. 449-469.
- Bernerth, J.B.; Armenakis, A.A.; Feild, H.S.; Walker, H.J. (2007): Justice, Cynicism, and Commitment: A Study of Important Organizational Change Variables. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (3), pp. 303-326.
- Bommer, W. H., Rich, G.A.; Rubin, R.S. (2005): Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change: *Journal of Organizational Behavior* Vol 26(7), pp. 733-75.
- Brown, M.; Cregan, C. (2008): Organizational change cynicism: The role of employee involvement. *Human Resource Management*, 47(4), pp 667-686.
- Brunsson, N. (1980): The Function of Project Evaluation. In: *R & D Management*, 10, pp. 61-65.
- Brunsson, N. (1985): *The Irrational Organization. Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change.* Chichester et al: Wiley.
- Dean Jr, J.W., Brandes, P.; Dharwadkar, R. (1998): Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23, 341–52.
- Ernst, B. (2010): Die Evaluation von Beratungsleistungen – Realität oder Utopie? In: Kühl, Stefan; Manfred Moldaschl (Hg.): *Organisation und Intervention.* München: Hampp, .
- Erwin, D.G. (2010) Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(1), pp. 39–56.
- Feldman, D.C. (2000). The Dilbert syndrome: How employee cynicism about ineffective management is changing the nature of careers in organizations: *American Behavioral Scientist*, 43(8), pp. 1286-1300.
- Johnson, J.L.; O'Leary-Kelly, A.M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal: *Journal of Organizational Behavior*, 24(5, SpecIssue), pp. 627-647.
- Krüger, W. (2006): Controlling von Reorganisationsprojekten. In: A.v. Werder/H. Stöber/J. Grundei (Hrsg.) *Organisationscontrolling*, Wiesbaden, S. 83-132.
- Kühl, S. (2008): *Coaching und Supervision.* Wiesbaden: VS.
- Moldaschl, M. (2005a): Audit-Explosion und Controlling-Revolution. Zur Verstetigung und Verselbständigung reflexiver Praktiken in der Wirtschaft. In: *Soziale Welt*, 56, S. 163-190.
- Moldaschl, M. (2005b): Das soziale Kapital von Arbeitsgruppen und die Nebenfolgen seiner Verwertung. In: *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 36(2), S. 219-237.

- Moldaschl, M. (2007a): Veränderungsrhetorik und Wettbewahren. Indikatoren für die Fähigkeit von Organisationen, sich zu erneuern. In: *Organisationsentwicklung*, 16(4), S. 34-44.
- Moldaschl, M. (2007b): Kapitalarten, Verwertungsstrategien, Nachhaltigkeit. Grundbegriffe und Modell zur Analyse sozioökonomischer Nachhaltigkeit. In: M. Moldaschl (Hrsg.): *Immaterielle Ressourcen. Nachhaltige Unternehmensführung und Arbeit I* (2. Aufl.). München: Hampp, S. 81-110.
- Moldaschl, M. (2007c) (Hrsg.): *Verwertung immaterieller Ressourcen. Nachhaltige Unternehmensführung und Arbeit III*. München: Hampp.
- Moldaschl, M.: (2009): Erkenntnisbarrieren und Erkenntnisverhütungsmittel. Warum siebzig Prozent der Changeprojekte scheitern. In: J. Kramer; H. Stark; F.v. Ameln (Hrsg.): *Organisationsberatung beobachtet. Hidden Agendas und Blinde Flecke*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 301-312,
- Moldaschl, M. (2010): Betriebliche Wissensökonomie. Verfahren und Verirrungen. In: Moldaschl, M. Stehr, N. (Hrsg.): *Die Wissensökonomie und Innovation*. Marburg: Metropolis, S. 203-258.
- Neely, A. (ed.) (2007): *Business Performance Measurement. Theory and Practice* (2nd ed.). Cambridge et al: Cambridge University Press.
- Nerlich, D. (2008): Zynismus in organisationalen Veränderungsprozessen: Zynische Einstellungen von Mitarbeitern als erfolgskritische Faktoren innerhalb organisationalen Wandels. Saarbrücken: Vdm.
- Porter, T.M. (1995): *Trust in Numbers: The Pursuit of Objectivity in Science and Public Life*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Power, M. (1994): *The Audit Explosion*. London. Demos.
- Power, M. (1997): *The Audit Society: Rituals of Verification*. Oxford: Oxford University Press.
- Reichers, A.E., Wanous, J.P.; Austin, J.T. (1997): Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11, 48-57.
- Roehl, H.; Romhardt, K. (2000): Wissensmanagement – Ein Dialog über Totes und Lebendiges. In: *Organisationsentwicklung*, 9(4), S. 50-59.
- Stanley, D.J.; Meyer, J.P.; Topolnytsky, L. (2005): Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change, 19(4), pp. 429-459.
- Stensaker, I.; Meyer, C.B; Falkenberg, J.; Haueng, A.C. (2002): Excessive Change: Coping Mechanisms and Consequences. In: *Organizational Dynamics*, 31(3), pp. 296-312.
- Sutcliffe, K.M.; Weber, K. (2003): Wenn Wissen schadet. *Harvard Business Manager*, August, S. 66-79.
- Thompson, R.C.; Joseph, K.M.; Bailey, L.L.; Worley, J.A.; Williams, C.A.: (2000): *Organizational Change: An Assessment of Trust and Cynicism*. Federal Aviation Administration, Oklahoma, Final Report, May 2000, http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/faa/trust_cynicism.pdf
- Wanous, J.P.; Reichers, A.E.; Austin, J.T. (2000): Cynicism about Organizational Change. Measurement, Antecedents, and Correlates. *Group & Organization Management*, 25(2), pp. 132-153.
- Werder, A.v. ; Stöber, H.; Grundei, J. (Hrsg.) (2006): *Organisationscontrolling*, Wiesbaden: Gabler.
- Wu, C.; Neubert, M.J.; Yi, X. (2007): Transformational leadership, cohesion perceptions, and employee cynicism about organizational change: The mediating role of justice perceptions: *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), pp. 327-351.