



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
WIEN
VIENNA
UNIVERSITY OF
TECHNOLOGY

Institut für
Managementwissenschaften
Theresianumgasse 27
1040 Wien
<http://www.imw.tuwien.ac.at>

MITARBEITERZENTRIERTES CHANGE MANAGEMENT

ENTWICKLUNG EINES STRATEGISCHEN KOMMUNIKATIONSANSATZES ANHAND EINES BEISPIELS AUS DER LEITERPLATTENINDUSTRIE

eingereicht von:

Markus Pichlmair, Bakk.
Van der Nüllgasse 50/19
1100 Wien

Kenn.-Nr./Matr.-Nr.: E066 926/0126179
Studienrichtung: Wirtschaftsinformatik

MAGISTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades
Magister rerum socialium oeconomicarumque
Magister der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
(Mag. rer. soc. oec)

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften und Informatik,
Universität Wien
Fakultät für Technische Naturwissenschaften und Informatik,
Technische Universität Wien

Begutachter:

o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Franz Wojda

verantwortlich mitwirkender Universitätsassistent:

DDr. Alfred Barth

VERÄNDERUNG IST DAS SALZ DES VERGNÜGENS.

Friedrich von Schiller (1759-1805)

1. Vorwort

Wirtschaft alleine zu studieren war mir zu wenig. Deshalb habe ich mich vor einigen Jahren für das Studium der Wirtschaftsinformatik entschlossen. Ich habe mir betriebswirtschaftliches Wissen ebenso angeeignet, wie Wissen über Informatik und über neue Technologien. Im Rahmen meiner Spezialisierungsfächer habe ich mich dann für das Projektmanagement und die Organisationsentwicklung entschieden und da erst wurde mir meine Rolle als Wirtschaftsinformatiker wirklich bewusst.

Die meisten Wirtschaftsinformatiker bekleiden in der Wirtschaft sogenannte Schnittstellenpositionen. Sie stehen also beispielsweise in Projekten als Vermittler zwischen Technikern und Betriebswirten. Mir wurde bewusst, dass der Erfolg eines Wirtschaftsinformatikers in derartigen Positionen nicht nur von seinem Wissen abhängig ist, sondern auch von seinen sozialen Fähigkeiten. – Kommunikation ist wohl das Hauptinstrument des Wirtschaftsinformatikers.

Ich habe dann mein Studium in eine Richtung gelenkt, die sich sehr auf die sozialen Fähigkeiten konzentrierte. Seminare über Kommunikation, Präsentation und Rhetorik begleiteten mich ebenso auf diesem Weg wie persönlichkeitsbildende Seminare.

In einem dieser Seminare wurde ein psychotherapeutisches Konzept von Carl Rogers vorgestellt, welches mich sehr beschäftigt hat: der Personenzentrierte Ansatz. Rogers ist zu dem Ergebnis gekommen, dass in der Psychotherapie die besten Erfolge erzielt werden können, wenn der Therapeut keine übergeordnete Rolle einnimmt, sondern den

Menschen akzeptiert und mit ihm kommuniziert. Dabei spielt das aktive Zuhören eine wesentliche Rolle. Jeder Mensch hat die Kraft beinahe alles zu erreichen, wenn er es nur will. Von außen kann er nicht beeinflusst werden. Er selbst muss die Richtung seines Strebens bestimmen. Ein Gespräch kann dabei seinen Blickwinkel erweitern.

Ich begann mir im Rahmen einer Seminararbeit Gedanken darüber zu machen, wie dieses therapeutische Personenbild durch Führungskräfte in der Wirtschaft Anwendung finden kann. Eine Personenzentrierte Führungskraft wird keine Motivationsseminare besuchen müssen, weil sie nicht den Menschen motiviert (=manipuliert), sondern die Arbeit anders aufteilt oder verändert, so dass sie vom Mitarbeiter gerne getan wird. Dazu muss allerdings sehr viel kommuniziert werden. Der Manager geht weg davon, den Menschen als Ressource einzusetzen, sondern er fördert ihn als Mensch und Persönlichkeit.

Ein typisches Arbeitsgebiet von Wirtschaftsinformatikern ist beispielsweise die Einführung eines neuen betrieblichen Informationssystems. Dabei sind Veränderungen im Arbeitsablauf, oft sogar in Organisationen keine Ausnahme. Den personenzentrierten Ansatz im Management zu leben stellt eine Herausforderung dar, den Ansatz bei Veränderungen zu leben, eine noch größere. Daher habe ich mich entschlossen, im Rahmen meiner Magisterarbeit das Mitarbeiterzentrierte Change Management näher zu beleuchten.

An dieser Stelle möchte ich mich noch bei einigen Menschen bedanken, die mich in meiner Studienzeit und bei meiner Magisterarbeit sehr unterstützt haben. Es sind dies meine Familienmitglieder und meine Freunde und Studienkollegen, die mir sehr gerne zugehört haben, als ich über meinen Fachbereich philosophierte. Herzlichen Dank auch an die freundlichen Mitarbeiter der Firma AT&S für die notwendigen Informationen und an Herrn DDr. Barth für die konstruktiven Diskussionen im Rahmen der Betreuung.

Markus Pichlmair

Inhaltsverzeichnis

1. Vorwort	3
2. Einleitung	7
2.1. Problemstellung	8
2.2. Vorgehensweise	9
3. Warum sind Veränderungen notwendig?	11
3.1. Begriffsdefinition	11
3.2. Veränderung und das Unternehmen	14
3.3. Gründe für Veränderungen	17
4. Wie reagiert der Mitarbeiter auf die Veränderungen?	20
4.1. Der Mitarbeiter	21
4.2. Das Umfeld	22
4.2.1. Unternehmenskultur und Veränderungen	23
4.3. Der Prozess: Entwicklung einer persönlichen Strategie	28
4.4. Die Reaktion	29
4.4.1. Akzeptanz	29
4.4.2. Stress und Widerstand	30
5. Wie kann man die Reaktionen des Mitarbeiters beeinflussen?	34
5.1. Ziele der Instrumente	34
5.2. Die Vision	35
5.3. Partizipation	36
5.3.1. Konfliktmanagement	38
5.4. Kommunikation	39
5.4.1. Was soll kommuniziert werden?	40
5.4.2. Wie soll kommuniziert werden?	40
5.5. Motivierung	44
5.6. Wissensvermittlung und Training	48
5.6.1. Coaching für Führungskräfte	49
5.7. Mitarbeiterbefragung	51
5.8. Welches Instrument wofür?	52

6. Wie soll ein Veränderungsprojekt gestaltet werden?	54
6.1. Klassifikation von Strategien	54
6.2. Wahl der Strategie	58
6.3. Wahl des Zeitpunktes	59
6.4. Vergleich von verschiedenen Phasenmodellen	62
6.5. Fehlerquellen im Veränderungsprojekt	70
7. Welche Anforderungen muss der Change Agent erfüllen?	76
7.1. Funktionen des Change Agents	76
7.2. Eigenschaften des Change Agents	77
7.3. Anforderungen an den Change Agent	78
7.4. Die Rolle von Unternehmensberatern	82
8. Entwicklung eines strategischen Ansatzes	85
8.1. Simulation des präventiv-kurativen Ansatzes an der Firma AT&S	93
8.2. Simulation des kurativen Ansatzes an einem fiktiven Beispiel	95
8.3. Interview	98
8.3.1. Stellungnahme zum Interview	102
8.4. Entwicklung eines Fragebogens	104
9. Zusammenfassung	108
Literatur	111
A. Exemplarischer Fragebogen zu Messung von Widerständen	122

2. Einleitung

Die ganze Welt – und somit auch ein Unternehmen – ist einem ständigen Wandel unterworfen. Kundenwünsche ändern sich ebenso wie Gesetze, Technologien entwickeln sich weiter, Menschen verlassen das Unternehmen, und neue Mitarbeiter werden eingestellt. Kleine Veränderungen im Unternehmen sind den Mitarbeitern weniger bewusst, nur wenn große Veränderungen vor der Tür stehen, macht sich Unsicherheit breit.

Veränderungen können aus einer technisch/methodischen Perspektive, aus einer juristischen oder aus einer taskzentrierten Perspektive betrachtet werden. Eine rein businesszentrierte Betrachtung alleine genügt hier nicht. Der Erfolg einer größeren Veränderung ist nicht nur abhängig vom Projektmanagement, sondern letztendlich auch von den Mitarbeitern.

Bis zu siebzig Prozent aller Veränderungsprojekte sind zum Scheitern verurteilt (Pascal/Millemann/Gioja, Nippa und Hammer/Stanton bei Picot u. Fiedler, 2003 S. 290). Der Grund dafür ist oft in der Vernachlässigung der Mitarbeiter zu suchen. Führungskräfte überschätzen sich selbst und ihre Instrumente und gehen nur ungenügend auf die Mitarbeiter ein.

Scheitert das Projekt dann nicht in der Umsetzung, und mag das Projekt auch auf den ersten Blick gelungen sein, so sind doch oft desinteressierte, demotivierte Mitarbeiter die Folge. Der Widerstand, verursacht durch das Übergehen der Mitarbeiter, wird oft nicht in die Kosten-Nutzen Rechnung miteinkalkuliert.

Ein Mitarbeiterzentriertes Change Management versucht den Mitarbeiter als Ressource

zu nutzen, indem er nicht übergangen, sondern aktiv in den Prozess integriert wird.

Die Betriebswirtschaftslehre muss sich verabschieden von dem Gedanken, den Menschen als triebgesteuertes Wesen zu betrachten. Die Arbeitspsychologie prägte den Begriff *«homo oeconomicus»*. Das ist eine Bezeichnung für den Mitarbeiter, der als Nutzen maximierendes Wesen nur unter Belohnung oder Bestrafung entsprechende Leistungen erbringt.

Wird ein Mitarbeiter allerdings auf ehrliche Weise als Mensch akzeptiert und geschätzt, werden Ressourcen frei, die die Veränderung sogar erleichtern.

2.1. Problemstellung

Diese Arbeit beschäftigt sich mit einer konkreten Problemstellung aus der Leiterplattenindustrie und versucht unter Berücksichtigung der Mitarbeiter folgendes Problem zu lösen:

Die Firma AT&S AG führt in der Steiermark zwei organisatorisch unabhängige Produktionsstätten, welche räumlich zusammengelegt werden sollen. Von Unternehmerseite sollen, sofern die Mitarbeiter mit der Übersiedelung einverstanden sind, keine Dienstverhältnisse aufgelöst werden. Folgender Sachverhalt besteht: Fohnsdorf und Hinterberg sind zwei räumlich, organisatorisch und weitgehend technologisch voneinander unabhängige Produktionsstätten. Fohnsdorf soll als eigenständige Organisation nach Hinterberg übersiedelt werden. Die Übersiedelung erfolgt in mehreren Etappen. Die Mitarbeiter werden aus produktionstechnischen Gründen in kleinen Teilgruppen zu verschiedenen Zeitpunkten übersiedelt. Der Produktionsprozess soll mit einer Auslastung von ca. 80 % weitergeführt werden.

Dieses Projekt ist gleichzeitig Problemstellung für die vorliegende Arbeit. Es soll dazu

ein strategisches Vorgehensmodell zur Kommunikation von Veränderungen in größeren Unternehmen entwickelt werden. Dabei wird das Modell an einem fiktiven und an diesem praktischen Beispiel simuliert werden.

Ein exemplarischer Fragebogen zur Messung von Widerständen in Bezug auf Veränderungen ist Teil des Vorgehensmodells.

2.2. Vorgehensweise

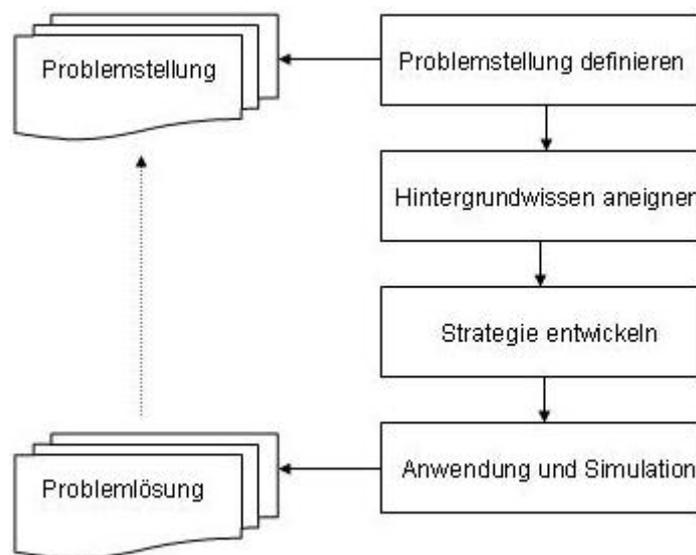


Abbildung 2.1.: Vorgehen bei der Erstellung der Strategie

In der Abbildung 2.1 wurde zu Beginn der Arbeit die Vorgehensweise modelliert. Ausgehend von der oben definierten Problemstellung muss, um ein strategisches Modell zu entwickeln, der theoretische Hintergrund beleuchtet werden. Es gilt dabei folgende Fragen zu beantworten:

- Welche Veränderungen gibt es und warum sind diese notwendig?
- Welche Auswirkungen haben Veränderungen auf die Mitarbeiter?

- Welche Instrumente stehen für das Management zur Verfügung um die Reaktion der Mitarbeiter auf Veränderungen zu beeinflussen?
- Welche besonderen Fähigkeiten braucht folglich ein Change Agent?

Die Antworten auf diese Fragen bilden wiederum die Grundlage für die Entwicklung des strategischen Vorgehensmodells zur Kommunikation von Veränderungen in größeren Unternehmen. Die Entwicklung des Fragebogens zur Messung von Widerständen in Bezug auf Veränderung fällt in diesen Subprozess. Das Ergebnis dieses Subprozesses bildet einen möglichen Lösungsweg für die gegebene Problemstellung.

Durch Simulation des Ansatzes am Beispielprojekt und an einem fiktiven Projekt sollte der Lösungsweg besser verdeutlicht werden.

3. Warum sind Veränderungen notwendig?

In diesem Kapitel werden Begriffsdefinitionen rund um das Change Management, sowie die wichtigsten Gründe, warum in Unternehmen Veränderungen notwendig sind, erläutert. Ein Unternehmen kann vor folgenden Veränderungen stehen:

- Unternehmenszusammenschlüsse (Fusionen, Übernahmen)
- Einführung neuer Technologien (Informationstechnologie, Produktionstechnologie)
- organisatorische Umstrukturierungen, Organisationsentwicklung
- Veränderungen durch personelle Veränderungen in der Führungsebene
- Übersiedelungen

3.1. Begriffsdefinition

In der Literatur werden Veränderungen oft verschieden bezeichnet. Deshalb ist es wichtig, gleich zu Beginn Begriffe zu definieren.

Transition/Transformation Die Etymologie dieser Wörter führt uns in das Lateinische. *trans* heißt hinüber und *ire* bzw. *formare* bedeutet gehen bzw. formen. Die Begriffe werden hauptsächlich dann verwendet, wenn man von der (rein technischen) Überführung eines Zustandes A in einen Zustand B spricht.

Innovation *Novus* bedeutet neu. Eine Innovation ist daher eine Neueinführung. Innovation ist «*implementation of the new or creative idea. Innovation implies that something has changed as a result of creativity.*» (Manion, 1993 S. 41)

Change oder Veränderung «*Change is a process in itself.*» (Student, 1978 S. 28) Der Begriff Change kommt aus dem Englischen. Er wird in Zusammenhang mit jeder Veränderung verwendet und bildet praktisch einen Überbegriff für alles, was in seiner Bedeutung eine Veränderung bezeichnet. Man unterscheidet zwischen Veränderungen erster Ordnung (**Transactional Change**) und Veränderungen zweiter Ordnung (**Transformational Change**). Die erste Ordnung beschreibt kleinere Veränderungen oder Verbesserungen, wobei die aktuellen Werte, Strukturen und Verhaltensweisen unverändert bleiben. Letztere werden bei Veränderungen zweiter Ordnung geändert. Sie «*betreffen die strategische, technologische, strukturelle und personelle Dimension eines Unternehmens.*» (Porras u. Silvers, 1991)

Besonders wichtig ist die Definition des Begriffes **Change Management**:

«*Change Management bedeutet, Veränderungsprozesse auf Unternehmens- und persönlicher Ebene zu planen, zu initiieren, zu realisieren, zu reflektieren und zu stabilisieren. Das Spektrum der Veränderungsinhalte reicht dabei von der strategischen Ausrichtung bis zur Durchführung von Maßnahmen zur Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter.*» (Kostka u. Mönch, 2002 S. 9)

Change Management beinhaltet im Wesentlichen drei Dinge (Griffith, 2002 S. 297):

- ein Programm welches den aktuellen Zustand und den angestrebten Zustand be-

schreibt.

- Tätigkeiten, die benötigt werden um die Veränderung herbeizuführen und
- Skills, welche die Qualifikation für diese Tätigkeiten sicherstellen.

Ein weniger wissenschaftlicher Aspekt ist folgender:

«It has some of the ingredients of a movement, and even some of the mystique – and rituals – of a religion.» (Griffith, 2002 S. 299)

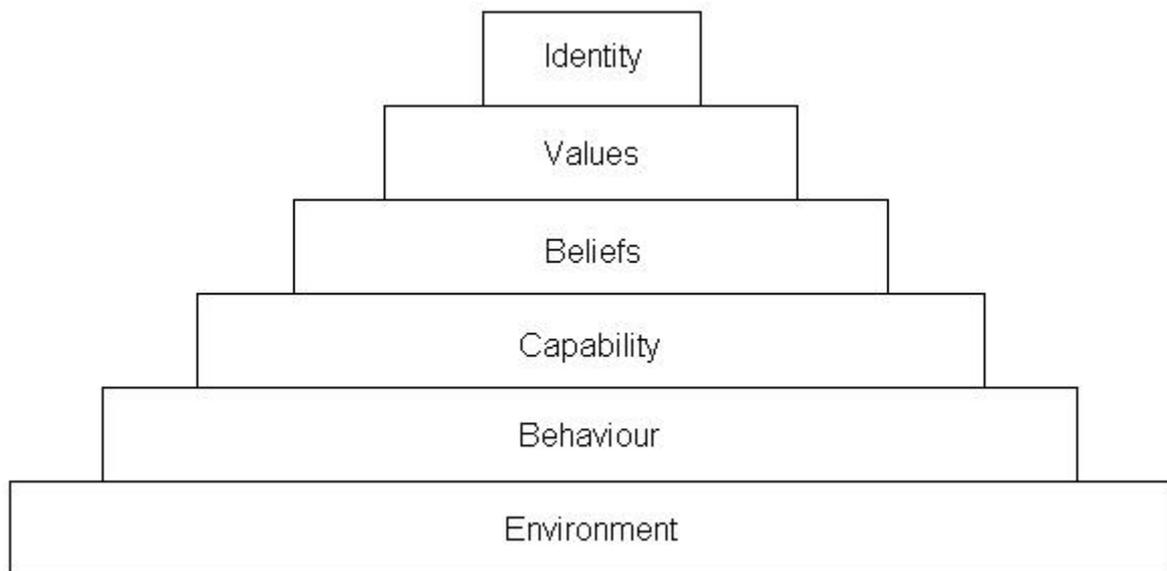


Abbildung 3.1.: Stufen der Veränderung (Sullivan et al., 2002 S. 252)

Veränderungen können in verschiedene Stufen eingeteilt werden (siehe Abbildung 3.1). Die unterste Stufe bildet in diesem Modell die Arbeitsumgebung. Hier sind leicht Änderungen möglich. Je höher man in der Hierarchie der Veränderungsstufen kommt, desto schwieriger werden Veränderungen. Will man zum Beispiel die Werte (Values) im Unternehmen verändern, so müssen alle anderen, darunter liegenden Stufen (Beliefs, Capability, Behavior, Environment) auch verändert werden.

Es ergibt sich daraus, dass Veränderungen in einem niedrigen Level weniger mitarbeiterorientiert sein müssen, als Veränderungen in einem höheren Level.

3.2. Veränderung und das Unternehmen

Der griechische Philosoph Heraklit¹ hat schon zu seiner Zeit erkannt, dass die ganze Welt einem ständigen Wandel unterworfen ist. Die Wirtschaft ist davon nicht ausgenommen. Das wird umso deutlicher, wenn man sich bahnbrechende Erfindungen und deren Auswirkungen auf den Arbeitsalltag vor Augen führt. Die Dampfmaschine beispielsweise hat im 19. Jahrhundert einen wichtigen Beitrag geleistet, zum Abbau von Kohle und Eisenerzen und für den Aufbau von Eisenbahnnetzen. Der Einführung der Fließbandarbeit erstmals durch Henry Ford im Jahre 1908 (Kostka u. Mönch, 2002 S. 6 f.) folgte wiederum ein Wandel des Arbeitsalltags.

Und was wäre heute das Leben ohne Informationstechnologie, die uns noch enger miteinander vernetzt? Auch diese wichtige Erfindung hat unser Leben in großem Maße verändert. Berufsgruppen wie zum Beispiel Webdesigner oder Systemadministratoren sind heute kaum noch wegzudenken, waren aber vor Zeiten der Informationstechnologie völlig unbekannt.

Dass bestimmte Erfindungen in einem Bereich große Veränderungen in allen anderen Wirtschaftsbereichen hervorrufen können, erklärt ein einfaches Modell aus der Systemtheorie. Das Unternehmen (Wojda u. Waldner, 2002 S. OP 6) gleicht dabei einer Box (siehe Abbildung 3.2), welche einen bestimmten Output produziert, indem Input verarbeitet wird. Innerhalb des Systems Unternehmen finden sich wiederum Subsysteme. Outputfaktoren eines Subsystems sind gleichzeitig Inputfaktoren eines anderen.

Besonders interessant sind in diesem Falle die Schnittstellen. Man stelle sich ein gesamtes

¹Herakleitos, ein vorsokratischer Philosoph (um 500 v. Chr.), prägte den Grundsatz «Alles fließt».

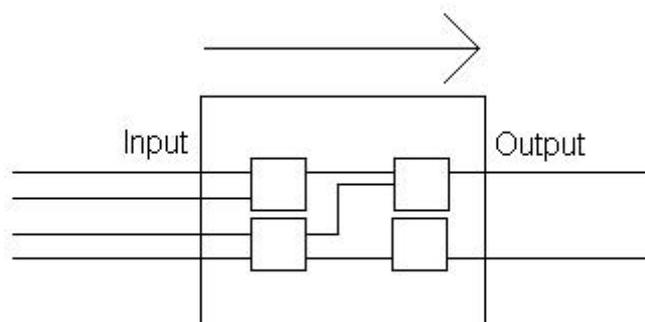


Abbildung 3.2.: Einfaches Unternehmensmodell

Netzwerk an derartigen Systeme vor. Änderungen in einem System haben Auswirkungen auf die anderen Systeme. Je schwerwiegender die Änderungen sind, desto größer sind die Auswirkungen.

Betrachtet man die Inputfaktoren und den Output eines Unternehmens genauer, so wird man feststellen, dass es sowohl Faktoren gibt, die sehr leicht geändert, als auch Faktoren, die nur sehr schwer oder überhaupt nicht verändert werden können. Man bezeichnet leicht veränderbare I/O-Faktoren als **tangible Faktoren** und nicht veränderbare als **intangible Faktoren**.

Die Ursachen von vielen gescheiterten Veränderungsprojekten liegen meist nicht in schlechter Planung des Prozesses, sondern sind oft in der Missachtung der intangiblen Faktoren zu suchen.

In der Tabelle 3.1 werden die tangiblen und intangiblen I/O-Faktoren eines Unternehmens näher beschrieben. (Atchison, 1999 S. 4 f.)

Vergleicht man die Unterschiede zwischen tangiblen und intangiblen Faktoren, so wird man feststellen, dass tangible Faktoren in irgendeiner Form messbar und somit kontrollierbar sind. Sie bestimmen meistens den Gegenstand mit dem gearbeitet werden soll (Das «Was?» steht hier im Vordergrund.). Intangible Faktoren, dazu zählen beispiels-

	tangibel	intangibel
Input	Cash People Pollicy/Procedures Strategy Plant Information Systems Communication	Mission Values Vision Inspiration Leadership Style Recognition Motivation
Output	Profit Market Share Products Customer Satisfaction Growth Productivity Quality	Culture Commitment Morale Job Satisfaction Team Spirit Pride/Joy/Trust Quality

Tabelle 3.1.: Tangible und Intangible I/O-Faktoren (Atchison, 1999 S. 5)

Auslöser	% (N=198)
Increased competition	67
Changing/new customer needs and expectations	55
Technological developments	43
Internationalization/globalization	35
Disappointing financial performance	31
Legislation/regulation	31
New CEO	26
New competitors	25
Change in ownership	21
Industry in recession	12
Other	15

Tabelle 3.2.: Auslöser für Veränderungen (Woodward u. Hendry, 2004 S. 160)

weise die Unternehmenskultur oder die Werte der Mitarbeiter, können nicht gemessen und so auch nur schwer kontrolliert und beeinflusst werden. Sie bestimmen die Art und Weise der Arbeit (Das «Wie?» steht hier im Vordergrund.).

3.3. Gründe für Veränderungen

«Major change is always costly but when maintaining the status quo is even more expensive.» (Jacobs, 1995 S. 18)

Unternehmen werden gezwungen sich so zu verändern, dass folgende Voraussetzungen erfüllt sind: Es müssen größere Mengen an besserer Qualität zu einem geringeren Preis in noch kürzerer Zeit produziert werden. Änderungen am Output können aber nur dann passieren, wenn sich entweder der Input ändert, oder das Unternehmen selbst.

