
BACHELORARBEIT

Herr
Robin Dörrmann

**Kommunikation von Change-
Management Prozessen –
Förderung von Motivation und
Akzeptanz bei Mitarbeitern**

2019

BACHELORARBEIT

Kommunikation von Change- Management Prozessen – Förderung von Motivation und Akzeptanz bei Mitarbeitern

Autor:
Herr Robin Dörrmann

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
Wirtschafts- und Werbepsychologie

Erstprüfer:
Prof. Dr. rer. pol. Eckehard Krah

Zweitprüfer:
Eric Kirchner

Einreichung:
Mannheim, den 06.01.2019

BACHELOR THESIS

Top down communication methods in corporate change management

Improving employee ac- ceptance and motivation

author:

Mr. Robin Dörrmann

course of studies:

Business Management

seminar group:

Economic and advertising psychology

first examiner:

Prof. Dr. rer. pol. Eckehard Krah

second examiner:

Eric Kirchner

submission:

Karlsruhe, 06.01.2019

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname: Dörrmann, Robin

Thema der Bachelorarbeit: Kommunikation von Change-Management Prozessen - Förderung von Motivation und Akzeptanz bei Mitarbeitern

Topic of thesis: Top down communication methods in corporate change Management - Improving employee acceptance and motivation

59 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2019

Abstract

Die vorliegende Arbeit thematisiert Change-Management im wirtschaftlich unternehmerischen Kontext. Es wird der gesamte Prozess von der Wahrnehmung von Auslösern, über die Begleitung und die Maßnahmen innerhalb des Prozesses bis hin zu Verbesserungsmöglichkeiten beleuchtet. Der Fokus liegt hierbei auf den betroffenen Mitarbeitern und der Aufgabe des Managements diese für die Veränderung zu sensibilisieren. Aus den theoretischen Überlegungen lassen sich drei Faktoren für erfolgreiches Change-Management ableiten: die Kommunikation nach innen und außen, die Fokussierung auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter und eine vorab geplante und ausreichend finanzierte Durchführung.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VII
1 Einleitung.....	1
2 Change-Management	2
2.1 Definition.....	2
2.2 Auslöser für einen Wandel	5
2.2.1 Externe Auslöser.....	5
2.2.2 Interne Auslöser.....	9
2.3 Problemstellung	10
2.3.1 Organisationsentwicklung	10
2.3.2 Unternehmen	14
2.3.3 Führungskräfte.....	15
2.3.4 Mitarbeiter.....	16
2.4 Theoretischer Ablauf eines Wandels.....	17
2.5 Rolle der Kommunikation	20
2.6 Führung und Leadership	22
2.6.1 Entwicklung des Führungsverständnisses.....	24
2.6.2 Bedeutung für Change-Management Projekt	25
3 Motivationsforschung.....	28
3.1 Psychologische Betrachtung	28
3.1.1 Definition.....	28
3.1.2 Motivationstheorien	29
3.1.3 Unternehmerischer Bezug	32
3.1.4 Rolle der Unternehmenskultur.....	33
3.2 Förderung von Motivation und Akzeptanz	36
3.2.1 Einfluss von Change-Management auf die Produktivität	36
3.2.2 Möglichkeiten der Steigerung.....	37
4 Praxisbeispiel.....	40
4.1 Change-Management bei SAP	40
4.2 Evaluation und Erfolgsfaktoren.....	44
5 Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse.....	46
6 Fazit.....	47

Quellenverzeichnis.....	XI
Eigenständigkeitserklärung	XV

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Formen des Widerstands nach Mohr/Büning/Fröbel/Hess	16
Abbildung 2: 3 Phasen-Modell von Kurt Lewin	18
Abbildung 3: 8-Phasen Modell nach Kotter.....	19
Abbildung 4: Beteiligung der Unternehmensleitung	23
Abbildung 5: Maslow'sche Bedürfnispyramide.....	30
Abbildung 6: Kulturebenen nach Steinmann/Schreyögg/Koch.....	35
Abbildung 7: Produktivität einer Organisationseinheit während einer Veränderung	36
Abbildung 8: Organigramm des Intranet-Programms.....	41

1 Einleitung

Wir leben im Zeitalter der Technologisierung und des Fortschritts. Begünstigt durch die rasche Entwicklung während der Industrialisierung hat der Mensch zahlreiche Neuerungen erfunden und entdeckt, die unseren Alltag prägen. Doch jede neue Erfindung bringt auch Veränderung mit sich. So haben es Erfindungen, wie beispielsweise das iPhone von Apple geschafft, das Nutzerverhalten und damit nachhaltig den Alltag von Millionen von Menschen zu verändern. Dies war nur möglich, weil die Menschen diese Erfindung angenommen und sich mit der Veränderung arrangiert haben. Sie haben in der neuen Technologie für sich einen Mehrwert erkannt und waren damit bereit ihr gewohntes Nutzungsverhalten und ihren Konsum zu ändern.

Die Tragweite von Veränderungen, egal ob technologisch oder nur strukturell, reicht jedoch weit über das private Umfeld hinaus. Gerade im wirtschaftlichen und damit unternehmerischen Kontext sind Veränderungen, geplant oder ungeplant, an der Tagesordnung. Es gilt sich mit diesen auseinanderzusetzen und die für sich individuell beste Lösung zu finden.

Diese Arbeit thematisiert solche Veränderungen im unternehmerischen Kontext, zeigt mögliche Auslöser und Probleme auf und gibt letztlich einen Ausblick für den Umgang mit Veränderungen im Unternehmen. Speziell wird hierbei der Umgang mit den betroffenen Mitarbeitern beleuchtet und die Möglichkeiten der Förderung von Motivation und Akzeptanz geklärt.

2 Change-Management

„Es ist nicht gesagt, dass alles besser wird, wenn es anders wird. Wenn es aber besser werden soll, muss es anders werden.“ (Georg Christoph Lichtenberg (1742-1799), deutscher Aphoristiker und Physiker)

Mit dieser Aussage, schafft Georg Christoph Lichtenberg bereits früh eine hinreichende Bedingung für Erfolg. Diese hinreichende Bedingung besteht aus der Veränderung bestehender Umstände, um eine Chance zu erhalten, diese zu verbessern. Hierbei wird ebenfalls mit einbezogen, dass trotz einer Veränderung, der Ursprungszustand gleichbleiben oder sich sogar verschlechtern kann. Beharrt man jedoch auf seinem gegenwärtigen Zustand, hat man auch keine Möglichkeit, diesen zu verbessern.

Mit der Globalisierung und den darin beinhalteten Bestandteilen, wie der Technologisierung und Internationalisierung, stehen wir heute, mehr als zuvor, vor umfassenden Veränderungen als Privatperson, aber auch im wirtschaftlichen Umfeld. Diese Veränderungen stellen Herausforderungen dar, mit denen verstanden umzugehen werden muss. Die nachfolgenden Ausführungen behandeln Change-Management im wirtschaftlichen Kontext und sollen den Umgang mit Veränderungsprozessen darstellen und Erfolgsfaktoren herauskristallisieren.

2.1 Definition

Change-Management ist ein weltweit viel beachtetes und diskutiertes Thema, weshalb es mehrere gebräuchliche Definitionen gibt:

In seinem Buch, Change-Management – Grundlagen und Erfolgsfaktoren beschreibt Thomas Lauer Change-Management als die „Gestaltung des Weges“¹, hin zu einem gewünschten Zustand. Er räumt dabei ein, dass zwar keine klare Trennung zwischen dem Weg und dem gewünschten Endzustand möglich sei, er jedoch eine klare Abgrenzung zur Anwendung von Methoden und Verfahrensweisen der strategischen Zielplanung sieht. Ebenfalls sieht er Change-Management nicht als Bestandteil der strategischen Unternehmensführung, welche von ihrer externen Ausrichtung geprägt ist, sondern mehr

¹ Lauer 2014, S. 4

als einen intern gerichteten Prozess, da sich dieser mehrheitlich mit den Mitgliedern einer Organisation beschäftigt. Bei der Durchführung solcher Veränderungsprozesse geht es demnach darum, Anpassungen durch eine Kombination von Strategie und Umsetzung durchzusetzen, um den gewünschten Erfolg zu erzielen. Elementar hierbei, sei die menschliche Unterstützung der Beteiligten. Lauer sieht demnach Change-Management nicht nur als Sozialtechnik, „sondern in letzter Konsequenz auch als eine spezifische Philosophie der Unternehmensführung“².

Regina Kroehl dagegen, legt in ihrem Buch, Change-Management – Veränderungsinitiativen erfolgreich steuern, andere Schwerpunkte. Sie definiert den Begriff Change-Management, als die Steuerung und Gestaltung eines Wandels. Ihrer Meinung nach, ist Kommunikation der wichtigste Bestandteil eines Veränderungsprozesses. Neben anderen Faktoren entscheidet diese somit, über eine erfolgreiche Anpassung des Unternehmens an eigene Ansprüche und an den Markt³.

Frank Keuper und Heinz Groten beschreiben das Thema Change-Management, unter Berücksichtigung allgemeiner Theorien über Unternehmensstrategien und damit auch externer Einflüsse des Marktes. Es wurde eine interne Wertkette aufgestellt, welche aus einer klaren Strategie zur Auswahl von Führungskräften, der aktiven Rolle des Vorstands in der Führungskräfteentwicklung, dem Fokus auf Potenzialentwicklung und Nachfolgeplanung, dem Talentmanagement und der regelmäßigen Bewertung von Leistung und Personal aufbaut besteht⁴. Die optimale Anpassung dieser internen Werte an das externe Wettbewerbsumfeld wird als Unternehmensstrategie verstanden. Aufgefallen ist hierbei vor allem die menschliche Komponente, die in allen genannten Punkten vertreten ist. Sollte also eine dieser internen Strukturen verändert werden, sprechen die beiden von einem internen Wandel, welcher eine der drei folgenden Maßnahmen hervorruft: Optimierung, Organisatorischen Veränderung oder Transformation. Diese Maßnahmen sind nach der Stärke des betroffenen Einflusses geordnet und beginnen mit der Optimierung, welche abgeschlossenen Teile einer Wertkette, wie zum Beispiel die Einführung eines neuen IT-Systems in einer bestimmten Abteilung beschreibt. Somit ist nur ein begrenzter Bereich und damit auch nur eine begrenzte Zahl an Mitarbeitern innerhalb

² Lauer 2014, S.5

³ Vgl. Kroehl 2014, S. 14 ff.

⁴ Vgl. Keuper 2007, S. 9 f.

eines Unternehmens betroffen. Organisatorische Veränderung dagegen betreffen meist mehrere Teile der Wertkette. Betroffen sind hierbei mehrere Unternehmensbereiche, was in der Regel auch die Anzahl der betroffenen Mitarbeiter steigert. Somit sind auch die Schnittstellen innerhalb eines Unternehmens angepasst werden. Beispiele hierfür ist die Verlagerung eines Standortes, was national, aber auch international stattfinden kann. Die Transformation stellt die umfassende und damit auch einflussreichste Form eines internen Wandels dar. Hierbei ist das gesamte Unternehmen von tiefgreifenden bevorstehenden Veränderungen betroffen. Diese müssen ihren Ursprung nicht immer im internen Umfeld des Unternehmens haben, sondern können auch externen Natur sein. Hierunter würde beispielsweise die Änderung des Unternehmensgegenstandes aus wirtschaftlichen Gründen fallen⁵.

Basierend auf der zuvor erläuterten Klassifizierung ist Change-Management nach Keuper und Groten demnach situationsabhängig und muss an die Art des Wandels und an das Unternehmen angepasst werden. Die Hauptbestandteile sind Techniken mit dem Fokus auf menschliche Aspekte und deren Auswirkung.

Unter Berücksichtigung dieser verschiedenen Aspekte, lassen sich verschiedene Gemeinsamkeiten zu einer zusammenfassenden Definition zusammenfassend.

Der Kernaspekt der oben erläuterten Auffassungen, spiegelt sich im Umgang mit den Menschen wieder, die letztlich am meisten von den jeweiligen Veränderungen betroffen sind, nämlich den Mitarbeitern. Der Change-Management Prozess muss demnach an die Bedürfnisse und das Befinden der Mitarbeiter angepasst werden. Um dies zu schaffen sollte das Hauptaugenmerk nicht auf den zu erreichenden Zustand, sondern auf den Weg und die einzuleitenden Maßnahmen gelegt werden. Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass Change-Management ein interner Prozess ist, der sich unter Berücksichtigung der beteiligten Akteure mit einer oder mehreren Veränderungen innerhalb eines Unternehmens beschäftigt.

⁵ Vgl. Keuper 2007, S. 10 f.

2.2 Auslöser für einen Wandel

Um langfristig erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen immer wieder Hindernisse überwinden. Diese Hindernisse können durch externe oder hausgemachte interne Faktoren hervorgerufen werden. Kommt es zu einem inneren oder äußeren Veränderungsdruck, so steht das Unternehmen vor der Wahl, wie mit diesem umgegangen wird. Externe Faktoren, die einen Wandel in einem Unternehmen auslösen können, werden von dem Umfeld des Unternehmens hervorgerufen. Dieses besteht in der Regel aus dem jeweiligen Markt, dem in dem Markt beteiligten Akteuren und dem sozialen gesellschaftlichen System in dem das Unternehmen tätig ist.

Im Gegensatz zu den externen Faktoren können auch interne Faktoren auftreten und ein Unternehmen zu einem Wandel zwingen. Hierbei handelt es sich unter anderem um ein exzessives Wachstum, vor allem in Frühphasen eines Unternehmens, eine Änderung der Unternehmensstrategie, gegebenenfalls basierend auf einzelnen Personen in Führungspositionen oder einfach organisatorische Umstrukturierungen.

2.2.1 Externe Auslöser

Betrachtet man die Systemtheorie und wendet diese auf die Welt der Unternehmen an, so wird deutlich, welchen Einfluss das Unternehmensumfeld haben kann und welchen Herausforderungen den Unternehmen regelmäßig bevorstehen. Hierbei ist ein Unternehmen gewissermaßen ein System, welches damit zum einen aus dessen Elementen und deren Beziehung zueinander besteht. Dem klassischen Unternehmen kann man demnach soziale und technische Bestandteile zuschreiben⁶. Bei den sozialen Elementen handelt es sich um die für das Unternehmen tätigen Mitarbeiter. Diese sorgen für eine gewisse Komplexität innerhalb des Unternehmens, da die Art und Intensität ihrer Reaktionen auf Reize (intern oder extern ausgelöst) lediglich eingegrenzt, jedoch nicht hervorgesagt werden können. Dem gegenüber steht die technische Komponente des Systems. Diese wird von der in Unternehmen verwendeten Technik bzw. den Maschinen verkörpert. Im Gegensatz zur sozialen Komponente ist dieses Element leicht steuerbar und kann nach Belieben eingesetzt oder verändert werden.

⁶ Vgl. Lauer 2014, S. 13

Da ein Unternehmen, abgegrenzt von der Außenwelt nicht überlebensfähig wäre und um erfolgreich zu sein auf diversen Märkten tätig sein muss handelt es sich bei einem Unternehmen zusätzlich um ein offenes System. Es steht im Austausch mit seiner Umwelt, was ihm zu einen die Möglichkeit bietet beispielsweise Waren zu beschaffen und abzusetzen, es jedoch auch von externen Faktoren beeinflusst werden kann⁷.