«*Adaptation to external demands requires internal change.*» (Student, 1978 S. 28)

Im Wesentlichen können die Gründe² für Veränderungen in drei Kategorien zusammengefasst werden (Wissema, 2001 S. 332 f.):

- Veränderungen zur Anpassung an die Umwelt (Ballance)
- Veränderungen zur Schaffung von wettbewerblichen Vorteilen (Offensive)
- Veränderungen zum Face Lifting

In der Literatur finden sich zahlreiche Gründe oder Auslöser (siehe Abbildung 3.2) für Veränderungen. All diese Gründe lassen sich jedoch diesen drei Hauptgruppen zuordnen.

Beispiel:

Ein Unternehmen will ein neues Informationssystem einführen. Dieses Projekt kann als Anpassung mit der Umwelt (Ballance) verstanden werden, wenn der Kunde vom Unternehmen verlangt, dass Produktinformationen durch genau dieses Informationssystem zur Verfügung gestellt werden.

Andererseits kann die Einführung eines Informationssystems als Wettbewerbsvorteil (Offensive) gesehen werden, wenn das Unternehmen zu der Elite gehören will, welche (meist erstmals) dem Kunden Informationen in dieser Form anbietet.

Ein neues Informationssystem einzuführen, weil es der neue CEO so will, wäre der dritten Kategorie (dem Face-Lifting) zuzuordnen.

An Hand dieser Kategorien lässt sich auch die Notwendigkeit von Veränderungen ableiten. Langfristig betrachtet sind zumindest Anpassungen an die Umwelt notwendig um im Wettbewerb bestehen zu können.

²Man beachte, dass in einigen Fällen der Grund für eine Veränderung nicht unbedingt mit dem Auslöser gleichzusetzen ist. Für das Change Management ist diese Unterscheidung aber von geringer Relevanz.

Auch der Mitarbeiter kann verschiedene Gründe haben, eine Veränderung zu befürworten oder zu initialisieren. Das ist immer dann der Fall, wenn er mit der gegenwärtigen Situation nicht zufrieden ist. Folgende Gründe können ausschlaggebend sein (Dobson, 2001 S. 18 f.):

- Schmerz

- Angst

- zielgerichtetes, strebsames Handeln (Ambition)

Schmerz ist der dringlichste Auslöser für den Bedarf an Veränderungen. Die Unternehmensleitung hat beispielsweise mit Kündigungen begonnen und der Mitarbeiter erfährt an den Geschehnissen seiner Umwelt, dass es höchste Zeit zum Handeln ist.

Durch Studieren von Betriebsstatistiken beispielsweise, oder durch Analyse des Marktes erwacht im Mitarbeiter der Bedarf nach Veränderung. Er hat Angst. Angst begründet einen weniger dringlichen, aber dennoch starken Wunsch nach Veränderung.

In einigen Fällen kann auch Ehrgeiz zu einem Wunsch nach Veränderung führen. Kreative Mitarbeiter beispielsweise schlagen nicht Veränderungen vor, um bereits Erreichtes zu erhalten, sondern um Neues zu erreichen (beispielsweise neue Marktanteile).

4. Wie reagiert der Mitarbeiter auf die Veränderungen?

«People are willing to change, they just don't want to be changed.» (Wissema, 2000 S. 74)

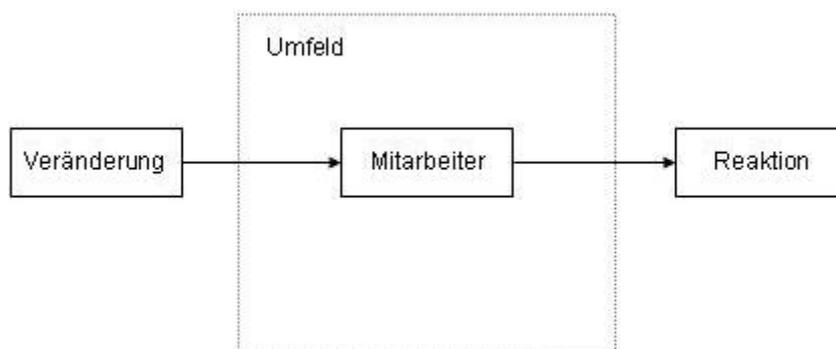


Abbildung 4.1.: Prozess zur Entscheidung über die Reaktion auf Veränderungen

Im folgenden Kapitel werden Mitarbeiter und ihre Reaktionen auf Veränderungsprozesse beleuchtet. Die Reaktion kann als Ergebnis eines Entscheidungsprozesses betrachtet werden. Abbildung 4.1 zeigt den Mitarbeiter eingebettet in sein Umfeld. Die Reaktion ist abhängig von den grundsätzlichen Einstellungen des Mitarbeiters gegenüber Veränderungen und den Einflüssen aus seinem Umfeld. In diesem Kapitel werden die einzelnen Punkte des Modells erläutert.

4.1. Der Mitarbeiter

Einem Menschen kann ein Vorgesetzter zwar Vorschriften über die Art und Weise seines Verhaltens machen, bestimmen was er denkt, kann er allerdings nicht, und doch ist das, was der Mitarbeiter denkt und fühlt, ein wesentlicher Teil in einem Veränderungsprozess.

Sehr viele Veränderungsprojekte scheitern nämlich genau daran, dass Mitarbeiter bewusst oder unbewusst deshalb Widerstand leisten, weil sie die Veränderung nicht befürworten.

Ein Mitarbeiter kann grundsätzlich folgende Einstellungen haben:

- positive Einstellung (Neigung zur Veränderung)
- neutrale Einstellung (Willen zur Veränderung)
- negative Einstellung (Unfähigkeit zu Veränderungen)

Mitarbeiter, die zu Veränderungen neigen, sorgen aktiv dafür und gehen dabei die ersten Schritte. Mitarbeiter, die einen Willen zur Veränderung haben, sind bereit, die Anforderungen des Unternehmens zu erfüllen, übernehmen aber nicht die Initiative. Dann gibt es noch Mitarbeiter die grundsätzlich keine Veränderungen wollen, egal wieviele gute Gründe es dafür gibt.

Aus Erfahrung haben von den Mitarbeitern der meisten Unternehmen ungefähr 20% die Neigung zu Veränderungen und 20% die Unfähigkeit zu Veränderungen, die restlichen 60% sind grundsätzlich gewillt Veränderungen durchzuführen (Wissema, 2000 S. 80 f.).

Werden Veränderungen konkret, kann ein Mitarbeiter die Veränderung entweder befürworten, ablehnen oder keinen Standpunkt einnehmen. Für Mitarbeiter mit neutralem Standpunkt gilt: *«They have a low level of trust and an unknown level of agreement and will not be the risk takers in the group.»*(Sweeney u. Whitaker, 1994 S. 199)

4.2. Das Umfeld

Fünf Faktoren spielen eine besondere Rolle bei der Bestimmung der persönlichen Strategie zum Umgang mit der Veränderung (Student, 1978 S. 28 – S. 33):

Einfluss Der Einfluss von den anderen Mitarbeitern spielt eine wichtige Rolle bei der Wahl der persönlichen Umgangsstrategie. Dieser Bereich bietet Möglichkeiten zur Manipulation.

Vertrautheit Neue Ideen müssen erst vertraut gemacht werden. Der Faktor Zeit spielt hier eine wichtige Rolle. *«The more a person came in contact with something or someone, the more favorably he was disposed toward that thing or person»* (Zajonc 1969 bei Student, 1978 S. 30). Pilotprojekte in ausgewählten Teilen des Unternehmens bieten eine gute Möglichkeit, um Vertrautheit zu schaffen.

Testen Menschen tendieren dazu neugierig zu sein. Wenn ihnen die Möglichkeit geboten wird, sich mit der Veränderung auseinanderzusetzen, und diese auszuprobieren und zu testen (beispielsweise Schnupperkurse für eine neue Software die eingeführt werden soll), dann kann der Mitarbeiter das Potenzial und die Notwendigkeit der Veränderung erkennen.

Stress Dem Mitarbeiter muss in irgendeiner Form (beispielsweise durch Support-Programme) die Möglichkeit gegeben werden, auf Stress zu reagieren. *Recent definitions view stress as arising from the interaction between person and situation.»* (Furnham, 1999 bei Woodward u. Hendry, 2004 S. 158) *«Stress occurs when an individual's adaptive resources or capacities fail to make a functional response to a situation.»* (Student, 1978 S. 31) Ein Veränderungsprozess sollte daher langsam genug sein, damit die Menge an Stress kontrolliert werden kann.

4.2.1. Unternehmenskultur und Veränderungen

Die Unternehmenskultur ist ein wichtiger Teil des Umfeldes. Im Folgenden werden einzelne Unternehmenskulturmodelle vorgestellt und was bei Veränderungen in den jeweiligen Kulturinstanzen beachtet werden muss.

«The trouble is, there are as many different definitions of culture as there are articles on change management» (Pascale et al., 1997 S. 128) *«Culture is to the organisation what personality is to the individual.»* (Trompenaars u. Woolliams, 2003 S. 364)

Da es sehr viele Definitionen für Kultur gibt, wurde in dieser Arbeit darauf verzichtet, alle zu sammeln. Pascale et al., 1997 liefert aber ein sehr interessantes Konzept. Hier wird die Kultur einfach an Hand ihrer Lebenszeichen definiert (Pascale et al., 1997 S. 128 f.):

- Macht
- Identität
- Konflikte
- Lernen

Der Umgang mit Macht scheint ein wichtiges Merkmal einer Kultur zu sein. Es ist definiert, welche Mitarbeiter welche Macht besitzen.

Identität ist ebenso wichtig. Hier gilt es sich die Frage zu stellen, inwieweit sich die Mitarbeiter mit ihrer Arbeit und dem Unternehmen identifizieren.

Der Umgang mit Konflikten erfordert ebenso ein gewisses Maß an Kultur. In manchen Organisationen eskalieren sie, weil das Nachgeben als Zeichen von Schwäche interpretiert wird, in anderen gilt es, einen Konsens zu finden.

Das Lernen bezeichnet den Umgang mit Wissen innerhalb des Unternehmens. Es gilt

zu betrachten, wie Wissen und Information ausgetauscht wird und wie der Umgang mit neuen Ideen erfolgt.

Ein anderer Weg die Kultur eines Unternehmens zu betrachten ist es, die Beziehungen zwischen Organisation und Mitarbeiter zu untersuchen: im Besonderen die generellen Beziehungen zwischen Mitarbeiter und der Organisation, die horizontalen und vertikalen Beziehungen der Mitarbeiter und die Beziehungen zwischen Mitarbeiter in der Organisation untereinander.

Beim Betrachten der Beziehungen ergeben sich zwei wichtige Dimensionen (Trompenaars u. Woolliams, 2003 S. 364), die eine Organisationskultur prägen können:

- taskorientiert versus personenorientiert (Grad der Formalisierung)
- hierarchisch geordnet versus gleichgestellt (Grad der Zentralisierung)

Aus der Kombination der Extremformen dieser Dimensionen ergeben sich vier mögliche Extremformen einer Organisation:

- the Incubator (wenig formalisiert, wenig hierarchisch)
- the Guided Missile (sehr formalisiert, wenig hierarchisch)
- the Family Culture (wenig formalisiert, sehr hierarchisch)
- the Eiffel Tower Culture (sehr formalisiert, sehr hierarchisch)

Eine wenig hierarchische und wenig formalisierte Organisation dient in erster Linie zur Befriedigung der Bedürfnisse ihrer Mitglieder. Jeder Mitarbeiter übernimmt nur Aufgaben und Verantwortungen je nach seinen Präferenzen. Ein gutes Beispiel für eine wenig hierarchische und wenig formalisierte Organisation ist ein Verein.

Hoch formalisierte und wenig hierarchische sind sehr am Ergebnis orientiert. Sie sind

idealerweise geeignet für Projektorganisationen.

Wenig formalisierte, aber sehr hierarchische Organisationen sind vorwiegend auf Macht zentriert. Es gibt viele Regeln aber wenig Bürokratismus. Das Klima ist oft beeinflusst von Intrigen und Manipulationen.

Eine sehr hierarchische und sehr formalisierte Organisation ist sehr robust. Der Arbeitsplatz eines Mitarbeiters, die Verantwortung und die Macht werden darin genau beschrieben. Die Problematik an dieser Organisation liegt vorwiegend in der Inflexibilität.

Bei Veränderungsprozessen muss auf die vorherrschende Kultur Rücksicht genommen werden. Je weniger formalisiert und hierarchisch ein Unternehmen ist, desto mitarbeiterzentrierter muss offensichtlich die Planung des Projektes erfolgen. Die Leitung eines Vereines (Incubator) beispielsweise, die Veränderungen ohne Partizipation der Mitglieder beschließt, wird Mitglieder verlieren.

Allerdings ist eine gänzlich mitarbeiterzentrierte Vorgehensweise nicht immer angebracht. In einer sehr formalisierten und hierarchischen Unternehmensstruktur (Eiffel Tower Culture) kann eine allzu mitarbeiterzentrierte Vorgehensweise zu Verunsicherung führen, da sich die Mitarbeiter auf die Führung verlassen. Partizipation kann dem Mitarbeiter in diesem Fall den unangenehmen Eindruck vermitteln, dass sogar die Führungskräfte nicht mehr weiterwissen und deshalb die Mitarbeiter miteinbezogen werden.

Werte der Mitarbeiter versus Werte des Unternehmens

In unserer Gesellschaft suchen Menschen offensichtlich Arbeit die ihnen Spaß macht. Es geht scheinbar lange schon nicht mehr darum, viel Geld zu verdienen, sondern vielmehr darum, Arbeit als etwas Sinnvolles zu erleben. Die Abstimmung der Werte eines Mitarbeiters mit den Werten eines Unternehmens kann daher nur vorteilhaft sein.

Im Change Management spielt dabei die Unternehmenskultur eine besonders wichtige Rolle. Sollte nämlich eine Veränderung langfristig Erfolg haben, so ist es notwendig in die

Werte der Mitarbeiter	Werte des Unternehmens
taking responsibility	integrity
achieving results	respect
developing a sense of worth	customer focus
recognition	involvement
being able to use skills and abilities	quality
	creativity/innovation
	accountability and fairness

Tabelle 4.1.: Gegenüberstellung, Werte der Mitarbeiter versus Werte der Unternehmen
(Sullivan et al., 2002 S. 248)

Kultur einzugreifen. Besonders schwierig ist es dabei, alte Werte gegen neue zu ersetzen: *«In [...] an organisational change programme, the most powerful forces are the individual and organisational values.»* (Sullivan et al., 2002 S. 247)

Werte haben einen großen Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter. Sie sind definiert als *«principles by which both individuals and organisations live.»* (Sullivan et al., 2002 S. 248)

Die Tabelle 4.1 zeigt eine Gegenüberstellung der Werte, die Menschen oft in Verbindung mit Arbeit bringen und Werte die in Unternehmen oft erwünscht sind. Ziel ist es, die Werte des Unternehmens möglichst mit den Werten der Mitarbeiter zu verbinden.

Bei einer schwerwiegenden Veränderung ergibt sich das Problem, dass die Kultur im Unternehmen die alte Strategie unterstützt. Es ist daher wichtig die alte Kultur der neuen Strategie anzupassen. Dabei kann auf fünf kulturelle Artefakte Einfluss genommen werden (Higgins u. McAllaster, 2004 S. 64):

- Schlüsselwerte und Normen
- Mythen und Geschichten

- Sprachsystem und Metaphern
- Symbole, Rituale und Zeremonien
- Verwendung von der physischen Umgebung (beispielsweise Ausrüstung)

Sogenannte **Core-Values** sind grundlegende Werte, deren Änderung nur dann notwendig ist, wenn die gesamte Vision verändert wird. Sogenannte **Non-Core Values** sind nicht grundlegend und werden im Unternehmen öfters geändert.

Mythen und Geschichten über Schlüsselfiguren im Unternehmen sind notwendig um die neuen Werte und Normen zu verbreiten. Wenn beispielsweise jemand, der nach den neuen Werten gehandelt hat, eine Beförderung erfahren hat, so ist das durchaus eine Geschichte, deren Verbreitung auch zur Verbreitung der neuen Normen und Werte führt.

Jedes Unternehmen hat außerdem eine eigene Sprache.¹ Wenn Organisationen ihre Strategie verändern, soll die Sprache so verändert werden, dass sie die Menschen zur Veränderung motiviert.

Symbole, Rituale und Zeremonien sind ebenso von Bedeutung. Das Logo eines Unternehmens repräsentiert beispielsweise bestimmte Ideen oder Werte. Eine Ritual wäre zum Beispiel das kontinuierliche Feiern eines erfolgreich abgeschlossenen Projekts.

Die physische Umgebung hat ebenso einen Einfluss auf den Mitarbeiter. Sie kann ebenso ein kostenbewusstes Verhalten vermitteln wie ein innovatives.

¹Higgins u. McAllaster, 2004 S. 70 nennt folgendes Beispiel: «*At Walt Disney Companies, everyone is a 'member of the cast', evoking the need to always be, 'on stage,' giving the best 'performance' possible.*»

4.3. Der Prozess: Entwicklung einer persönlichen Strategie

Wenn Mitarbeiter von Veränderungen erfahren, wird ein Prozess in Gang gesetzt mit dessen Hilfe die Einstellung dazu ermittelt wird. Dabei steht weniger das Interesse des Unternehmens, als vielmehr das Persönliche im Vordergrund (Spencer, 2000 S. 19):

1. Der Mitarbeiter versucht den Grund für die Veränderung zu verstehen.
2. Die persönlichen Auswirkungen (Was ändert sich für den Mitarbeiter persönlich?) werden bewertet.
3. Die Auswirkungen auf die Arbeitsumgebung werden bewertet.
4. Erfolg wird für die betreffende Person definiert.²

Um die (persönlichen) Ziele der Mitarbeiter möglichst genau mit den Zielen des Unternehmens abzustimmen, ist es notwendig, eine Situation zu schaffen, in der sowohl der Mitarbeiter, als auch das Unternehmen durch die Veränderung profitiert (win-win-Situationen). Abbildung 4.2 zeigt eine Matrix, die zur Klassifikation von Anreizen dient.

²Erfolg bedeutet in diesem Zusammenhang nicht, dass die Veränderung erfolgreich ist. Wenn der persönliche Nutzen des Mitarbeiters beim Scheitern des Veränderungsprojekts größer ist, dann liegt sein persönlicher Erfolg im Scheitern des Projektes.

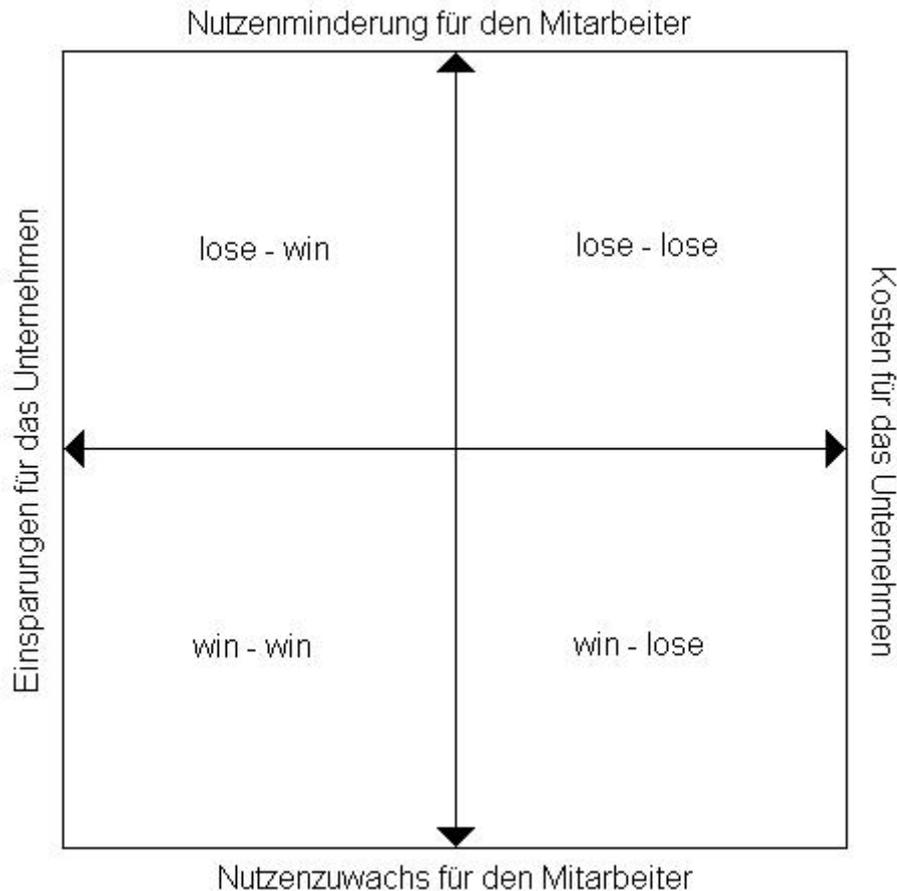


Abbildung 4.2.: Matrix zur Klassifikation von Anreizen (Picot u. Fiedler, 2003 S. 299, vereinfacht)

4.4. Die Reaktion

4.4.1. Akzeptanz

«Akzeptanz bezeichnet die positive Annahmeentscheidung einer Innovation durch die Anwender» (Simon 2001 bei Bürg u. Mandl, 2004 S. 5) Akzeptanz setzt sich im Wesentlichen aus zwei Komponenten zusammen: Der **Einstellungsakzeptanz** und der **Verhaltensakzeptanz**.

Letztere beinhaltet einen Aktivitätsaspekt, welcher in Form von Nutzung messbar ist.

Im Falle der Neueinführung einer Technologie beispielsweise ist nicht das Tolerieren ein entscheidender Maßstab für die Verhaltensakzeptanz, sondern die anschließende Nutzung durch die Mitarbeiter.

Die Einstellungsakzeptanz setzt sich wiederum zusammen aus einer gefühlsmäßigen (affektiven) Komponente (Emotionen, Motivationen) und aus einer verstandesmäßigen (kognitiven) Komponente. Hier wiegt der Mitarbeiter konkret zwischen Kosten und Nutzen ab.

Beim Versuch die möglichen Gründe für die Ablehnung von Technologie oder Veränderungen in Unternehmen den verschiedenen Akzeptanzbegriffen zuzuordnen, wird ersichtlich, dass die einzelnen Komponenten nicht als unabhängig betrachtet werden können, sondern sich in den meisten Fällen überschneiden.

Negative Reaktionen auf Veränderungen sind Stress oder Widerstand.

4.4.2. Stress und Widerstand

Stress ist in einem gewissen Ausmaß notwendig, um zu leben. Ein Übermaß an Stress kann allerdings zu gesundheitlichen Konsequenzen führen. *Woodward u. Hendry, 2004* (S. 162) führt die wichtigsten fünf Faktoren an, die im Zusammenhang mit Veränderung Gründe für ein überhöhtes Maß an Stress darstellen:

- gestiegene Verantwortung aber verminderte Ressourcen
- ein Fokus auf die Aufgaben einhergehend mit entsprechender Vernachlässigung der Mitarbeiter
- Unsicherheiten im Bereich der zukünftigen Rollen und der Richtung
- andere Mitarbeiter die nicht mit der Veränderung umgehen können und ein Mangel

an Weiterentwicklung von Fähigkeiten

- Manager, die nicht mit der Veränderung umgehen können, und eine dementsprechende Strategie verwenden

Unter Widerstand versteht man alle Aktionen, die Mitarbeiter setzen, um den Gegenstand des Widerstandes zu vermeiden oder zu verhindern. Das kann bewusst oder unbewusst geschehen. Bezogen auf Veränderung versteht man unter Widerstand auch die Kraft, die hinter entgegengerichteten Aktionen steckt: «a restraining force moving in the direction of maintaining the status quo.» (Lewin, 1952 bei Piderit, 2000 S. 784)

Die tatsächliche Ausprägung des Widerstandes ist von folgenden drei Aspekten abhängig (Piderit, 2000 S. 785):

- der kognitive Aspekt
- der emotionale Aspekt
- der Aspekt des (un-) bewussten Verhaltens

Ein Mitarbeiter kann beispielsweise wissen (kognitiver Aspekt), dass eine Veränderung für das Unternehmen notwendig ist. Gefühlsmäßig (emotionaler Aspekt) kann er der Veränderung vielleicht deshalb nicht zustimmen, weil sein Arbeitsplatz von der Veränderung betroffen ist und er möglicherweise glaubt, seinen Arbeitsplatz zu verlieren. Er entscheidet sich für ein bestimmtes Verhalten. Widerstand kann als Summe der drei Aspekte betrachtet werden:

$$\text{Widerstand} = \text{kognitiver Aspekt} + \text{emotionaler Aspekt} + \text{Verhalten}$$

Gründe für Widerstand

Haben Sie Ihren letzten Urlaub zu Hause verbracht, oder haben Sie sich schon lange darauf gefreut, und sind in den Ferien weggefahren?

Sie haben wahrscheinlich einen Tapetenwechsel gebraucht, eine Veränderung, aber von Widerstand war in diesem Fall nichts zu spüren. An Hand dieses Beispiels sieht man sehr deutlich, dass es nicht die Veränderung ist, der Widerstand geleistet wird, sondern dass in diesem Fall eine Veränderung sogar erwünscht ist.