Lauer spricht hierbei über sechs Unternehmensumwelten, welche auf das Unternehmen einwirken: die soziale, die gesamtwirtschaftliche, die politische, die technologische, die ökologische und die institutionelle Umwelt. Die *soziale Umwelt* umfasst soziodemografische Merkmale des jeweiligen gesellschaftlichen Systems, aber auch weiche Faktoren, wie die vorhandenen Lebensstile und Wertevorstellungen⁸. Da ein profitorientiertes Unternehmen in der Regel Produkte oder Dienstleistungen dieser Gesellschaft anbietet, lässt es sich nicht vermeiden sich mit dieser auch auseinanderzusetzen. Hierbei ist es wichtig, eine Veränderung dieser sozialen Umwelt zu beobachten und zu verfolgen, um gegebenenfalls und am besten so früh wie möglich reagieren zu können. Ein Beispiel hierfür wäre die, zumindest in Deutschland, stark voranschreitende Überalterung der Gesellschaft⁹. Ohne genauer auf die vielen Facetten dieser gesellschaftlichen Entwicklung einzugehen, lässt sich sagen, dass die Unternehmen in mindestens zwei Punkten davon betroffen sind oder betroffen sein werden. Da Präferenzen und Interessen mit steigendem Alter durchaus wechseln und sich verändern können bleibt abzuwarten, ob sich nicht auch Unternehmen an diese Veränderung anpassen. Diese Anpassung kann von Marketingstrategien bis hin zum Unternehmensgegenstand stattfinden, ist jedoch nur schwer abzuschätzen. Ein Beispiel hierfür wäre die Branche der Unterhaltungselektronik. Fraglich ist ob sich die hier agierenden Unternehmen in Zukunft mehr auf eine im Schnitt ältere Zielgruppe fokussieren und ihr Angebot damit anpassen oder der bisherigen Zielgruppe treu bleiben. Mit der Überalterung der Gesellschaft steigt logischerweise auch das durchschnittliche Alter im Unternehmen. Ohne dies positiv oder negativ zu bewerten, sind Unternehmen, in der Regel, trotzdem immer auf der Suche nach jungen Arbeitnehmern die im Optimalfall frischen Wind in die Organisation bringen können. Der Kampf um geeignete Mitarbeiter in diesem Alter dürfte ebenfalls intensiver werden, da bei gleichbleibender Nachfrage (vorhandene zu besetzende Stellen) und sinkendem

⁷ Vgl. Lauer 2014, S.13 ff.

⁸ Vgl. Lauer 2014, S.16

⁹ Vgl. Lauer 2014, S. 16 f.

Angebot (Anzahl der in diesem Fall „jungen“ und geeigneten Arbeitnehmer) der Preis (Maßnahmen der Unternehmen einen Mitarbeiter für sich zu gewinnen) steigt. Daraus lässt sich ableiten, dass Unternehmen wohl zukünftig, sofern ein Interesse an der sinkenden Masse an jungen potenziellen Arbeitnehmern besteht, mehr in die Findung, Gewinnung und Bindung investieren müssen.

Die *gesamtwirtschaftliche Unternehmensumwelt* beinhaltet weitere mögliche Auslöser für Veränderungen in einem Unternehmen. Durch die Interaktion mit den verschiedenen Teilnehmern des wirtschaftlichen Umfelds, wie Konkurrenten, potenziellen oder tatsächlichen Kunden oder im Hintergrund agierende Institutionen und Behörden¹⁰. Sämtliche Veränderungen innerhalb dieses Umfeldes können sich auf das Unternehmen auswirken und Veränderungen hervorrufen. Dies hängt jedoch auch von der jeweiligen Branche und dem Unternehmen ab, da es natürlich auch durchaus Veränderungen gibt, die ein Unternehmen nicht betreffen. Ein Beispiel für eine Veränderung innerhalb dieser Kategorie wäre die 2007/08 stattgefundene Finanzkrise.

Des Weiteren wirkt auch die *politische Umwelt* auf das Unternehmen ein. Hierbei handelt sich um die gegebenen politischen Rahmenbedingungen, die politische Stabilität und gegebenenfalls die Änderung von Gesetzen¹¹. Gravierende Veränderungen in diesem Bereich, zwingen die Unternehmen sich anzupassen. Eine Änderung eines Gesetzes beispielsweise für den Ausstoß von Schadstoffen bei Autos, beeinflusst die Produktion und Entwicklung der Hersteller und kann so massiven Umbrüchen im Unternehmen führe, da ohne eine Anpassung hier, das Unternehmen nicht mehr auf dem Markt tätig sein kann.

Zusätzlich wirkt auch die *technologische Umwelt* auf das Unternehmen ein. Hierbei kann der Veränderungsdruck viele Facetten haben, welche vor allem von der Richtung und der Geschwindigkeit der jeweiligen Veränderung abhängig sind¹². So können beispielsweise technische Innovationen eines Konkurrenten ein Unternehmen zwingen, die eigenen Produkte und damit gegebenenfalls die Produktion umzustellen um konkurrenzfähig zu bleiben. Unabhängig von Innovationen von Mitbewerbern, welche einen Kampf um

¹⁰ Vgl. Lauer 2014, S.16

¹¹ Vgl. Lauer 2014, S.16

¹² Vgl. Lauer 2014, S. 16

die Markanteile zur Folge hat, können auch branchenunabhängige und mehr gesamtwirtschaftlich relevante Innovationen einen Veränderungsdruck ausüben. Hierunter fällt zum Beispiel die Digitalisierung in Verbindung mit der Einführung von wirtschaftlich genutzten Computern ein. Eine Adaption dieser technischen Innovation ermöglichte viele neue Chancen, wie mit der Entwicklung des Internets, beispielsweise eine erleichterte Kommunikation und Sicherung und Verwaltung der genutzten Daten sorgte jedoch auch für eine Umstrukturierung von Strukturen und Prozessen innerhalb der Organisationen. Die Gegenwart zeigt, dass eine Anpassung an diese damals noch unbekannte Technologie im Nachhinein unerlässlich war.

Auch die *ökologische Umwelt* wirkt auf das Unternehmen ein. Hierbei betrachtet man den Wandel der Klimabedingungen, das Vorkommen von, möglicherweise für die Produktion genutzten, Bodenschätzen und die Veränderungen innerhalb der Natur¹³. Was letztlich ein, durch Umweltverschmutzung und exponentiell steigende und kaum nachhaltige Nutzung von Ressourcen, von den Menschen hausgemachtes Problem darstellt, hat logischerweise nicht nur für Ökosystem Erde, sondern auch die darin enthaltenen Akteure, wie die Unternehmen Konsequenzen.

Letztlich ist auch die *institutionelle Umwelt* zu erwähnen. Diese umfasst sowohl die physikalische als auch die intellektuelle Infrastruktur im Unternehmensumfeld. Die physikalische Infrastruktur beinhaltet unter anderem vor allem den Aufbau des Straßennetzes und Versorgungssysteme für Wasser und Strom¹⁴. Beide Faktoren spielen bereits bei der Standortwahl eine sehr wichtige Rolle für ein Unternehmen, da hier natürlich das für das Unternehmen bestmögliche Umfeld gewählt werden soll. Das betrifft sowohl die Anfahrtswege für Lieferanten, zur Lieferung von Produkten oder Produktionsgütern als auch für Kunden, die die Ware dann abnehmen sollen. Zusätzlich muss je nach Branche auch die vorhandene Strom- und Wasserversorgung den eigenen Ansprüchen beziehungsweise Notwendigkeiten genügen. Im Falle einer Veränderung hier, beispielsweise durch eine große langfristig angelegte Baustelle auf einem der Haupttransportwege des Unternehmens, muss das Unternehmen umdisponieren. Der zweite Faktor, also die intellektuelle Infrastruktur umfasst das Vorkommen von Schulen, Hochschulen und Forschungseinrichtungen im Unternehmen. Dieses spielt vor allem für die Aus- und

¹³ Vgl. Lauer 2014, S. 16

¹⁴ Vgl. Lauer 2014, S. 17

Weiterbildung der Unternehmen eine große Rolle. Da somit eine gewisse Abhängigkeit besteht, können auch Veränderungen in diesem Bereich das Unternehmen stark beeinflussen.

Trotz dieser, auf den ersten Blick, klaren Trennung der Faktoren, merkt man bei genauerer Betrachtung eine enge Verknüpfung der einzelnen Bereiche. Diese können sich auch untereinander beeinflussen und so das Unternehmen indirekt zu einer Veränderung zwingen.

2.2.2 Interne Auslöser

Trotz des großen Einflusses von externen Faktoren, können auch interne eine Veränderung und damit ein Change-Management Projekt hervorrufen. Hierbei handelt es sich unter anderem um das Wachstum eines Unternehmens, eine Änderung der Unternehmensstrategie oder allgemein organisatorische Umstrukturierungen.

Wächst ein Unternehmen schnell, was vor allem in der Anfangsphase oft der Fall ist, so ändern sich auch schnell die Prozesse und Strukturen innerhalb des Unternehmens. Diese werden mit zunehmender Größe meist komplexer, was sowohl die Mitarbeiter als auch die Führung überfordern kann. Lauer gibt hierfür ein Beispiel. Er beschreibt die Anfänge des Onlineportals Ebay, welches zu Beginn in klassischer Manier eines Start-Ups von kurzen Kommunikationswegen und unkonventionellen Arbeitsmethoden geprägt war. Durch das schnelle Wachstum, war der Gründer gezwungen ein professionelles Management einzusetzen, welches die immer mehr werdenden Aufgabenbereiche abdecken sollte. Die Folge war die Einführung definierter Abläufe und Strukturen, welche die vorherige Spontanität verblassen ließen. Dieser massive Eingriff auf die Struktur des Unternehmens und damit auf den Arbeitsalltag der Mitarbeiter, war eine Veränderung, welche in jedem Fall professionell angegangen werden musste, um nachhaltig erfolgreich zu sein¹⁵.

Basierend auf dem Wachstum eines Unternehmens können auch weitere strategische Entscheidungen getroffen werden, die das Unternehmen und seine Mitarbeiter beeinflussen können. Hierunter fällt eine möglicherweise geplante Internationalisierung, zur

¹⁵ Vgl. Lauer 2014, S. 22 f.

Erschließung neuer Märkte oder eine simple Standortverschiebung. Diese kann auch national auftreten. Kommt es zu solchen Entscheidungen, betrifft dies vor allem die Mitarbeiter, welche im schlimmsten Fall, mit dem Unternehmen mitziehen müssen um nicht ihre Anstellung zu verlieren. Auch die einfache Umstrukturierung durch eine Veränderung der im Unternehmen laufenden Prozesse oder der Zusammenlegung zweier Abteilungen können bereits Change-Management benötigen.

Zusätzlich, kann auch eine komplette oder teilweise Änderung der Unternehmensstrategie zu massiven Änderungen innerhalb eines Unternehmens führen. Diese Änderungen können sowohl auf Entscheidungen von kompletten Führungsstäben also auch von möglicherweise neuen Führungspersonen kommen, die das Unternehmen mit ihren eigenen Ansichten prägen wollen¹⁶.

2.3 Problemstellung

Eine Studie von McKinsey aus dem Jahre 2015 hat gezeigt, dass trotz der umfassenden Beschäftigung und auch der steigenden Bedeutung der Thematik innerhalb der Unternehmen, immer noch 70% der Change-Management Projekte scheitern¹⁷. Es stellt sich die Frage, warum? Im Folgenden werden vier potenzielle Problemherde beziehungsweise Ursachen aufgeführt, die ein Change-Management Projekt gefährden, oder gar scheitern lassen können. Darunter fallen veraltete Denkmuster, das Unternehmen selbst und die beteiligten Führungskräfte und Mitarbeiter.

2.3.1 Organisationsentwicklung

Eine mögliche Ursache für das Scheitern eines Change-Management Prozesses basiert auf mittlerweile veralteten Denkmustern, welche, wenn möglich auch nicht bewusst, immer noch in den meisten Unternehmen vorhanden sind. „In der Vergangenheit lag das Schwergewicht der Managementlehre eher auf der Vermittlung der Methoden zur Strategiefindung, die Umsetzung im Unternehmen, der erforderliche Wandel selbst, wurde dabei vielfach als ein Automatismus begriffen“¹⁸. Dieses Verständnis eines Wandels als

¹⁶ Vgl. Lauer 2014, S. 25 f.

¹⁷ Vgl. Ewenstein/Smith/Sologar 2015

¹⁸ Vgl. Lauer 2014, S.4

Automatismus findet in der klassischen Managementlehre seinen Platz. Sie betrachtet eine Organisation als einen in sich schlüssigen Apparat, welcher in seinem Aufbau und seinen Eigenschaften trivial und durchschaubar ist. Demnach können interne Prozesse vernachlässigt und Veränderung rein unter Betrachtung des Ist- und Soll Zustandes geplant werden¹⁹.

Betrachtet man die Entwicklung der Managementlehre, während des letzten Jahrhunderts, angefangen mit dem von Henri Fayol (1841-1925) entwickelten Administrationsansatzes, wird das Problem deutlicher. Dieser beschäftigt sich mit der Organisation innerhalb des Unternehmens²⁰. Der Ansatz beschäftigt sich vor allem mit der Funktion des Managements und macht fünf Grundeigenschaften dessen aus: Vorschau und Planung, Organisation, Leitung, Koordination und Kontrolle. Diese sollten eine Grundstruktur innerhalb des Unternehmens bilden und das Interesse der gesamten Organisation und allen darin enthaltenen Akteuren wahren²¹. Die Besonderheit ist, dass Fayol erstmals versucht hat, eine systematische und allgemeingültige Theorie über die funktionale Bedeutung des Managements aufgestellt hat²².

Gleichzeitig beschäftigte sich Frederick Winslow Taylor (1856-1915) mit verschiedenen Möglichkeiten zur Steigerung der Produktivität von Mitarbeitern²³. Zu dieser Zeit war es üblich, dass die Arbeiter selbst die Planung, Ausführung und Kontrolle der eigenen Arbeit durchführten. Taylor wollte dies ändern und trennte diese Bereiche. Die Planung und Kontrolle sollten von nun an Aufgabe des Managements sein, sodass sich der Arbeiter selbst nur noch auf die Ausführung konzentrieren muss²⁴. „Damit war Platz geschaffen für die systematische Anwendung wissenschaftlich angeleiteter Methoden bei der Arbeitsplanung. Die Analyse der Arbeitsvorgänge, die Zerlegung der Arbeit in möglichst kleine Arbeitselemente mit der Möglichkeit der Spezialisierung der Arbeiter, die Messung der Zeit für deren bestmögliche Ausführung, kurz: Die Methoden- und Zeitstudien konnten nun entwickelt und eingesetzt werden, um durch die Planung der Arbeit die

¹⁹ Vgl. Kroehl 2014, S.16 f.

²⁰ Vgl. Langa 2015

²¹ Vgl. Klassische Managementlehre o.D.

²² Vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2016, S. 45 f.

²³ Vgl. Maier/Bartscher/Nissen o.D.

²⁴ Vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2016, S. 43

Voraussetzungen für hohe Arbeitseffizienz zu schaffen“²⁵. Ebenfalls wichtig, war Taylor eine leistungsgerechte Differenzierung. Basierend auf der eigenen Kontrolle der ausgeführten Arbeiten. So konnte in Form von Akkordsätzen finanzielle Anreize geschaffen werden. Alles in allem sorgte Taylor also für eine funktionale Gliederung der Organisation und der Managementaufgaben.