«What people really resist is the loss of the control over their lives that they fought so long and hard to create.» (Huggett, 1999 S. 39)

Es ist also wichtig zu verstehen, dass Widerstand keine Reaktion auf die Veränderung an sich ist, sondern auf die Umstände, die eine Veränderung mit sich bringt. *«People do not resist change, per se. People may resist loss of status, loss of pay, loss of comfort, [...]»* (Dent u. Goldberg, 1999 S. 26)

Gründe für Widerstände kann es viele geben. Hier sollen die vier wichtigsten Gründe für Angst und Widerstand erläutert werden (Kotter u. Schlesinger, 1979 S. 107):

- Beschränktheit auf eigene Interessen
- Unverständnis und Mangel an Vertrauen
- unterschiedliche Bewertung
- geringe Veränderungstoleranz

Es gibt Menschen die sich nicht für die Interessen des Unternehmens, in welchem Sie arbeiten, einsetzen. Wenn es also zu Veränderungen kommt, die ihren Arbeitsbereich betreffen, werden auf kognitiver und emotionaler Ebene die Vorteile des Mitarbeiters definiert und das Verhalten wird dann dementsprechend angepasst.

Manchmal kann es aber auch sein, dass dem Mitarbeiter zu wenig Information über die Veränderung vorliegt. Fehlende Informationslücken werden dann oft mit Vermutungen gefüllt. Meistens sind die Vermutungen negativer Natur, sodass der Widerstand größer ausfällt, als wenn der Mitarbeiter die Informationen hätte. Vertrauen, welches hauptsächlich auf Empirie beruht, ist ebenso ein wichtiger Faktor. Hat ein Unternehmen bei einem vorhergehenden Veränderungsprojekt nicht alle Versprechungen eingehalten, so ist die Vertrauensbasis gestört, und der Mitarbeiter bewertet die zur Verfügung stehende Information anders.

Veränderungen können von verschiedenen Menschen unterschiedlich bewertet werden. Es kann sein, dass die Initiatoren unter Berücksichtigung der Unternehmensinteressen die Veränderungen positiver beurteilen, als die Mitarbeiter. Oft ist auch ein Informationsmangel auf Seiten der Mitarbeiter der Grund für derartigen Widerstand.

Die Veränderungstoleranz ist nicht mit der grundsätzlichen Einstellung (Unfähigkeit zur Veränderung) zu verwechseln. Mitarbeiter zeigen bei geringer Veränderungstoleranz Widerstand, weil sie fürchten zu scheitern, oder Angst haben, die an ihnen herangelegten Forderungen (Weiterbildung, udgl.) nicht erfüllen zu können. Das ist oft dann der Fall, wenn für Veränderungen wenig Zeit zur Verfügung steht.

Zusätzlich kann die persönliche Abneigung gegen Überraschungen, oder auch ein Mangel an Selbstwertgefühl den Widerstand begünstigen (Gill, 2003 S. 308 f.).

5. Wie kann man die Reaktionen des Mitarbeiters beeinflussen?

Für die mitarbeiterzentrierte Gestaltung von Veränderungsprozessen und die Nutzung ihrer Potenziale werden im Folgenden Instrumente vorgestellt.

5.1. Ziele der Instrumente

Dass Veränderungen stattfinden müssen, wurde in den Anfangskapiteln ausführlichst erläutert. Dass sie aber auch nicht immer im Interesse aller Mitarbeiter sind, ebenso. Um den Erfolg der Veränderungsprozesse und die Langfristigkeit deren Ergebnisse zu gewährleisten, müssen Instrumente verwendet werden, die Einfluss auf den Mitarbeiter selbst oder das Umfeld des Mitarbeiters (vgl. Abbildung 4.1) haben. Dabei sollten sie folgende Ziele verfolgen:

- Minimierung des Widerstandes
- Maximierung der Akzeptanz

In den folgenden Unterkapiteln werden ausgewählte Instrumente des mitarbeiterzentrierten Change Managements genauer beschrieben.

5.2. Die Vision

Unter Vision¹ versteht man nicht nur die **Ziele** eines Unternehmens. Die Vision ist ein *«richtungsweisendes, herausforderndes, gemeinsam entworfenes und emotional wahrnehmbares Bild einer wünschenswerten Zukunft.»* (Kobl, 1994 S. 41)

Eine Vision sollte folgende Fragen beantworten: *«Where is this organization going and how do we know we have arrived?»* (Atchison, 1999 S. 26)

Nicht nur die rationale Ebene spielt bei der Erstellung einer Vision eine Rolle, sondern auch ein emotionaler Aspekt, nämlich der *«Sogeffekt auf die Mitarbeiter»* (Schuh, 1999 S. 29).

Eine Vision ist daher nicht nur für das Unternehmen notwendig, sondern auch für Veränderungen, denn zu wissen, dass man sich verändern muss, genügt nicht. Das Ziel muss bekannt sein.

Veränderungsprojekte ohne Vision orientieren sich nicht an der Zukunft, sondern an der Vergangenheit. Verglichen werden können visionslose Veränderungsprojekte mit kurslosen Schiffen, die sich von den Wellen im Meer treiben lassen.

Aber nicht nur die Definition des Zieles ist wichtig, eine Vision liefert noch andere Vorteile: *«A shared vision changes people's relationship with the company. It is no longer 'their company' it becomes 'our company'.»* (Senge, 1990 bei Gill, 2003 S. 313)

Eine gute Vision ist demnach auch definiert als: *«[...] meaningful, ethical and inspiring. Effective visions are imaginable, desirable, feasible, focused, flexible and communicable.»* (Kotter, 1995 bei Gill, 2003 S. 312)

Für die Entwicklung einer Vision gelten folgende Voraussetzungen (Kobl, 1994 S. 42):

- Wahrnehmungsfähigkeit

¹lat. videre = sehen

- innere Ruhe
- Denken in Bildern
- Veränderung des Denken

Künftige Entwicklungen können nur dann wahrgenommen werden, wenn man möglichst vorurteilslos in seiner Wahrnehmung bleibt.

Für die Entwicklung einer Vision ist Zeit besonders wichtig. Menschen, die ständig unter Stress stehen, bringen die notwendige innere Ruhe nicht mit.

Kreatives Denken fördert das Darstellen der Ziele in Bildern. Weiters erfordert die Entwicklung einer Vision die Fähigkeit, sich in die Gedanken zum Zeitpunkt des Zielzustandes hineinzusetzen. *«Eine Vision sollte so formuliert werden, als wäre man schon am Ziel.»* (Kobl, 1994 S. 42)

Ist die Vision definiert, sind auch die Ziele definiert. Vergessen wir aber bei der darauffolgenden Entwicklung der Strategie nicht, dass auch das Ziel alleine zu wenig ist, um es irgendwann zu erreichen. Der Ausgangspunkt ist ebenso wichtig, denn erst wenn **Ausgangspunkt** und **Ziel** definiert sind, kann die **Richtung** bestimmt werden.

5.3. Partizipation

Eines der größten Fehler im Change Management besteht darin, die eigentlich von der Veränderung Betroffenen nicht zu berücksichtigen und zu übergehen.

Mitarbeiter können sich aber am ehesten gerade mit dem identifizieren, was sie selbst geleistet haben. Darum ist es empfehlenswert jene Gruppen, die von der Veränderung am meisten betroffen sind, oder von welchen man am meisten Widerstand erwartet, miteinzubeziehen, und deren Einverständnis dadurch zu erreichen, dass sie selbst an der Vision mitarbeiten.

Unter Partizipation versteht man jedoch nicht nur die Anwesenheit bei der Entwicklung oder die Möglichkeit Vorschläge einzubringen. Der Mitarbeiter muss auch in den Entscheidungsfindungsprozess integriert werden. Das Einbeziehen der Mitarbeiter muss daher vor der Implementierung geschehen. Haben Mitarbeiter erst die Möglichkeit mitzuarbeiten, nachdem die wichtigsten Entscheidungen gefallen sind, vermittelt das einen manipulierenden Eindruck.

Manchmal muss der Mitarbeiter gar nicht selbst miteinbezogen werden. Ihm die Möglichkeit dazu zu geben reicht manchmal aus: *"the opportunity alone can serve to decrease resistance."* (New, Couillard, 1981 bei McKay, 1993 S. 7)

Folgende Vorgehensweise wird von Kirkpatrick, 1985 bei McKay, 1993 S. 7 vorgeschlagen:

1. Aufforderung der Mitarbeiter für Vorschläge
2. Auswertung der Vorschläge
3. Verwendung der realisierbaren Ideen
4. Ablehnung der nicht realisierbaren Ideen
5. Auszeichnung derjenigen, deren Ideen realisierbar waren
6. Diskussion mit denjenigen, deren Ideen nicht realisierbar sind und Begründung der Abweisung

Beim intensiveren Studium dieser Punkte wird zwar jeder damit einverstanden sein, dass die Partizipation der Mitarbeiter gefördert wird. Es stellt sich aber die Frage ob das eigentliche Ziel - nämlich das Erreichen von Einverständnis und das Senken von Widerstand - erreicht wird, oder ob diese Form von Partizipation als Manipulation erlebt wird und damit den Widerstand nicht mindert, sondern im schlimmsten Fall sogar

erhöht.

Partizipation ist ein sehr zeitaufwendiger Prozess, da Ideen diskutiert und Entscheidungen gefunden werden müssen. Der Grad der Partizipation wird daher auch von der Zeit abhängig sein, die für die Veränderung zur Verfügung steht.

5.3.1. Konfliktmanagement

Sobald mehrere Mitarbeiter Entscheidungen treffen, wird es Konflikte geben. Das ist etwas Normales. Konfliktmanagement ist daher ein wichtiger Teil des Change Managements.

Unter Konfliktmanagement versteht man aber nicht die Vermeidung von Konflikten, sondern das Erreichen einer Konfliktlösung, um ihn nicht eskalieren zu lassen.

Ein Konflikt verläuft in 4 Phasen (Doppler u. Lauterburg, 1994 S. 281 ff.):

1. Diskussion
2. Überlagerung
3. Eskalation
4. Verhärtung

Der Schwerpunkt verlagert sich während den vier Stufen von der Sachlichkeit zur Persönlichkeit. Wird in der ersten Phase noch über die Sache debattiert, werden in der zweiten Phase dem Diskussionspartner Unaufrichtigkeit und Taktik unterstellt. Die Sachfrage wird von einer emotionalen Komponente überlagert.

Wenn der Konflikt eskaliert, ist das Sachliche völlig in den Hintergrund gerückt. Durch ihre selektive Wahrnehmung werden die Parteien in ihren Vorurteilen bestätigt. Konflik-

te können sich auch verhärten, was bedeuten kann, dass die beiden Parteien überhaupt nicht mehr miteinander kommunizieren. Die Lösung des Konfliktes ist dann nur mehr über eine dritte Partei möglich, welche als außenstehende von beiden Konfliktparteien akzeptiert werden muss.

Dass unter diesen Bedingungen die Leistung leidet, braucht nicht hervorgehoben zu werden. Das Konfliktmanagement im Change Management beschäftigt sich daher nicht nur mit der Lösung von verhärteten Konflikten, sondern auch mit der Vermeidung der Eskalation von Konflikten die während des Projektes - beispielsweise bei der Partizipation und Entscheidungsfindung - auftreten können.

Ein Konfliktmoderator² sollte Konflikte erkennen und offen ansprechen, denn erst wenn der Konflikt offen liegt, kann er gelöst werden. Dazu ist wichtig, dass der Konfliktmoderator immer eine neutrale Position einnimmt. Er muss die notwendige Akzeptanz schaffen, und die Kommunikation zwischen den Parteien fördern. Emotionen sollten dabei nicht vermieden, sondern offen angesprochen werden. Beleidigungen auf persönlicher Ebene müssen allerdings verhindert werden. Mit der nötigen Geduld kann so eine Eskalation verhindert werden.

5.4. Kommunikation

Kommunikation ist eines der wichtigsten Instrumente in einem Veränderungsprozess. Es müssen in diesem Zusammenhang folgende Fragen geklärt werden:

- Was soll kommuniziert werden?
- Wie soll kommuniziert werden?

²vgl. dazu «Zehn goldene Verhaltensregeln für Konfliktmanager» Kobl, 1994 S. 296 f.

5.4.1. Was soll kommuniziert werden?

Eine Kommunikationsstrategie muss sehr früh im Veränderungsprozess geplant werden, damit die Mitarbeiter zum richtigen Zeit im Besitz der notwendigen Informationen sind. Wenn die Mitarbeiter wissen und verstehen, was auf sie zukommt, wird sich der Widerstand verringern, weil nur durch Kommunikation Einverständnis erzeugt werden kann. Wichtig ist dabei, den Mitarbeitern folgende Informationen zu vermitteln und dabei so klar wie möglich zu sein:

- die Gründe, die zur Notwendigkeit der Veränderung geführt haben
- der aktuelle Zustand vor der Veränderung
- der angestrebte Zustand nach der Veränderung (Vision)
- der Weg zu dem angestrebten Zustand

Durch die Offenlegung wichtiger Information werden die Mitarbeiter die Vision des Gesamtunternehmens und die Ziele der Veränderung verstehen und so ihren Blickwinkel vergrößern.

5.4.2. Wie soll kommuniziert werden?

Ein Kinderspiel³, bei welchem ein Kind dem nächsten eine Nachricht ins Ohr flüstert, und am Ende ein ganz andere Nachricht herauskommt, als ursprünglich gesagt wurde, beweist, dass bei mehreren Personen die Kommunikationsstrategie nicht dem Zufall überlassen werden kann.

Daher ist es wichtig, Veränderungen aus erster Hand zu kommunizieren. Jeder Mitar-

³In Österreich «Stille Post» genannt

beiter muss die Information direkt bekommen. Bei einer Weitergabe geht Information verloren, oder kann unter Umständen verzerrt werden. Außerdem muss der Mitarbeiter Vorrang gegenüber den Medien haben. Ein Mitarbeiter wird das Vertrauen in das Unternehmen verlieren, wenn er wichtige Entscheidungen der Führungsebene aus den Medien erfährt.

Der Personenzentrierte Ansatz - persönliche Kommunikation

In kleinen Unternehmen wird die Kommunikation in Form von Gesprächen und Diskussionen erfolgen. Dazu findet man im Change Management oft Aussagen wie die folgenden:

«The stage must be set by the [...] manager for open and honest communication where staff believe that it is 'safe' to express their ideas and opinions without fear of retaliation.» (Sweeney u. Whitaker, 1994 S. 198)

«When managers learn to respect, value, treat as equal, give real time, are nonjudgmental and believe in the potential of their staff, then staff will feel valued, believe in themselves and perform» (Whitmore, 2004 S. 13)

An Hand dieser Aussagen wird besonders deutlich wie wichtig es ist, den Mitarbeiter in das Zentrum zu stellen und den Mitarbeiter als Mensch zu akzeptieren. Folgender grundlegende Kommunikationsansatz aus dem psychotherapeutischen Bereich kann helfen, eine offene Kommunikationssituation zu erzeugen, Vertrauen zu schaffen und den Veränderungsprozess zu fördern:

In der Literatur finden sich zahlreiche Kommunikationskonzepte, die dabei helfen, den Gesprächspartner zu verstehen. Wichtige Ansätze dafür finden sich vermehrt in der Psychotherapie.

Der Begründer der Personenzentrierten Gesprächsführung Carl R. Rogers definiert auf

Empirie basierend einige einfache Voraussetzungen für eine gute Gesprächsatmosphäre, die dann zu verbesserter Kommunikation führt. Dieser Personenzentrierte Ansatz hat sich in zahlreichen seiner Therapiesitzungen bewährt. Er bietet in seinem Ansatz keinerlei Werkzeuge, sondern lediglich Gefühlseinstellungen, welche die Atmosphäre zur Kommunikation verbessern.

«Für ein solches wachstumförderndes Klima sind drei Voraussetzungen nötig, ob es sich nun um die Beziehung zwischen Therapeuten und Klienten oder zwischen Eltern und Kind, Gruppenleiter und Gruppe, Lehrer und Schüler, Administrator und Mitarbeiter handelt - sie gelten praktisch für jede Situation, in der die persönliche Entfaltung das Ziel ist.» (Rogers, 1990 S. 20):

Kongruenz oder Echtheit Bei der Kongruenz oder Echtheit geht es darum einfach selbst zu sein. Man versteckt sich nicht hinter einer Fassade oder Maske. Der oder die Gegenüber sollen wahrnehmen können, wie man sich im Moment fühlt. Das bedeutet in Zusammenhang mit dem Change Management, dass für Mitarbeiter und Vorgesetzte durchaus Platz sein muss, die Gefühle auszudrücken. Die Menschen werden das Verhalten des Gegenübers viel eher verstehen und als vertrauensfördernd wahrnehmen, wenn der emotionale Hintergrund bekannt ist. Vertrauen und Ehrlichkeit ist ein wichtiger Faktor. Wenn die Mitarbeiter der Unternehmensleitung vertrauen, dann werden Sie auch dem Veränderungsprozess vertrauen.

Akzeptanz oder Wertschätzung Akzeptanz heißt, jemanden so anzunehmen, wie er im Moment ist, mit allen Stärken und Schwächen. Das bedeutet, Vorurteile abzuliegen und auf die Seite zu stellen.

Empathie Empathisches Verstehen bedeutet, dass man dem Gegenüber zuhört und versucht ihn zu verstehen, sich in ihn hineinzusetzen.

Die Kommunikationspartner müssen lernen, respektvoll miteinander umzugehen, um so eine offene Gesprächsatmosphäre zu schaffen und dabei den Gesprächspartner zu

verstehen. Verstehen ist aber nur dann möglich, wenn auch die Position des Gegenübers verinnerlicht wird. Dieser Vorgang wird auch **aktives Zuhören** genannt.

Kommunikation mit der Masse

Den personenzentrierten Ansatz als Gesprächsform für Menschen innerhalb von Kleingruppen auf größere Gruppen auszudehnen erweist sich als sehr schwierig, weil Gespräche und Diskussionen für große Gruppen kaum durchführbar sind. Man findet daher im Change Management auch noch andere Kommunikationsstrategien, welche für größere Gruppen geeigneter scheinen.

Informationen können übertragen werden, indem eine Person der anderen Person Informationen weitergibt (Push-Mechanismus) oder Informationen vom Gegenüber fordert (Pull-Mechanismus) (Levick, 1996 S. 27).

Oft werden als Pull-Strategie Newsletter, Rundschreiben, Mitarbeiterzeitschriften, Ausgänge oder das Intranet zur Kommunikation verwendet. Vor allem in großen Unternehmen ist diese Kommunikationsform wichtig, um eine große Masse zu erreichen. Je mehr verschiedene Kanäle für den Informationstransfer verwendet werden, desto eher wird die Nachricht auch angenommen.

Für die Push-Strategie stehen oft sogenannte «Kummerkästen» zur Verfügung. Aber auch die Wege der Kommunikation innerhalb des Change Managements sind einem Wandel unterworfen. Folgende drei Entwicklungen zeichnen sich ab (Bernecker u. Reiß, 2002 S. 14 f.):

- Der Einsatz elektronischer Medien nimmt zu (Intranet, Plattformen).
- Kommunikationsformen (Newsletter, Workshops) werden speziell für das Change Management entwickelt.

- Einwegkommunikation wird durch Zweiwegkommunikation ersetzt (Chats, virtuelle Sprechstunden).

«Der vollständige Ersatz konventioneller Kommunikationsinstrumente durch Substitute aus dem Bereich der neuen Medien steht zur Zeit nicht zur Debatte.» (Bernecker u. Reiß, 2002 S. 20)

Als besonders wichtig wird auch das **persönliche, informelle Gespräch** (Pausengespräche) erlebt. Es passiert in einer gewissen vertraulichen Atmosphäre unter Loslösung von der Gruppe.

5.5. Motivierung

Motivierung scheint in der Betriebswirtschaftslehre das Allheilmittel zu sein, wenn es darum geht Mitarbeiter zu führen. Auch die Change Management Literatur bietet Ansätze aus der Motivationstheorie um Veränderungen möglichst ohne Widerstand voranzutreiben. Motivierung erfüllt im Mitarbeiterzentrierten Change Management allerdings **nicht die Funktion eines Instrumentes**. Die Motivierung ist aber deshalb in diesem Kapitel der Arbeit angesiedelt, weil es viele Betriebswirte wahrscheinlich an dieser Stelle erwarten würden. Motivierung mag auf den ersten Anschein ein Instrument darstellen und vielleicht ein gewisses Verhalten fördern. Motivierung fällt aber nicht in die oben genannte Definition eines mitarbeiterzentrierten Instrumentes, denn Motivierung kann weder Widerstand verringern, noch Akzeptanz erhöhen. Bei der genaueren Betrachtung müssen wir ein paar Begriffe klären:

Unter **Motivation** versteht man die Beweggründe⁴ für Handeln oder Verhalten. Das ist vielmehr ein Zustand als ein Vorgang. «Hohe Leistung erbringt der Mitarbeiter, weil er sich für die Arbeit selbst (intrinsisch) interessiert.» (Sprenger, 2005 S. 22)

⁴lat. movere = bewegen



Abbildung 5.1.: Karikatur über Motivierung (Sprenger, 2005 S. 109)

Die Betriebswirtschaftslehre will in die Motivation eingreifen, um die Leistung zu maximieren. Dieser Vorgang wird als **Motivierung** bezeichnet. Oft werden nämlich die Begriffe Motivation (Zustand) und Motivierung (Tätigkeit) verwechselt.

Einige Theorien beschäftigen sich mit Anreizen, andere beschreiben die menschliche Motivation überhaupt als Reaktion auf Bedürfnisse.⁵

Die Methode der Führungskräfte, welche dem Mitarbeitern unterstellen, nicht ihr volles Potenzial zu nutzen, beschränken sich daher vorwiegend auf Anreize (auch Incentives genannt) und die Befriedigung von Bedürfnissen.

Die Vorstellung der Führungskräfte über den Menschen wird von Reinhard K. Sprenger kritisch betrachtet und folgendermaßen zusammengefasst (Sprenger, 2005 S. 53):

- Menschen sind tendenziell Leistungsverweigerer.
- Menschen sind hierarchisch gestaffelte Bedürfnisbündel.
- Menschen sind Reiz-Reaktions-Maschinen.

Um an das volle Leistungspotenzial der Mitarbeiter zu nutzen, muss kräftig am Motivationsrad gedreht werden. Motiviert wird aber von außen auf einer extrinsischen Ebene:

⁵vgl. Bedürfnispyramide nach Maslow (Maslow, 1943)

«Mitarbeiter geben Wertschöpfungsbeiträge und empfangen Anreize.» (Picot u. Fiedler, 2003 S. 298)

Dass das Bemühen aber in Wirklichkeit ein Rückschritt ist, zeigt folgende Geschichte:

«Ein alter Mann wurde täglich von den Nachbarskindern gehänselt und beschimpft. Eines Tages griff er zu einer List. Er bot den Kindern eine Mark an, wenn sie am nächsten Tag wieder kämen und ihre Beschimpfungen wiederholten. Die Kinder kamen, ärgerten ihn und holten sich dafür eine Mark ab. Und wieder versprach der alte Mann: 'Wenn ihr morgen wieder kommt, dann gebe ich euch 50 Pfennig.' Und wieder kamen die Kinder und beschimpften ihn gegen Bezahlung. Als der alte Mann sie aufforderte, ihn auch am nächsten Tag, diesmal allerdings gegen 20 Pfennige, zu ärgern, empörten sich die Kinder: Für so wenig Geld wollten sie ihn nicht beschimpfen. Von da an hatte der alte Mann seine Ruhe.» (Sprenger, 2005 S. 71)

Diese Geschichte zeigt wie intrinsische Motivation durch extrinsische ersetzt wurde. Durch die vermeintliche Motivierung wurde Demotivation erzeugt. Reinhard K. Sprenger erklärt in seinem Buch, dass alles Motivieren Demotivation erzeugt. Er erklärt das in seinem Buch an Hand der großen fünf «B»: Belohnen, Belobigen, Bestechen, Bedrohen und Bestrafen.

Auch im Change Management wird oft Motivierung eingesetzt, um bestimmtes Verhalten zu erzwingen. Widerstand und Akzeptanz bleiben dabei außer Acht.

Es ist wichtig zu verstehen, dass Motivation nicht nur eine Befriedigung von Bedürfnissen ist und nicht mit Geld gekauft werden kann. Die Werte der Mitarbeiter spielen dabei eine wichtige Rolle. «There is less need for detailed procedures and management control to ensure that subordinates' decisions are consistent with what the organisation wants. Instead, individuals are free to make decisions within the framework provided by the organisation's values. This is the basis of empowerment.» (Sullivan et al., 2002 S. 249)

Die Alternative besteht darin, bisherige Menschenbilder, die den Menschen als Maschine

(«*homo oeconomicus*») darstellen, abzulegen. Wir wissen, dass ein Mensch jederzeit zu 100% motiviert ist. Es ist lediglich die Richtung der Motivation unterschiedlich (vgl. Atchison, 1999 S. 13) und darauf kann von außen kein Einfluss genommen werden.



Abbildung 5.2.: Karikatur über Motivierung (Sprenger, 2005 S. 263)

Es gilt dabei eine Atmosphäre zu schaffen, die dem personenzentrierten Ansatz ähnelt. Ein Mitarbeiter wird intrinsisch für die Veränderung motiviert sein, wenn er

- mitarbeiterbezogen
 - als Mensch behandelt wird. (Whitmore, 2004 S. 13)
 - das Vertrauen seines Vorgesetzten genießt. «Empowerment»
- sachbezogen
 - die Veränderung versteht. Dazu ist es notwendig, dass der Mitarbeiter genügend Information bekommt (O'Neil, 2004 S. 9).

- glaubt, die Veränderung meistern zu können. Die Wahrnehmung spielt eine wichtige Rolle, es ist ratsam durch Diskussionen sich gegenseitig den Blickwinkel zu erweitern (O'Neil, 2004 S. 8).
- mit dem aktuellen Status unzufrieden ist.

Motivation wird bei Mitarbeiterzentriertem Change Management nicht durch Motivierung erzeugt, sondern indirekt durch Partizipation, Vertrauen usw. erreicht.

5.6. Wissensvermittlung und Training

Eine zusätzliche Möglichkeit den Widerstand zu verringern besteht darin, den Mitarbeiter durch Kurse und Training mit der neuen Situation vertraut zu machen. Er muss das Gefühl bekommen, dass er die neue Situation meistern kann und darf mit der Veränderung nicht überfordert werden. Der Widerstand wird aber nur dann effektiv abgebaut, wenn Bildung nicht das einzig eingesetzte Instrument ist. (McKay, 1993 S. 8).

Wichtig ist an dieser Stelle die Abgrenzung zwischen Training und Wissensvermittlung. Im Gegensatz zur Wissensvermittlung steht im Training nicht das Wissen im Vordergrund, sondern das Einüben von Verhalten.

Der Mitarbeiter muss durch das Training jene Fähigkeiten lernen, welche er nach der Veränderung anwenden können muss. Dabei muss dieser Prozess sehr genau geplant werden. Zuerst muss Grundlegendes kommuniziert werden. Passiert das nicht, könnte bei einer Einführung eines neuen EDV-Systems folgendes passieren:

«The trainer, trying to impart knowledge to the user on how to use specific transactions within functional modules, is then faced with fundamental questions like, 'why are we implementing this new system?' or 'how will this change affect me?」» (Beech, 2003 S. 8)

Ist man sich darüber bewusst welche Phasen der Mitarbeiter durchläuft, dann können die Trainingsmodule dementsprechend gestaltet werden (Beech, 2003 S. 8):

1. Kenntnis
2. Verständnis
3. Anwendung

Zu beachten ist, dass in der Kenntnisphase erst grundsätzliche Fragen geklärt werden. Dem Mitarbeiter muss der Grund für die Veränderung bewusst gemacht werden. Er muss die Veränderung verstehen. Besonders wichtig ist die Klärung grundsätzlicher Inhalte der Vision. Es muss geklärt werden, wie man beispielsweise bestimmte Grundsätze umsetzen kann.

5.6.1. Coaching für Führungskräfte

Mitarbeiter, die in ihrem Fachgebiet Experten sind, können von einem Training nicht profitieren, da sie ja selbst besser über das Fachgebiet Bescheid wissen, als jeder Trainer. Hier gilt es eine Wegbegleitung zu finden, die nicht auf dem Fachgebiet basiert, den Experten aber dennoch bei der Veränderung unterstützt. Coaching findet bei Veränderungen oft in der Führungsebene Anwendung.

Der Unterschied zwischen Training und Coaching wurde soeben erläutert. Es sind zwei völlig unterschiedliche Konzepte, werden aber als Begriffe sehr oft gemeinsam verwendet. Beim Training geht es darum, konkretes Verhalten einzuüben. Der Trainer bietet eine Lösung an. Ein Coach hingegen schreibt kein Verhalten vor, sondern versucht durch sein Verhalten dem Coachee möglichst viele Blickwinkel auf ein Problem zu bieten, und lässt die Entscheidung über das tatsächliche Verhalten dem Coachee. Er bietet also keine Lösung an. Zur Verdeutlichung: Der Trainer ist ein Experte in seinem Trainingsgebiet,

der Coach ist eine Unterstützung für einen Experten. Ein Coach hat also nicht notwendigerweise etwas mit der Problemstellung zu tun.

Sogar in der wissenschaftlichen Literatur werden die Begriffe Training und Coaching gleich gesetzt:

«One type of coaching - the simplest type - is to give someone feedback, to teach them to use a tool, or to offer them advice.» (Bacon, 2003 S. 74) An dieser Stelle würde ich zwar Feedback und das Anbieten von Ratschlägen als Instrumente des Coachings bezeichnen, die Schulung auf ein bestimmtes Tool gehört allerdings nicht dazu.

Feedback und Ratschläge fallen in das Coaching, weil der Blickwinkel des Coachees erweitert wird, allerdings in sein Verhalten nicht eingegriffen wird. Diese Methode des Coachings wird als **direktive** Methode bezeichnet. Die Methode funktioniert sehr schnell, hat aber den Beigeschmack, dass der Coach eine übergeordnete Stellung einnimmt.

Eine andere Vorgehensweise im Bereich Coaching ist die **nicht direktive**. Hier handelt der Coach wie ein gleichberechtigter Partner. Er gibt keine Ratschläge, sondern lässt den Coachee die Probleme lösen. Er ist aber für ihn da, wenn es darum geht im zuzuhören, oder einfach dabei zu sein, wenn ein neuer Weg erkundet wird. Seine wichtigste Rolle dabei ist es, Fragen zu stellen, damit sichergestellt wird, dass alles bedacht wurde.

Auch ein Coach kann Menschen nicht dazu bringen, sich zu verändern, aber wenn zu Beginn die Notwendigkeit der Veränderung bewusst gemacht wird, dann ist das der erste Schritt. Das **Bewusstsein** alleine ist noch nicht genug. Eine gewisse **Dringlichkeit** muss dem Mitarbeiter bewusst gemacht werden. Die **Entscheidung** zur Veränderung ist der nächste Schritt zur tatsächlichen Veränderung. In der **Problemlösungsphase** ist es notwendig sich die veränderte Zukunft vorzustellen, eventuelle Hindernisse zu identifizieren und einen Plan auszuarbeiten. Durch das Setzen der ersten Aktionen wird das Einverständnis bewiesen (Bacon, 2003 S. 76).

5.7. Mitarbeiterbefragung

Mitarbeiterbefragungen sind Messinstrumente, die meist Informationen darüber liefern, wie Mitarbeiter die Veränderung und dessen Umfeld beurteilen. Umfragen im Bereich des Change Managements werden meist als einmaliges Projekt durchgeführt. Sie können entweder vor oder nach der Veränderung durchgeführt werden. Vor der Veränderung können Wünsche und Anregungen der Mitarbeiter erhoben werden. Nach einer Veränderung werden mit Befragungen Krisen festgestellt, oder Optimierungspotenziale lokalisiert. Die Mitarbeiterbefragung wird aber nicht nur verwendet um zu messen, sondern auch um zum Nachdenken anzuregen. So dienen manche Fragen (Items) lediglich dazu, eine Thematik anzuschneiden, die nach der Umfrage aufgegriffen werden kann.

Die Mitarbeiterbefragung als Auftau- und Einbindungsmanagement-Programm (Borg, 2003 S. 27) in Bezug auf Veränderungen umfasst vier Phasen:

1. Planung und Durchführung der Befragung
2. Interpretation der Ergebnisse
3. Entscheidungen und Diskussion
4. Durchführung der Aktionspläne

Die erste Phase umfasst die eigentliche Mitarbeiterbefragung. Hier wird die Befragung vorbereitet, durchgeführt und statistisch ausgewertet, damit sie in der zweiten Phase interpretiert werden können. Die Interpretation dient als Begründung für Entscheidungen zu bestimmten Aktionen, die in der dritten Phase diskutiert werden. Der letzte Schritt beinhaltet die Implementation der beschlossenen Aktionspläne.

Mitarbeiterbefragungen sind dann sinnvoll, wenn nicht alle Mitarbeiter in einen partizipativen Entscheidungsprozess eingebunden werden können, oder wenn noch nicht

Instrument	Einstellung	
	emotional	kognitiv
Vision	++	+
Kommunikation	++	++
Partizipation	++	++
Weiterbildung	+	++
Befragung	++	-
extrinsische Motivierung	-	-
viel Einfluss(++), Einfluss (+), wenig Einfluss(-)		

Tabelle 5.1.: Gegenüberstellung Instrumente und Wirkung

feststeht, welche Veränderungen durchgeführt werden.

Die Mitarbeiterbefragung leistet außerdem einen Beitrag zur *«Beeinflussung von Motivation, Einstellungen, Sichtweisen, Überzeugungen, Grundparadigmen usw.»* (Borg, 2003 S. 35)

5.8. Welches Instrument wofür?

Die Tabelle 5.1 zeigt, welches Instrument welche Wirkung auf den Mitarbeiter hat. Hierbei werden die Einflüsse auf die emotionale und kognitive Einstellung beschrieben. Langfristige Einflüsse auf das tatsächliche Verhalten finden immer indirekt über diese beiden Einstellungen statt. Die emotionale und die kognitive Einstellung wurde bereits in Kapitel 4.4.2 beschrieben.

Die kognitive Einstellung ergibt sich aus der Gegenüberstellung zwischen Kosten und Nutzen. Einen Einfluss darauf haben jene Methoden, welche den Wissensstand über Kosten und Nutzen verändern. Die emotionale Einstellung repräsentiert die Gefühle eines Mitarbeiters.

Bei der Entwicklung einer Vision wird sehr viel über das Unternehmen und die Veränderung diskutiert. Der Mitarbeiter erhält einen besseren Blickwinkel auf das Unternehmen und verändert dadurch seine kognitive Einstellung. Am meisten entwickelt sich aber die emotionale Einstellung. Denn Visionen sind Bilder, die mit Emotionen behaftet sind.

Kommunikation kann zur emotionalen und kognitiven Einstellung beitragen. Durch zusätzliche Information verändert sich einerseits der Wissensstand und somit die kognitive Komponente, andererseits erfährt der Mitarbeiter das Gefühl, für das Unternehmen wichtig zu sein. Durch Partizipation wird die Wertschätzung des Mitarbeiters noch gesteigert.

Mitarbeiterbefragungen können als Messinstrument keinen Einfluss auf die kognitive Einstellung nehmen. Ein positiver Einfluss auf die emotionale Einstellung kann durch die subjektiv empfundene Wertschätzung jedes einzelnen Mitarbeiters erreicht werden.

Verhalten kann als Ableitung von kognitiver und emotionaler Einstellung betrachtet werden. Zur Veranschaulichung wurde auch das Instrument *extrinsische Motivierung* in die Tabelle aufgenommen. Dieses (nicht mitarbeiterzentrierte) Instrument kann kurzfristige Verhaltensänderungen erzwingen, hat aber keine positiven Auswirkungen auf die emotionale und kognitive Einstellung. Somit ist die Langfristigkeit des erstrebten Verhaltens nicht gesichert.

6. Wie soll ein Veränderungsprojekt gestaltet werden?

6.1. Klassifikation von Strategien

Aus den verschiedenen Gründen, die dem Bedarf an Veränderung zu Grunde liegen, lassen sich verschiedene Strategien für die Begegnung mit der Veränderung ableiten. Eine Strategie gilt entweder unternehmensweit oder nur speziell für ein Projekt.

Strategien können in folgenden Aspekten unterschieden werden.

- aktiv oder reaktiv
- evolutionär oder revolutionär (radikal)
- punktuell oder inkrementell
- top-down oder bottom-up
- businessorientiert oder mitarbeiterorientiert
- schnell oder langsam

Ein Unternehmen mit aktiver Veränderungsstrategie führt Veränderungen durch, die

einen Wettbewerbsvorteil bringen, und für andere Unternehmen noch bevorstehen. Ein reaktives Unternehmen wartet darauf und reagiert auf diese Veränderung entsprechend. Evolutionäre Veränderungsstrategien entwickeln den aktuellen Unternehmenszustand immer weiter. Revolutionäre Konzepte verwerfen den aktuellen Unternehmenszustand völlig und entwickeln einen neuen Unternehmenszustand. Punktuelle Veränderungsprojekte sind in ihrer Form einmalig, wohingegen inkrementelle Konzepte eine kontinuierliche Verbesserung darstellen.

Zur Verdeutlichung der Unterschiede werden im folgenden zwei extreme strategische Ansätze erläutert.

Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP)

Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess ist ein bottom-up Ansatz, welcher dem japanischen KAI-ZEN¹ zu Grunde liegt. Die Strategie ist evolutionär, inkrementell und mitarbeiterzentriert. Bestehende Geschäftsprozesse werden in Hinsicht auf Effizienzkriterien ständig von den Mitarbeitern selbst verbessert. Das betriebliche Vorschlagswesen ist ein Teil des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. (Schuh, 1999 S. 11)

Um die Wertschöpfung im Unternehmen kontinuierlich zu steigern, ist dieser evolutionäre Ansatz wichtig, aber alleine nicht ausreichend. Ein revolutionärer Ansatz kann, wie in Abbildung 6.1 veranschaulicht wurde, den KVP ergänzen. Im folgenden wird als Beispiel für einen revolutionären Ansatz, das Business (Process) Reengineering, vorgestellt.²

¹KAI bedeutet Veränderung und ZEN bedeutet zum Besseren; Der Hauptgedanke des KAI-ZENs ist es, durch kleine Verbesserungen in jedem Bereich Verschwendung zu vermeiden.

²An Hand des Technologielebenszykluses wird die Notwendigkeit beider (strategisch entgegengesetzter) Ansätze deutlich. Eine Technologie wird eingeführt und (evolutionär) verbessert, bis sie ausgedient hat und (revolutionär) durch eine neue ersetzt wird.

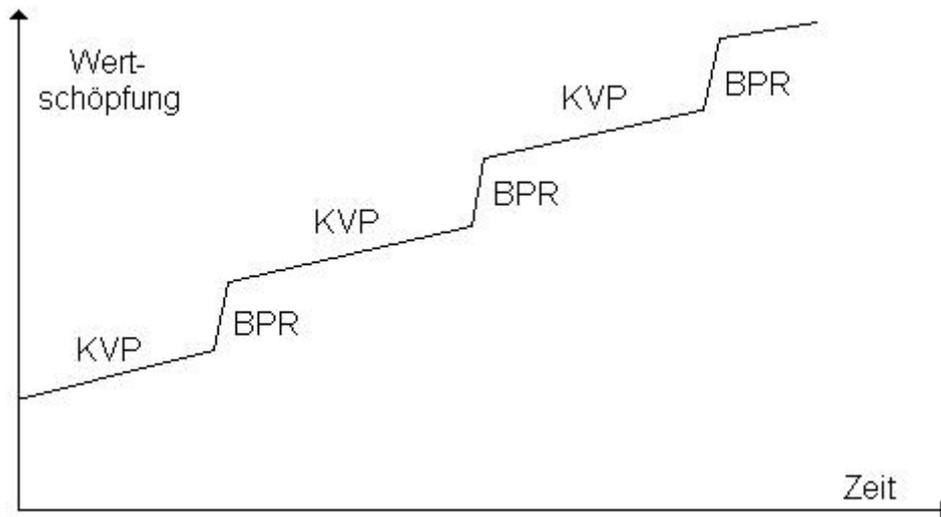


Abbildung 6.1.: Wie sich BPR und KVP ergänzen (Schuh, 1999 S. 15)

Das Business (Process) Reengineering (BPR)

«Beim Business Reengineering geht es nicht darum, die bestehenden Abläufe zu optimieren. Business Reengineering ist ein völliger Neubeginn – eine Radikalkur.» (Hammer u. Champy, 1994 S. 12 f.)³

Viele Unternehmen haben eine Geschichte und während der Zeit ihres Bestehens einiges gelernt. Einige dieser Unternehmen arbeiten allerdings nach Prinzipien, die in dieser Form lange schon ihre Gültigkeit verloren haben. Business Reengineering ist ein sehr radikaler, revolutionärer, businessorientierter top-down Ansatz. Business Reengineering Projekte betreffen meist das gesamte Unternehmen. Dabei werden alle bisherigen Methoden und Denkmuster fallen gelassen. Es muss ein wichtiges Ziel sein, von Altem loszulassen und sich nicht von einem alten «Das haben wir immer so gemacht!» fesseln zu lassen.

Ein völlig neuer Prozess, und daher eine völlig neue Organisation, werden in Hinblick auf die Gegenwart und die Zukunft unter Konzentration auf die Kundenzufriedenheit entwickelt. Das was bisher im Unternehmen geschehen ist, ist somit der Vergangenheit

³Hammer ist der Begründer von B(P)R, Champy ein Fachmann auf dem Gebiet der Implementation.

anzurechnen.

Der Erfolg dieser radikalen Strategie hält sich allerdings in Grenzen.

«Zu unserem Bedauern müssen wir Ihnen mitteilen, dass Business Reengineering in vielen Unternehmen nicht gelingt. [...] Über den Daumen gepeilt schätzen wir, dass sogar 50 bis 70 Prozent der Unternehmen, die den Weg des Business Reengineering wählen, nicht die beabsichtigten durchschlagenden Resultate erzielen.»(Hammer u. Champy, 1994 S. 260 f.)

Der Leser wird sich nach den Gründen dafür fragen. Davon werden von Hammer und Champy auch einige angeführt. Unter anderem hat es negative Auswirkungen auf das Projekt, wenn die Wertvorstellungen und Überzeugungen der Mitarbeiter unberücksichtigt bleiben.

Kriterien einer mitarbeiterzentrierten Strategie

Folgende Kriterien muss eine mitarbeiterzentrierte Strategie erfüllen (Wissema, 2000 S. 83):

- Informationen, welche grundlegend für Entscheidungen sind, werden vorher dargestellt, damit Entscheidungen nachvollziehbar werden.
- Der Zweck der Veränderung ist klar formuliert und wird angemessen erklärt.
- Es gibt Regelungen für Partizipation und Angleichung, besonders in Angelegenheiten, von denen Mitarbeiter betroffen sein.
- Es gibt eine ehrliche Absicht zur Kommunikation.
- Zu jeder Veränderung gibt es Feedback von allen für alle.

- Mitarbeiter haben den notwendigen Freiraum, um der Veränderung persönlichen Sinn zu geben. Das Management muss den Rahmen dafür schaffen.

Kotter u. Schlesinger, 1979 ordnen Strategien nach ihrer Geschwindigkeit auf einem Kontinuum. Ein Extrem ist ein sehr klar strukturierter und durchgeplanter schneller Ansatz mit wenig Bezug auf die Mitarbeiter, welcher versucht den Widerstand zu überstehen. Auf der anderen Seite des Kontinuums findet sich ein langsamer, wenig strukturierter mitarbeiterzentrierter Ansatz.

6.2. Wahl der Strategie

Zur Wahl der Strategie müssen Entscheidungen in vier Bereichen getroffen werden (Kotter u. Schlesinger, 1979 S. 112):

- Geschwindigkeit
- Menge an Vorplanung
- Menge der Partizipation durch die Mitarbeiter
- Gewichtung bei der Kombination verschiedener Ansätze

Die Wahl der richtigen Strategie auf dem Kontinuum hängt von vier Faktoren ab (Kotter u. Schlesinger, 1979 S. 112):

- das Ausmaß und die Art des Widerstandes
- der Standpunkt des Initiators gegenüber den Mitarbeitern
- die Personen, welche die wichtigen Daten und die Energie zur Prozessentwicklung besitzen

- Einbindung von Ressourcen

«A common mistake some managers make, for example, is to move too quickly and involve too few people despite the fact that they do not have all the information they really need to design the change correctly.» (Kotter u. Schlesinger, 1979 S. 113)

6.3. Wahl des Zeitpunktes

Im optimalen Fall haben die Mitarbeiter sowohl **Bereitschaft** als auch die **Möglichkeit** (Potenzial) für die Veränderung. Die Bereitschaft setzt sich aus der kognitiven und emotionalen Einstellung des Mitarbeiters zusammen. Zeigt ein Mitarbeiter die Bereitschaft sich zu verändern, so muss er auch über die entsprechenden Fähigkeiten verfügen, die er braucht, um die Veränderung und den anschließenden neuen Zustand seiner Arbeit zu bewältigen. Eine Veränderung ist nicht möglich, wenn die Mitarbeiter nicht in der Lage dazu sind. Das Potenzial der Mitarbeiter kann durch folgende Instrumente gefördert werden (Rhodie, 2000 S. 206):

- ein Vision, welche beschreibt was es zu erreichen gibt und warum das erreicht werden sollte
- Pläne, die erklären was zu welchem Zeitpunkt getan werden muss
- Bildung und Training, das erklärt, wie etwas gemacht werden soll
- Unterstützung des Managements zur Entwicklung neuer Arbeitsweisen
- eine gerechte Umgebung, welche im Mitarbeiter den Willen zum Versuch erzeugt

«An irrational but pervasive belief exists that all humans can change in any direction and display a limitless universe of new behaviors. Rarely discussed is the notation of limits

to the human capacity to change.» (Atchison, 1999 S. 19)

Es sollte klar sein, dass nicht alle Menschen das Potenzial haben sich in eine Richtung zu entwickeln und jeder Mensch Grenzen hat, die nicht überschritten werden können. Diese Tatsache muss akzeptiert werden.

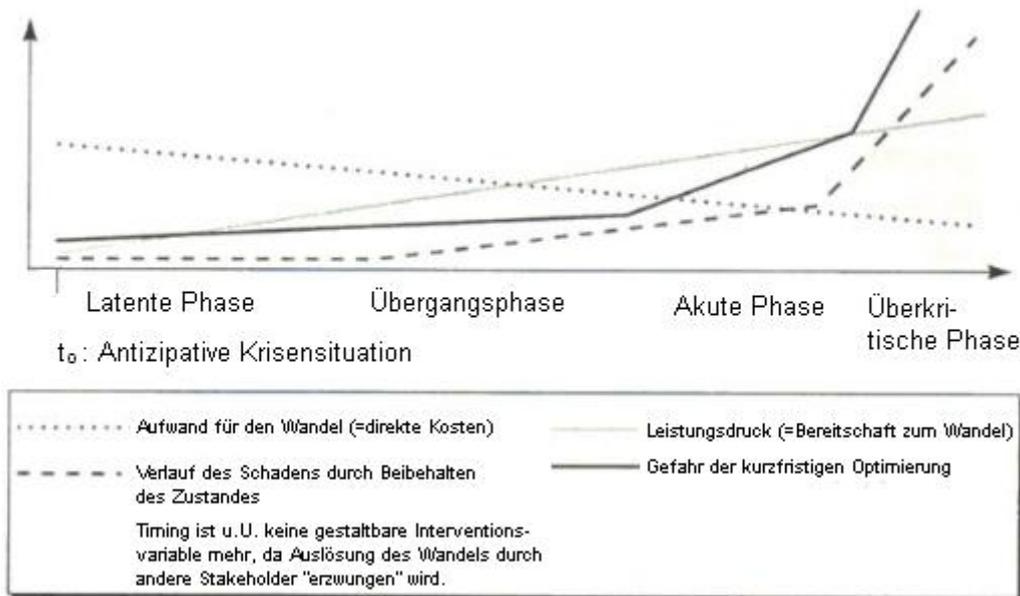


Abbildung 6.2.: Verlauf timingrelevanter Faktoren (Bleicher bei Veil, 1999 S. 183)

Zum Timing (=Startzeitpunkt) von Veränderungen bleibt zu sagen, dass der «richtige Zeitpunkt» ein wichtiger Faktor für den Erfolg des Projektes ist. Eine Veränderung läuft dann umso erfolgreicher, je schlechter es um die Sicherheit der Arbeitsplätze bestellt ist. Dafür hat Bleicher (aus Veil, 1999 S. 183) Faktoren identifiziert, die bei der Entscheidung des richtigen Zeitpunktes helfen können:

- Aufwand für den Wandel (direkte Kosten)
- Schadenshöhe durch Beibehalten des Zustandes
- Leistungsdruck (Bereitschaft zum Wandel)
- Gefahr der kurzfristigen Optimierung

In Abbildung 6.2 wird die Höhe der einzelnen Faktoren im Zeitverlauf dargestellt. Der Aufwand für den Wandel sinkt, je kritischer der Unternehmenszustand wird. Damit steigt auch die Bereitschaft zum Wandel. Je kritischer die Situation wird, desto höher steigt auch der Schaden unter Beibehaltung des Zustandes. Die Gefahr der kurzfristigen Optimierung ist in der überkritischen Phase jedoch am größten.

Der Zeitpunkt für eine Veränderung sollte also sorgfältig gewählt werden. Die Erfüllung folgender Ungleichung liefert eine mögliche Entscheidungsgrundlage (Gleichner bei Maleh, 2002 S. 3):

$$\textit{Unzufriedenheit} \times \textit{Vision} \times \textit{ErsteSchritte} > \textit{Widerstand}$$

Die optimale Belegung der Variable *Unzufriedenheit* ist dann gegeben, wenn die Mitarbeiter das Gefühl haben, dass der aktuelle Zustand nicht nur für das Unternehmen, sondern auch für sie selbst nicht mehr tragbar ist. In die Variable *Vision* fließt neben der Unternehmenskultur auch das Potenzial der Mitarbeiter Visionen und Ziele zu entwickeln. Spiegelt bereits die aktuelle Gesamtvision des Unternehmens die Richtung der Veränderung wider, ist das ebenso eine gute Voraussetzung für eine Veränderung, wie wenn die Mitarbeiter von sich aus *erste Schritte* planen. Denn nicht nur die Bereitschaft bestimmt den richtigen Zeitpunkt, sondern auch die Möglichkeit der Mitarbeiter.