Ein weiterer Ansatz der in den 1920er Jahren entstand, war der Bürokratieansatz von Max Weber (1864-1920). Dieser stellte die These auf, dass bürokratische Strukturen innerhalb eines Unternehmens das Wachstum dieser begünstigen. Die zentralen Merkmale hier waren die Regelgebundenheit, die Amtshierarchie, die Spezialisierung, die Aktenmäßigkeit und der Aufstieg durch fachliche Kompetenz. Das Einhalten dieser Grundprinzipien führte nach Weber zu einem berechenbaren und damit leichter zu kontrollierbaren und steuerbaren Unternehmen²⁶. Weitere Merkmale seiner Theorie waren die Regelgebundenheit, die abgegrenzten Kompetenzbereiche, die Amtshierarchie, die Aktenmäßigkeit der Verwaltung, die Erforderlichkeit definierter Qualifikation für Stelleninhaber und fixierte Laufbahnen und Gehaltshierarchien²⁷.

Die entscheidende Komponente die in allen oben angeschnittenen Theorien jedoch vernachlässigt wurde und die den vergangenen Jahren, vor allem durch den danach folgenden Human-Relations Ansatzes, immer mehr an Bedeutung gewonnen hat ist der Umgang mit den betroffenen Mitarbeitern und deren Empfinden. „Der Begriff Human Relations stammt aus dem angle-amerikanischen Sprachgebrauch und umschreibt die zwischenmenschlichen Beziehungen der arbeitenden Menschen im Betrieb“²⁸. Er führt die organisationstheoretischen Forschungen von Fayol, Taylor und Weber weiter und stellt die These auf, dass das Befinden der Mitarbeiter weniger von den objektiv gegebenen Arbeitsbedingungen und mehr von dem im Betrieb herrschenden psychologischen Klima abhängig ist²⁹. Dieser Ansatz hatte seinen Nährboden aus den in den 1930er Jahren stattfindenden und unter Elton Mayo geleiteten Hawthorne-Experimenten. Diese sollten zu Beginn Aufschlüsse darüber geben, welchen Einfluss physische Reize, wie

²⁵ Steinmann/Schreyögg/Koch 2016, S. 43

²⁶ Vgl. <http://my-business-blog.de/2015/01/20/klassische-ansatze-der-organisationstheorie/>

²⁷ Vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2016, S.51

²⁸ Human Relations o.D

²⁹ Vgl. Human Relations o.D.

Lichtverhältnisse und Lärm, am Arbeitsplatz auf die Produktivität der Mitarbeiter hat³⁰. Überraschend war, dass unabhängig von der Variation der Lichtverhältnisse die Produktivität der teilnehmenden Gruppen anstieg. Mit zunehmender Dauer des Experiments wurden zusätzlich noch weitere Variablen, wie ein Leistungslohn und Ruhezeiten eingeführt. Hierbei zeigten sich die gleichen Ergebnisse. Unabhängig von der Verbesserung oder Verschlechterung der Umstände, stieg die Produktivität an³¹. Diese wurde auf fünf Gründe zurückgeführt: die kleine Gruppengröße, der zusätzliche Verdienst, die Beteiligung an einer möglichen Umstrukturierung des Arbeitsverhältnisses, die Teilnahme an einem Experiment und die damit verbundene Aufmerksamkeit. Ebenfalls ausschlaggebend war der differenzierte Führungsstil der jeweiligen Vorarbeiter. Während der eine freundlich und entspannt die Gruppe leitete, zeigte sich der andere eher autoritär und distanziert. Die deutliche Steigerung bei einer freundlichen und engagierten Führungsperson in Kombination mit den, für damalige Verhältnisse guten Arbeitsbedingungen, lies Mayo letztlich zu dem Schluss kommen, dass „das Bewusstsein für den Einfluss des Führungsstils und die zwischenmenschlichen Fähigkeiten“³² entscheidend für den Erfolg einer Organisation sind. Dies war der Startschuss für viele verschiedene Forschungen im Bereich der Human-Relations Bewegung beziehungsweise des darauffolgenden Human Ressourcen-Ansatzes. „Man diagnostizierte ein Spannungsverhältnis, das sich aus den traditionellen Organisationsstrukturen einerseits und den Entfaltungsbedürfnissen der Menschen andererseits ergibt; dieses äußerte sich in den Spannungen zwischen bürokratischer Effizienz und nicht-rationalem Verhalten, zwischen Disziplin und Autonomie, zwischen formalen und informalen Beziehungen.“³³ Diese entstehenden Konflikte führen, bei fehlender Betrachtung, unweigerlich zu der Verschwendung von menschlichen und materiellen Ressourcen³⁴. Aufbauend aus der ihr vorangegangenen Forschungen, gewann die Human-Relations Bewegung immer mehr an Bedeutung. Die „zentrale These ist, dass der Organisationserfolg durch die Beachtung der sozialen Bedürfnisse der Mitarbeiter gesteigert wird.“³⁵

³⁰ Vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2016, S. 55

³¹ Vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2016, S. 56

³² Hawthorne o.D.

³³ Steinmann/Schreyögg/Koch 2016, S. 59

³⁴ Vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2016, S. 59

³⁵ Weibler, Jürgen 2017

2.3.2 Unternehmen

Neben dem Vorhandensein von möglicherweise veralteten Denkmustern, welche immer wieder Change-Management Projekt stören oder sogar scheitern lassen, spielt auch logischerweise das Unternehmen an sich, eine große Rolle innerhalb eines Change-Management Prozesses. Betrachtet werden hierbei verschiedene Eigenschaften eines Unternehmens, welche je nach Ausprägung zu Problemen innerhalb eines Change-Management Projektes führen können.

Als allererstes muss geprüft werden, ob das Unternehmen überhaupt zu der jeweiligen Veränderung fähig ist. Hierbei führt Regina Kroehl drei Faktoren auf, welche die Veränderungsfähigkeit eines Unternehmens prägen: Ressourcen, Prozesse und Werte³⁶. Unter Ressourcen fallen alle im Unternehmen nutzbaren Kapazitäten, wie die eigenen Mitarbeiter, finanzielle Mittel, Ausstattung und Technologie. Die Prozesse umfassen die jeweiligen Kommunikationswege, Koordination und Entscheidungsfindungen. Zusätzlich beschreiben die Werte „die Standards [...] aufgrund derer Mitarbeiter priorisieren, um Entscheidungen zu treffen“³⁷. Zusätzlich zu diesen Faktoren, spielt auch das Gleichgewicht zwischen Stabilität und Veränderung eine entscheidende Rolle³⁸. Auf der Stabilität baut ein Unternehmen auf. Hierbei geht es um klare Strukturen und Abläufe, die ein Unternehmen überhaupt erst funktionsfähig machen. Trotzdem besteht immer an gewisser Veränderungsdruck, mit dem umgegangen werden muss um auch nachhaltig erfolgreich zu sein. Da Veränderungsprozesse auch teilweise parallel und an verschiedenen Stellen in Unternehmen ablaufen können, muss das Unternehmen also stabil genug sein, um den Veränderungen genügend Ressourcen bereitzustellen, jedoch auch noch ausreichend Kapazitäten zur Verfügung haben, um das Tagesgeschäft weiterzuführen³⁹.

Ebenfalls von Bedeutung ist die Unternehmenskultur. Sie steht für die Gesamtheit aller Überzeugungen, Regeln und Werte innerhalb eines Unternehmens und beeinflusst neben dem wirtschaftlichen Erfolg auch die Veränderungsprozesse in einem Unternehmen⁴⁰. Hier kann wieder das bereits erwähnte Gleichgewicht zwischen Stabilität und

³⁶ Vgl. Kroehl 2014, S. 41

³⁷ Kroehl 2014, S.41

³⁸ Vgl. Kroehl 2014, S.41

³⁹ Vgl. Kroehl 2014, S. 41

⁴⁰ Vgl. Unternehmenskultur o.D.

Veränderungen mit einbezogen werden. Die Unternehmenskultur sollte also ebenfalls zwar stabil in ihren Werten sein, jedoch auch die Flexibilität für Veränderungen vorweisen um einen gewissen Handlungsspielraum für das Management zu bieten.

Ein weiterer ganz entscheidender Punkt im Unternehmen und auch während Change-Management Prozessen ist die Kommunikation. Diese ist eng an die individuelle Unternehmenskultur gebunden, was zu einer Wechselbeziehung führt. Sie beeinflussen sich gegenseitig. „Es wird davon ausgegangen, dass effektive und effiziente Kommunikation grundlegend ist, um Veränderungsprojekte im Zeitrahmen, im Budgetrahmen und qualitativ hochwertig umzusetzen“⁴¹. Diese zentrale Bedeutung innerhalb eines Change-Management Projekts rechtfertigt sich durch die vielen Möglichkeiten die Kommunikation bietet. So lässt sich über die Kommunikation mit den Mitarbeitern Veränderungsprozesse darstellen und erklären und mögliche Widerstände frühzeitig gebrochen werden. Wie schon die bereits erwähnten Hawthorn-Experimente gezeigt haben, hat sich in den letzten Jahren etabliert, dass die Art und Weise der Kommunikation mit Mitarbeitern, die Produktivität und das Engagement, sowie ihre Bereitschaft, sich an eine Veränderung anzupassen ausschlaggebend beeinflusst⁴².

2.3.3 Führungskräfte

Um eine Veränderung erfolgreich zu gestalten bedarf es Führungskräfte, die diese koordinieren. Dabei ist es wichtig, dass die leitende Führungskraft die entsprechenden Kenntnisse und Fähigkeiten mitbringt, um den Prozess erfolgreich zu gestalten. Hierbei sind Kenntnisse im Bereich des Projektmanagements und der strategischen Planung elementar. Zusätzlich zu den fachlichen Kenntnissen muss die Führungskraft auch die entsprechenden sozialen Kompetenzen mitbringen. Diese umfassen beziehen sich vor allem auf den Umgang mit den Mitarbeitern. Die Führungskraft sollte also fähig sein, unter anderem zu coachen, zu kommunizieren, zu motivieren und zu fördern⁴³. Dies bringt eine Art Vorbildfunktion mit sich, die gewissermaßen den Mitarbeitern vorgelebt werden soll. So wird ein Verlust der Orientierung vermieden.

⁴¹ Kroehl 2014, S. 43

⁴² Vgl. Kroehl 2014, S.43

⁴³ Vgl. Kroehl 2014, S. 29

2.3.4 Mitarbeiter

Der Mitarbeiter nimmt eine zentrale Rolle in einem Veränderungsprozess ein. Da viele Unternehmen und damit die Führungskräfte diese Rolle unterschätzen und dem Empfinden der Mitarbeiter nicht ausreichend Beachtung schenken, kommt es immer wieder zu gescheiterten Change-Projekten. Diese fehlende Beachtung, häufig hervorgerufen durch mangelnde Kommunikation, führt unter anderem zu Vertrauensverlust, Zukunftsangst, Resignation und letztlich damit zu Widerstand. Dieser Widerstand wirkt als Hindernisse, für die anstehende Veränderung und kann diese verlangsamen oder komplett ausbremsen. Hierbei unterscheidet man zwischen dem aktiven/passiven beziehungsweise dem verbalen/nonverbalen Widerstand.

	Verbal (Reden)	Nonverbal (Verhalten)
Aktiv (Angriff)	Widerspruch • Gegenargumentation • Vorwürfe • Drohungen • Polemik • Sturer Formalismus	Aufregung • Unruhe • Streit • Intrigen • Gerüchte • Cliquenbildung
Passiv (Flucht)	Ausweichen • Schweigen • Bagatellisieren • Blödeln • Ins Lächerliche ziehen • Unwichtiges debattieren	Lustlosigkeit • Unaufmerksamkeit • Müdigkeit • Fernbleiben • Innere Emigration • Krankheit

Abbildung 1: Formen des Widerstands nach Mohr/Büning/Fröbel/Hess (Quelle: Mohr/Büning/Fröbel/Hess 2010, S. 179)

Der aktive Widerstand findet öffentlich statt und äußert sich in einer kritischen Haltung und Kommunikation der Mitarbeiter bis hin zu der aktiven Sabotage des Projekts. Der passive Widerstand dagegen findet gewissermaßen heimlich statt und kann sich unter anderem in der Zurückhaltung von Informationen oder einer mangelnden Unterstützung äußern⁴⁴.

⁴⁴ Vgl. Mohr/Büning/Fröbel/Hess 2010, S. 179

Allgemein können vier mögliche Dimensionen als Ursache für den Widerstand genannt werden: Persönliche Faktoren, Organisatorische Faktoren und Veränderungsspezifische Faktoren (Inhalt und Kontext). Die persönlichen Faktoren umfassen hierbei persönliche Bedenken oder private Probleme, die eine berufliche Veränderung unattraktiv erscheinen lassen. Desweiteren können auch die organisatorischen Faktoren, wie zum Beispiel die Geschichte von Veränderungen im Unternehmen, die Glaubwürdigkeit der Organisation im Allgemeinen und die Glaubwürdigkeit eines möglichen „Change Agents“, der den Wandel betreut, Widerstände hervorrufen. Letztlich sind auch die veränderungsspezifischen Faktoren (Inhalt und Kontext) zu erwähnen. Hierbei geht es um den Inhalt der Veränderung und die damit verbundene Wahrnehmung der Mitarbeiter. Es besteht die Gefahr, dass Veränderungen als falsch oder nicht notwendig für die Organisation angesehen werden was zusätzlich das Auftreten von Widerständen begünstigt⁴⁵.

2.4 Theoretischer Ablauf eines Wandels

Durch die in den letzten Jahrzehnten zunehmende Bedeutung von Change-Management Projekten, existieren dementsprechend viele Modelle und Theorien, die aus verschiedenen Blickwinkeln den Prozess beleuchten. Eines der ersten und beständigsten dieser Modelle ist das 3-Phasen Modell von Kurt Lewin (1890-1947). Es hat seinen Ursprung in der Feldtheorie, wonach in einem Unternehmen grundsätzlich zwei Faktoren gegensätzlich wirken: Stabilität und Veränderungsdruck. Die Stabilität wird durch die Sicherheitsbestrebungen des Unternehmens aber auch Gewohnheit gefördert. Dem gegenüber steht der intern und extern einwirkende Veränderungsdruck, ausgelöst durch Veränderungen im Unternehmensumfeld. „Soll ein Wandel erfolgen, muss dem Modell zufolge, das Gleichgewicht vorübergehend zu Gunsten der drängenden Kräfte verschoben werden. Um eine Auflösung des Gleichgewichts zu veranlassen und dabei die Widerstände der Betroffenen gering zu halten ist es Lewin zufolge sinnvoller, die Beharrungskräfte zu verringern als die Veränderungskräfte zu verstärken.“⁴⁶ Dies wird in der folgenden Abbildung deutlich.

⁴⁵ Vgl. Kroehl 2014, S. 33 f.

⁴⁶ Zelesniack/Grolman o.D.