Durch die genauere Definition von Widerstand aus dem Kapitel 4.4.2 ergibt sich folgende Faustregel:

$$\textit{Unzufriedenheit} \times \textit{Vision} \times \textit{ErsteSchritte} > \\ \textit{kognitiverAspekt} + \textit{emotionalerAspekt} + \textit{Verhalten}$$

Auf Grundlage dieser Ungleichung werden unterschiedliche Personen unterschiedliche Entscheidungsergebnisse liefern, weil die Quantifizierung der Variablen ein Problem darstellt. Alle diese Aspekte können nämlich nicht in Zahlen ausgedrückt werden. Solche

Faustregeln sollten lediglich daran erinnern, die einzelnen Aspekte in die Entscheidung über den optimalen Zeitpunkt einfließen zu lassen.

Der **Zeitbedarf** für Veränderungen ist sehr schwer zu bestimmen. Wichtig ist dabei, nicht Phasen zu überspringen, um die Illusion von Geschwindigkeit zu erzeugen. Die Ergebnisse werden darunter leiden.

Wichtig ist außerdem, dass keine unrealistischen und daher frustrierende Erwartungen erzeugt werden.

Man kann mit besten Resultaten rechnen, wenn der Mitarbeiter so in den Prozess involviert ist, dass er den Prozess selbst will und dass er auch die Kontrolle über den Prozess hat. Jeder Mitarbeiter kann selbst bestimmen, wann er in die nächste Phase geht. (Atchison, 1999 S. 21)

6.4. Vergleich von verschiedenen Phasenmodellen

3-Phasenmodell

Ein Modell, welches in der Literatur sehr oft beschrieben wird, ist ein einfaches Phasenmodell von *Kurt Lewin*. Die drei Phasen werden in der Literatur unterschiedlich bezeichnet. Die Tabelle 6.1 zeigt die drei Phasen und beschreibt mögliche Tätigkeiten in den einzelnen Phasen.

Dem Veränderungsprozess liegt nach *Lewin* ein lineares Modell zu Grunde. In der ersten Phase wird der aktuelle Status in Frage gestellt und gelöst. Die tatsächlichen Veränderungen passieren in der zweiten Phase. In der dritten Phase wurde der angestrebte Zustand erreicht. Sie dient zur Stabilisierung. «*An underlying presumption of the model is that organizations continuously work towards restabilizing their conditions.*» (Bonvilli-

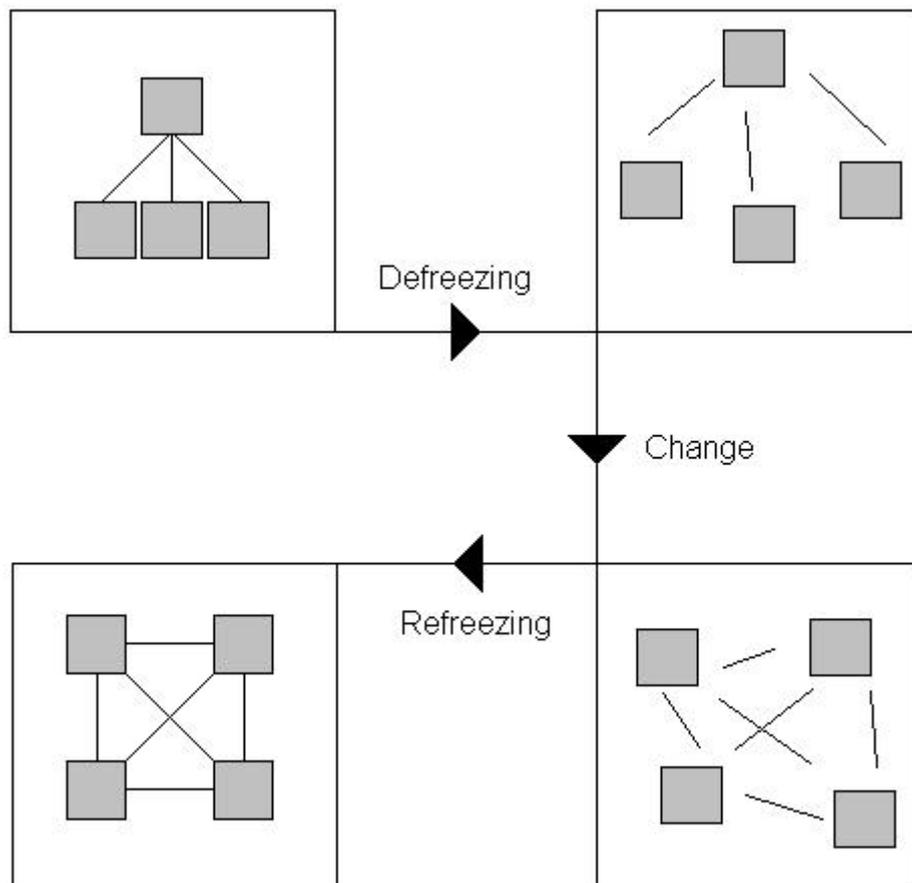


Abbildung 6.3.: Darstellung des Phasenmodells von Lewin (bei Bonvillian, 1997 S. 22)

an, 1997 S. 22)

5-Phasenmodell

Besonders bei der Einführung von Innovationen aber auch für Veränderung innerhalb einer Organisation gibt es ein fünfstufiges Modell, welches im Bereich Gesundheitswesen erprobt wurde. Das Modell beschreibt einen zyklischen Verlauf folgender Phasen (Manion, 1993 S. 42):

1. Vorbereitung

Phase	Aktionen
Unfreezing	Managementtrainings, welche den Bedarf für die Veränderung bewusst machen.
Moving, change	Veränderungsprozesse
Refreezing	Prozesse, welche neues Verhalten sicherstellen, und dafür sorgen, dass es schwierig ist, frühere Verhaltensmuster wieder anzunehmen.

Tabelle 6.1.: Phasen nach Lewin (Siegal et al., 1996 S. 56)

2. Veränderung
3. Kreativität im Team
4. Neue Realität
5. Integration

Die Mission und die Verteilung von Ressourcen sind die wichtigsten Punkte, welche innerhalb der ersten Phase geklärt werden müssen. Weiters müssen die Erwartungen an die Innovation den Mitarbeitern vermittelt werden. Kommunikation alleine reicht aber in diesem Fall nicht. Die Führungskräfte müssen ihr Handeln und ihr Reden aufeinander abstimmen.

Ist die Vision gut kommuniziert, werden in der nächsten Phase die Entscheidungen getroffen. Aufbauend auf die Entscheidungen folgt die Planung der Veränderung unter Miteinbeziehung der Mitarbeiter. «*How will the process be initiated? Who will be responsible? How will levels of authority be decided?*» (Manion, 1993 S. 45)

In der dritten Phase werden bereits erste Ergebnisse messbar. Die vorher gebildete Struktur wird genutzt. Kommunikation spielt hier eine ebenso wesentliche Rolle wie Teamentwicklung und Networking. Besonderer Berücksichtigung bedarf in dieser Phase die Koordination und die Setzung von Prioritäten, denn nicht alles was getan werden sollte, kann sofort getan werden.

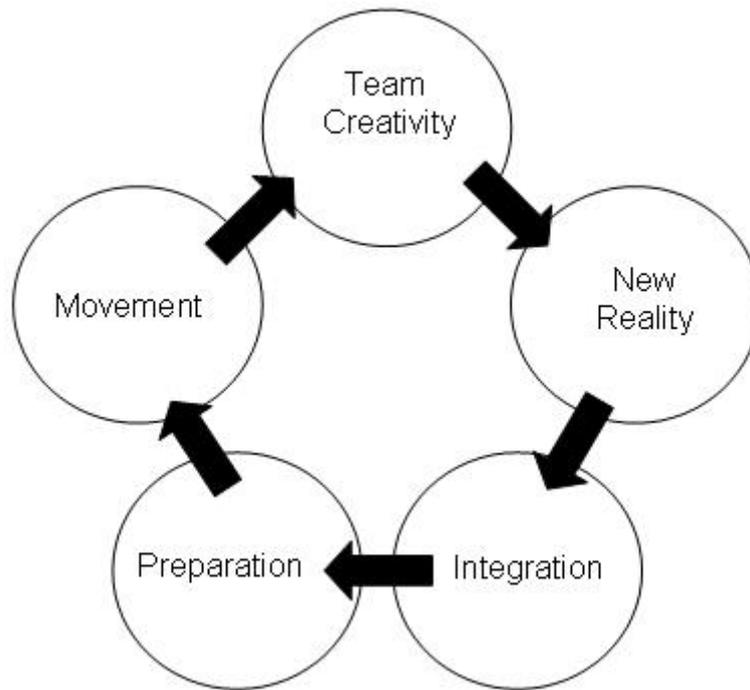


Abbildung 6.4.: 5 Stufenmodell (Manion, 1993 S. 44)

In der vierten Phase muss die neue Realität stabilisiert werden. Hier gilt es die Richtung weiter beizubehalten.

Die Integration ist die entscheidende Phase für den zukünftigen Erfolg. Die Evaluierung der vorangegangenen Phasen und die Sicherung der Qualität sind Kernpunkte. Das Feiern der erzielten Erfolge ist für den Abschluss ein wichtiger Teil.

6-Phasenmodell

Bei der Implementierung von Veränderungen beschreibt Labovitch, 2002 sechs aufeinanderfolgende Stufen:

1. Vision
2. Strategien

3. Planung, Ressourcen und Führung
4. Mitarbeiterbeauftragung
5. Implementation
6. Nachbereitung

Die erste Phase konzentriert sich auf das Unternehmen als Ganzes. Einverständnis mit der Richtung wird hergestellt.

Die Ergebnisse der ersten Phase dienen als Leitfaden für die zweite Phase, in welcher Strategien für die wichtigsten Teile des Unternehmens ausgearbeitet werden.

In der dritten Phase werden die Strategien detailliert geplant.

In der vierten Phase werden Mitarbeiter beauftragt. Der Widerstand der Mitarbeiter wird beispielsweise durch Diskussionen abgebaut.

In der Implementierungsphase finden die eigentlichen Veränderungen statt, welche dann in der letzten Prozessphase evaluiert werden. Die Ergebnisse werden gemessen und Lektionen für künftige Projekte werden gelernt.

Bei der Planung der einzelnen Phasen müssen folgende Kernbereiche bedacht werden (Labovitch, 2002 S. 107 f.):

- Kommunikation
- Organisationsentwicklung (Anpassung der Organisation an die künftigen Anforderungen)
- Lernen
- Arbeitskultur
- leistungssteigernde Maßnahmen

- Auswirkungen der Veränderung

8-Phasenmodell aus der Organisationsentwicklung

Aus der Organisationsentwicklung bietet Kotter, 1995 ein achtstufiges Modell:

1. Herstellen eines Gefühls der Dringlichkeit
2. Gründung eines mächtigen Führungsteams
3. Erstellung einer Vision
4. Verbreiten der Vision
5. Ermächtigung der Mitarbeiter für die Vision zu arbeiten
6. Planen und Schaffen von kurzfristigen Gewinnen
7. Festigung der Verbesserung und Schaffen von noch mehr Veränderung
8. Institutionalisierung neuer Ansätze

Den Mitarbeitern muss während der ersten Phase bewusst gemacht werden, dass eine Veränderung notwendig ist. Das ist umso schwieriger je mehr Gewinn ein Unternehmen erzielt, denn eine Veränderung wird in guten Zeiten nicht als notwendig erachtet. Wenn es dem Unternehmen schlecht geht, kann es für eine Veränderung schon zu spät sein, andererseits sind Menschen dann besser davon zu überzeugen, denn *«losing money does catch people's attention.»* (Kotter, 1995 S. 60)

Veränderungen werden oft durch ein oder zwei Mitarbeiter initiiert. In der zweiten Phase gilt es, den Personenkreis zu erweitern. Ein Führungsteam muss geformt werden.

Im Kapitel 5.2 wurde die Erstellung einer Vision bereits ausführlichst betrachtet. Wichtig

ist, dass diese nicht in der Schublade verschwindet, sondern kommuniziert wird. Außerdem muss den Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben werden, im Sinne der Vision zu agieren.

Die Planung muss systematisch erfolgen. Besondere Aufmerksamkeit verdient das Schaffen von kurzfristigen Gewinnen. Das dient vor allem dazu, zu verhindern, dass Mitarbeiter aufgeben und Widerstand leisten.

Der Sieg darf nicht zu früh gefeiert werden: *«After the celebration is over, the resisters point to the victory as a sign that the war has been won and the troops should be sent home.»* (Kotter, 1995 S. 66)

12-Phasenmodell

Noch detaillierter, nämlich in 12 Stufen beschreibt Mento et al., 2002 ein Framework für Veränderungen:

1. Idee und Zusammenhang
2. Definition der Veränderung
3. Evaluierung des Veränderungsklimas
4. Entwicklung eines Veränderungsplanes
5. Finden und Entwicklung von Befürwortern
6. Vorbereitung der Zielgruppe
7. Anpassung der Unternehmenskultur (Sicherstellen der Dauerhaftigkeit)
8. Entwicklung und Auswahl eines Führungsteams
9. Schaffen von kurzfristigen Gewinnen für die Motivation

10. Konstante und strategische Kommunikation der Veränderung
11. Messung des Fortschrittes durch die Veränderungsbemühungen
12. Integration von gelernten Lektionen

Aus mitarbeiterzentrierter Perspektive ist die Evaluierung des Veränderungsklimas besonders herauszugreifen:

«Both change strategists and implementers must implicitly understand how the organisation functions in its environment, how it operates and what its strengths and weaknesses are.» (Mento et al., 2002 S. 50)

Während dieser Phase wird auch die Bereitschaft der Veränderung evaluiert. Zwei wichtige Kennzeichen werden hierbei beobachtet:

- organisatorischer Stress
- historische Bereitschaft (Empirie)

Vergleich der Modelle

Im Wesentlichen unterscheiden sich die einzelnen Phasenmodelle nur sehr wenig voneinander. *Kurt Lewin* hat die wichtigsten Phasen definiert. Die beschriebenen Phasenmodelle sind verschiedene Granularitätsstufen des Modells von *Lewin*. In der Tabelle 6.2 werden die Phasen der einzelnen Stufenmodelle den drei Phasen Defreezing, Move und Refreezing zugeordnet.

Modell	#	Defreezing	Move	Refreezing
Manion, 1993	5	Phase 1	Phasen 2–3	Phasen 4–5
Labovitch, 2002	6	Phasen 1–4	Phase 5	Phase 6
Kotter, 1995	8	Phasen 1–5	Phase 6–7	Phasen 7–8
Mento et al., 2002	12	Phasen 1–6	Phase 7–11	Phase 12

Tabelle 6.2.: Vergleich verschiedener Phasenmodelle

6.5. Fehlerquellen im Veränderungsprojekt

Die folgende Liste bietet einige Punkte, welche bei Veränderungsprojekten zur Vermeidung von Fehlern berücksichtigt werden müssen (Jacobs, 1995):

- Kosten und Risikofaktoren sollten genauestens bedacht werden, im Besonderen die Zustimmung der Mitarbeiter und des Führungskaders, die Relation der wahrgenommenen Kosten zu den Kosten des aktuellen Zustandes, und die Genauigkeit, in der die Vision aus strategischer und taktischer Sicht definiert ist. Das Projekt sollte nicht durchgeführt werden, wenn die Kosten und Risiken der Veränderung größer sind, als die Kosten, den aktuellen Zustand beizubehalten.
- Die Zustimmung der Mitarbeiter muss zum richtigen Zeitpunkt erfolgen. *«If the commitment to act [on change] is formed too early, it won't be sustained, if it's formed too late, it won't matter.»* (Jacobs, 1995 S. 20) Kommunikation ist ein geeignetes Instrument zur Erzeugung von Zustimmung.
- Die Schlüsselrollen (initiating sponsor, sustaining sponsor und change agent) und die Zielgruppe müssen definiert sein.
- Befürworter müssen entwickelt werden. Nicht nur Worte zählen, die Befürworter müssen sich auch dementsprechend verhalten. Das gilt vor allem für Führungskräfte. Sie sollten mit gutem Beispiel voran gehen. *«You can't change the company*

without changing yourself.» (Fishman, 1997 S. 70)

- Das Management muss sich die notwendigen Fähigkeiten zur Veränderung aneignen, außerdem ist die Fähigkeit, die Sache zu verteidigen von nicht minderer Relevanz.
- Die einzelnen Schlüsselrollen werden nicht von Personen besetzt, sondern von synergetischen Teams. Diese Teams müssen entwickelt werden. Sie haben ein gemeinsames Ziel und arbeiten abhängig voneinander.
- Widerstand darf nicht verleugnet werden. Instrumente müssen definiert werden, um mit Widerstand umzugehen. Wenn Widerstand missachtet wird, kann er verdeckt auftreten und schadet dem Vorhaben.
- Positive emotionale Reaktionen der Mitarbeiter müssen ebenso gehandhabt werden. Sie können im Projekt genutzt werden.
- Das Verstehen der Unternehmenskultur ist bei Change Management Projekten äußerst wichtig.

Folgende Fehler sollten im Besonderen vermieden werden (Klein, 1994):

- Die Definition des zukünftigen Unternehmenszustandes ist nur sehr vage.
- Führungskräfte oder Mitarbeiter haben falsche oder unrealistische Erwartungen von der Veränderung.
- Die Ressourcen für das Projekt wurden nicht detailliert bedacht. Mitarbeiter haben beispielsweise keine Zeit für das Projekt, weil das Tagesgeschäft zu viel Zeit in Anspruch nimmt.
- Das Veränderungsprojekt dauert zu lange und die Mitarbeiter sehen keine Ergeb-

nisse.

- Der Vorstand des Unternehmens befürwortet das Veränderungsprojekt nur unter bestimmten Bedingungen. Die totale Zustimmung fehlt.
- Die Veränderung konzentriert sich auf einen falschen Bereich.
- Bei Innovationen wird die Technik in den Vordergrund gestellt.
- Rund um die Veränderung wird ein Fremdwortkult betrieben. Die Mitarbeiter verstehen die Sprache der Führungskräfte nicht.

Nach den vielen Regeln die befolgt werden sollen, und Fehlergefahren die berücksichtigt werden müssen, gilt es nicht zu vergessen, dass Veränderungen dazu dienen die Geschäftsergebnisse zu verbessern. Die Veränderung muss sich daher auf das Geschäft beziehen und darf aber den Mitarbeiter nicht dabei vergessen. Im Mitarbeiter steckt Potenzial, das es zu nutzen gilt, auch wenn der Mitarbeiter Widerstand leistet. *«There is information in the opposition.»* (Fishman, 1997 S. 66)

Im folgenden wird ein Prozess dargestellt, wie er in den meisten Unternehmen abläuft aber nicht ablaufen sollte (Griffith, 2002 S. 301 f.):

1. Ein neues Vorstandsmitglied trifft ein, welches besorgt ist über den aktuellen Zustand des Unternehmens. Ein Veränderungsprogramm muss beschlossen werden. Ein Unternehmensberater soll den Prozess unterstützen.
2. Ein erstes Meeting findet im engeren Führungskreis statt und der Bedarf an Veränderung wird diskutiert. Einige Führungsmitglieder werden mit der Aufgabe betraut, einen Veränderungsvorschlag bis zum nächsten Meeting auszuarbeiten.
3. Die Beauftragten treffen sich zum Mittagessen, erarbeiten das Programm innerhalb kurzer Zeit. Die Präsentationsunterlagen werden am selben Abend fertig gestellt.

Der Inhalt beschränkt sich auf die angedachten Ansätze aus dem ersten Meeting.

4. Die erarbeiteten Unterlagen werden von den anderen Führungskräften gelesen. Das zweite Meeting findet statt. Nicht jeder ist mit den Vorschlägen einverstanden, aber niemand sagt etwas. Vieles wird beschlossen:
 - Veranstaltungen für den Vorstand
 - Veranstaltungen für das erweiterte Management
 - ein Prozessmodell für die Absprache mit den Eigentümern (Aktionären)
 - die gleichzeitig verlaufende Planung der Umsetzung innerhalb des Vorstandes
 - die Erstellung einer Prozessdokumentation
 - ein Entscheidungsprozess
 - die Veröffentlichung der beschlossenen Punkte
 - ein Messinstrument zur Bewertung des Erfolges
5. Da die anderen Mitarbeiter der Organisation inzwischen bereits wissen, dass eine Veränderung auf sie zukommt, werden die ersten Veranstaltungen angekündigt. Sie sind verwirrt.
6. Das Programm verläuft ordnungsgemäß. Erste Veränderungen werden durchgeführt. Erste Widersacher werden mit Hilfe der Veranstaltungen abspenstig gemacht.
7. In einem Meeting wird beschlossen, den Plan so gut wie möglich einzuhalten. Nachdem keine Krise erwartet wird, stimmt jeder zu.
8. Das Programm wurde mit geringen Änderungen durchgezogen.

9. Ein Feier findet statt ohne Rücksicht auf die emotionale Situation der «Überlebenden».

Scheinbar hat diese Arbeitsweise funktioniert. Allerdings nur scheinbar. Hier wurde lediglich auf die Mitarbeiter vergessen. «*Documents are produced statements are made, events are held [...] sceptics are silenced, critical thinking is unwelcome and organisation's energies are diverted into the 'project' – and dysfunctionally away from consideration of what ought not to change.*» (Griffith, 2002 S. 302) Abgesehen durch das ungenutzte Potenzial der übrigen Mitarbeiter sinkt die Motivation in den Keller. Viele «überlebende» Mitarbeiter haben wahrscheinlich innerlich gekündigt.



Abbildung 6.5.: Denken und arbeiten (bei Schaffer u. Thomson, 1992 S. 92)

Als Mitarbeiter fühle ich mich...

- übergangen, denn ich hätte eine bessere Problemlösung gefunden.
- als Sache behandelt, über die bestimmt worden ist.
- alleine gelassen, da ich noch nicht weiß, wie ich mit der neuen Situation umgehen sollte.

- schlichtweg unmotiviert.

7. Welche Anforderungen muss der Change Agent erfüllen?

7.1. Funktionen des Change Agents

«[A Change Agent] will be viewed as a person who translates the strategic change vision of leaders into pragmatic change behavior. [...] Their goal will be to act as a positive virus infecting their host company.» (Dover, 2003 S. 245)

Um die Anforderung eines Change Agents zu bestimmen, müssen zuerst seine Funktionen geklärt sein. Klein bei Sweeney u. Whitaker, 1994 S. 199 fasst die Funktionen eines Change Agents in vier Punkten zusammen:

- Lösung des Problems/der Veränderung
- Bereitstellung vorhandener Ressourcen
- Zusammenarbeit zur Verringerung von Widerstand
- Bleiben, bis ein neuer Zustand erreicht und gefestigt wurde

Die wesentlichste Funktion eines Change Agents ist die Begleitung eines Veränderungsprojektes. Betrachten wir die Phasen aus dem vorigen Kapitel, so können die Funktionen

eines Change Agents abgeleitet werden.

Er hat die Aufgabe, im ersten Teil des Projektes gemeinsam mit den Mitarbeitern die Vision zu entwickeln und die Problemstellung zu definieren. Besonders wichtig ist die Planung von Ressourcen, insbesondere Zeit und Mitarbeiter. Er muss mit den Kontrahenten umgehen, und den resultierenden Widerstand nutzen. Nach der Umsetzung des Projekts ist eine Nachbetreuung wichtig, damit die Mitarbeiter nicht in alte Verhaltensmuster zurückfallen.

Kommunikation ist eine der wichtigsten Funktionen des Change Agents. Durch richtige Kommunikation werden Missverständnisse aus dem Weg geräumt, Informationen weitergegeben und Vertrauensbasen geschaffen.

Aus den Funktionen wird bei der Gegenüberstellung von **Management** und **Leadership** klar, dass Management alleine für größere Veränderungen nicht ausreichend ist:

«Management's mandate is to minimize risk and to keep the current system operating. Change by definition, requires creating a new system, which in turn always demands leadership.» (Kotter, 1995 S. 60)

Obwohl sich teilweise Fähigkeiten für Management und Leadership überschneiden, scheint klar, dass der Schwerpunkt für Fähigkeiten im Bereich Leadership ein anderer ist.

7.2. Eigenschaften des Change Agents

Eine wichtige Eigenschaft des Change Agents ist Mut. Furnham, 2002 beschreibt drei verschiedene Typen von Mut:

- courage to fail
- interpersonal courage

- moral courage

Veränderungen zu begleiten verlangt Mut zum Scheitern. Von einer positiven Seite betrachtet ist der Mut zum Scheitern auch ein Mut etwas Neues zu beginnen. Fehlt dieser Mut, würde es keine Veränderungen geben. Eine andere Art von Mut ist notwendig, um mit Personen und deren Emotionen umzugehen und das zu sagen, was gesagt werden muss. Moralischer Mut bedeutet mehr als Fairness. Er ist ausschlaggebend wenn es darum geht, moralische Werte zu verteidigen.

Neben Mut findet man in der Literatur oft den Begriff *Emotionale Intelligenz*. Weymes, 2003 beschreibt Emotionale Intelligenz an Hand von fünf Eigenschaftsbereichen. Die Tabelle 7.1 beschreibt diese Bereiche genauer.