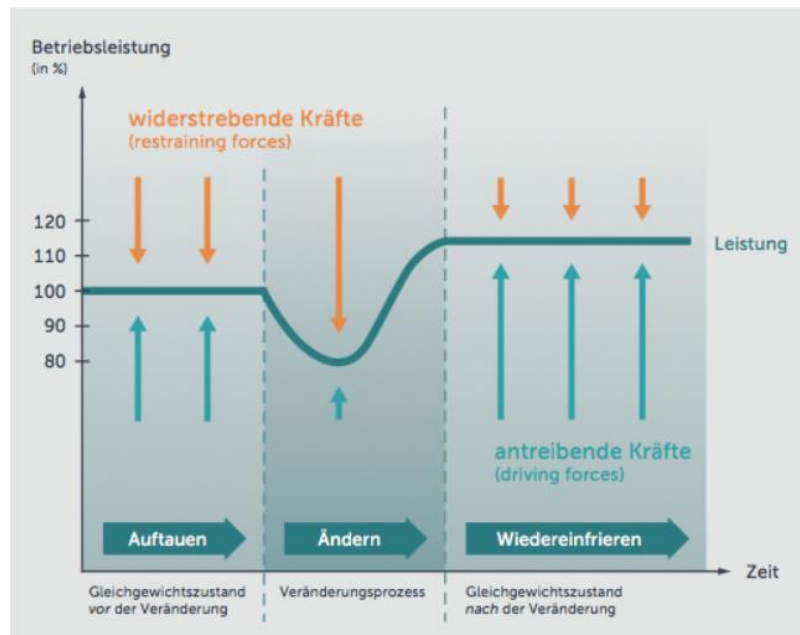


Abbildung 2: 3 Phasen-Modell von Kurt Lewin (Quelle: <https://organisationsberatung.net/change-management-modelle-im-vergleich/> - 22.12.2018)

In der obenstehenden Abbildung werden die 3 Phasen von Veränderungen in gesellschaftlichen Gruppen dargestellt. Hierbei handelt es sich um das Auftauen, Ändern und Wiedereinfrieren. Während des Auftauens, sollen die Beteiligten auf den Veränderungsprozess vorbereitet werden. Dies geschieht durch die Interaktion mittels des Informationstransfers, Diskussionen und Motivation der Mitarbeiter. So soll ein Veränderungsbewusstsein geschaffen werden. In der zweiten Phase, dem Bewegen, soll die eigentliche Veränderung implementiert werden. Hier verliert die Organisation an Stabilität und der Widerstand wächst, wodurch die Leistungsfähigkeit sinkt. Wichtig ist hierbei, dass die ablaufenden Prozesse überwacht werden. Dies gibt zum einen den Beteiligten das Gefühl nicht allein gelassen zu werden und ermöglicht zusätzlich ein schnelles Eingreifen im Falle eines Problems. In der letzten Phase, dem Einfrieren, soll die alte Stabilität wiederhergestellt werden. In dieser Zeit sollen sich die Mitarbeiter an die neue Veränderung gewöhnen⁴⁷.

Neben Lewin hat sich im Jahre 1996 auch John P. Kotter mit den Abläufen innerhalb eines Wandels auseinandergesetzt. Er führt das Scheitern eines Change-Projekts auf

⁴⁷ Vgl. Zelesniack/Grolman o.D.

zwei Hauptgründe zurück: der Widerstand der Mitarbeiter und das Zurückfallen in alte Muster. Damit sieht er nicht die Technik, sondern den Menschen als das größte Hindernis in einem Veränderungsprozess. Basierend auf dieser Erkenntnis entwickelte Kotter das 8-Phasen-Modell, welches an Lewins Ansätzen anknüpft und die Kommunikation der Akteure in den Mittelpunkt stellt.

CHANGE MANAGEMENT

Phasenmodell nach John Kotter-Übersicht



Abbildung 3: 8-Phasen Modell nach Kotter (Quelle: <https://blog.presentationload.de/grundlagen-des-change-managements/> - 17.12.2018)

Zu Beginn soll nach Kotter ein Gefühl der Dringlichkeit (1) hinsichtlich des Wandels erzeugt werden. Hierbei gilt es darzulegen, warum dieser Wandel zu diesem Zeitpunkt und in diesem Umfang notwendig ist. Dies führt auf der einen Seite den Wandel ein und soll schon früh ein Verständnis und auch Interesse bei den beteiligten Mitarbeitern wecken. Um nun den Wandel planen und koordinieren zu können, bedarf es einer Gruppe von Personen (2), welche verschiedene Aufgaben übernehmen und die Veränderung begleiten kann. Hierbei ist es von Vorteil, wenn die ausgewählten Personen, basierend auf ihrer Stelle und Kompetenzen, eine heterogene Masse bilden. Dies schafft neue Perspektiven und Möglichkeiten für die Planung und den Ablauf des Change-Projektes. Als nächstes soll eine Vision (3), also ein übergeordnetes Ziel, entwickelt werden, das den Soll-Zustand abbildet und an dem sich die Mitarbeiter orientieren können. Wichtig ist es diese Vision umfassend zu kommunizieren (4), um so Aufmerksamkeit und Zustimmung zu erlangen. Sollten im weiteren Prozess Hindernisse auftreten gilt es diese aus dem Weg zu räumen (5). So müssen Schwachstellen in der Organisationstruktur oder den

Arbeitsabläufen, die den Wandel bremsen, identifiziert und entsprechende Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Da sich der Change-Prozess je nach Umfang auch über einen längeren Zeitraum erstrecken kann, ist es ebenfalls sinnvoll kleine Zwischenziele zu definieren (6) und diese nach Erreichen sichtbar mit den Mitarbeitern zu kommunizieren. Dies stärkt die Zuversicht und regt die Mitarbeiter dazu an, den Wandel weiterhin engagiert zu unterstützen. Ebenfalls ermöglichen diese Ziele eine zwischenzeitliche Evaluation der eingesetzten Maßnahmen. So können Anpassungen vorgenommen oder Erfolge auf andere Bereiche übertragen werden, um die Veränderung weiter anzutreiben (7). In der letzten Phase sollte die Veränderung in der Unternehmenskultur verankert werden (8), um die Veränderung nicht nur kurz- sondern langfristig und nachhaltig zu etablieren⁴⁸.

2.5 Rolle der Kommunikation

Die Kommunikation spielt, wie in so gut wie allen anderen Themenbereichen auch im Change-Management eine entscheidende Rolle. Während uns Kommunikationsmodelle lehren, dass es nicht nur wichtig ist was, sondern auch wie man etwas sagt, kommt beim Change-Management zusätzlich noch das Wer sagt etwas, zu tragen. Hierbei spielt es eine entscheidende Rolle von wem Entscheidungen, Maßnahmen oder Leitsätze kommuniziert werden. So vermittelt die Kommunikation eines Vorstandsmitglieds beispielsweise deutlich mehr Einfluss und Glaubwürdigkeit, als die eines Abteilungsleiters oder externen Beraters. Dies führt auf das herrschende Machtgefälle innerhalb des Unternehmens zurück. Die Hauptaufgaben von Kommunikation während eines Change-Prozesses sind das Schaffen von Transparenz und Orientierung für die Mitarbeiter, das Erkennen und Abschwächen von Konflikten und Widerständen, das Sammeln von Feedback zur Anpassung des Prozesses und die Förderung der sozialen Integration⁴⁹. Durch die starke situative Abhängigkeit unterscheidet man Kommunikation dabei mithilfe verschiedener Merkmale. So kann Kommunikation beispielsweise formell oder informell, symmetrisch oder asymmetrisch und persönlich oder unpersönlich stattfinden⁵⁰. Diese Merkmale wirken innerhalb des Prozesses gleichzeitig und sind nicht voneinander zu trennen. So ist beispielsweise die informelle Kommunikation, also beispielsweise

⁴⁸ 8-Phasen Modell o.D.

⁴⁹ Vgl. Lauer 2014, S. 124

⁵⁰ Vgl. Lauer 2014, S. 122 f.

Gespräche beim gemeinsamen Mittagessen oder auf dem Flur, meist die Grundlage für später formell kommunizierte Entscheidungen⁵¹.

Ebenfalls zu beachten ist, dass es kein allgemeingültiges Rezept für Kommunikation innerhalb eines Change-Projektes gibt, da die Ausprägung der verschiedenen Merkmale stark von dem jeweiligen Unternehmen und den darin enthaltenen Mitarbeitern abhängig sein sollte. Trotzdem lassen sich einige Vorteile bestimmter Kommunikationsformen aufzeigen, die innerhalb des Veränderungsprozesses beachtet werden sollten. So kann informelle, aber auch persönliche Kommunikation mit den Mitarbeitern dabei helfen, Widerstände und Konflikte früher zu entdecken und diese rechtzeitig zu beseitigen, bevor diese dem Change-Projekt schaden. Ein weiterer Vorteil dieser Kommunikationsformen ist, dass durch ein persönliches, eher lockeres Gespräch Inhalte und Emotionen, die wiederum Motivation auslösen, besser transportiert werden können.

Um erfolgreich kommunizieren zu können sind einige Aspekte besonders zu beachten. Die vermittelten Botschaften sollten zu aller erst zielgruppenorientiert formuliert und verbreitet werden. Diese Anpassung an die Bedürfnisse der Stakeholder, führt zu weniger Missverständnissen und damit zu einem geringeren Widerstand. Ebenfalls von besonderer Bedeutung ist das persönliche Gespräch. Dieses ermöglicht, neben dem Transport von Emotionen, auch das Aufnehmen von Feedback in Form einer Bewertung des bisherigen Prozesses. Zusätzlich sollte schnell und für alle Stakeholder zeitgleich kommuniziert werden. So können oftmals negativere Gerüchte und damit Missverständnisse vermieden werden⁵². Letztlich sollte Kommunikation auch möglichst hochrangig erfolgen. Dies verleiht der anstehenden Veränderung oder bestimmten Maßnahmen mehr Bedeutung und steigert so den Anpassungswillen der Mitarbeiter.

Von entscheidender Bedeutung ist ebenfalls die Unternehmensgeschichte, denn der Umgang und die Kommunikation bei früheren Veränderungen oder vergleichbaren Projekten kann den Mitarbeitern sowohl eine positive als auch negative Erfahrungsgrundlage bieten. Dies kann mit fortschreitender Dauer das anstehende Projekt beeinflussen⁵³.

⁵¹ Vgl. Lauer 2014, S. 121

⁵² Vgl. Lauer 2014, S. 126

⁵³ Vgl. Berner 2016

Trotz einer Vielzahl an zur Verfügung stehenden Kommunikationsmaßnahmen haben Studien gezeigt, dass Führungskräfte distanzwahrende und top-down ausgerichtete Mittel präferieren. Hierbei steht die Informationsvermittlung im Zentrum. Auch wenn die Vermittlung von Informationen im Change-Prozess von entscheidender Bedeutung ist, so sollte dies mehr innerhalb eines Dialogs stattfinden. Dies bringt den Vorteil, dass man als Führungsperson zusätzlich zu den eigenen Eindrücken, die oft durch die vorgegebene Strategie geprägt sind, noch weiter Perspektiven aufgezeigt bekommt. So können Maßnahmen und Ziele, falls notwendig, noch angepasst werden. Neben dem Vorteil des aktiven Austausches ist es über einen Dialog auch viel einfacher Emotionen zu transportieren. Diese helfen dabei Mitarbeiter zu motivieren und können auch Aufschluss über die momentane Gefühlslage der Belegschaft geben. Eine enge Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern ist also in diesem Fall effektiver und erhöht die Wahrscheinlichkeit die Veränderung erfolgreich zu implementieren⁵⁴.

2.6 Führung und Leadership

Die Führung innerhalb eines Unternehmens nimmt eine entscheidende Rolle innerhalb eines Change-Prozesses ein. Zusätzlich dazu, dass die Veränderungsinitiative meist in den Führungsetagen ihren Ursprung haben, sind es auch die Führungspersonen, die letztendlich am Erfolg der Veränderung gemessen werden. Basierend auf diesen beiden Aussagen lässt sich daher eine dementsprechend hohe Motivation vermuten. Eine Umfrage bezüglich der eigenen Einschätzung an der Planung und Durchführung von Kommunikationsmaßnahmen widerspricht jedoch dieser Aussage.

⁵⁴ Vgl. Schwierz/Ingerfeld 2010

Diagramm 4: Einschätzung wie stark die Unternehmensleitung an der Planung und Durchführung von Kommunikationsmaßnahmen beteiligt ist und wie stark sie beteiligt sein sollte.

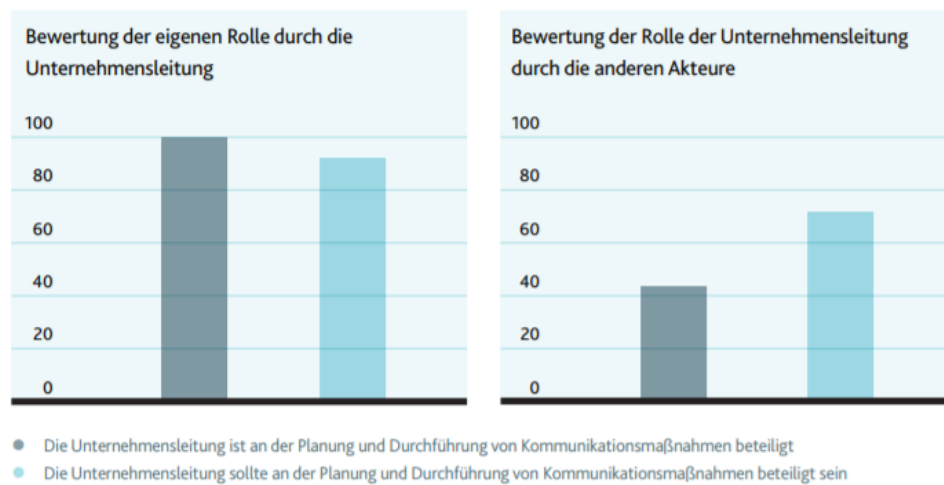


Abbildung 4: Beteiligung der Unternehmensleitung (Quelle: https://changekommunikation.files.wordpress.com/2011/01/ifok_studie_change_communication.pdf - 26.11.2018)

In der obenstehenden Darstellung sieht man zwei Diagramme. Im linken Diagramm wurden Führungskräfte beziehungsweise die Unternehmensleitung gebeten, das eigene Engagement zu bewerten. Das rechte Diagramm zeigt wie involvierte Akteure, also vor allem Mitarbeiter das Engagement der Führungskräfte beziehungsweise der Unternehmensleitung bewertet haben. Hierbei zeigt jeweils die dunkelgraue Säule den Ist-Zustand und die hellblaue Säule den Soll-Zustand. Bereits auf den ersten Blick lässt sich, beim Vergleich der beiden dunkelgrauen Säulen erkennen, dass die Unternehmensleitung selbst von einer hohen Beteiligung ihrerseits (90%) überzeugt sind. Bei der Befragung der anderen Akteure fällt die Wahrnehmung der Beteiligung jedoch, mit knapp über 40%, deutlich geringer aus. Ebenfalls auffällig ist, dass die Unternehmensleitung ihre eigene Beteiligung im Schnitt sogar zu hoch einschätzen, was impliziert, dass sie nach eigenem Ermessen sogar zu viel Zeit und Arbeit investieren. Die anderen Akteure dagegen wünschen sich mehr Beteiligung einer Unternehmensleitung. Die Frage die bleibt ist: Woher kommt diese Diskrepanz der Wahrnehmung und welchen Einfluss hat sie auf den Change-Prozess?

Um dieser Frage auf den Grund zu gehen wird im Folgenden die allgemeine Entwicklung des Führungsverständnisses und dessen Bedeutung für den Change-Prozess betrachtet.

2.6.1 Entwicklung des Führungsverständnisses

In der Menschheitsgeschichte traten immer wieder Menschen hervor, die sich von der Masse abhoben. In Bereichen wie dem Militär, der Politik oder der Wirtschaft, schafften sie es sich zu behaupten und so eine Führungsposition einzunehmen. Diese Personen, anfangs Könige, später Präsidenten und Konzernchefs, stellten eine Art Leitfigur oder Vorbild für deren Untergebene dar und prägten so ganze Generationen. Die Fähigkeiten und Charaktereigenschaften einer führenden Person galten als angeboren. Aufbauend auf diesem Verständnis entwickelten sich seit Anfang des 20. Jahrhunderts verschiedene, personenzentrierte Führungstheorien: die Great-Man Theorie, die Skills-Theorie und die Eigenschaftstheorie. Die personenzentrierte Führungstheorien stellen, wie der Name schon sagt, die führende Person in den Mittelpunkt. Den Geführten wurden als Kollektiv keine Bedeutung beigemessen, wodurch der Aspekt der Beziehung zwischen Führenden und Geführten auch nicht beleuchtet wurde. Führung war damit eine einseitige Einflussnahme von Seiten des Führenden⁵⁵.

Bis zum 20. Jahrhundert beschäftigte man sich in der Führungsforschung hauptsächlich mit den großen, erfolgreichen Führungspersonen aus Gegenwart oder Vergangenheit. „Führende wurden als einzigartige, besondere Persönlichkeiten angesehen, ausgestattet mit angeborenen Qualitäten und Charaktereigenschaften, die sie auf natürliche Weise zur Führung befähigten bzw. prädestinierten.“⁵⁶ Dieses besondere Verständnis von einzelnen Personen sorgte für eine übergeordnete Stellung gegenüber den Geführten. Ihnen wurde keine Bedeutung zugemessen, da die Annahme postuliert wurde, dass keine Abhängigkeit des Führenden hinsichtlich der gesellschaftlichen Situation oder weiteren involvierten Personen besteht.⁵⁷

In Folge dieser Grundannahmen versuchte man dann in den folgenden Jahren, im Rahmen der Eigenschaftstheorie, die Charaktereigenschaften und Fähigkeiten erfolgreicher Führungspersonen näher zu beleuchten. Es wurde angenommen, dass nur bestimmte Eigenschaften eine Person dazu befähigen erfolgreich Einfluss auf die Geführten zu nehmen. Daraufhin wurden diese untersucht, mit dem Ergebnis, dass Eigenschaften wie beispielsweise Intelligenz, Aufmerksamkeit und Ausdauer als Erfolgsfaktoren für

⁵⁵ Vgl. Stippler/Moore/Rosenthal/Dörffer 2014, S. 16

⁵⁶ Stippler/Moore/Rosenthal/Dörffer 2014, S. 16

⁵⁷ Vgl. Stippler/Moore/Rosenthal/Dörffer 2014, S. 16

erfolgreiche Führung benannt wurden. Es ist jedoch aufgefallen, dass nicht alle Eigenschaften für jede Situation von Vorteil sind, woraus eine gewisse Situationsabhängigkeit abgeleitet wurde. Trotzdem dieser Erkenntnis, folgten weitere Studien, die versuchten Eigenschaften für erfolgreiches Führen zu generalisieren. In den folgenden Jahren wurden immer wieder, je nach Forscher, Eigenschaften wie Intelligenz, Dominanz, Maskulinität und Ausdauer, mal mehr und mal weniger Bedeutung zugemessen. Erst später kam man dann zu der Erkenntnis, dass es mehr oder minder unmöglich ist eine allgemeingültige Liste Führungsrelevanter Eigenschaften aufzustellen. Zusätzlich gewann der Einfluss der Geführten und der individuellen Situation mehr und mehr an Bedeutung⁵⁸.

Gegen Ende des 20. Jahrhunderts wurden Führungskräfte dann wieder menschlicher gesehen. Die Skills-Theorie sorgte dafür, dass sich der Fokus weg von angeboren und situationsunabhängigen hin zu erlernten und entwickelten Fähigkeiten und Eigenschaften verschob. Es entwickelte sich das Verständnis einer Führungsperson die drei Kernkompetenzen vorweisen können sollte: technische, soziale und konzeptionelle Fähigkeiten. Diese können erlernt und weiterentwickelt werden. Ebenfalls wurde dem Umfeld und auch die Beziehung zu diesem mehr Bedeutung verliehen. Heutzutage steht die Beziehung zwischen Führenden und Geführten zunehmend im Mittelpunkt moderner Führungsansätze- und Modelle⁵⁹.

2.6.2 Bedeutung für Change-Management Projekt

Um eine Veränderung überhaupt erst durchführen zu können, bedarf es immer jemanden, der diese anstößt, Massen mobilisiert und den Prozess begleitet. In der Welt der kommerziell geführten Unternehmen bedarf es daher einer gewissen Stellung innerhalb des Unternehmens und damit eine gewisse Macht, um diese Funktion ausüben zu können. Auch wenn eine Person, alleine wohl keinen Wandel in einem unternehmerischen Kontext vollziehen kann und auf die Hilfe der betroffenen beziehungsweise von externen Akteure angewiesen ist, so lassen sich Führungspersonen doch eine besondere Rolle innerhalb eines Change-Projektes zuweisen, denn ohne ihre Bereitschaft, gibt es erst gar keine Veränderung. Trotzdem lassen sich Veränderungen nicht wie manch andere Entscheidungen einfach top-down dirigieren, wodurch autoritär geprägte Führungsstile

⁵⁸ Vgl. Stippler/Moore/Rosenthal/Dörffer 2014, S. 16 f.

⁵⁹ Vgl. Stippler/Moore/Rosenthal/Dörffer 2014, S. 18

hier wohl an ihre Grenzen stoßen⁶⁰. „Damit Veränderungsvorhaben erfolgreich verlaufen können, sind der oder die Führer auf die intelligente Unterstützung und damit auf den guten Willen und das Engagement zahlreicher Mitstreiter angewiesen. Intelligente Unterstützung heißt, dass die betreffenden Personen die Ziele, Intentionen und die innere Logik des Vorhabens erstens verstehen und sich zweitens darauf einlassen – und dass sie drittens bei deren Umsetzung ihr ganzes Wissen und Können, ihre Erfahrung und Kompetenz einbringen, um die übergeordneten Intentionen optimal auf die Gegebenheiten ihres Arbeitsumfelds zu übersetzen. Das ist eine erhebliche Intelligenzleistung und erfordert zudem viel Engagement – beides kann man nicht befehlen.“⁶¹

Die Aufgabe der Führungskraft besteht also darin, den Veränderungsprozess so zu gestalten, dass sich die Mitarbeiter auf die bevorstehende Veränderung einlassen und die Umsetzung aktiv mitgestalten. Es gilt also eine Orientierung zu schaffen und Maßnahmen zu ergreifen, die das Erfüllen der gesetzten Ziele ermöglichen. Was sich in der Theorie einfach anhört ist in der Praxis schwieriger umzusetzen. Um den eigenen Mitarbeitern einen Weg und damit eine Orientierung bieten zu können müssen die beteiligten Führungskräfte auch selbst über eine gewisse Orientierung verfügen. Es muss also im Vorfeld bereits eine Strategie formuliert werden, an der sich die Führungsperson orientieren kann. Strategische Bestandteile wie klare Zielformulierungen, Projektstrukturen und Rollenverteilungen unterstützen hierbei die Orientierung und lassen den Prozess transparenter erscheinen.

Die zu ergreifenden Maßnahmen um einen Change Prozess erfolgreich zu gestalten bündeln sich in der Erfüllung von Zielen auf dem Weg zu einem erfolgreichen Change-Projekt. Hierbei sind bestimmte Eigenschaften, wie Entschiedenheit, Glaubwürdigkeit und Engagement von besonderer Bedeutung. Die Ausstrahlung von Entschiedenheit in Bezug auf die getroffenen Entscheidungen und Kommunikation sorgt für Vertrauen bei den Mitarbeitern, was im Umkehrschluss auch die Glaubwürdigkeit der Führungskräfte stärkt. Halbherzige und schwammig kommunizierte Entscheidungen und Aufgaben sorgen dagegen eher für Misstrauen und können unter Umständen für Widerstand innerhalb der Belegschaft führen. Desweiteren unterstützt auch eine klare Priorisierung des Change-Projekts die Glaubwürdigkeit der Führungskräfte und letztlich auch des ganzen

⁶⁰ Vgl. Berner 2018

⁶¹ Berner 2018

Unternehmens. Es muss also festgelegt werden, wie wichtig die anstehende Veränderung im Vergleich zu anderen Unternehmensprozessen ist und welcher Umfang an Ressourcen dementsprechend benötigt wird. Letztlich trägt auch ein ausgiebiges Engagement der Führungskräfte am Erfolg bei. Je mehr Zeit in die Begleitung und Kommunikation der Prozesse investiert wird, desto weniger wahrscheinlich ist auch, dass das Projekt scheitert. Dies ist vor allem auf eine frühzeitige Erkennung von Problemen und Widerständen zurückzuführen. Mit diesen kann sich dann aktiv beschäftigt werden, sodass eine Gefährdung des Projekts ausgeschlossen werden kann⁶².

⁶² Vgl. Berner 2018

3 Motivationsforschung

3.1 Psychologische Betrachtung

3.1.1 Definition

„Der Begriff Motivation kommt vom lateinischen Wort "movare", was so viel bedeutet wie Bewegung auslösen.“⁶³ In „der Psychologie beschreibt Motivation als ein gedankliches Konstrukt, mit dessen Hilfe man beschreiben kann, inwiefern Menschen bereit sind, Zeit, Energie und Arbeit zu investieren, um ein Ziel X darauf basierend erreichen zu können.“⁶⁴ Generell unterscheidet man zwischen der intrinsischen und extrinsischen Motivation. Intrinsisch motivierte Personen handeln aufgrund eines inneren Antriebes. Hierbei steht die persönliche Weiterentwicklung im Vordergrund⁶⁵. Die extrinsische Motivation dagegen wird durch äußere Reize hervorgerufen. Hierbei stehen die Vorteile, wie Geld, Macht oder soziales Ansehen im Vordergrund, die mit der Ausführung einer bestimmten Handlung erreicht werden können⁶⁶. Somit kann man sagen, dass sich intrinsische Motivation mehr an der Handlung selbst und extrinsische Motivation mehr am Ergebnis orientiert⁶⁷.

Die Schwierigkeit mit extrinsisch motivierten Mitarbeitern liegt darin, dass die Motivation nur so lange erhalten bleibt, bis die Belohnung ausgegeben wurde⁶⁸. Sie ist einfach hervorgerufen jedoch schwer aufrechtzuerhalten.

⁶³ Motivationspsychologie o.D.

⁶⁴ Motivation o.D.

⁶⁵ Motivation 2 o.D.

⁶⁶ Lernpsychologie o.D.

⁶⁷ Motivation 3 o.D.

⁶⁸ Geropp, Bernd o.D.

3.1.2 Motivationstheorien

„Als Ausgangspunkt aller Motivationstheorien dient die Annahme, dass menschliches Verhalten grundsätzlich motiviert ist, das heißt durch ein Motiv seine spezifische Ausrichtung erfährt“⁶⁹. Mit dieser Grundannahme versuchen Motivationstheorien nun, die Entstehung, Dauer, Ausrichtung und Stärke einer bestimmten Verhaltensweise zu erklären und nachzuvollziehen, um so allgemeingültige Aussagen treffen zu können. Die Schwierigkeit hierbei besteht darin, dass Motivation an sich nicht beobachtbar ist. Es lässt sich lediglich die letztendliche Handlung erkennen, jedoch nicht die Gründe für diese. Um auf diese dann zurückzuschließen werden theoretische Konstrukte genutzt. Von besonderem Interesse sind die „Entwicklungen, die das grundsätzliche Verständnis von Motivation erweitern, wie etwa die Frage nach dem Grad des Bewusstseins motivationaler Prozesse, dem Verhältnis von Kognition und Emotion, oder die Frage nach dem Zusammenhang von Motivation und Willensentscheidung“⁷⁰.

Die Grundlage für die Entwicklung eines modernen Motivationsverständnisses bilden die Inhalts- beziehungsweise Bedürfnisspanntheorien. Diese verstehen Bedürfnisse als Mangel. Dieser Mangel sorgt für ein Spannungsverhältnis, welches der Mensch bemüht ist zu lösen. Mit der Zeit hat man jedoch gemerkt, dass das menschliche Verhalten weit- aus komplexer ist, da bewusst erzeugte Spannungen, beispielsweise durch Neugierde, dem Interesse am Lernen oder der Lust an der Herausforderung nicht beachtet wurden⁷¹. Um dieses Problem zu lösen, hat Abraham Maslow beide Gegenpole, den Spannungsabbau und Spannungsaufbau, in seinem Modell der Bedürfnispyramide in Form einer Bedürfnishierarchie vereint.

⁶⁹ Steinmann/Schreyögg/Koch 2016, S.484

⁷⁰ Steinmann/Schreyögg/Koch 2016, S. 485

⁷¹ Vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2016, S. 504



Abbildung 5: Maslow'sche Bedürfnispyramide (Quelle: <https://bwl-wissen.net/definition/beduerfnispyramide> - 22.11.2018)

Das Modell zeigt fünf verschiedene Bedürfnisstufen, welche von unten nach oben bezüglich ihrer Dringlichkeit geordnet sind: die physiologischen Bedürfnisse, die Sicherheitsbedürfnisse, die sozialen Bedürfnisse, die Wertschätzungsbedürfnisse und die Selbstverwirklichungsbedürfnisse⁷². Betrachtet man die einzelnen Bedürfnisstufen näher, so fällt auf, dass mit jeder höheren Stufe die physiologische Bedeutung sinkt, was zwangsweise eine steigende Individualität in der praktischen Auslebung höherer Stufen zur Folge hat⁷³. Diesem Ansatz liegen zwei Thesen zugrunde: das Defizit- und das Progressionsprinzip. Das Defizitprinzip besagt, dass Menschen danach streben, unbefriedigte Bedürfnisse zu befriedigen. Sind diese Bedürfnisse befriedigt, so folgt das Progressionsprinzip, nach dem befriedigte Bedürfnisse keinen Handlungsreiz mehr auslösen und das jeweilige Individuum nach der nächsthöheren Stufe strebt⁷⁴.

Mittlerweile hat sich der Untersuchungsgegenstand verschoben. Es steht nun nichtmehr das Motiv (Bedürfnis) für eine Handlung, sondern der Prozess der Motivation selbst im Mittelpunkt⁷⁵. Mit dieser Verschiebung beschäftigen sich nun die sogenannten kognitiven Wahltheorien. Die Kernaussage dieser ist, dass „der Prozess der Entstehung, Ausrichtung und Energieladung von Aktivitäten [...] im Wesentlichen als das Ergebnis kognitiv

⁷² Höpker o.D.

⁷³ Vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2016, S. 504

⁷⁴ Vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2016, S. 506

⁷⁵ Vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2016, S. 485

bestimmten Wahlverhaltens erklärt“⁷⁶ wird. Sie beschäftigen sich also vor allem mit der Dynamik des Motivationsprozesses und bemühen sich den Entscheidungsprozess so transparent wie möglich zu machen⁷⁷. Diesen Ansatz verfolgte Vroom und stellte sein Erwartungs-Valenz Modell auf. Er betrachtet den Menschen als „kognizierendes, mit eigenen Zielen ausgestattetes Individuum [...], das bestrebt ist, seinen Zielerreichungsgrad unter Berücksichtigung des eigenen Leistungsvermögens zu maximieren.“⁷⁸ Das Modell unterscheidet zwischen drei Ebenen, die die unterschiedlichen Handlungsalternativen des Individuums, die Organisationsziele und die Individualziele umfassen. Motivation im unternehmerischen Kontext dabei als Verknüpfungsproblem, zwischen den organisationalen und individuellen Zielen gesehen. Demnach können die Individualziele, vornehmend auf die Mitarbeiter bezogen, nur erfüllt werden, wenn auch die organisationalen Ziele erfüllt werden. Wichtig dabei ist, dass die organisationalen Ziele bestimmten Voraussetzungen entsprechen, um überhaupt eine Relevanz für das Individuum darzustellen. Sie müssen realistisch und damit erfüllbar festgelegt und kommuniziert werden, eng mit den Individualzielen verknüpft sein und mit der Erfüllung diese zuverlässig befriedigen können⁷⁹. Das Problem dieses Ansatzes stellt die Notwendigkeit einer hohen Informationsdichte dar. Um die organisationalen Ziele mit den Individualzielen verknüpfen zu können, muss man erst einmal herausfinden, welche Ziele das Individuum verfolgt. Zusätzlich dazu ist die Annahme eines rein kognitiv handelnden Individuums praktisch nicht übertragbar und so irrationales Verhalten den Prozess stören kann. Auch die einfache Darstellung des Ablaufs des Prozesses ist kaum in die Realität übertragbar, dass Zufälle oder objektive Hindernisse den Entscheidungsprozess nicht sichtbar beeinflussen können⁸⁰.