7.3. Anforderungen an den Change Agent

Kanter, 1999 beschreibt drei wichtige Anforderungen an den Change Agent, um Veränderung meistern zu können:

- concepts
- competence
- connections

Unter *concepts* fällt die Vorstellungskraft, Erneuerungen vorzunehmen und die notwendigen Ideen dazu zu entwickeln. *Competence* lässt sich weiter in eine organisatorische und persönliche gliedern. Außerdem müssen Change Agents die notwendige Offenheit zur Zusammenarbeit mitbringen.

Bereich	Teilbereich
The self-awareness cluster	self-confidence, self-assessment, emotional awareness
The self-regulation cluster	adaptability, conscientiousness, troustrworthiness, self-control, innovation
The motivation cluster	achievement driven, commitment, initiative, optimism
The empathy cluster	understanding others, commitment, initiative, optimism
The social-skills cluster	leadership, communication, influence, teamwork and collaboration, change catalyst, conflict management, building bonds, developing others

Tabelle 7.1.: Dimensionen der emotionalen Intelligenz (Weymes, 2003 S. 327)

Viele Anforderungslisten findet man in der Literatur. Cohen u. Murri, 1995 S. 44 ist eine dieser Listen:

- Technisches Verständnis für das Geschäft, um die Umwelt exakt einschätzen zu können
- Die Fähigkeit, Konzepte in die Praxis umzusetzen, unter Berücksichtigung von Kosten und Nutzen
- Die Fähigkeit, große Mengen an Information herstellen und verarbeiten zu können.
- Politischer Scharfsinn und die Fähigkeiten auf jeder Hierarchieebene im Unternehmen arbeiten zu können, um die Wirkung der Veränderung zu fördern
- Gute Kommunikationsfähigkeiten, um den Veränderungsimpuls und die Loyalität aller Beteiligten zu erhalten
- Charisma und Glaubwürdigkeit, um eine notwendige Machtbasis zu erzeugen
- Die Fähigkeit Entscheidungen zu treffen, um die Möglichkeiten während eines Veränderungsprozesses zu nutzen

Kanter, 1999 beschreibt weitere acht klassische Skills, die für Change Leaders notwendig sind:

Tuning in to the environment Wohl die wichtigste Eigenschaft eines Change Leaders ist es, mit offenen Augen durch die Welt zu gehen. Information ist das wichtigste Gut. Er kann nicht genug über das Unternehmen und seine Umwelt wissen.

Challenging the prevailing organizational wisdom Leader müssen es beherrschen mit dem vorhandenen Datenmaterial sich ein Gesamtbild vom Unternehmen zu bilden und es von verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. Nichts im Unterneh-

men ist so wie es ist, weil es so ist. Es gilt immer bessere Möglichkeiten zu finden.

Communicating a compelling aspiration Ohne echter Überzeugung kann das Projekt (oder die Vision) nicht kommuniziert werden.

Building coalitions Ein Change Agent alleine kann keine großen Veränderungen tragen. Er muss Koalitionen schaffen mit Mitarbeitern, welche über Wissen und die notwendigen Ressourcen verfügen. Wichtig dabei ist auch die Identifikation der Förderer.

Transferring ownership to a working team Die Aufgabe des Leaders ist es, die Teams als Coach zu unterstützen.

Resources Der Erfolg eines Teams ist nicht nur von den Persönlichkeiten oder vom Entwicklungsprozess abhängig, sondern auch von der Verfügbarkeit der notwendigen Ressourcen.

Learning to persevere Ausdauer und Zeit ist ein wichtiger Faktor. Der Veränderungsprozess darf nicht zu früh beendet werden.

Making everyone a hero Ein Change Leader darf nicht darauf vergessen, die erzielten Erfolge auch zu feiern. Es motiviert Menschen erneut, nach Veränderungen zu suchen.¹

Gill, 2003 beschreibt vier Dimensionen und Anforderungen an Leadership und somit an den Change Agent. Alle Punkte der genannten Anforderungslisten können einer dieser vier Dimensionen zugeordnet werden:

Thinking: kognitive Dimension Ein Change Agent muss mit Informationen umgehen können. Er muss mit gegebener Information Probleme lösen und Entscheidungen treffen.

¹vgl. dazu Kapitel 5.5 über Motivation

Meaning: spirituelle Dimension Leadership besteht darin der Arbeit einem Sinn zu geben. Erst wenn Mitarbeiter in ihrer Arbeit und der Vision einen Sinn sehen, sind sie bereit, darauf hinzuarbeiten.

Feeling: emotionale Dimension Emotionale Intelligenz ist eine wichtige Voraussetzung, um sich selbst und andere Menschen zu verstehen. Die formale Macht des Change Agents muss durch die informelle Macht seiner Persönlichkeit ergänzt werden. «*Emotionally intelligent leaders 'win people's hearts'.*» (Gill, 2003 S. 311)

Doing: Verhaltensdimension Der Change Agent muss mit Emotionen umgehen können, er muss sie selbst für die Arbeit verwenden und bei anderen angemessen darauf reagieren können. Kommunikation ist ein wichtiger Teilaspekt. Dazu gehört die Körpersprache, das Schreiben, und vor allem das Zuhören.²

Tabelle 7.2 zeigt die Ergebnisse einer Befragung von Mitarbeitern über die Wichtigkeit verschiedener Fähigkeiten von Change Agents.

7.4. Die Rolle von Unternehmensberatern

Da bei großen Veränderungsprojekten oft Unternehmensberater konsultiert werden, ist es wichtig zu wissen, unter welchen Umständen ein Unternehmensberater hilfreich sein kann, und welche Verantwortung nicht nach außen gegeben werden sollte.

In folgenden Bereichen kann ein Unternehmensberater hilfreich sein (Cohen u. Murri, 1995 S. 47):

- Dem beauftragten Unternehmensberater wird generell ein sehr hohes Vertrauen entgegengebracht. Das liegt hauptsächlich an seinem Ruf aber auch an der Erfah-

²vgl. dazu Kapitel 5.4.2 über aktives Zuhören

Fähigkeit/Kompetenz N=198 (%)	Very helpful	Quite helpful	Not at all helpful
Communicate vision/direction to others	93	7	0
Gain the support of key people needed to effect change	84	16	0
Develop a realistic vision/direction for change	84	15	1
Energize and enthuse others	76	22	2
Explain reasons for decisions	70	30	0
Be fair and equitable in treatment of people	70	30	0
Be consistent in word and deed	70	30	0
Involve people so that they do not feel change is 'done' on them	69	29	2
Listen to employees	68	30	2
Produce realistic plans, schedules, deadlines	68	28	3
Take difficult, unpleasant decisions without undue delay	64	34	2
Convince people of the need for change	60	37	3
Maintain focus and persist in the face of difficulties	49	44	7
Set high performance standards	40	46	13
Sell benefits but also acknowledge costs for some	39	54	6

Tabelle 7.2.: Schlüsselqualifikationen für Change Leader (Woodward u. Hendry, 2004 S. 165)

rung, die er in anderen vergleichbaren Projekten gesammelt hat. Dieses Potenzial gilt es zu nutzen.

- Unternehmensberater können verwendet werden als Lieferanten von neuen Ideen.
- Ein Unternehmensberater stellt eine zusätzliche Ressource dar, die ins Team eingebunden werden kann. Besonders im analytischen Bereich und in der Weiterbildung bzw. im Training.
- Im Verlauf des Veränderungsprozesses kann der Unternehmensberater hilfreich sein beim Ergänzen der Gesamtleistung, beispielsweise bei der Einschätzung der Umwelt oder bei der Entwicklung der Implementierung.

Manchmal schadet der Unternehmensberater aber auch mehr, als er nutzt (Cohen u. Murri, 1995 S. 47):

- Manche Unternehmensberater wissen die Antwort vor der Frage. Manchmal werden Einstellungen vertreten, nicht weil sie für das Unternehmen gut sind, sondern weil der Unternehmensberater damit vertraut ist.
- Vorschläge vom Unternehmensberater können dann ineffizient sein, wenn er die Bedürfnisse oder die Umwelt der Unternehmens nicht ausreichend versteht oder missinterpretiert.
- Während dem Veränderungsprozess kann der Unternehmensberater durch sein Verhalten hinderlich werden, indem er beispielsweise Empfehlungen umsetzt, die nicht besprochen wurden, oder in betriebsinterne Kompetenzen eingreift.

Die Risiken der Zusammenarbeit mit Unternehmensberater können minimiert werden, indem die Zusammenarbeit damit beginnt, die Erwartungen abzuklären. Der Unternehmensberater sollte außerdem nicht blind als jemand betrachtet werden, der über den Dingen steht, sondern darf durchaus kritisiert werden.

8. Entwicklung eines strategischen Ansatzes

Das wichtigste im mitarbeiterzentrierten Change Management ist es, die Akzeptanz der Mitarbeiter zu erhöhen und den Widerstand zu senken. Eine wichtige Voraussetzung zur Erreichung dieses Zieles ist, dass Mitarbeiter genau wissen, was passiert. Dazu muss die Veränderung dementsprechend kommuniziert werden. Wenn sich dann die Mitarbeiter auch noch an der Entwicklung der zukünftigen Vision und an der Planung der Implementierung beteiligen, wird das Einverständnis dazu umso größer.

Die zweiwegige Kommunikation hat aber nicht nur die Funktion des Informationstransfers, sondern dient auch dazu, den Blickwinkel beider Parteien – Führungskräfte und Mitarbeiter – zu erweitern. Das ist der entscheidende Punkt, warum im Besonderen die Kommunikation genau geplant werden sollte.

Wie passiert in einem kleinen Unternehmen die Kommunikation, sodass die Blickwinkel aller Parteien erweitert werden?

Für kleinere Unternehmen mit wenig Mitarbeitern (weniger als 20) sind Veränderungen oft einfacher zu kommunizieren. Hier wird die Veränderung oft mit allen Mitarbeitern diskutiert. Nur eine **Interaktion** (beispielsweise in Form einer Diskussion) kann den Blickwinkel des Managements erweitern. Im Folgenden wird der Diskussionsprozess in einem kleinen Unternehmen in kleine Teilschritte zerlegt:

1. Ein Argument für eine bestimmte Vorgehensweise wird vorgebracht.
2. Ein Gegenargument für eine andere Vorgehensweise wird gegenübergestellt.
3. Die Parteien kommen zu einer gemeinsamen Gewichtung der Argumente.
4. Die Parteien kommen zu einer gemeinsamen weiteren Vorgehensweise basierend auf der Gewichtung der Argumente.

In größeren Unternehmen mit vielen Mitarbeitern ist es nicht mehr so einfach, alle an einen Tisch zu setzen und über die Vorgehensweise bei Veränderungen zu diskutieren. Hier gilt es einen Kommunikationsaustausch zwischen Mitarbeitern und Führungskräften zu schaffen, der dem Ablauf einer Diskussion ähnlich ist, aber es ermöglicht, alle Mitarbeiter miteinzubeziehen. Die Diskussion hat sich nicht nur als Mittel zum Transfer von Informationen bewährt, sondern auch als Mittel zur Erweiterung der Blickwinkel aller Beteiligten. Bei der Entwicklung des strategischen Ansatzes zur Kommunikation von Veränderungen im Unternehmen ist dieser Punkt besonders wichtig: Durch öftere Rückkoppelung muss nicht nur der Blickwinkel des Mitarbeiters erweitert werden, sondern auch der des Managements. Es gilt also mit dem strategischen Kommunikationskonzept eine Makroform der Interaktion zu entwickeln.

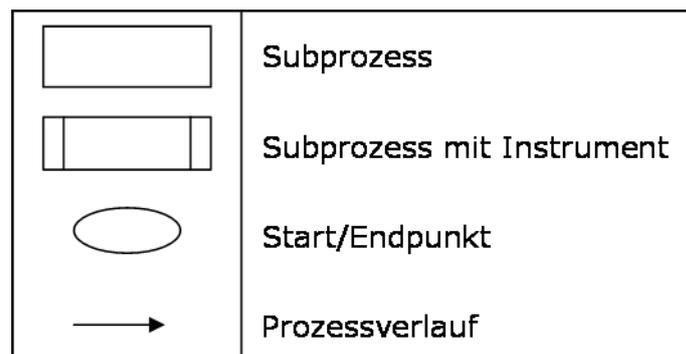


Abbildung 8.1.: Legende zum strategischen Ansatz

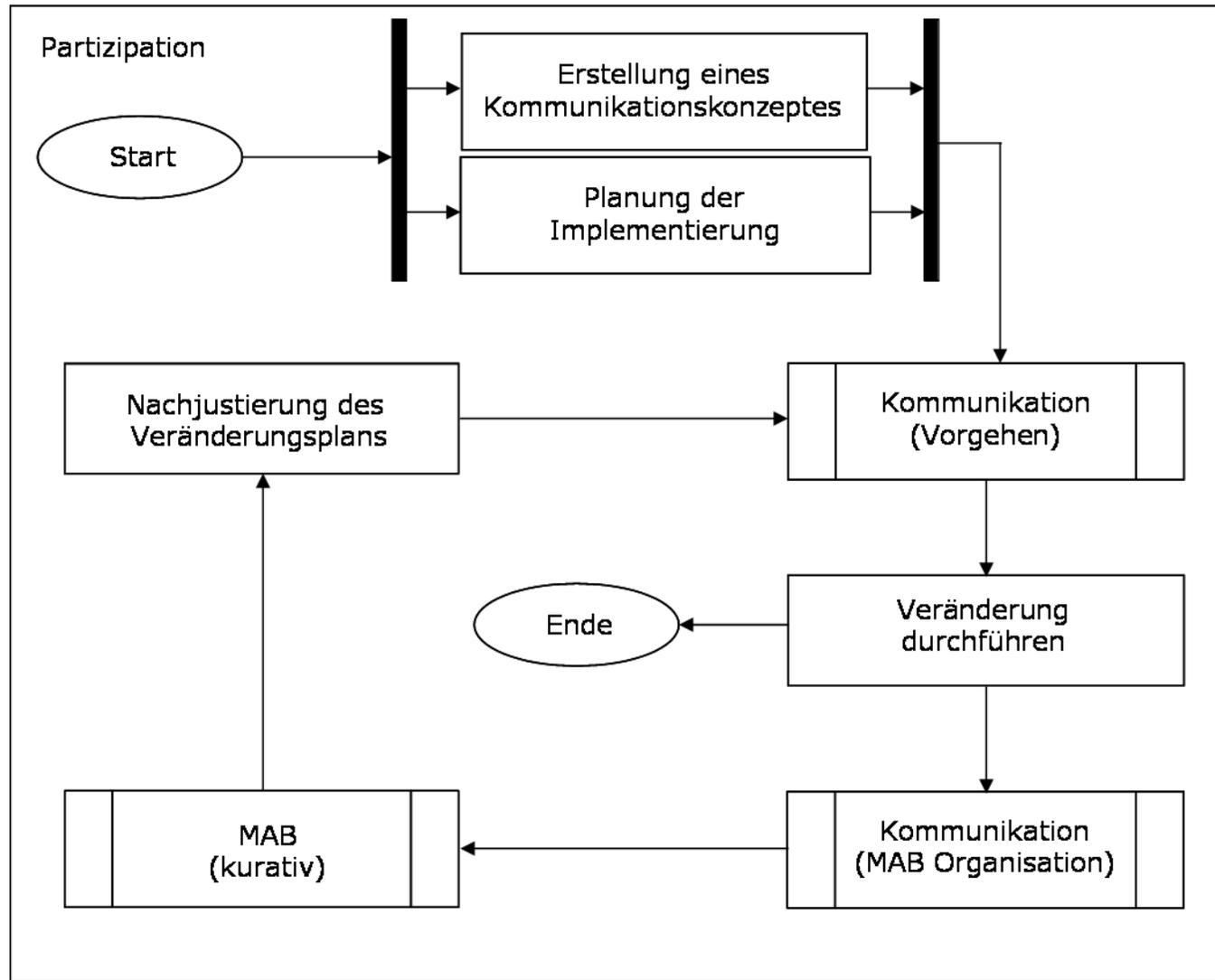


Abbildung 8.2.: Kurativer strategischer Ansatz zur Kommunikation von Veränderung in großen Unternehmen

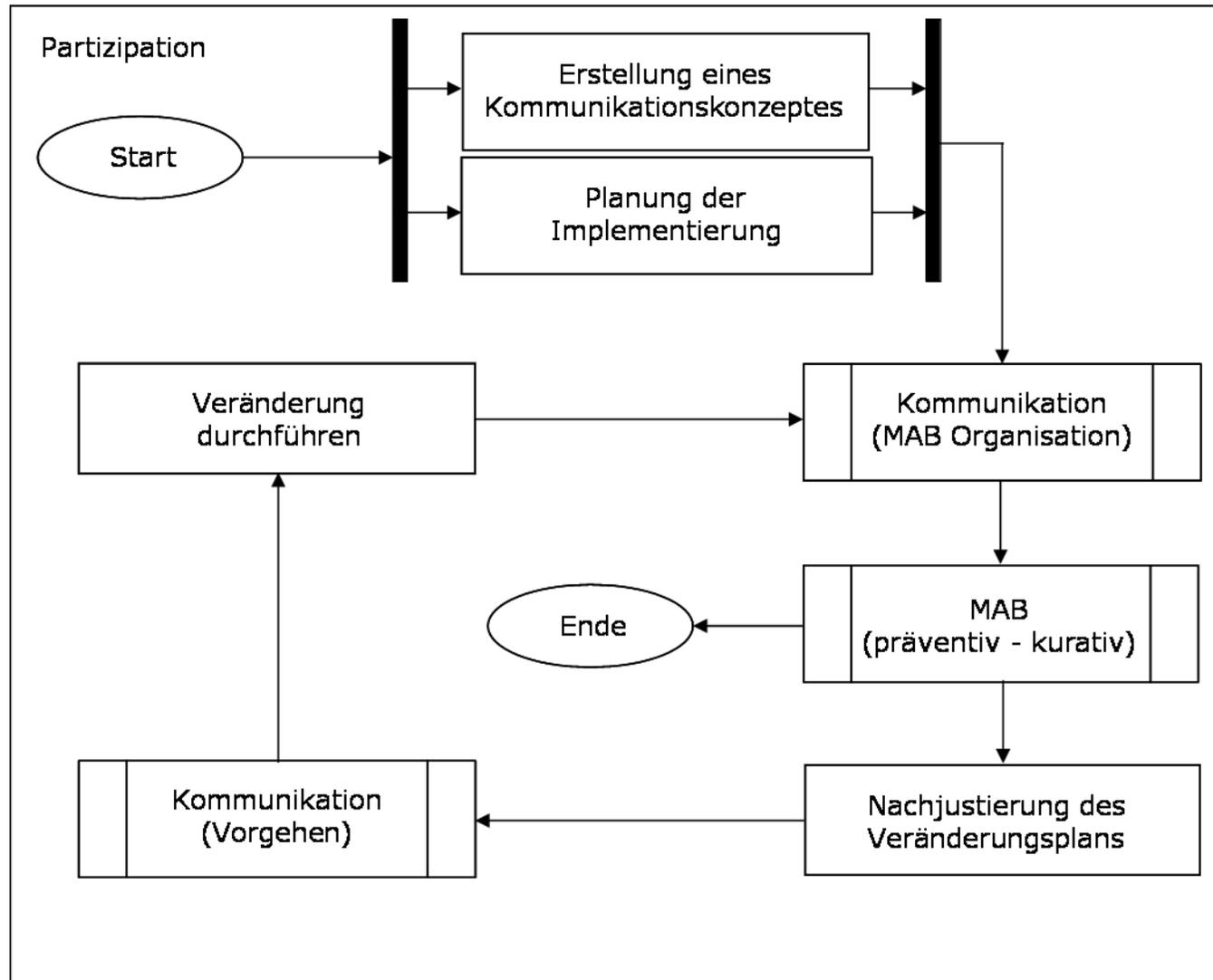


Abbildung 8.4.: Präventiv-kurativer strategischer Ansatz zur Kommunikation von Veränderung in großen Unternehmen

Abbildung 8.2, Abbildung 8.3 und Abbildung 8.4 zeigen Ausprägungen eines strategischen Ansatzes zur Kommunikation von Veränderungen in großen Unternehmen. Der Prozess ist dem Prozess der Diskussion ähnlich:

Ein Veränderungsprojekt zuerst muss auf zwei Ebenen geplant werden. Die Planung der Implementierung muss parallel zur Planung der Kommunikation erfolgen. Je besser die beiden Konzepte aufeinander abgestimmt werden, desto vorteilhafter wirkt sich das auf die Veränderung aus.

Zuerst werden also die Subprozesse *Erstellung eines Kommunikationskonzeptes* und *Planung der Implementierung* durch das Management durchgeführt. Wichtig ist es auch schon, bei der Erstellung des Konzepts für die Implementierung die Mitarbeiter miteinzubeziehen.

Das weitere Vorgehen kann auf folgende verschiedene Arten erfolgen:

1. Der präventive Ansatz

Es erfolgt **zuerst** (vgl. Abbildung 8.4) eine Mitarbeiterbefragung. Die Befragung erfasst im Vorhinein hauptsächlich Wünsche und inkludiert eine Messung des Widerstandes. Dieser Subprozess kann mit dem Vorbringen eines Argumentes in einer Diskussion verglichen werden. Durch das Ergebnis der Mitarbeiterbefragung kann dann die Vorgehensweise von Seiten des Managements geändert und kommuniziert werden. Das entspricht der Gewichtung der Argumente und dem Beschließen der weiteren Vorgehensweise. Eine Gewichtung erfolgt in diesem Fall durch das Management, denn eine gemeinsame Gewichtung ist in diesem Fall sehr schwer möglich. Sind die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung im Projekt entsprechend berücksichtigt worden, endet der Prozess nach dem Durchführen der adaptierten Veränderung.

2. Der kurative Ansatz

Vor der Durchführung der Veränderung erfolgt keine Mitarbeiterbefragung (siehe Abbildung 8.2). Zuerst wird die Veränderung durchgeführt, erst danach werden die Mitarbeiter befragt. Bei einer Befragung nach dem Stattfinden der Veränderungen werden Optimierungspotenziale analysiert und gegenfalls der Widerstand gemessen.

Der kurativen Ansatz muss daher einen Kreislauf zwischen Kommunikation, Veränderung und Mitarbeiterbefragung beinhalten. Denn nach jeder Veränderung kann erneut Veränderungspotenzial entstehen und zu kleineren, adaptierenden Veränderungen führen.

Der Kreislauf kann beliebig oft durchlaufen werden, bis keine adaptierenden Veränderungen mehr identifiziert werden können. Auch dieser Ansatz endet nach der letzten Veränderung.

3. Der präventiv-kurative Ansatz

Eine Mischung der oben beschriebenen Ansätze (siehe Abbildung 8.4) beinhaltet sowohl präventive Mitarbeiterbefragungen vor der Veränderung als auch kurative Mitarbeiterbefragungen nach der Veränderung. Durch die Kombination der beiden Ansätze können optimale Ergebnisse erzielt werden.

Im folgenden werden die einzelnen Subprozesse noch genauer erläutert:

Erstellung eines Kommunikationskonzeptes Durch diesen Subprozess soll ein Kommunikationskonzept entstehen. Es muss vor allem geklärt werden, welche Wege zur Kommunikation am besten verwendet werden sollen. Dabei empfiehlt es sich möglichst viele Kommunikationswege (Mitarbeiterzeitung, Intranet, Schaukästen, Bildschirmschoner) miteinzubeziehen. Auch die Planung von Informationsabenden oder Diskussionsrunden fällt in diesen Subprozess. Die Zuständigkeiten müssen

festgelegt werden. Das alles erfolgt in Abstimmung auf die Planung der Implementierung.

Planung der Implementierung Eine grober Ablauf der Vorgehensweise muss im Rahmen dieses Subprozesses geklärt werden. Hier muss festgelegt werden wie die Implementierung durchgeführt wird und wie oft (bei der Wahl des kurativen oder präventiv-kurativen Ansatz) die Schleife durchlaufen wird.

Kommunikation (Vorgehen) Dieser Subprozess ist eng an den Prozess *Erstellung eines Kommunikationskonzeptes* geknüpft. Die ausgewählten Medien werden hier mit Inhalten gefüllt. Es muss hier die weitere Vorgehensweise der Veränderung klar kommuniziert werden.

Veränderung durchführen An dieser Stelle wird entweder die Hauptveränderung, oder eine adaptive Veränderung durchgeführt.

Kommunikation (MAB Organisation) Die bevorstehende Mitarbeiterbefragung muss angekündigt werden. Die Mitarbeiter müssen vor allem wissen, wie, wann und warum die Befragung stattfindet.

MAB Der Subprozess umfasst die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung und stellt ein eigenständiges Projekt dar. Das Projekt umfasst die Entwicklung des Fragebogens, die Befragung selbst und die Auswertung der Information. Je nach Ansatz ist der Schwerpunkt einer Mitarbeiterbefragung ein anderer.

Nachjustierung des Veränderungsplans An Hand der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung muss das Konzept für die Implementierung geändert werden. Adaptierende Veränderungen werden geplant.

Partizipation Die Partizipation steht im Mittelpunkt des strategischen Ansatzes. Sie stellt keinen eigenen Subprozess dar, sondern kann je nach Bedarf in jedem Subprozess praktiziert werden.

8.1. Simulation des präventiv-kurativen Ansatzes an der Firma AT&S

Ist- und Sollzustand aus der Problemstellung:

Die Firma AT&S AG führt in der Steiermark zwei organisatorisch unabhängige Produktionsstätten, welche räumlich zusammengelegt werden sollen. Von Unternehmerseite sollen, sofern die Mitarbeiter mit der Übersiedelung einverstanden sind, keine Dienstverhältnisse aufgelöst werden. Folgender Sachverhalt besteht: Fohnsdorf und Hinterberg sind zwei räumlich, organisatorisch und weitgehend technologisch voneinander unabhängige Produktionsstätten. Fohnsdorf soll als eigenständige Organisation nach Hinterberg übersiedelt werden. Die Übersiedelung erfolgt in mehreren Etappen. Die Mitarbeiter werden aus produktionstechnischen Gründen in kleinen Teilgruppen zu verschiedenen Zeitpunkten übersiedelt. Der Produktionsprozess soll mit einer Auslastung von ca. 80 % weitergeführt werden.

Dieses Projekt soll nach dem präventiv-kurativen Ansatz zur Kommunikation von Veränderungsprojekten simuliert werden.

1. **Erstellung des Kommunikationskonzeptes und Planung der Implementierung:** Für die Übersiedelung muss zuerst parallel das Kommunikationskonzept und das Vorgehensmodell entwickelt werden. Dazu ist es notwendig, dass das Management eng mit der technischen Leitung des Werkes zusammenarbeitet. Die ganze Produktion kann nicht als Gesamtes übersiedelt werden, deshalb werden nach technischen Gesichtspunkten einzelne Gruppen zu verschiedenen Zeitpunkten übersiedelt. Das Kommunikationskonzept umfasst alle zur Verfügung stehenden Mittel. Es gibt an einem Tag eine Informationsveranstaltung, wo das Projekt vorgestellt wird und die Gründe dafür offen gelegt werden. Diese Veranstaltung findet sehr früh statt, damit keine Gerüchte und keine Spekulationen in der Belegschaft laut werden. Die Planung der Vorgehensweise findet mit der technischen Leitung statt,

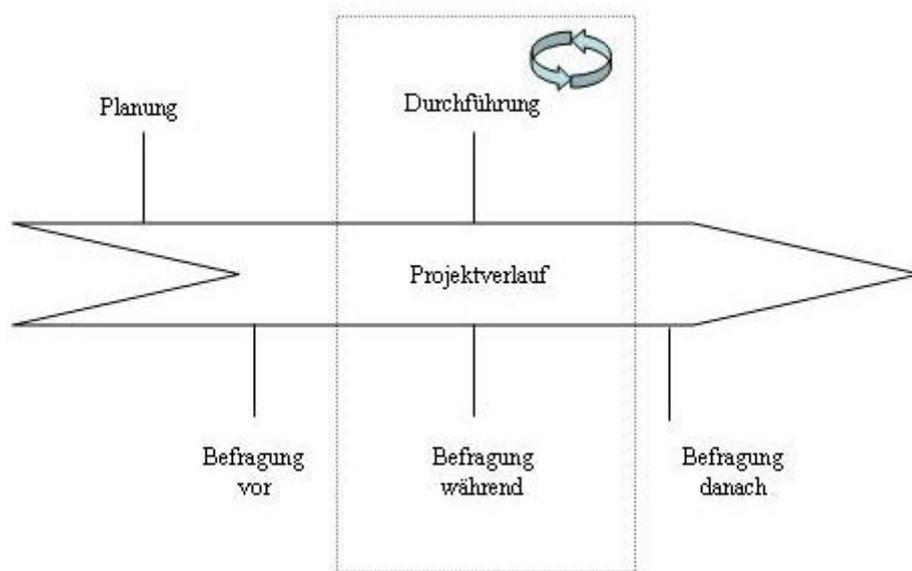


Abbildung 8.5.: Platzierung der Mitarbeiterbefragungen bei der Übersiedelung
Zeitpunkte und Gruppen für die Übersiedelung werden eingeteilt.

2. **Kommunikation (MAB Organisation)** Hier wird auf den Bildschirmschonern der Computeranlagen und via Prozessanweisung die Befragung angekündigt und erklärt.
3. **Mitarbeiterbefragung** Es wird präventiv eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Die erste Mitarbeiterbefragung findet also vor der Übersiedelung statt. Die Befragung dient hauptsächlich der Messung von Widerständen.
4. **Nachjustierung des Veränderungsplans** Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung fließen in die Planung des Projektes ein. Ein Verkehrskonzept wird durch die bekannt gewordenen Bedürfnisse der Mitarbeiter entwickelt. Die Planung der Implementierung wird angepasst.
5. **Kommunikation (Vorgehen)** Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung werden ebenso kommuniziert, wie das adaptierte weitere Vorgehen.

6. **Veränderungen durchführen** Die erste Teilgruppe wird übersiedelt.
7. **Schleifendurchlauf** Die Abbildung 8.5 spiegelt die Platzierung der Mitarbeiterbefragungen während des Projektes wider. Befragungen finden auch während der Übersiedelung statt. Die Messungen während der Übersiedelung findet bei den einzelnen übersiedelten Gruppen statt. Hierbei werden vor allem Fragen über die neue Arbeitssituation und über den ersten Tag im Unternehmen gestellt. Durch die Schleife (Abbildung 8.5) entsteht ein Lerneffekt. Die Auswertung der Mitarbeiterbefragung der ersten übersiedelten Gruppe kann dabei helfen, den ersten Tag und die erste Zeit der weiteren zu übersiedelnden Gruppen besser zu gestalten.
8. **Mitarbeiterbefragung** Eine abschließende kurative Befragung nach dem Projektende gibt Aufschluss über das Motivationsverhalten der Mitarbeiter im neuen Standort und hilft dabei, Maßnahmen zu deren Verbesserung zu setzen. Zusätzliches Optimierungspotenzial wird analysiert.
9. **Letzte Veränderung** Die Ergebnisse der letzten Mitarbeiterbefragung fließen in eine abschließende adaptive Veränderung ein, die vorher entsprechend kommuniziert wurde.

8.2. Simulation des kurativen Ansatzes an einem fiktiven Beispiel

In folgender Projektsimulationen wird ein Veränderungsprojekt im Unternehmen A beschrieben.

Ist- und Sollzustand:

Die Produktion im Unternehmen A verläuft stationsweise. Zu jedem Auftrag gibt es

ein Auftragsblatt (in Form einer Tabelle) wo nach Beendigung der Arbeit von jedem Arbeiter seine Personaldaten in jener Spalte eingetragen werden, die für die betreffende Station vorgesehen ist. Außerdem muss der Arbeiter die Daten des Auftrages in sein eigenes Schichtbuch schreiben. Daten zur Qualität werden gesondert auf einem Qualitätsblatt vermerkt. Will der Produktionsleiter wissen, wann ein bestimmter Auftrag fertig ist, muss die Sekretärin den Auftrag in den Schichtbüchern suchen und die verbleibende Produktionszeit entsprechend schätzen.

Die Aufträge mit genauen Lieferterminen vermehren sich. Der Produktionsleiter will daher ein elektronisches Rückmeldesystem einführen. Der Arbeiter findet dann am Auftragsblatt zwei Barcodes. Er scannt den ersten bei der Rückmeldestation ein und gibt seine Personalnummer an. So wird der Auftrag auf Bearbeitungsstatus gesetzt. Nach Beendigung der Arbeit wird der zweite Barcode eingescannt und somit der Auftrag in die Warteschleife der nächsten Station gebucht.

Das mitarbeiterzentrierte Projekt läuft nach dem kurativen Ansatz folgendermaßen ab:

1. **Erstellung des Kommunikationskonzeptes und Planung der Implementierung** Zuerst wird das Kommunikationskonzept geplant. Das erfolgt wiederum eng mit der Planung der Implementierung. Die IT-Abteilung stellt die notwendigen Ressourcen zur Implementierung des Systems zur Verfügung. Die Einbindung der Mitarbeiter soll erst nach der Einführung des Systems erfolgen. Es wird also der kurative Ansatz gewählt.
2. **Kommunikation (Vorgehen)** Die Kommunikationsphase wird eingeleitet. Die Vorarbeiter werden über das System unterrichtet. In der Mitarbeiterzeitung wird die Problematik und die angestrebte Lösung beschrieben. Auch in den Pausen dienen informelle Gespräche zwischen Vorarbeitern und Arbeitern zur Informationsübertragung. Der Plan für die Einführung des Systems wird den Mitarbeitern offen gelegt.

3. **Veränderung durchführen** Die Entwicklungsphase des Systems ist abgeschlossen. Die Rückmeldestationen werden aufgestellt und die Software wird auf den Rechnern installiert. Die Mitarbeiter werden auf das neue System eingeschult.
4. **Kommunikation (MAB Organisation)** Nach einiger Zeit wird beschlossen eine Mitarbeiterbefragung durchzuführen, um so mögliches Verbesserungspotenzial zu analysieren. Die Organisation der Mitarbeiterbefragung wird in der Mitarbeiterzeitung und am Schwarzen Brett angekündigt.
5. **Mitarbeiterbefragung:** Die Führungsebene wurde in einem Fragebogen darauf aufmerksam gemacht, auch die Qualitätsblätter in das System zu integrieren. Das ist im Nachhinein nur mit größerem Aufwand möglich.
6. **Nachjustierung des Veränderungsplanes** Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung fließen in den Veränderungsplan ein. Es wird ein Konzept für die Integration der Qualitätsblätter entwickelt.
7. **Kommunikation (Vorgehen)** Hier beginnt der zweite Schleifendurchlauf. Das weitere Vorgehen wird an die Mitarbeiter kommuniziert.
8. **Veränderung durchführen** Das System wird neu adaptiert, sodass auch die Qualitätsblätter in das System integriert werden. Die Mitarbeiter müssen nachgeschult werden. Nach der erfolgreichen Durchführung der adaptierenden Veränderung, wurde beschlossen, das Projekt zu beenden.

Das Miteinbeziehen der Mitarbeiter erst im Nachhinein kann ein Nachteil sein. Es wird dadurch nämlich nicht das volle Potenzial ausgenutzt. Hätte man einen präventiven Ansatz gewählt, so hätten beispielsweise Arbeiter vorher Ideen für das neue System geliefert oder noch besser, selbst am System mitentwickelt. Der Fehler, auf die Qualitätsblätter zu vergessen, wäre dann höchstwahrscheinlich nicht passiert. Wenn jene Mitarbeiter, die das System mitentwickelt hätten, auch als Peertrainer eingesetzt werden, könnte man

außerdem die Kosten für das Training senken.

8.3. Interview

Im folgenden Interview wurde Herr Gössler Wolfgang, der zuständige Human Resource Manager zum Übersiedlungsprojekt der AT&S AG befragt:

Was war Ihre persönliche Funktion in dem Projekt?

Die persönliche Funktion ist die eines Human Resource Managers und in dieser Funktion das Projektteam zu begleiten. Durch eine organisatorische Änderung im HR bin ich mit diesem Projekt erst in letzter Zeit betraut. Die Aufgabenstellungen, die sich ergeben haben, betreffen in erster Linie natürlich die sozialen Aspekte, sowie die interne Kommunikation. Die erste Aufgabe lag darin, gemeinsam mit dem lokalen Management, das Vorhaben zu kommunizieren. In zweiter Linie natürlich die Abhandlung der arbeitsrechtlichen Angelegenheiten.

Nicht nur die Kommunikation gegenüber dem Mitarbeiter war entscheidend, sondern auch gegenüber der Interessensvertretungen wie Gewerkschaft und Arbeiterkammer, denn die arbeitsrechtliche Situation bei einer Betriebsstandortverlegung ist nicht einfach. Bei einem derartigen Wechsel geht es um die so genannte Folgepflicht die vom jeweiligen Dienstvertrag abhängt.

Wie beurteilen Sie die zeitliche Strategie? Stand für die Planung und Implementierung des Projektes ausreichend Zeit zur Verfügung?

Die ersten Berechnungen haben von betriebswirtschaftlicher Seite im Bereich Controlling vor ein bis zwei Jahren stattgefunden. Das heißt, da hat man sich zum ersten Mal überlegt, was würde das zahlenmäßig bedeuten, wenn wir diese Veränderung durchführen würden. Eine Zusammenziehung der Produktionen unter ein Dach und gemeinsame Nutzung der indirekten Bereiche ergaben Sinn. Grundsätzlich ist der Zeitplan in Ordnung.

Wieviel Zeit ist generell für die Übersiedelung zur Verfügung gestanden?

Musste das schnell passieren, oder war ausreichend Zeit zur Verfügung?

Der Übersiedelungsplan reicht – ich müsste nachsehen – von März 2005 bis März 2006.

Das heißt, das Projekt ist noch nicht abgeschlossen?

... Ist noch nicht abgeschlossen, wir sind jetzt mitten drinnen. Es sind 380 Mitarbeiter zu übersiedeln mit Equipment: die gesamte Produktion, es wird nichts aufgelöst. Wir haben ca. 130 Mitarbeiter nach Leoben überstellt. Das heißt die kritische Masse haben wir eigentlich noch nicht erreicht.

In wiefern haben sich Widerstände gezeigt? Wurde mit Widerstand gerechnet, erfolgte der Umgang damit spontan, oder hat es überhaupt keinen gegeben?

Es gibt schon welchen. Es geht hier hauptsächlich um den Bereich Soziales und Arbeitsrecht. Die Interessensvertretungen Gewerkschaft, Arbeiterkammer und Betriebsrat haben natürlich einen Sozialplan gefordert, ein Sozialplan der in einer einfachen Version umgesetzt wurde: pro Dienstjahr 500 Euro für jene Fälle, die aufgrund ihrer sozialen Stellung (Invalide bzw. für Personen mit besonders langen Anfahrtswegen) für die die Übersiedelung wirklich zu Härten geführt hätte.

Was wurde getan um die langen Anfahrtswege zu entschärfen?

Es gibt ein Verkehrskonzept mit einem Linienbus für Schichtarbeiter. Im Bereich der Angestellten wird es eine finanzielle Abgeltung geben.

Gibt es Instrumente, die in Bezug auf Mitarbeiter angewendet wurden außer Kommunikation, die in Richtung Motivation hinauslaufen?

Nein.

Partizipation?

Nein.

Gab es bei dem Projekt noch besondere Probleme gegeben, die in den Bereich Change Management fallen? Gibt es Auswirkungen auf die bestehende Organisation?

Wie gesagt, wir sind noch nicht fertig. Wir sind noch mitten drinnen. Ganz interessant wird natürlich auch die Auswirkung sein auf die Organisation in Leoben. Das heißt es wird auch in Zukunft natürlich durch diese Änderung – Übersiedelung – in gewissen Bereichen zu Verschmelzungen kommen. Das betrifft besonders den Bereich Logistik, den Bereich Labor. Hier ist es natürlich schon notwendig genau darauf zu achten, wie diese Organisationsverschmelzung dann stattfindet. Im Moment findet diese Verschmelzung im Bereich Labor statt. Da sind wir gerade dabei top-down festzulegen wer Abteilungsleiter ist. Das muss klar geregelt sein. Das ist ganz wichtig. Es kann nur einer das Sagen haben.

Rechnen Sie mit irgendwelchen Folgen, die sich langfristig auf das Unternehmen auswirken? Innere Kündigungen oder Motivationsverluste zum Beispiel?

Die Motivation überprüfen wir eigentlich nur durch unsere Instrumente der Auswertung wie zum Beispiel Krankenstände, das natürlich auch jetzt schwierig ist zu interpretieren, da wir vielleicht im Moment die erste Grippewelle haben. Es gibt virale Infekte. Die Krankenstandsrate ist wieder angestiegen. Die nächste Mitarbeiterbefragung ist mit nächstem Jahr geplant. Mitarbeitergespräche finden für Angestellte jährlich statt.

Was interessant ist: Zu Beginn des Projektes haben wir erkannt, dass plötzlich im Sommer abweichend vom Vorjahr die Krankenstandsrate gestiegen ist. Und das führen wir schon darauf zurück, dass viele Mitarbeiter ein Problem mit dieser neuen Situation gehabt haben.

Inwieweit glauben Sie persönlich, dass es notwendig ist, Mitarbeiter überhaupt in Change Management Projekte miteinzubeziehen? Worauf muss dabei besonders geachtet werden?

Das ist eine gute Frage. Zu Beginn des Projektes war es für mich ganz eine wesentliche Sache. Ich habe mir gedacht, es könnte sich rächen, wenn wir dem nicht Rechnung tragen.

Mittlerweile, muss ich aber sagen, bin ich anderer Meinung. Ganz wichtig ist, um erfolgreich zu sein bei einem Change, eine klare Kommunikation. Was sich extrem rächt ist natürlich Aussagen zu tätigen, die dann nicht eintreten. Die Ursache dafür ist sicherlich, dass konträre Aussagen wahrscheinlich zu Unsicherheit führen. Und das ist ein wesentlicher Faktor: Unsicherheit. Dann: eine ganz klare Linie. Im Bereich des Rechtlichen, des Arbeitsrechtes sind wir einen geraden Weg gegangen. Es hat keine Zugeständnisse für einzelne Mitarbeiter gegeben und klar die Vorgabe: Wir haben einen einheitlichen Weg: Wer nicht folgt und nicht in den Sozialplan fällt, der muss dann mit arbeitsrechtlichen Konsequenzen rechnen und natürlich auch die arbeitsrechtlichen Prozesse dann in Kauf nehmen. Also eine klare Linie, klare Kommunikation um Unsicherheiten zu vermeiden und keine Zugeständnisse für Einzelpersonen.

Welche besonderen Qualifikationen sind Ihrer Meinung nach für eine Führungskraft notwendig um einen Change Managementprozess zu führen?

Also grundsätzlich: Die Anforderungen an den Change Agent sind, das Change Management zu unterstützen in einer Art und Weise, die vom Operativen natürlich etwas abweicht, wo man Indikatoren feststellt, die darauf hinweisen, dass sich dieses Projekt in eine Richtung entwickelt, die nicht gewünscht ist, oder zu Problemen führen kann. Das ist eine Aufgabe eines Change Agents aus meiner Sicht. Zu den Kompetenzen und Qualifikationen: Es ist natürlich so, dass seine besonderen Fähigkeiten im Bereich Reflexion liegen müssen, das heißt über Dinge, Vorgänge und zukünftige Entwicklungen reflektieren zu können. Das ist wesentlich. Dann sollte er auch über soziale Kompetenzen verfügen.

Was verstehen Sie unter sozialer Kompetenz. Liegt das im Bereich Kommunikation oder im Bereich Motivationsfähigkeiten?

Die soziale Kompetenz liegt darin, auch auf die kleinen Dinge, die Menschen bedrücken, eingehen zu können, ein Verständnis aufzubauen, was die Menschen bewegt. Das kann sehr unterschiedlich sein und das sind teilweise sehr triviale Dinge. Ein wesentlicher Faktor ist eben das aufzunehmen und in eine Art und Weise zu transformieren, dass es für den Mitarbeiter auch etwas Positives wird. Das heißt, es gibt negative Dinge die

es heißt zu transformieren - einfach in positive Dinge umzuwandeln, in Visionen in Aussichten in eine positive Zukunft für den Mitarbeiter. Das ist teilweise sehr unterschiedlich. Wenn man nur denkt an diesen Change: für den Mitarbeiter, die ja teilweise von der Einkommenssituation nicht wirklich im Bereich der Gutverdiener angesiedelt sind, bedeuten eben 50 Euro im Monat sehr viel Geld.

Probleme gibt es in Familien wo beide Elternteile einer Beschäftigung nachgehen. Teilweise sind die Schichteinteilungen genau abgestimmt um Kinder zu versorgen.

Herzlichen Dank für das Gespräch!

8.3.1. Stellungnahme zum Interview

Auch in dem Interview wird immer wieder die Kommunikation betont. Es sei wichtig eine klare Linie zu verfolgen.

Ein anderer Blickwinkel wird in Bezug auf die Partizipation deutlich. Auf den ersten Blick scheint in einem mitarbeiterzentrierten Veränderungsprojekt die Partizipation eine wesentliche Rolle zu spielen. In diesem speziellen Fall aber wird bewusst, dass die Miteinbeziehung der Mitarbeiter nicht unbedingt eine Voraussetzung für eine Mitarbeiterzentrierung darstellt. Die Entscheidung, dass die Produktion übersiedelt wird, ist bereits gefallen und die Art und Weise der Übersiedelung bietet aus technischen Gründen wenig Spielraum. Daher war es auch sinnvoll auf die Partizipation zu verzichten. Hätte man nämlich Mitarbeiter in des Projekt miteinbezogen, könnte der Eindruck einer inkompetenten Führung entstehen, da in den Mitarbeitern das Gefühl entsteht, als würde sich die Führung Rat bei den Mitarbeitern suchen. Dadurch könnte Unsicherheit entstehen.

Sehr zu unterstreichen ist auch noch die Ansicht von sozialer Kompetenz. Es ist die Rede von Verständnis. Das entspricht dem Personenzentrierten Ansatz von *C. Rogers*. Noch deutlicher wird diese personenzentrierte Sichtweise dann, wenn die Rede davon ist, negative Dinge zu transformieren in Visionen und eine positive Zukunft. Hier wird

Fähigkeit/Kompetenz	Very helpful	Quite helpful	Not at all helpful
Communicate vision/direction to others	X		
Gain the support of key people needed to effect change		X	
Develop a realistic vision/direction for change	X		
Energize and enthuse others	X		
Explain reasons for decisions		X	
Be fair and equitable in treatment of people	X		
Be consistent in word and deed	X		
Involve people so that they do not feel change is 'done' on them		X	
Listen to employees		X	
Produce realistic plans, schedules, deadlines		X	
Take difficult, unpleasant decisions without undue delay			X
Convince people of the need for change	X		
Maintain focus and persist in the face of difficulties		X	
Set high performance standards		X	
Sell benefits but also acknowledge costs for some			X

Tabelle 8.1.: Schlüsselqualifikationen für Change Leader (Ansicht von Herrn Gössler, HR Manager)

eindeutig an der Sache gearbeitet, und nicht die Person manipuliert.

Herr Gössler wurde ebenso gebeten, folgenden Fragebogen angelehnt an die Studie von Woodward u. Hendry, 2004 aus Kapitel 7.3 auszufüllen. In der Tabelle 8.1 wird deutlich, wie Fähigkeiten aus seiner Perspektive gewichtet sind.

8.4. Entwicklung eines Fragebogens

In Kapitel 5.7 wurde das Instrument *Mitarbeiterbefragung* vorgestellt. An dieser Stelle soll insbesondere die Entwicklung des Fragebogens während des Subprozesses *Mitarbeiterbefragung (Widerstand messen)* aus dem strategischen Modell betrachtet werden.

Die Aussagekraft eines Fragebogens ist von folgenden Kriterien abhängig (Egger et al., 2003 S. 417):

Objektivität Ein Fragebogen ist dann objektiv, wenn der Entwickler des Fragebogens durch die Art und Weise der Fragestellung keinen Einfluss auf das Ergebnis hat.

Reliabilität Ein Fragebogen (als Messinstrument) ist reliabel, wenn er genau und zuverlässig misst.

Validität Der Fragebogen ist dann valide, wenn er nur das misst, was er zu messen vorgibt.

Normierung Der Fragebogen ist dann normiert, wenn bestimmte Ergebnisse einer bestimmten Bezugspopulation zugeordnet werden können.

Objektivität wird bei der Entwicklung eines Fragebogens durch das Streichen aller wertenden Begriffe aus der Fragestellung gewährleistet. Es empfiehlt sich einen Fragebogen nicht alleine zu entwickeln, sondern in einem Team, so kann für jedes Item die Objektivität diskutiert werden.¹

Durch Diskussionen kann auch ein großer Grad an Reliabilität sichergestellt werden. Die Fragestellungen sind sorgfältig auszuwählen.

Validität wird durch einfache Fragen sichergestellt. Items wie *«Ich verstehe mich mit*

¹Es ist klar, dass wenn die hier angeführten wissenschaftlichen Kriterien zu 100% erfüllt werden, das Instrument Fragebogen überhaupt nicht verwendet werden darf. Im Regelfall ist es allerdings besser über nicht ganz exakte, wissenschaftliche Information zu verfügen, als überhaupt keine zu haben.

meinen Vorgesetzten und Kollegen... » stellen mehrere Fragen gleichzeitig. Die Messung ist nicht genau und zuverlässig, da hier nach Vorgesetzten und Kollegen gefragt wird. Die Ergebnisse vermischen sich dadurch. Was wird ein Befragter antworten, wenn er sich mit seinen Kollegen versteht, mit seinen Vorgesetzten aber nicht?

Es empfiehlt sich, auf normierte Standardfragebögen zurückzugreifen. Fragebögen zu Veränderungen müssen allerdings an den speziellen Fall im jeweiligen Unternehmen angepasst werden. Normierungen werden bei selbstentwickelten Fragen innerhalb des Unternehmens nur sehr selten durchgeführt.

Mit Hilfe der entwickelten Fragen, oder auch Items genannt, soll Information gewonnen werden. Bei der Entwicklung der einzelnen Items sollten folgende Fragen beachtet werden (Barth et al., 2003 S. 460 ff.):

- Kann der Befragte alle Fragen beantworten? Fragen die der Befragte nicht beantworten kann, sollten vermieden werden.
- Wird der Befragte dazu verleitet, falsche Antworten zu geben, weil er Information nicht preisgeben will?
- Ist der Grund für diese Frage für den Befragten nachvollziehbar? Der Befragte wird Fragen, dessen Hintergrund er nicht versteht, möglicherweise nicht beantworten.
- Ist die Frage so formuliert, dass sie der Befragte auch versteht?
- Ist die Fragestellung einfach genug? Doppelte Verneinungen beispielsweise sollten vermieden werden.
- Sind die Antworten vorformuliert? Offene Fragen sollten möglichst vermieden werden.
- Ist das Layout ansprechend, damit der Befragte motiviert wird?