Basierend auf diesen Theorien entwickelten sich viele verschiedene Ansätze, die unter anderem das Kündigungsverhalten, aber auch den Einfluss sozialer Erwartungen und internationaler Kulturen auf Arbeitsmotivation und Leistung untersuchten. Ebenfalls darauf aufbauend entwickelten sich die Selbstregulationstheorien, die sich aufgrund ihrer Relevanz als eigenständiger Forschungsstrang etablieren konnten. Sie befassen sich

⁷⁶ Steinmann/Schreyögg/Koch 2016, S. 486

⁷⁷ Vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2016, S. 487

⁷⁸ Steinmann/Schreyögg/Koch 2016, S. 487

⁷⁹ Vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2016, S. 495

⁸⁰ Vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2016, S. 496

mit der Bedeutung von Zielen für den Motivationsprozess⁸¹. Vergleicht man diese Theorie mit den Grundsätzen der kognitiven Wahltheorien, so fällt auf, dass Motivation nicht als das Ergebnis einer Wahl, sondern als Kraft, welche aus den Anreizen der Ziele entsteht, verstanden wird. Im Mittelpunkt hierbei steht das Ziel-Konstrukt. Diese beschreibt Ziele als bewusst erstrebte Zustände, die die kognitive Kontrolle über das Verhalten erlangen⁸². Dies geschieht durch eine systematische Aufteilung der vielen möglichen Verhaltensweisen. Sie sorgen für Struktur und bündeln die Aufmerksamkeit und Energie auf die Erreichung des gewünschten Zustandes⁸³. Der Prozess zur Erreichung eines Ziels setzt sich dabei aus drei Komponenten zusammen: der Selbstbeobachtung, der Selbstbeurteilung und der Selbstreaktion. Die Selbstbeobachtung beschreibt im Grunde genommen nur das sammeln von Daten, mit Hilfe dieser evaluiert werden kann, ob die ergriffenen Aktivitäten das Erreichen des Ziels unterstützen und wie weit man sich noch von der Erfüllung entfernt befindet. Die Selbstbeurteilung beinhaltet ein Soll/Ist-Vergleich, das heißt die Bewertung ob das Ziel erfüllt wurde oder nicht. Letztlich folgt die Selbstreaktion, welche basierend auf der Selbstbeurteilung eine Eigenreaktion, meistens in Form von Zufriedenheit oder Unzufriedenheit, hervorruft⁸⁴.

3.1.3 Unternehmerischer Bezug

„Die Motivation von Beschäftigten ist von herausragender Bedeutung für die Güte des betrieblichen Leistungsprozesses und seiner Effektivität“⁸⁵. Im unternehmerischen Kontext wird dabei Motivation oft von zwei Seiten gesehen. Zum einen geht es klassisch, um die Motivation der Mitarbeiter, also simpel gesagt, welchen Einsatz sie bereit sind zu zahlen, um das Unternehmen weiterzubringen. Da man jedoch nicht voraussetzen kann, dass jeder Mitarbeiter bereits top-motiviert einem Unternehmen beitrifft und es schafft diese Motivation auch über einen längeren Zeitraum aufrecht zu erhalten, muss man sich ebenfalls mit dem Hervorrufen der Motivation, also dem motivieren befassen. Diese mittlerweile zentrale Managementaufgabe befasst sich mit der proaktiven Beeinflussung der Beweggründe des Mitarbeiters, um so die gewünschten Verhaltensmuster

⁸¹ Vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2016, S. 486

⁸² Vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2016, S. 497

⁸³ Vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2016, S. 498

⁸⁴ Vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2016, S. 499

⁸⁵ Steinmann/Schreyögg/Koch 2016, S. 483

hervorzurufen⁸⁶. Lange Zeit beschrieb die sogenannte Kompensationsidee das Verhältnis zwischen Arbeit und Arbeitnehmer. Sie beschreibt Arbeit als ein Mittel, zur Befriedigung von Bedürfnissen in der Freizeit und damit im Umkehrschluss als Verzicht auf Bedürfnisse, während der Arbeitszeit. Damit wirkt die Entlohnung als einziger Auslöser für extrinsische Motivation. Mit der zunehmenden Bedeutung des Human-Relations Ansatzes rückte jedoch der Mitarbeiter immer mehr ins Zentrum der Betrachtung. Während dieser Entwicklung sind die Anforderungen an den Arbeitgeber gewachsen. Der Mitarbeiter hat nun mehr Bedürfnisse, als eine reine finanzielle Entlohnung. Gleichzeitig hat sich jedoch auch gezeigt, dass auch das Unternehmen weiter Bedürfnisse entwickelt hat, die vom Mitarbeiter zu stillen sind. Somit hat sich die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer zunehmend intensiviert und von dem einstigen Angebot und Kauf von Arbeitsleistung abgehoben⁸⁷.

3.1.4 Rolle der Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur gewinnt, auch und vor allem im Kontext des Change-Managements immer mehr an Bedeutung. Sie beschreibt das Unternehmen als eine Art Kultursystem mit eigenen Vorstellungen und Orientierungsmustern, das neben dem Verhalten der Beteiligten auch die betrieblichen Funktionsbereich nachhaltig prägt⁸⁸.

„Im Kern ist Unternehmenskultur ein System gemeinsamen gelebter und akzeptierter Werte, Normen, Artefakte, Verhaltensweisen und Praktiken. Sie entwickelt sich über einen langen Zeitraum und wird von der Geschichte und den Erfahrungen des Unternehmens beeinflusst.“⁸⁹

Geht man der Frage nach dem Sinn nach, so unterscheidet man nach Steinmann/Schreyögg/Koch zwischen dem Funktionalismus und dem Symbolismus. Der Funktionalismus umfasst die Frage nach dem potentiellen und faktischen Leistungsbeitrags der Beteiligten für das Unternehmen. Die Kultur wird also zum Lösen von Problemen gebildet⁹⁰. „Typische Probleme, zu denen die Kultur einen Lösungsbeitrag leistet,

⁸⁶ Vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2016, S. 483

⁸⁷ Vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2016, S. 484

⁸⁸ Vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2016, S.649

⁸⁹ Unternehmenskultur o.D.

⁹⁰ Vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2016, S. 653

sind Integration, Identifikation oder allgemeiner die Reduktion von Unsicherheit und Ambiguität⁹¹.

Der Symbolismus dagegen, beschreibt die Unternehmenskultur als kollektives Orientierungsmuster, welches den in dem System enthaltenen Akteuren dabei hilft, die eigene Umwelt zu erschließen. Sie ist ein selbst entwickeltes Netz von Deutungsmustern und bildet das Fundament für organisatorisches Handeln. Die Unternehmenskultur kann dabei in drei Bestandteile gegliedert werden, die entweder sichtbar (bewusst) oder unsichtbar (unbewusst) sein können. Die sichtbarsten Bestandteile einer Unternehmenskultur sind die verwendeten Symbole oder Zeichen. Hierunter fällt zum Beispiel die Sprache, verschiedene Rituale, eine homogene Kleidung oder spezielle Umgangsformen. Diese mehr oder weniger offenen und nach außen sichtbaren Merkmalen verkörpern das Unternehmen nach außen und beeinflussen damit den gesellschaftlichen Eindruck, ein nicht ganz unerheblicher Faktor, da dieser maßgeblich die Neugewinnung von Mitarbeitern und Kunden beeinflusst⁹².

Ein weiterer Bestandteil sind die im Unternehmen herrschenden Normen und Standards. „Sie repräsentiert die konkretisierten Wertvorstellungen und Verhaltensstandards“⁹³. Diese Normen und Standards kann die jeweilige Ideologie des Unternehmens, verschiedene Verhaltensrichtlinien und Regeln aber auch Verbote beinhalten⁹⁴.

Der letzte Bestandteil sind die Basisannahmen in einem Unternehmen. Sie bilden die Basis einer Kultur und beinhalten grundlegende Annahmen, die die Wahrnehmung und das Handeln leiten⁹⁵. Diese Basisannahmen einer Kultur ordnen sich nach fünf Grundthemen menschlicher Existenzbewältigung: Annahmen über die Umwelt, Wahrheit und Zeit, die Natur des Menschen, die Natur menschlichen Handelns und die Natur zwischenmenschlicher Beziehungen. Zusammengefasst, befassen sich diese Annahmen allesamt mit der Betrachtung und Kategorisierung des eigenen Systems und allen darin enthaltenen Akteuren. Diese Kategorisierung schafft eine Reihe von Interpretationsmustern, welche es erleichtern Situationen zu handhaben und Probleme zu bewältigen. Sie

⁹¹ Steinmann/Schreyögg/Koch 2016, S. 653

⁹² Vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2016, S. 654 ff.

⁹³ Steinmann/Schreyögg/Koch 2016, S.658 f.

⁹⁴ Vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2016, S. 655

⁹⁵ Vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2016, S. 658

sind nahezu immer unsichtbar, entwickeln sich über einen jahrelangen Zeitraum und prägen die Organisation und damit die Unternehmenskultur maßgeblich⁹⁶.

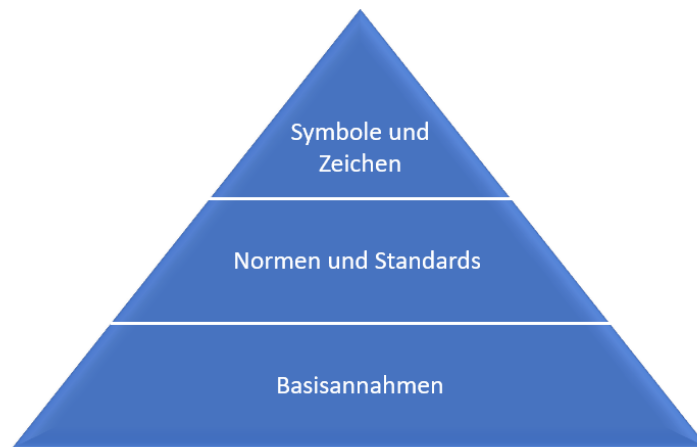


Abbildung 6: Kulturebenen nach Steinmann/Schreyögg/Koch (Quelle: Steinmann/Schreyögg/Koch 2016, S.658)

In der obenstehenden Darstellung wird der Zusammenhang dieser Kulturebenen deutlich. Die Basisannahmen bilden hierbei das Fundament der Pyramide und schaffen einen Nährboden, auf dem sich Normen und Standards aber auch die daraus abgeleiteten Symbole und Zeichen entwickeln können.

Mit der näheren Betrachtung der Unternehmenskultur wird auch der Bezug zum Change-Management deutlich. Wie oben bereits erwähnt beeinflusst die Unternehmenskultur neben den Denkmustern auch die Handlungen der Beteiligten. Diese Handlungen, Vorstellungen und Emotionen, vor allem der Mitarbeiter, aber auch der Führungskräfte, sind von entscheidender Bedeutung für ein Change-Management Projekt. Untersucht und versteht man eine Unternehmenskultur, so lässt sich möglicherweise abschätzen, wie Mitarbeiter auf eine Veränderung reagieren und welche Maßnahmen ergriffen werden müssen, um das Projekt erfolgreich zu gestalten. Da sich eine Unternehmenskultur über viele Jahre entwickelt und von vielen verschiedenen Faktoren beeinflusst wird, lässt sich

⁹⁶ Vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2016, S. 658 ff.

jedoch, aufgrund der Individualität, keine allgemeingültigen Handlungsempfehlungen zum Umgang geben.

3.2 Förderung von Motivation und Akzeptanz

Wie bereits angedeutet wurde, ist es innerhalb eines Change-Projekts von entscheidender Bedeutung, die eigenen Mitarbeiter zu mobilisieren und zu motivieren, der Veränderung beizuwohnen und sich mit dieser, möglichst mit einem positiven Ergebnis, auseinanderzusetzen. Im Folgenden wird geklärt, wie und warum Change Management einen Einfluss auf die Produktivität der Mitarbeiter nimmt und welche Möglichkeiten zu Steigerung dem Management beziehungsweise dem Change-Team zur Verfügung stehen.

3.2.1 Einfluss von Change-Management auf die Produktivität

In der Literatur gibt es viele verschiedene Ansätze, die das optimale Führungsverhalten und damit den Einfluss auf die Effektivität und Produktivität der Mitarbeiter beschreiben. Die Realität sieht jedoch oftmals anders aus. Die folgende Abbildung zeigt einen schematischen Verlauf der Produktivität vor, während und nach eines Change-Projekts und vergleicht dabei den Einfluss eines guten und eines schlechten Change-Managements.

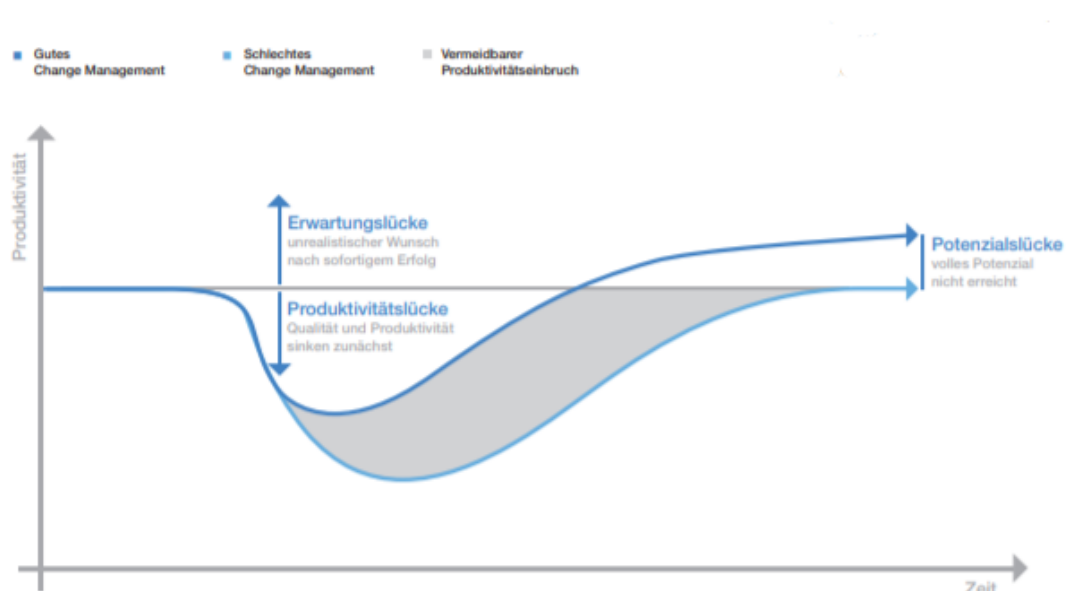


Abbildung 7: Produktivität einer Organisationseinheit während einer Veränderung (Quelle: http://www-935.ibm.com/services/de/bcs/pdf/2007/making_change_work.pdf - 16.12.2018)

Vorab ist deutlich zu erkennen, dass unabhängig davon ob das Change-Projekt gut oder schlecht verläuft, die Produktivität zu Beginn sinkt. Dies ist auf verschiedene Faktoren zurückzuführen. Zum einen stellt die Einführung einer Veränderung einen erheblichen Einfluss, in Form von Informationsverarbeitung und potentiellen Schulungsmaßnahmen, auf den Alltag eines Mitarbeiters dar. Allein die Zeit, die von Seiten des Mitarbeiters zur Verarbeitung und von Seitens des Managements für die Planung dieser Aktivitäten, aufgewendet wird sorgt schon für eine geringere Beschäftigung mit den alltäglichen Aufgaben und damit für einen Produktivitätseinbruch. Zusätzlich dazu beeinflusst auch das Empfinden von Angst und Misstrauen des Mitarbeiters die eigene Arbeitsleistung. Da nun klar ist, dass die Produktivität zu Beginn sinkt, ist nun nur die Frage, wie weit dies das Change-Management zulässt. Hier trennt sich gutes von schlechtem Change-Management. Während in gutem Change-Management nämlich Mitarbeiter betreut, informiert und angehört werden, wird dies in schlechtem Change-Management vernachlässigt. Dies führt auf der einen Seite, wie in der Abbildung zu erkennen, zu einen tieferen, auf der anderen Seite aber auch zu einem zeitlich längeren Einbruch der Produktivität. So schafft es eine gute Begleitung des Veränderungsprozesses früher aus der negativen Produktivität und liefert am Ende eine Steigerung zum Anfangswert. Das schlechte Change-Management dagegen, hemmt die Produktivität länger und schafft es im Optimalfall gerade noch das Ausgangsniveau wiederherzustellen. So entsteht eine Potenziallücke, die durch die entsprechenden Maßnahmen hätte vermieden werden können⁹⁷.

3.2.2 Möglichkeiten der Steigerung

Wie sich bereits an mehreren Punkten herausgestellt hat, spielt der Mitarbeiter im Change Prozess eine ganz besondere Rolle, nicht zuletzt da er es letztlich ist, der in seinem Alltag mit der Veränderung umgehen muss. Um die bereits erwähnten Widerstände zu vermeiden und das Change-Projekt unnötig zu gefährden, gilt es daher die Mitarbeiter zu motivieren, die Veränderung anzunehmen und so Akzeptanz für diese zu schaffen. Die Schwierigkeit besteht dabei darin, dass jeder Mitarbeiter individuell empfindet, bewertet und letztlich handelt. Aus diesem Grund gilt es sich als Führungsperson die Zeit zu nehmen, die Betroffenen an ihrem individuellen Standpunkt, bezogen auf

⁹⁷ Jørgensen/Albrecht/Neus 2007

Wissens- und Gefühlszustand, abzuholen⁹⁸. Um die Ausgangssituation einschätzen und entsprechende Maßnahmen planen zu können, betrachtet man nach Doppler und Lauterburg folgende Punkte: Klarheit der Ziele, Informationsstand, Problembewusstsein, Glaubwürdigkeit des Vorhabens und Energie und Engagement. Hat man nun genügend Informationen gesammelt und ein Problembewusstsein hinsichtlich der Veränderung geschaffen, kann man anfangen aufkommende Probleme zu beseitigen und die Motivation zur Veränderung damit zu steigern⁹⁹.

Betrachtet man nur die Mitarbeiter, so ist es oftmals einzig und allein die Angst vor der Veränderung, die Widerstände aufkommen lässt. Hierbei handelt es sich um die Angst vor dem Ungewissen, die Angst möglicherweise nicht mehr gut genug in der eigenen Tätigkeit zu sein und damit die Angst ersetzt zu werden. Die Auslöser dafür größtenteils evolutionär bedingt und aufgrund der individuellen Ausprägung nur bedingt psychologisch erklärbar. Jedoch lässt sich sagen, dass wenn man es schafft diese Angst verschwinden zu lassen, es auch möglich ist eine gewisse Motivation hervorzurufen. Da der Mensch, wie bereits erwähnt, in der Regel Angst vor dem Unbekannten hat, gilt es dieses bekannt zu machen. Dies geschieht mithilfe von Informationen. Man muss den Mitarbeiter mit dem Thema und damit mit der Veränderung vertraut machen, um überhaupt die Bildung von Motivation zu ermöglichen. Da Misstrauen immer wieder auftauchen kann, reicht es auch nicht nur am Anfang des Projekts zu informieren. Es muss während des kompletten Prozesses ein Informationsaustausch stattfinden. Die Betonung hierbei liegt auf Austausch. Auch wenn Informationen vermittelt werden, so bringt einseitige Kommunikation nur wenig. Die Mitarbeiter wollen gehört werden, was ebenfalls den Vorteil mit sich bringt, das Feedback in laufende Prozesse einfließen lassen zu können. Schafft man es, den Mitarbeitern die Angst zu nehmen, so ist danach die Bahn für motivierende Maßnahmen frei. Die Möglichkeiten hierfür sind variabel und führen auf die extrinsische und intrinsische Motivation zurück. Hier stellt sich die Frage, was man generell bei dem Mitarbeiter erreichen will. Für kurzfristige Erfolge bieten sich extrinsisch motivierende Maßnahmen, wie beispielsweise ein Gewinnspiel oder eine Gehaltserhöhung an. Will man langfristig Erfolge erzielen, so sind intrinsisch motivierende Maßnahmen die bessere Wahl. Diese äußern sich weniger in physischen Mitteln und mehr in Investitionen

⁹⁸ Vgl. Doppler, Lauterburg 2002, S. 115 f.

⁹⁹ Vgl. Doppler, Lauterburg 2002, S. 116 f.

zur Erweiterung des Bewusstseins und des Verständnisses bei den jeweiligen Mitarbeitern. Hier bieten sich beispielsweise Weiterbildungen oder persönliche Gespräche an.

4 Praxisbeispiel

4.1 Change-Management bei SAP

Im Jahre 2005 stand die SAP AG vor einer weitreichenden Veränderung. Der Vorstand hat beschlossen, dass das bisher verwendete Intranet durch die eigene Plattform Lösung SAP Netweaver ersetzt werden sollte. Bis dahin, wurde das Intranet als Quelle für die, von den Mitarbeitern, täglich benötigten Informationen genutzt. Außerdem bot das Portal verschiedene Interaktion- und Transaktionsmöglichkeiten. Der Auslöser für die Erneuerung der Plattform war schließlich die wachsende Informationsmenge. In den vorherigen Jahren hat die Anzahl der Inhalte deutlich zugenommen, was dazu geführt hat, dass es immer schwieriger wurde die publizierten Inhalte aktuell und das Portal gleichzeitig übersichtlich zu halten. Dies führte dazu, dass eine gezielte Suche und damit ein schnelles Auffinden gesuchter Inhalte, seitens der Mitarbeiter, zunehmend schwieriger wurde. Ein Indikator hierfür war die steigende Nutzung der Quick Links, welche die meist-gesuchten Inhalte auflisten und zur Verfügung stellen¹⁰⁰. Mit der steigenden internationalen Vernetzung der Abteilungen, wuchs ebenfalls der Bedarf nach einer Funktion, die das Diskutieren und bearbeiten gemeinsamer Dokumente, unabhängig von dem jeweiligen Standort ermöglicht. Ein zusätzlicher Nebeneffekt, war das Auftreten von nicht funktionierenden Links von, in der Regel, weniger genutzten Inhalten. Dies konnte auf eine mangelnde inhaltliche Pflege zurückgeführt werden und schadete zusätzlich der Übersichtlichkeit. Durch Einführung des neuen Portals erhoffte man sich vor allem eine Reduktion der Unterhaltungskosten, welche durch den steigenden technischen Support und die aufwendige inhaltliche Pflege der bisherigen Strukturen entstand. Außerdem sollte, durch eine bessere Struktur, eine bessere Übersicht und Nutzung für den Mitarbeiter geboten werden. Durch das Vorkommen einer solchen Plattform-Lösung im eigenen Produktportfolio, war eine Umstellung also nur logisch¹⁰¹.

Neben der Einbeziehung eines externen Change-Managements-Teams sollten auch vor allem die intern betroffenen Abteilungen in den Planungs- und Umsetzungsprozess mit

¹⁰⁰ Vgl. Kuhnert 2008, S. 90f.

¹⁰¹ Vgl. Kuhnert 2008, S. 91f.

einbezogen werden. In der folgenden Abbildung ist das Organigramm und damit die involvierten Parteien aufgezeigt.

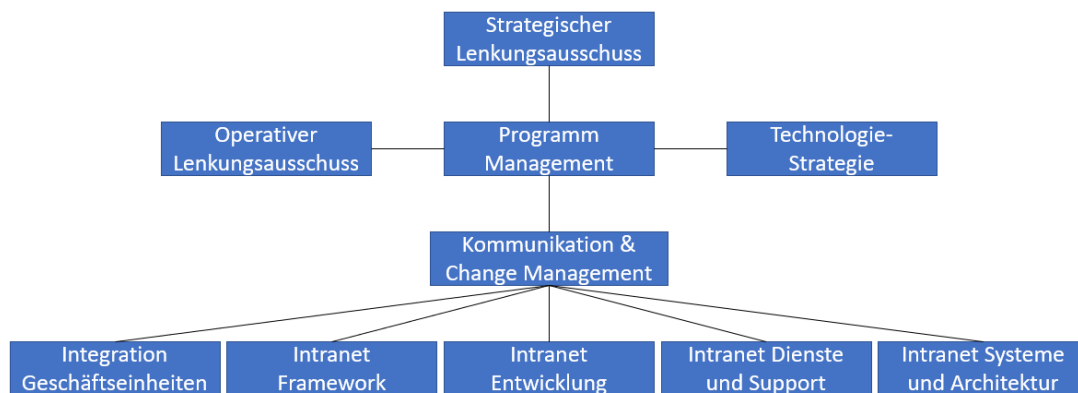


Abbildung 8: Eigene Darstellung des Organigramms des Intranet-Programms (Quelle: Kuhnert 2008, S. 93)

Das gesamte Projekt wurde organisatorisch in den Bereich „SAP IT“ eingeordnet. Es wurde ein Programm Manager eingesetzt, welcher in direkter Berichtslinie zum CIO (Chief Information Officer) und damit zum Vorstand stand. Er war der primäre Ansprechpartner und stand für Fragen zur Verfügung. Zusammen mit dem Leiter der Abteilung „Betrieb Intranet“, der sich bisher um die Aufrechterhaltung, Pflege und Wartung des Intranets kümmerte, sollte das Projekt geleitet werden¹⁰².

Unterstützt wurden die beiden von einer extra für den Change Prozess gebildeten Abteilung und der bestehenden Abteilung „Betrieb Intranet“. So konnten bestehende Ressourcen aus der vorherigen Betreuung des Intranets genutzt und zusätzliche Kapazitäten in Form von Arbeitskräften zur Verfügung gestellt werden. Trotz einer engen Zusammenarbeit wurden klare Aufgabenbereiche definiert. Die neu gegründete, dem Programm Manager unterstellte Abteilung kümmerte sich um die klassische Projektorganisation. Parallel übernahm die Abteilung „Betrieb Intranet“ neben ihren bisherigen Tätigkeiten (Verwaltung und Pflege des Portals) noch weitere projektspezifische Zusatzaufgaben. Diese Zusatzaufgaben nahmen natürlich mit der Annäherung an die Einführung des neuen Portals zu. Um weitere Koordinationsaufgaben verteilen zu können und die bisher erwähnten Abteilungen nicht zu überlasten wurden noch zwei weiter

¹⁰² Vgl. Kuhnert 2008, S. 93

Ausschüsse gegründet: der strategische und der operative Lenkungsausschuss. Der strategische Lenkungsausschuss kümmerte sich um die Koordination der anfallenden Aufgaben. Dafür wurden in regelmäßigen Abständen, zusammen mit dem Programm Management, der Projektfortschritt besprochen. Zusätzlich wurden auch Teile des Vorstands und verschiedener Geschäftsbereiche miteinbezogen. Dem operative Lenkungsausschuss gehörten Repräsentanten aller Geschäftsbereiche an. Hier konnten Bedenken, Wünsche und Anregungen gesammelt und gegebenenfalls an die strategische Leitung beziehungsweise das Programm Management weitergegeben werden. Ebenfalls wurden operative Belange entschieden und strategische für den strategischen Lenkungsausschuss vorbereitet¹⁰³.

Neben den beiden Ausschüssen wurden zusätzlich zwei Stabstellen aus dem Programm Management gebildet: das Change-Management und die Abteilung „Technologie-Strategie“. Das Change-Management fungierte hierbei als Bindeglied zwischen der strategischen und der operativen Ebene und sollte eine zentrale Rolle bei der Planung und Durchführung übernehmen. Die operative Ebene bestand hierbei aus verschiedenen Teilbereichen, welche jeweils einen spezifischen Aufgabenbereich übernahmen. Die wohl wichtigste Aufgabe des Change-Managements war die Konzipierung einer an die neue Plattform angepassten Organisationsstruktur. „Sie ist Grundvoraussetzung für den erfolgreichen Übergang vom Projekt-zum Betriebsmodus“¹⁰⁴.

Bereits im Vorfeld wurden verschiedene Maßnahmen und Abläufe geplant und zur Veranschaulichung in einem Projektplan festgehalten. Dieser enthielt unter anderem Meilensteine wie, die Bekanntgabe des Vorhabens, die Auswahl von einer Testgruppe, die Verbesserung der Nutzerfreundlichkeit und die Schulung der Mitarbeiter. Es wurde außerdem ein Kommunikationskonzept entwickelt, welches im Wesentlichen zwei Ziele erfüllen sollte. Zum einen sollte das Projekt an Bekanntheit gewinnen, um so das Verständnis der Mitarbeiter zu steigern und zum anderen sollte eine Akzeptanz gegenüber dem neuen Portal erreicht werden. So soll im Optimalfall eine gewisse Eigenmotivation zur Nutzung auf Seiten der Mitarbeiter erzeugt werden. Dies sollte, durch die Verwendung aller Kommunikationskanäle und zusätzlich angebotene Trainingsmaßnahmen erzielt werden. Mit der Zunahme der Projektdauer wurde immer mehr Wert auf die

¹⁰³ Vgl. Kuhnert 2008, S. 93 f.

¹⁰⁴ Kuhnert 2008, S. 99

Gewinnung aktiver Fürsprecher gelegt. Hierbei sollte die intrinsische Motivation der Mitarbeiter gesteigert und so ein proaktives Verhalten hervorgerufen werden. Dies hatte den Vorteil, dass über eine Art Mund-zu-Mund Propaganda das Ansehen, die Bekanntheit und die Akzeptanz rasch gesteigert werden konnte¹⁰⁵.

Um die Veränderungen erfolgreich zu gestalten, wurde vorher eine umfassende Situationsanalyse durchgeführt. Diese sollte die Bedürfnisse und Haltung der Mitarbeiter aufdecken um entsprechende Maßnahmen, während der Umsetzung, planen und gegebenenfalls anpassen zu können. Hierbei wurde vor allem die Wandlungsbereitschaft der betroffenen Mitarbeiter untersucht. Dies ist von entscheidender Bedeutung, da so potenzielle Widerstände ausgemacht werden können. Anschließend können die einzuleitenden Maßnahmen auf diese Widerstände gelenkt werden um einen erfolgreichen Ablauf zu gewährleisten¹⁰⁶.