- Welchen zeitlichen Bezug haben die Items? Ein Bezug zu Ereignissen, die schon lange zurückliegen, sollte vermieden werden.
- Wird aus sozialen Gründen zu einem Item eine bestimmte Antwort erwartet? Bei diesen Fragen hält der Befragte aus sozialen Gründen Information zurück. Sie zählen daher zu den Fehlerquellen.

Bei der Befragung von Teilen des Unternehmens sollte möglichst ein repräsentativer Querschnitt befragt werden. Da aber im Zusammenhang mit Veränderungen eine Gesamtbefragung sinnvoller erscheint, sollte hier auf die Auswahl der Befragten nicht näher eingegangen werden.

Ein wichtiger Faktor sind die Daten über eine Person. Grundsätzlich sollten Befragungen anonym durchgeführt werden. Am Anfang des Fragebogens werden jedoch soziodemographische Daten zu Alter, Abteilung, Geschlecht oder ähnliches gefragt. Je genauer die Daten über eine Person sind, desto eher lassen sich Widerstände und Probleme lokalisieren. Je genauer allerdings jene Daten verlangt werden, desto mehr wird die Anonymität in Frage gestellt. Wenn sich der Mitarbeiter nicht anonym fühlt, hat das Auswirkungen auf die Qualität der Information.

Aus Abbildung 8.6 geht hervor, welche Auswirkungen wissenschaftliche Kriterien und die Anonymität auf die Qualität der gewonnenen Information haben. Es empfiehlt sich weniger soziodemographische Daten zu erheben, je kleiner die Gruppe von befragten Personen ist, um die Anonymität zu gewährleisten.

Bei Veränderungen empfiehlt es sich außerdem, nicht nur Items einzufügen, die zur Gewinnung von Information dienen, sondern auch Items, die zur Beruhigung dienen. So wird der Informationsgewinn bei dem Item *«Ich wurde darüber informiert, dass sich mein Dienstplan nicht ändern wird.»* relativ gering sein, der Mitarbeiter wird aber durch das Item beruhigt.



Abbildung 8.6.: Matrix zur Qualität von Information aus MABs

Der entwickelte Fragebogen für die Messung von Widerständen befindet sich im Anhang.

9. Zusammenfassung

Warum sind Veränderungen notwendig?

Wenn ein Unternehmen darauf ausgerichtet ist, Kundenwünsche zu befriedigen, müssen Veränderungen passieren, weil auch Kundenwünsche sich ändern. Die Einführung einer neuen Technologie beispielsweise bedient sich ebenso Methoden des Change Managements, wie Unternehmenszusammenschlüsse oder organisatorische Umstrukturierungen. Während Zeiten der Veränderung – und in einem Unternehmen, das bestehen bleiben will, werden ständig Veränderungen passieren – ist der Mitarbeiter besonders gefordert. Die technische Umsetzung von Veränderungen ist ein Blickwinkel, das Management der Mitarbeiter eine anderer.

Wie reagiert der Mitarbeiter auf die Veränderung?

Bei größeren Veränderungen kommt eine Unmenge an Information und Emotion auf den Mitarbeiter zu. Er entwickelt daher bewusst oder unbewusst Strategien zum Umgang mit der Veränderung. Aber nicht nur Informationen und Emotionen sind die Grundlage für seine Umgangsstrategie, sondern auch Einflüsse von seinen Kollegen. Die Unternehmenskultur ist daher nicht außer Acht zu lassen.

Die Strategie des Mitarbeiters ist auf einem Spektrum sehr weit aufgefächert. Sie reicht von Akzeptanz und Befürwortung bis hin zum Widerstand. Der Widerstand setzt sich

also zusammen aus einer kognitiven Komponente, einer emotionalen Komponente und einer Verhaltenskomponente. Die Trennung dieser drei Komponenten ist nicht einfach, weil sie sich gegenseitig beeinflussen.

Wie kann man die Reaktion des Mitarbeiters beeinflussen?

Im Unternehmenskontext muss auf den Widerstand der Mitarbeiter reagiert werden. Wenn das nicht passiert, sind demotivierte Mitarbeiter und innerliche Kündigungen die Folge. Der Mitarbeiter, der ja gerade in Veränderungsprozessen zu Höchstleistung gefordert wird, schadet so dem Unternehmen.

Das Mitarbeiterzentrierte Change Management versucht den Mitarbeiter so gut wie möglich in den Veränderungsprozess einzugliedern, sodass er Teil eines Ganzen wird und sich auch Teil eines Ganzen fühlt. Die Instrumente minimieren dabei den Widerstand und maximieren die Akzeptanz. Das Hauptinstrument ist dabei die Partizipation. Es wird nicht über den Mitarbeiter bestimmt, sondern der Mitarbeiter stimmt mit über die Sache. Die vorgestellten Instrumente basieren auf dem Prinzip der Partizipation und beeinflussen die emotionale oder die kognitive Einstellung, und damit indirekt das Verhalten des Mitarbeiters.

Ein wesentliches Instrument bei Veränderungsprozessen ist die Kommunikation. Mit Hilfe der Kommunikation kann die kognitive Komponente (durch Information) und somit der Widerstand beeinflusst werden. Es ist daher wichtig, den Mitarbeiter immer am Laufenden zu halten und Gerüchte zu dementieren. Je mehr Kommunikationskanäle eingesetzt werden, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass Informationen beim Mitarbeiter auch ankommen.

Wie soll ein Veränderungsprojekt gestaltet werden?

Es gibt verschiedene Ansätze mit verschiedensten Phasen, wie ein Veränderungsprojekt ablaufen kann. Wesentlich ist dabei das einfache Modell von Kurt Lewin. Er definiert Veränderungen über drei Phasen: Defreezing, Moving (=Change) und Refreezing. Zu beachten ist dabei, dass keine der Phasen ausgelassen wird.

Welche Anforderungen muss der Change Agent erfüllen?

Besondere Anforderungen werden an Führungskräfte gestellt. Anforderungen beziehen sich dabei auf eine kognitive (=Wissen), eine spirituelle (=Vision), eine emotionale (=emotionale Intelligenz) und eine Verhaltenskomponente. Ein Change Agent soll dabei möglichst nicht alleine agieren, sondern in einem synergetischen Team.

Der strategische Kommunikationsansatz

In kleineren Unternehmen steht die Methode der Diskussion zur Verfügung um den Veränderungsprozess optimal zu gestalten. Der strategische Kommunikationsansatz lehnt sich an diese Methode und versucht die selbe Vorgehensweise wie bei einer Diskussion für eine große Menge an Mitarbeitern abzubilden. Findet eine Mitarbeiterbefragung über Wünsche und Befürchtungen vor der Veränderung statt, so ist dieser Ansatz ein präventiver. Findet eine Mitarbeiterbefragung zur Analyse von Optimierungspotenzial nach der Veränderung statt so wird dieser Ansatz als kurativ bezeichnet. Beide Ansätze in Kombination bringen optimale Ergebnisse.

Literaturverzeichnis

[Atchison 1999]

ATCHISON, Thomas A.: Managing Change. In: *Frontiers Health Services Management* 16 (1999), Nr. 1, S. 3–29

[Bacon 2003]

BACON, Terry R.: Helping people change. In: *Industrial and Commercial Training* 35 (2003), Nr. 2/3, S. 73–77

[Barth et al. 2003]

BARTH, A. ; E. PONOCNY-SELIGER, A. E. ; RÜDIGER, H. W.: Stressdiagnostik im Betrieb - Teil 2: Das ABC der Fragebogenkonstruktion. In: *Arbeitsmedizin Sozialmedizin Umweltmedizin* 38 (2003), S. 460–463

[Beech 2003]

BEECH, Stuart: Learning, training and change. In: *Training Strategies for Tomorrow* 17 (2003), Nr. 2, S. 7–9

[Bernecker u. Reiß 2002]

BERNECKER, Tobias ; REISS, Michael: Kommunikation im Change Management. In: *Personal - Zeitschrift für Human Resource Management* 3 (2002), S. 14–20

[Bonvillian 1997]

BONVILLIAN, Gary: Managing the messages of change: Lessons from the field. In: *Industrial Management* (1997), January/February, S. 20–25

[Borg 2003]

BORG, Ingwer: *Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung: Theorien, Tools und Praxiserfahrung*. 3. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle : Hogrefe Verlag für Psychologie, 2003

[Bürg u. Mandl 2004]

BÜRG, Oliver ; MANDL, Heinz: Forschungsbericht 176: Akzeptanz von E-Learning in Unternehmen. In: *Forschungsberichte Universität Münster* 167 (2004)

[Cohen u. Murri 1995]

COHEN, William D. ; MURRI, Mitchell H.: Managing the change process. In: *Journal of AHIMA* 66 (1995), Nr. 6, S. 40, 42–44, 46–47

[Dent u. Goldberg 1999]

DENT, Eic B. ; GOLDBERG, Susan G.: Challenging 'resistance to change'. In: *Journal of Applied Behavioral Science* 35 (1999), Nr. 1, S. 25–41

[Dobson 2001]

DOBSON, Dawn M.: Big change programmes: Increasing the likelihood of success. In: *Journal of Change Management* 2 (2001), Nr. 1, S. 7–22

[Doppler u. Lauterburg 1994]

DOPPLER, Klaus ; LAUTERBURG, Christoph: *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten*. 2. Frankfurt, New York : Campus Verlag, 1994

[Dover 2003]

DOVER, Philip A.: Change agents at work: Lessons from Siemens Nixdorf. In: *Journal of Change Management* 3 (2003), Nr. 3, S. 243–257

[Egger et al. 2003]

EGGER, A. ; RÜDIGER, H. W. ; BARTH, A.: Stressdiagnostik im Betrieb - Teil I: Standardisierte Fragebögen. In: *Arbeitsmedizin Sozialmedizin Umweltmedizin* 38 (2003), S. 417–420

[Fishman 1997]

FISHMAN, Charles: Change. In: *Fast Company* 8 (1997), April, S. 64–70

[Furnham 2002]

FURNHAM, Adrian: Managers as change agents. In: *Journal of Change Management* 3 (2002), Nr. 1, S. 21–29

[Gill 2003]

GILL, Roger: Change management – or change leadership? In: *Journal of Change Management* 3 (2003), Nr. 4, S. 307–318

[Griffith 2002]

GRIFFITH, Jon: Why change management fails. In: *Journal of Change Management* 2 (2002), Nr. 4, S. 297–304

[Hammer u. Champy 1994]

HAMMER, Michael ; CHAMPY, James: *Business Reengineering: Die Radikalkur für das Unternehmen*. Frankfurt/Main, New York : Campus Verlag, 1994

[Higgins u. McAllaster 2004]

HIGGINS, James M. ; MCALLASTER, Craig: If you want strategic change, don't forget to change your cultural artifacts. In: *Journal of Change Management* 4 (2004), Nr. 1, S. 63–73

[Huggett 1999]

HUGGETT, James F.: When culture resists change. In: *Quality Progress* (1999), March, S. 35–39

[Jacobs 1995]

JACOBS, James A.: The winners know how to change – do you? In: *Hospital Material Management Q.* 16 (1995), Nr. 4, S. 18–24

[Kanter 1999]

KANTER, Rosabeth M.: The enduring skill of change leaders. In: *Leader to Leader* 13 (1999), S. 15–22

[Klein 1994]

KLEIN, Marc M.: The most fatal reengineering mistakes. In: *Information Strategy: The Executive's Journal* (1994), Summer, S. 21–28

[Kobl 1994]

KOBL, Jean-Marcel: *Management des Wandels: Die weichen und harten Bausteine erfolgreicher Veränderung*. Bern, Stuttgart, Wien : Verlag Paul Haupt, 1994

[Kostka u. Mönch 2002]

KOSTKA, Clauia ; MÖNCH, Annette: *Change Management*. München, Wien : Carl Hanser Verlag, 2002

[Kotter 1995]

KOTTER, John P.: Leading Change: Why transformation efforts fail. In: *Harvard Business Review* 73 (1995), Nr. 2, S. 59–67

[Kotter u. Schlesinger 1979]

KOTTER, John P. ; SCHLESINGER, Leonard A.: Choosing strategies for change. In: *Harvard Business Review* 55 (1979), Nr. 2, S. 4–11

[Labovitch 2002]

LABOVITCH, Leon: Playing Hamlet with change. In: *Journal of Change Management* 3 (2002), Nr. 2, S. 103–109

[Levick 1996]

LEVICK, Donald: How do you communicate? Managing the change process. In: *Physician Executive* 22 (1996), Nr. 7, S. 26–29

[Maleh 2002]

MALEH, C.: Real Time Strategic Change. In: *Personal - Zeitschrift für Human Resource Management* 3 (2002), S. 42–47

[Manion 1993]

MANION, Jo: Chaos or transformation? Managing innovation. In: *JONA* 23 (1993), S. 41–48

[Maslow 1943]

MASLOW, A. H.: A theory of human motivation. In: *Psychological Review* (1943), July, S. 370–396

[McKay 1993]

MCKAY, Linda: Overcoming resistance to change. In: *Canadian Journal of Nursing Administration* 6 (1993), S. 6–9

[Mento et al. 2002]

MENTO, Anthony J. ; JONES, Raymond M. ; DIRNDORFER, Walter: A change management process: Grounded in both theory and practice. In: *Journal of Change Management* 3 (2002), Nr. 1, S. 45–59

[O’Neil 2004]

O’NEIL, Michael: Converting ’motivation’ to change. In: *Super Vision* 65 (2004), Nr. 1, S. 8–9

[Pascale et al. 1997]

PASCALE, Richard ; MILLEMANN, Mark ; GIOJA, Linda: Changing the way we change. In: *Harvard Business Review* 6 (1997), S. 127–139

[Picot u. Fiedler 2003]

PICOT, Arnold ; FIEDLER, Marina: Organisational change, human resource management and innovative performance: comparative perspectives. In: *Die Gestaltung der Organisationsdynamik: Konfiguration und Evolution: Festschrift für Prof. Dipl.-Kfm. Dr. Oskar Grün zum 65. Geburtstag*, Schäffer-Poeschel Verlag 1 (2003), S. 289–308

[Piderit 2000]

PIDERIT, Sandy K.: Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. In: *Academy of Management Review* 25 (2000), Nr. 4, S. 783–794

[Porras u. Silvers 1991]

PORRAS, J. I. ; SILVERS, R. C.: Organizational Development and Transformation. In: *Annual Review of Psychology* 42 (1991), S. 51–78

[Rhodie 2000]

RHODIE, Vivian: The relevance of change management lessons today: Key principles that still hold true. In: *Journal of Change Management* 1 (2000), Nr. 2, S. 194–206

[Rogers 1990]

ROGERS, C. R.: *Die Kraft des Guten*. Frankfurt : Fischer Taschenbuch Verlag, 1990

[Schaffer u. Thomson 1992]

SCHAFFER, Robert H. ; THOMSON, Harvey A.: Successful change programs begin with results. In: *Harvard Business Review* (1992), January/February, S. 80–92

[Schuh 1999]

SCHUH, Günther: *Change Management: Von der Strategie zur Umsetzung*. Aachen : Shaker Verlag, 1999

[Siegal et al. 1996]

SIEGAL, Wes ; ALLAN H. CHURCH, Miriam J. ; WACLAWSKI, Janine: Understanding

the Management of Change. In: *Journal of Organizational Change Management* 9 (1996), Nr. 6, S. 54–80

[Spencer 2000]

SPENCER, Robert: Managing change. In: *Electric Perspectives* 25 (2000), Nr. 1, S. 12–23

[Sprenger 2005]

SPRENGER, Reinhard K.: *Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse: Mit Karikaturen von Thomas Pläßmann*. Frankfurt, New York : Campus Verlag, 2005

[Student 1978]

STUDENT, Kurt R.: Managing Change. A psychologist's perspective. In: *Business Horizons* 21 (1978), Nr. 6, S. 28–33

[Sullivan et al. 2002]

SULLIVAN, Wendy ; SULLIVAN, Robert ; BUFFTON, Barbara: Aligning individual and organisational values to support change. In: *Journal of Change Management* 2 (2002), Nr. 3, S. 247–254

[Sweeney u. Whitaker 1994]

SWEENEY, Yvonne T. ; WHITAKER, Catherine: Successful change: renaissance without revolution. In: *Seminar of Nurse Management* 2 (1994), Nr. 4, S. 196–202

[Trompenaars u. Woolliams 2003]

TROMPENAARS, Fons ; WOOLLIAMS, Peter: A new framework for managing change across cultures. In: *Journal of Change Management* 3 (2003), Nr. 4, S. 361–375

[Veil 1999]

VEIL, Peter: *Der Zeitfaktor im Change Management*. München, Mering : Hampp Verlag, 1999

[Weymes 2003]

WEYMES, Ed: Relationships not leadership sustain successful organisations. In: *Journal of Change Management* 3 (2003), Nr. 4, S. 319–331

[Whitmore 2004]

WHITMORE, John: Something really has to change: 'change management' as an imperative rather than a topic. In: *Journal of Change Management* 4 (2004), Nr. 1, S. 5–14

[Wissema 2000]

WISSEMA, Johan G.: Fear of change? A myth! In: *Journal of Change Management* 1 (2000), Nr. 1, S. 74–90

[Wissema 2001]

WISSEMA, Johan G.: Offensive change management with the step-by-step method. In: *Journal of Change Management* 1 (2001), Nr. 4, S. 332–343

[Wojda u. Waldner 2002]

WOJDA, Franz ; WALDNER, Birgit: *Organisation und Personal: Skriptum zur Vorlesung*. Wien: Institut für Betriebswirtschaften, Arbeitswissenschaften und Betriebswirtschaftslehre: Abteilung Arbeitswissenschaften, 2002

[Woodward u. Hendry 2004]

WOODWARD, Sally ; HENDRY, Chris: Leading and coping with change. In: *Journal of Change Management* 4 (2004), Nr. 2, S. 155–183

Abbildungsverzeichnis

2.1. Vorgehen bei der Erstellung der Strategie	9
3.1. Stufen der Veränderung (Sullivan et al., 2002 S. 252)	13
3.2. Einfaches Unternehmensmodell	15
4.1. Prozess zur Entscheidung über die Reaktion auf Veränderungen	20
4.2. Matrix zur Klassifikation von Anreizen (Picot u. Fiedler, 2003 S. 299, vereinfacht)	29
5.1. Karikatur über Motivierung (Sprenger, 2005 S. 109)	45
5.2. Karikatur über Motivierung (Sprenger, 2005 S. 263)	47
6.1. Wie sich BPR und KVP ergänzen (Schuh, 1999 S. 15)	56
6.2. Verlauf timingrelevanter Faktoren (Bleicher bei Veil, 1999 S. 183)	60
6.3. Darstellung des Phasenmodells von Lewin (bei Bonvillian, 1997 S. 22)	63
6.4. 5 Stufenmodell (Manion, 1993 S. 44)	65
6.5. Denken und arbeiten (bei Schaffer u. Thomson, 1992 S. 92)	74
8.1. Legende zum strategischen Ansatz	86
8.2. Kurativer strategischer Ansatz zur Kommunikation von Veränderung in großen Unternehmen	87

8.3. Präventiver strategischer Ansatz zur Kommunikation von Veränderung in großen Unternehmen	88
8.4. Präventiv-kurativer strategischer Ansatz zur Kommunikation von Veränderung in großen Unternehmen	89
8.5. Platzierung der Mitarbeiterbefragungen bei der Übersiedelung	94
8.6. Matrix zur Qualität von Information aus MABs	107

Tabellenverzeichnis

3.1. Tangible und Intangible I/O-Faktoren (Atchison, 1999 S. 5)	16
3.2. Auslöser für Veränderungen (Woodward u. Hendry, 2004 S. 160)	17
4.1. Gegenüberstellung, Werte der Mitarbeiter versus Werte der Unternehmen (Sullivan et al., 2002 S. 248)	26
5.1. Gegenüberstellung Instrumente und Wirkung	52
6.1. Phasen nach Lewin (Siegal et al., 1996 S. 56)	64
6.2. Vergleich verschiedener Phasenmodelle	70
7.1. Dimensionen der emotionalen Intelligenz (Weymes, 2003 S. 327)	79
7.2. Schlüsselqualifikationen für Change Leader (Woodward u. Hendry, 2004 S. 165)	83
8.1. Schlüsselqualifikationen für Change Leader (Ansicht von Herrn Gössler, HR Manager)	103

A. Exemplarischer Fragebogen zu Messung von Widerständen

Daten zur Person

Alter	<input type="radio"/> 20-30 Jahre <input type="radio"/> 31-40 Jahre <input type="radio"/> 41-50 Jahre <input type="radio"/> älter als 50 Jahre
-------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Die folgenden Fragen betreffen Ihre Situation nach der Veränderung

Bitte beantworten Sie sorgfältig!

Durch die Veränderung wird sich die Sicherheit meines Arbeitsplatzes	<input type="radio"/> verbessern. <input type="radio"/> verschlechtern. <input type="radio"/> überhaupt nicht ändern.
-------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Glauben Sie, dass sich das Verhältnis zu Ihren Kollegen ändern wird?	
<input type="radio"/> Ja (↓)	<input type="radio"/> Nein (weiter bei der nächsten Frage)
<input type="radio"/> Das ist für mich positiv. <input type="radio"/> Das ist für mich negativ. <input type="radio"/> Das ist mir egal.	

Glauben Sie, dass sich das Verhältnis zu Ihrem Vorgesetzten ändern wird?	
<input type="radio"/> Ja (↓)	<input type="radio"/> Nein (weiter bei der nächsten Frage)
<input type="radio"/> Das ist für mich positiv.	
<input type="radio"/> Das ist für mich negativ.	
<input type="radio"/> Das ist mir egal.	

Glauben Sie, dass sich Ihr Arbeitsgebiet ändern wird?	
<input type="radio"/> Ja (↓)	<input type="radio"/> Nein (weiter bei der nächsten Frage)
<input type="radio"/> Das ist für mich positiv.	
<input type="radio"/> Das ist für mich negativ.	
<input type="radio"/> Das ist mir egal.	

Glauben Sie, dass sich Ihre Arbeitsweise (Prozesse...) ändern wird?	
<input type="radio"/> Ja (↓)	<input type="radio"/> Nein (weiter bei der nächsten Frage)
<input type="radio"/> Das ist für mich positiv.	
<input type="radio"/> Das ist für mich negativ.	
<input type="radio"/> Das ist mir egal.	

Glauben Sie, dass sich die Pausenzeiten ändern werden?	
<input type="radio"/> Ja (↓)	<input type="radio"/> Nein (weiter bei der nächsten Frage)
<input type="radio"/> Das ist für mich positiv.	
<input type="radio"/> Das ist für mich negativ.	
<input type="radio"/> Das ist mir egal.	

Glauben Sie, dass sich die Technologie und das Arbeitsmaterial ändern werden?	
<input type="radio"/> Ja (↓)	<input type="radio"/> Nein (weiter bei der nächsten Frage)
<input type="radio"/> Das ist für mich positiv.	
<input type="radio"/> Das ist für mich negativ.	
<input type="radio"/> Das ist mir egal.	

Durch die Veränderung wird meine Arbeitsmotivation	<input type="radio"/> besser. <input type="radio"/> schlechter. <input type="radio"/> gleich bleiben.
Ich weiß, dass das Projekt für das Unternehmen ... ist	<input type="radio"/> sehr vorteilhaft <input type="radio"/> vorteilhaft <input type="radio"/> nachteilig <input type="radio"/> sehr nachteilig
Ich weiß, dass das Projekt für mich ... ist	<input type="radio"/> sehr vorteilhaft <input type="radio"/> vorteilhaft <input type="radio"/> nachteilig <input type="radio"/> sehr nachteilig
Ich wurde ausreichend über das Projekt informiert.	<input type="radio"/> trifft voll zu <input type="radio"/> trifft eher zu <input type="radio"/> trifft eher nicht zu <input type="radio"/> trifft überhaupt nicht zu
Ich weiß, dass ich auf die Situation nach dem Projekt durch meine Qualifikationen ... vorbereitet bin.	<input type="radio"/> sehr gut <input type="radio"/> gut <input type="radio"/> schlecht <input type="radio"/> sehr schlecht
Ich spiele mit dem Gedanken mein Arbeitsverhältnis mit dem Unternehmen wegen der Veränderung aufzugeben.	<input type="radio"/> trifft voll zu <input type="radio"/> trifft eher zu <input type="radio"/> trifft eher nicht zu <input type="radio"/> trifft überhaupt nicht zu

Ich spiele mit dem Gedanken meinen Arbeitsplatz wegen der Veränderung innerhalb des Unternehmens zu wechseln.	<input type="radio"/> trifft voll zu <input type="radio"/> trifft eher zu <input type="radio"/> trifft eher nicht zu <input type="radio"/> trifft überhaupt nicht zu
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Weitere Befürchtungen, die bisher noch nicht erwähnt worden sind:

Weitere positive Erwartungen, die bisher noch nicht erwähnt worden sind:

Herzlichen Dank für Ihre Bemühungen!