Zur Brechung dieser Widerstände standen SAP eine Vielzahl an Kommunikationskanälen zur Verfügung. Darunter zählte das Mitarbeiter-Fernsehen, Newsletter, Video- und Audiokonferenzen, das Intranet und Poster. Eine besondere Stellung nahm die Produktion und Verteilung physischer Materialien ein, da hier zusätzliche Planung und Zeit von Nöten waren. Priorität hatten hier einfache und weltweit verständliche Botschaften, mit der Funktion der Information und des Aufbaus von Potenzialen. Neben der analogen Kommunikation wurden auch die Vorteile der online Kommunikation genutzt. Hierbei handelt es sich um die einfache Bereitstellung von Informationen und die Möglichkeit eines individuellen Konsums. Außerdem war es möglich mit den Mitarbeitern zu interagieren, um vorzeitig Fragen oder Bedenken aus dem Weg zu schaffen¹⁰⁷.

Der Inhalt und die Form der Kommunikation wurde sorgfältig gewählt und sollte ein Bewusstsein schaffen. Hierfür sollte die bereits erwähnte simple Botschaft an möglichst viele Empfänger adressiert werden. So sollten die Mitarbeiter über den Inhalt, den Ablauf und den Mehrwert des Projektes informiert werden. Um dies möglichst effektiv zu gestalten wurden, aufgrund des unterschiedlichen Informationsbedürfnisses in unterschiedlichen Rollen, Zielgruppen eingeteilt. Diese konnten dann differenziert und mit den

¹⁰⁵ Vgl. Kuhnert 2008, S. 97 ff.

¹⁰⁶ Vgl. Kuhnert 2008, S. 99 f.

¹⁰⁷ Vgl. Kuhnert 2008, S. 100 f.

für sie persönlich wichtigen Informationen angesprochen werden. Um nicht nur einseitig zu kommunizieren, wurden ebenfalls verschiedene Feedback-Kanäle eingerichtet, auf denen es möglich war, Fragen zu stellen.

Neben der Kommunikation wurden auch verschiedene Schulungsmaßnahmen, ebenfalls Zielgruppengerecht, initialisiert. Hierbei lag der Fokus auf die Benutzer des Intranets, die Redaktionsleitung und die Redakteure der Inhalte. So konnten den verschiedenen Zielgruppen autodidaktische und teilweise interaktive Lernmaterialien zur Verfügung gestellt werden, die nach individuellem Verlangen konsumiert werden konnten. Zusätzlich war es möglich weitere Trainingsmaterialien herunterzuladen. Zur Schulung der Redakteure wurde eine Art Schneeballsystem genutzt. Hierfür wurden einzelne Mitarbeiter geschult, die dann wiederum ihre Kollegen schulen konnten¹⁰⁸.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Change-Projekt und damit die Veränderung, in Form der Einführung einer neuen internen Plattform, erfolgreich implementiert wurde. Durch die umfassende Vorbereitung der Struktur und Kommunikation konnte ein sehr hoher Bekanntheitsgrad noch während der Umsetzung erzielt werden. Dies steigerte die Akzeptanz der Mitarbeiter. Zusätzlich wurde genügend Material zur Verfügung gestellt, um Mitarbeiter und Redakteure im Umgang mit der Plattform zu schulen und zu begleiten. Die Organisationsstrukturen wurden frühzeitig kommuniziert und an die neue Situation angepasst, wodurch Rest-Widerstände und Zukunftsängste bekämpft werden konnte.

4.2 Evaluation und Erfolgsfaktoren

Betrachtet man dieses Change-Beispiel nun im Kontext mit den bereits ausgeführten Untersuchungsergebnissen, so lassen sich einige Parallelen herstellen, die das Gelingen begünstigt haben und als Erfolgsfaktoren gekennzeichnet werden können.

Obwohl ein Change-Projekt an sich schon genug Schwierigkeiten bietet, so nimmt die Entscheidung für die Einleitung von Veränderungsmaßnahmen, also gewissermaßen der Startschuss des Change-Managements, nochmal eine besondere Stellung ein. So geht eine solche Entscheidung, die ohne zwingenden Grund Kosten und Mühen erzeugt

¹⁰⁸ Vgl. Kuhnert 2008, S. 102 ff.

und Unruhe in das eigene Unternehmen bringt, gewissermaßen gegen die menschliche Natur. Ebenfalls kann ein Scheitern für folgenschwere Konsequenzen im internen und externen Umfeld sorgen. Trotzdem ist SAP das Risiko eingegangen. Sie haben ein Problem erkannt, Lösungen gesucht und diese letztendlich erfolgreich implementiert.

Besonders auffallend war die Seriosität mit der SAP das Projekt geplant und durchgeführt hat. Dies lässt sich vor allem an den Situationsanalysen erkennen, die bereits vor dem Start der Veränderung, durchgeführt wurden. So konnten Maßnahmen aufgestellt und priorisiert werden. Auch während des Projekts wurden keine Kosten gescheut. Die Initialisierung einer ganzen Organisationsstruktur rund um das Change-Team, ermöglichte es das Projekt adäquat zu begleiten und auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter einzugehen. Ebenfalls wurde so eine klare Aufgabentrennung ermöglicht. Dies erzeugte Klarheit in der Durchführung und schloss Probleme auf Seiten der Vermittler aus. Diese Fülle an Bereitstellungen von Arbeitszeit ermöglichte es letztlich auch den Mitarbeiter in den Fokus der Veränderung zu stellen. Durch die eingesetzten Ausschüsse und Stäbe wurde den Bedenken und Wünschen der Mitarbeiter Gehör geschenkt, was deutlich zur Minderung von Widerständen und Misstrauen beigetragen hat. Ein weiterer kluger Schachzug war die Schulung einiger ausgewählter Mitarbeiter, die dann wiederum weitere Mitarbeiter schulten. So wurden die Neuerungen nicht von fremden Gesichtern, sondern von bekannten Kollegen weitergegeben. Es musste also nicht erst ein Vertrauensverhältnis aufgebaut werden, was es den Betroffenen erleichterte die Veränderung anzunehmen. Auch die weiteren, kommunikativen Maßnahmen trugen einen entscheidenden Teil am Erfolg des Projekts bei. Die Nutzung von verschiedenen Kommunikationskanälen ermöglichte es Mitarbeiter unabhängig von Altersgruppe oder Nutzungsaffinität anzusprechen. Aufgrund der internationalen Aufstellung, half auch die Formulierung simpler eindeutiger Botschaften alle Mitarbeiter gleichermaßen anzusprechen und mit der Veränderung zu akklimatisieren. Zusätzlich zu den digitalen Kommunikationsmaßnahmen wurde ebenfalls auf analoge Maßnahmen in Form von Plakaten und Flyern gesetzt. In einem technologischen Unternehmen wie SAP, in dem fast alles digital passiert, bietet diese Variation eine gewisse Besonderheit, die zusätzlich Aufmerksamkeit erregte. So konnten die Mitarbeiter multisensorial angesprochen werden. Alles in allem können so drei Haupterfolgsfaktoren ausgemacht werden: die Bereitstellung umfangreicher Kapazitäten für Planung und Durchführung, die Fokussierung auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter und die Kommunikation zur Erzeugung von Akzeptanz und Bereitschaft.

5 Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse

Die aufgeführten Untersuchungsergebnisse verdeutlichen die Komplexität des Themas Change-Management. Bereits in der Theorie wirken verschiedenste interne und externe Faktoren auf das Vorhaben ein und beeinflussen dieses. Versucht man nun die theoretischen Forschungsergebnisse praktisch anzuwenden, so stößt man schnell an seine Grenzen. Der Grund hierfür ist das hohe Maß an Individualität, dass ein Change Prozess mit sich bringt.

Unabhängig davon, ob der Auslöser für eine Veränderung interner oder externer Natur ist, so ist es letztlich immer der Mensch der im Mittelpunkt stehen sollte. Er kristallisiert sich als die größte Gefahr innerhalb eines Change Projekts heraus. Der Grund hierfür ist einfach und liegt wohl in der Natur des Menschen. Dieser steht Veränderungen generell negativ gegenüber. Diese Haltung allein stellt die Verantwortlichen des Veränderungsprozesses bereits vor Schwierigkeiten, da nicht vorhergesehen kann, in welcher Form und welcher Intensität sich diese negative Grundeinstellung äußert. Man hat jedoch Mittel und Wege gefunden, um mit der Skepsis und den daraus resultierenden Widerständen umzugehen. Als das Wohl beste Gegenmittel stellen sich hierbei kommunikative Maßnahmen heraus. Diese kommunikativen Maßnahmen müssen, um wirksam zu sein, sorgfältig geplant und an die Bedürfnisse und das Umfeld der Mitarbeiter angepasst werden. Schafft man dies, so sollen nicht nur Informationen, sondern auch die Bereitschaft und gewissermaßen eine Euphorie mitvermittelt werden, die die Mitarbeiter von ihrer oftmals negativen Grundhaltung lösen soll. Somit soll Kommunikation gleichzeitig die Motivation, sich mit der Veränderung auseinanderzusetzen, steigern.

6 Fazit

Zusammenfassend lässt sich Change-Management als äußerst komplexes und facettenreiches Thema erklären. Die Schwierigkeit im Umgang mit diesem Thema sind auf die individuellen Gegebenheiten im jeweiligen Unternehmen zurückzuführen. Diese individuellen Gegebenheiten sind neben unternehmerischen Besonderheiten oder der jeweiligen Branche vor allem die eigenen Mitarbeiter. Diese Individuen mit eigenen Wertvorstellungen, Meinungen und Ansichten sind der entscheidende Faktor innerhalb eines Change-Projekts. Mit ihnen gilt es umzugehen und den Weg zur Veränderung so auszurichten, dass die Mitarbeiter diesen Weg mitgehen können. Nun bringt es aber nichts eine Straße zu bauen auf der keiner fährt. Man muss die Mitarbeiter motivieren sich mit der Veränderung auseinanderzusetzen und diese zu akzeptieren um, wenn überhaupt nicht nur kurzfristig, sondern langfristig Erfolg zu haben. Es sollten also die Bemühungen um die Mitarbeiter im Mittelpunkt eines jeden Change Projektes stehen. Um dies zu gewährleisten sind Erfolgsfaktoren, wie eine einheitliche, präzise und vor allem doppelseitige Kommunikation und der Bereitstellung von genügend Ressourcen für Planung und Durchführung von elementarer Bedeutung für einen langfristigen und nachhaltigen Erfolg.

Betrachtet man letztlich eine Welle als Metapher für eine Veränderung, so gilt für Mitarbeiter und Unternehmen wohl dasselbe: Wer nicht mitschwimmt geht unter.

Quellenverzeichnis

- 8-Phasen Modell (ohne Datum): Change Management: 8 Phasen nach John P. Kotter. <https://digitaler-mittelstand.de/business/ratgeber/change-management-8-phasen-nach-john-p-kotter-7090> (06.12.2018)
- Berner, Winfried (2016): Change Kommunikation: Weit mehr als nur Information. <https://www.umsetzungsberatung.de/kommunikation/change-kommunikation.php> (19.12.2018)
- Berner, Winfried (2018): Führung: Orientierungsgeber und Motor der Veränderung. <https://www.umsetzungsberatung.de/geschaeftsleitung/fuehrung.php> (23.12.2018)
- Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph (2002): Change-Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 10. Aufl., [vollst. überarb., erw. und aktualisiert]. Frankfurt/Main: Campus-Verl.
- Ewenstein, Boris/Smith, Wesley/Sologar, Ashvin (2015): Changing change management. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/changing-change-management> (12.12.2018)
- Geropp, Bernd (ohne Datum): So funktioniert Mitarbeitermotivation. <https://www.mehr-fuehren.de/mitarbeitermotivation/> (08.12.2018)
- Hawthorne (ohne Datum): Hawthorne Experimente. <https://www.onpulson.de/lexikon/hawthorne-experimente/> (06.12.2018)
- Höpker, Jan (ohne Datum): Die Maslowsche Bedürfnispyramide. <https://www.habitgym.de/maslowsche-beduerfnispyramide/> (04.12.2018)
- Human Relations (ohne Datum): Human Relations. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/human-relations/human-relations.htm> (03.12.2018)
- Jørgensen, Hans Henrik/Albrecht, Jörg/Neus, Andreas (2007): Making Change Work. http://www-935.ibm.com/services/de/bcs/pdf/2007/making_change_work.pdf (13.12.2018)
- Keuper, Frank; Groten, Heinz (2007): Nachhaltiges Change Management. Interdisziplinäre Fallbeispiele und Perspektiven. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Klassische Managementlehre (ohne Datum): Administrationsansatz (Fayol). <https://www.akademie-management.de/service/glossar/glossarordner-mit-a/administrationsansatz-fayol-> (21.11.2018)

- Kroehl, Rixa Regina (2014): Change Management. Veränderungsinitiativen erfolgreich steuern. Konstanz: UVK Verl.-Ges.
- Kuhnert, Jan (Hg.) (2008): Praxishandbuch Change-Management. Einsatzfelder, Grenzen und Chancen. München: Vahlen.
- Langa, Andreas (2015): Klassische Ansätze der Organisationstheorie. <http://my-business-blog.de/2015/01/20/klassische-ansaeetze-der-organisations-theorie/> (20.11.2018)
- Lauer, Thomas (2014): Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren. 2. Aufl. 2014. Berlin: Springer/Gabler.
- Lernpsychologie (ohne Datum): Lernen und Gedächtnis – einfach erklärt. <http://www.lernpsychologie.net/motivation/extrinsische-motivation> (21.11.2018)
- Maier, Günter/Bartscher, Thomas/Nissen, Regina (ohne Datum): Taylorismus. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/taylorismus-48480> (20.11.2018)
- Mohr, Nikolaus; Büning, Norbert; Fröbel, Anna Maria; Hess, Ursula (2010): Herausforderung Transformation. Theorie und Praxis. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Motivation (ohne Datum): Was ist Motivation? – Ein einführender Überblick in alles rund um Motive und Motivierung. <https://www.soft-skills.com/motivation/> (10.11.2018)
- Motivation 2 (ohne Datum): Intrinsische, extrinsische Motivation. <https://bildungs-bibel.de/intrinsische-und-extrinsische-motivation-unterschied-und-beispiele> (14.11.2018)
- Motivation 3 (ohne Datum): Intrinsische und extrinsische Motivation. <https://wpgs.de/fachtexte/motivation/intrinsische-und-extrinsische-motivation/> (16.11.2018)
- Motivationspsychologie (ohne Datum): Grundlagen der Motivationspsychologie. https://homepage.univie.ac.at/michael.trimmel/mws00_haso.htm (17.11.2018)
- Schwierz, Caterine/Ingerfeld, Andreas (2010): Erfolgsfaktor Change Management – Zwischen Wunsch und Wirklichkeit. https://changekommunikation.files.wordpress.com/2011/01/ifok_studie_change_communication.pdf (26.11.2018)
- Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg; Koch, Jochen (2013): Management. Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte - Funktionen - Fallstudien. 7., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler (Lehrbuch).

-
- Stippler, Maria; Moore, Sadie; Rosenthal, Seth; Dörffer, Tina (2014): Führung - Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends. 4. Auflage. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung (Leadership series).
 - Unternehmenskultur (ohne Datum): Unternehmenskultur - Was den Kern eines Unternehmens ausmacht! <https://www.perwiss.de/thema-unternehmenskultur.html> (29.12.2018)
 - Unternehmenskultur (ohne Datum): Unternehmenskultur. <https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/unternehmenskultur?interstitial> (29.12.2018)
 - Weibler, Jürgen (2017): Human Relations Bewegung. <https://www.leadership-insiders.de/lexikon/human-relations-bewegung/> (30.12.2018)
 - Zelesniack, Elena/Grolman, Florian (ohne Datum): Die besten Change-Management Modelle im Vergleich. <https://organisationsberatung.net/change-management-modelle-im-vergleich/> (04.12.2018)

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname