

2 Bezugsrahmen Change Management

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit dem Thema Change Management. Dazu wird eine Einführung in das Thema gegeben und Begriffe voneinander abgegrenzt. Ansätze der Veränderungen können auf Mikro- und Makroebene durch Modelle des Wandels dargestellt werden. Zudem werden Auslöser identifiziert und Auswirkungen von Change Management aufgezeigt. Auswirken kann sich Change Management auf die Organisation und deren Beteiligte. Daher spielen motivationstheoretische Theorien, genauso wie die Arbeitszufriedenheit eine entscheidende Rolle im Prozess des Wandels. Neben dem Thema der Führung werden Mitarbeiter, vor dem Hintergrund der Typenbildung, als zentrales Element im Veränderungsprozess, betrachtet.

2.1 Definition des Change Management

“Ich kann freilich nicht sagen, ob es besser wird, wenn es anders wird. Aber soviel kann ich sagen: es muss anders werden, wenn es besser werden soll!”¹

Der Begriff des Change Management ist nicht eindeutig von anderen Konstrukten abzugrenzen. Ziel des nachfolgenden Abschnitts ist es, diverse Definitionen aufzuführen, um daraus eine eigene Definition für diese Arbeit abzuleiten. Denn Change Management bildet den Bezugsrahmen der Arbeit, somit sollte eine fundierte Definition des Begriffes Change Management erarbeitet werden, damit auf diesem Thema aufgebaut werden kann. Eine hohe Relevanz der grundlagenbildenden Definitionen liegen vor allem in der späteren empirischen Überprüfung im weiteren Verlauf dieser Arbeit.²

„Unter Change Management wird beispielsweise Prozessbegleitung, Organisationsgestaltung, Projektmanagement, technische Veränderung, Gestaltung und Humanisierung von Arbeitsplätzen etc. verstanden. ... Dieses „Durcheinander“ kann auch im Rahmen von Veränderungsprojekten zu Missverständnissen führen.“³

Change Management ist ein Prozess einer sich stetig verändernden Organisation mit anschließender Umsetzung der Veränderungsvorhaben in einen schon bestehenden Prozesses. Der Veränderungsprozess wird besonders in Unternehmen durch die Mitarbeiter begleitet.⁴ In vielen Fällen sind Veränderungsprozesse strategisch ausgerich-

¹ Georg Christoph Lichtenberg (1742-1799)

² Vgl. Kap. 4.1.1 ff.

³ Geiger (2006), S. 215 in Anlehnung an Rosenstiel (2000), Kohnke (2005) und Kohnke et al. (2005)

⁴ Vgl. Cacaci (2006), S. 35 ff.

tet, werden daher systematisch geplant und sind ähnlich eines Projektes⁵ zeitlich befristet.⁶

Es beschäftigen sich eine Vielzahl von Autoren mit Change Management und definieren den Begriff in ähnlicher Art und Weise. Die nachfolgende Tabelle soll eine Übersicht liefern, um daraus eine eigene Definition für Change Management abzuleiten.

Tabelle 1: Definitionen von Change Management

Autor	Definition
Titze (1992)	Titze (1992) definiert Veränderungsmanagement als fortlaufenden Prozess, so dass ein Unternehmen immer in Bewegung bleiben muss. So ist es in der Lage, flexibel nach innen und außen zu reagieren. Dies spiegelt sich ebenso in der Unternehmenskultur wieder. ⁷ Veränderungsmanagement ist meist ein innovativer und wandlungsorientierter Ansatz, der erhebliche Eingriffe auf diversen Unternehmensebenen vollziehen kann. ⁸
Al-Ani/Gattermeyer (2001)	„Unter Change Management werden alle Maßnahmen subsumiert, die zur Initiierung und Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen und Verhaltensweisen notwendig sind. Vordergründiges Thema des Change Management sind also weniger die Techniken zur Planung neuer Strategien -wie etwa die Portfolioanalyse -oder das Design neuer Geschäftsprozesse als vielmehr Maßnahmen, die sicherstellen, dass neue Strategien und Strukturen überhaupt initiiert werden und in weiterer Folge umgesetzt werden können. ... So gesehen beschäftigt sich Change Management schwerpunktmäßig weniger mit dem detaillierten Entwurf von Sollzuständen; es hat vielmehr die Erhöhung der Veränderungsbereitschaft und das Skizzieren von Visionen als Voraussetzung zum Design neuer Lösungen sowie deren nachfolgende Umsetzung zum Inhalt.“ ⁹
Kohnke (2005)	Kohnke (2005) betont, dass „... ein integrativer theoretischer Rahmen ...“ ¹⁰ fehlt, da die praktische Beispiele und Erklärungen dominieren. Change Management nimmt eine tiefgreifende Veränderung in Organisationen vor und bezieht hauptsächlich die Mitarbeiter mit ein. ¹¹ „Dabei adressiert Change Management den Prozess einer Veränderung von deren Initiierung bis zu einer abschließenden Evaluation und macht keine Aussagen zu möglichen Inhalten.“ ¹²

⁵ „Ein Projekt ist ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z. B.: Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Bedingungen, Abgrenzungen gegenüber anderen Vorhaben und projektspezifische Organisation.“ Projekt Definition nach DIN 69901 über <http://www.uni-duesseldorf.de>, Druckdatum 07.10.2011

⁶ Vgl. Vahs/Leiser (2003), S. 3

⁷ Vgl. Titze (1992) S. 13

⁸ Vgl. Kostka/Mönch (2002), S. 9, Geiger (2006), S. 215

⁹ Al-Ani/Gattermeyer (2001), S. 14

¹⁰ Kohnke (2005), S. 20

¹¹ Vgl. Kohnke (2005), S. 19 ff.

¹² Kohnke (2005), S. 20

Autor	Definition
Laker (2010)	Das Veränderungsmanagement versucht diverse Anteilseigner zu berücksichtigen, um die Umweltdynamik der Menschen in und um die Organisation zu nutzen, um so Ängste und Widerstände zu minimieren. ¹³
Rank/Scheinpflug (2010)	Rank und Scheinpflug (2010) definieren Change Management mehr auf der Unternehmens- als auf der Prozessebene. „Change Management ist die Planung, Implementierung, Kontrolle und Stabilisierung der Veränderungen in Strategien, Prozessen, Organisation und Kultur mit dem Ziel, die Effektivität und Effizienz des Veränderungsprozesses zu maximieren und die größtmögliche Akzeptanz der betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter zu erreichen.“ ¹⁴ Ziel für die Autoren ist es, das ökonomische Prinzip ¹⁵ in Change Prozessen anzuwenden und das Entstehen für einen Wandel aller Hierarchie-Ebenen zu erlangen. ¹⁶
Vahs/Weiland (2010)	Vahs und Weiland (2010) sehen Veränderungen in Unternehmen als eine „Vorbereitung, Analyse, Planung, Realisierung, Evaluierung und laufende Weiterentwicklung von ganzheitlichen Veränderungsmaßnahmen mit dem Ziel, ein Unternehmen von einem bestimmten Ist-Zustand zu einem erwünschten Soll-Zustand weiterzuentwickeln und so die Effizienz und Effektivität aller Unternehmensaktivitäten nachhaltig zu steigern“. ¹⁷

Die vorangehenden Definitionen wurden für diese Arbeit ausgewählt, da sie von ihren Aussagen auf Veränderungen beziehen, die das gesamte Unternehmen betreffen könnten. Neben dem reinen wirtschaftlich-effizienten Handeln steht auch der Mitarbeiter im Fokus und wird in die Veränderungsprozesse mit eingebunden. Dies könnte einen Erfolgsfaktor für Veränderungen darstellen. Gerade im Hinblick auf Veränderungen im Rahmen von Folgeprozessen einer MAB oder dem Initiieren von Veränderungen im eigenen Team könnten diese Definition eine theoretische Basis liefern.¹⁸

Aus den vorangehenden Erkenntnissen kann eine eigene Definition aufgestellt werden:

Change Management ist der zielgerichtete, strategische Wandel hinsichtlich der (Unternehmens-) Strategie, ihrer Prozesse, Strukturen und Kultur. Dabei gilt es den Wandel möglichst effizient zu gestalten und die betroffenen Personen mit in den Prozess zu integrieren.

Die eigene Definition schließt sich derer von Rank/Scheinpflug (2010) an. Vor allem die ökonomisch-effiziente Betrachtungsweise kann für Folgeprozesse bei Mitarbeiter-

¹³ Vgl. Laker (2010), S. 199

¹⁴ Rank/Scheinpflug (2010), S. 18 f.

¹⁵ „Das ökonomische Prinzip stellt einen grundsätzlichen Zusammenhang zwischen Gütern (Output) und Mitteleinsatz (Input) her. Dieser Zusammenhang existiert als Maximal- und Minimalprinzip.“ Wildmann (2008), S. 8, vgl. Weber/Kabst (2009), S. 3 ff.

¹⁶ Vgl. Rank/Scheinpflug (2010), S. 18 f.

¹⁷ Vahs/Weiland (2010) S. 7

¹⁸ Vgl. Hypothesen in Kap.4.1.1.1

befragung hilfreich sein.¹⁹ Darüber hinaus kann die positive Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter einen Erfolgsfaktor in Veränderungsprozessen darstellen.²⁰

Festzuhalten bleibt, dass Change Management ein sehr weitreichender Begriff ist, der in seiner Komplexität viele Facetten aufweist. Es konnte ein einheitliches Verständnis von Change Management für den weiteren Gang der Dissertation erarbeitet werden. Darüber hinaus bedeutet Veränderung in Unternehmen auch die vorhandene Veränderungsbereitschaft von Führungskräften und Mitarbeitern, da Veränderungen nicht ad-hoc vollzogen werden können. Dies drückt sich in der Definition von Rank/Scheinpflug (2010) aus, der sich die Autorin mit der eigenen Definition anschließt. Gerade im Hinblick auf die Interaktion verschiedener Hierarchieebenen im Rahmen von Change Management nach MABs kann diese Definition eine Grundlage darstellen. Diese wissenschaftliche Basis dient dazu, die empirischen Erkenntnisse in den Kapiteln 4 ff. zu validieren.

Die Veränderungsbereitschaft von Führungskräften ließe auch eine Ausweitung auf emergente Strategien von Mintzberg/Waters (1985) zu. Diese Strategie erklärt, wie die Führungsebene auf Prozesse und Umweltereignisse reagiert und im Gegenzug die Mitarbeiter agieren lässt. Dabei wird die strategische Ausrichtung des Unternehmens fokussiert, während Mitarbeiter die Prozesse neu gestalten und mit Ideen bereichern.²¹ Emergente Strategien in das Kapitel der Auslöser von Change Management für Unternehmen in Kap. 2.5 einzubinden wäre interessant. Denn so könnte eine weitere Perspektive zum Interagieren von Umwelt, Unternehmen, Führungskraft und Mitarbeiter mit in diese Arbeit integriert werden. Aufgrund des Umfangs emergenter Strategien kann darauf aber nicht im Rahmen dieser Arbeit weiter eingegangen werden.

Wie Vahs/Weiland (2010) sowie Rank/Scheinpflug (2010) beschrieben, wird Change Management in unterschiedliche Phasen aufgeteilt. Im Laufe der Zeit sind vielfältige Phasenmodelle in der Literatur vorgestellt worden. Im nachfolgenden Abschnitt werden ausgewählte Phasenmodelle näher erläutert und kritisch hinterfragt.²² Es werden vier verschiedene theoretische Ansätze für Veränderungen vorgestellt. Die Auswahl erfolgte nach Change Management Phasenmodellen auf der Mikro- und Makroebene im Unternehmen. Besonderer Wert wurde darauf gelegt ein sehr ursprüngliches Change Management Phasenmodell mit aufzunehmen.²³ Die Auswahl der anderen Modelle orientierte sich an der motivations-psychologischen Sichtweise²⁴, eine eventuelle Ver-

¹⁹ Vgl. Kap. 4.1.1.1, 4.2.1.2.2.1, 4.2.1.2.2.2, 4.2.1.2.2.3, 4.2.1.2.3 ff., 5.1.1.3.1, 5.1.1.4, 6.1

²⁰ Vgl. Kap. 2.6.2, 2.6.3

²¹ Vgl. Mintzberg/Waters (1985), Ortmann (2010), S. 3 f. in: Schreyögg/Conrad (2010), S. 1-47

²² Vgl. Greiner (1972), Bleicher (1991), Kotter (1995), Vahs/Leiser (2003), Müller/Peham/Raich (2010), S. 400 ff.

²³ 3-Phasenmodell nach Lewin

²⁴ Rubikonmodell der Handlungsphasen nach Heckhausen/Gollwitzer (1987)

knüpfung zu den Arbeitszufriedenheitstheorien, dem Thema Macht und Promotoren in Veränderungsprozessen.²⁵ Kotters 8 Phasen-Modell soll Change Management als wertfrei und neutral im Unternehmen aufzeigen.²⁶ Dieser Ansatz könnte für Veränderungen im Rahmen von MABs einen wertvollen Beitrag für die Akzeptanz der MA legen.²⁷ Der Change Management Ansatz von Palmer et al. liefert einen Beitrag zum nicht-linearen Change Management. Die Planbarkeit von Change-Management Aktivitäten wird bei diesen Autoren relativiert und es wird eine interdisziplinäre Betrachtungsweise von Veränderungen in Anspruch genommen.²⁸

Dabei teilen sich die Ansätze in Veränderungen auf Mikroebene, mit dem 3-Phasenmodell von Lewin und dem Rubikonmodell der Handlungsphasen. Parallel dazu werden die Ansätze zu Veränderungen auf Makroebene mit dem 8-Phasen Modell nach Kotter und die Phasen des Change Managements nach Palmer et al. vorgestellt.

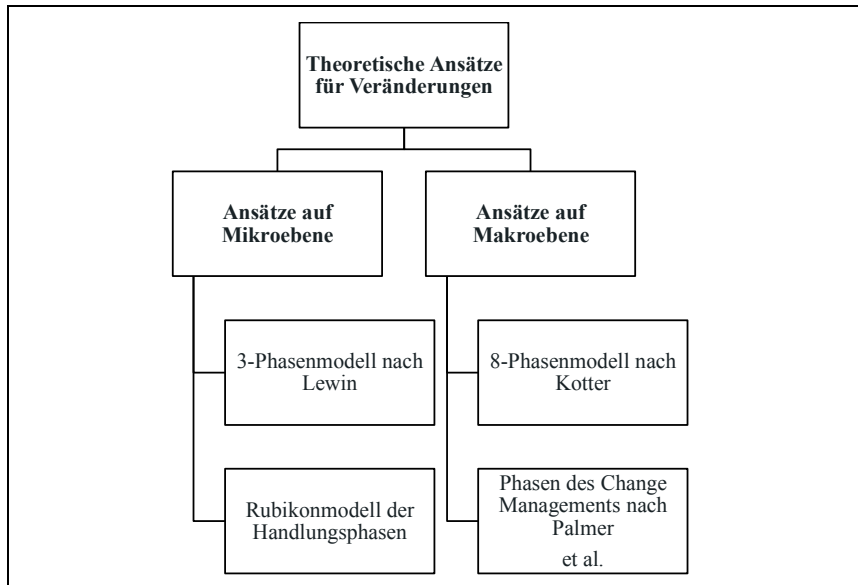


Abbildung 2: Theoretisch-konzeptionelle Ansätze von Veränderungen²⁹

²⁵ Vgl. Kap. 2.6.2, 2.6.3

²⁶ Vgl. Kap. 2.3.1

²⁷ Vgl. Hypothesen „Themenkomplex: Verbesserungen im direkten Arbeitsumfeld der Mitarbeiter“

²⁸ Dies könnte sich in den Hypothesen „Themenkomplex: Maßnahmendiskussion als hilfreiches Instrument im Folgeprozess“ darstellen

²⁹ Pescher (2009), S. 92

2.2 Ansätze für Veränderungen auf Mikroebene

2.2.1 Drei Phasen-Modell nach Lewin

Das drei Phasen-Modell nach Lewin wird als grundlegendes Modell in der gängigen Change Management Literatur³⁰ behandelt und wird daher in dieser Arbeit nur kurz vorgestellt. Lewin teilt die Phasen zur Veränderung in Unfreezing, Moving und Refreezing ein.

1. In der ersten Phase soll ein Unternehmen aufgetaut (unfreezing) werden, um offen für die Durchführung eines Veränderungsprozesses zu werden.
2. Nun folgt die zweite Phase, in der das Unternehmen Veränderungsprozesse durchführt (moving, changing).
3. Als letzte Phase soll der veränderte Zustand wieder eingefroren (refreezing) werden, um das Veränderte zu stabilisieren.³¹

Lewin konzentrierte sich mit seinem Phasenmodell eher auf die Gruppenperspektive als das Unternehmen gesamtheitlich im Wandlungsprozess zu betrachten.³² Zudem wird kritisiert, dass Lewin jede Phase als beendet und abgeschlossen sieht und kein fließender Übergang in die nächste Phase möglich ist. Unternehmen sind somit in einer ständigen Phase des Veränderns und Stabilisierens. In Organisationen sind heutzutage Veränderungen an der Tagesordnung.³³ Frei et al. (1996) sind im Gegensatz hierzu der Meinung, dass es auch immer wieder eine Phase des Abschießens und Stabilisierens geben sollte, um eine Organisation zur Ruhe zu bringen. Damit eine Organisation produktiv arbeiten kann, könne es nicht ständige Wandlungsprozesse geben.³⁴ Denkbar wären auch schnellere Zyklen des Veränderns, um so den Veränderungsprozess zu beschleunigen. Allerdings hat dies zum Nachteil, dass die Stabilisierungsprozesse dann ebenfalls in einem schnelleren Zyklus durchgeführt werden müssten.³⁵

2.2.2 Das Rubikonmodell der Handlungsphasen nach Heckhausen und Gollwitzer

Das Rubikonmodell der Handlungsphasen³⁶ ist ebenfalls in Phasen unterteilt und beschäftigt sich vor allem mit der Motivation und dem individuellen Antrieb in Veränderungsprozessen. Es hilft bei der Entscheidungsfindung, vor allem bei mehreren Ent-

³⁰ Bspw. Hayes (2010), Abrell (2012), Schröder (2005), Tippe (2008)

³¹ Vgl. Hayes (2010), S. 28 ff.

³² Vgl. Alveson/Svenigsson (2008), S. 20 ff.

³³ Vgl. Schreyögg/Noss (1995), S. 175 in: Die Betriebswirtschaft, 55 (2), S. 169-185, Inversini (2005), S. 11 ff.

³⁴ Vgl. Frei et al. (1996), S. 136 ff.

³⁵ Vgl. Inversini (2005), S. 11 ff.

³⁶ Vgl. Heckhausen/Gollwitzer (1987), Heckhausen (1989), Gollwitzer (1990)

scheidungsmöglichkeiten.³⁷ Das Modell unterscheidet vier voneinander abgegrenzte Phasen:

1. prädezyonale Motivationsphase,
2. präaktionale Volitionsphase³⁸,
3. aktionale Volitionsphase und
4. postaktionale Motivationsphase.³⁹

Phase eins ist die abwägende Phase, in der das Individuum Wünsche und Handlungsoptionen aufzeigt. Dabei werden die Auswirkungen berücksichtigt. Nachdem das gesetzte Handlungsziel und dessen Intention erreicht wurden, wird der Rubikon⁴⁰ überschritten und das Individuum fühlt sich verpflichtet, die Ziele und weiteren Schritte zu verfolgen. Die nachfolgenden Phasen treten ein.⁴¹ In der zweiten Phase (präaktionale Volitionsphase) werden handlungsvorbereitende und planende Aufgaben durchgeführt. Die Auswahl günstiger Wege und Mittel zur Zielerreichung stehen hier im Vordergrund – eine Strategie wird erarbeitet. Komplexe Ziele werden in dieser Phase in mehrere Handlungsschritte eingeteilt, um das erwünschte Ziel zu erreichen. Die dritte Phase beschreibt die tatsächliche Umsetzung der Handlung. Hier nimmt das Individuum Anstrengungen vor, das gesetzte Ziel zu erreichen.⁴² Die letzte Phase (postaktionale Motivationsphase) lässt einen Rückblick und eine Bewertung zu. Hierbei wird das erreichte Handlungsergebnis danach bewertet, ob es das angestrebte Ziel erreicht hat. Wurde das Ziel nicht erreicht, folgen neue Handlungen oder das Individuum senkt sein Anspruchsniveau.⁴³

Das Rubikonmodell eignet sich nicht nur für Individuen, sondern auch für Gruppen. Komplexe Themen können aufgebrochen werden, um so detailliert neue Ideen abzuwägen und bei entsprechender Zustimmung auch umzusetzen. Durch den äußeren Ein-

³⁷ Vgl. Bayer/Gollwitzer (2000), S. 209 ff. in: Psychologie des Selbst, S. 208-225 und Joraschkewitz et al. (2007), S. 53 ff. in: Innovationen an der Schnittstelle zwischen technischer Dienstleistung und Kunden, S. 51-65

³⁸ Volition ist die Willenskraft eines Individuums, um Ziele zu Erreichen und diese mit den eignen Fähigkeiten umzusetzen. Vgl. Pelz (2013) unter <https://homepages.thm.de>, Druckdatum 26.08.2014

³⁹ Vgl. Heckhausen/Gollwitzer (1987), S. 3 ff, Heckhausen (1989), S. 203 ff., Gollwitzer (1990), S. 54 ff., Bayer/Gollwitzer (2000), S. 209 ff. in: Psychologie des Selbst, S. 208-225

⁴⁰ Den Rubikon überschreiten bedeutet einen strategisch bedeutsamen Schritt zu tun. Vgl. Bibliographisches Institut GmbH, www.duden.de, Druckdatum 28.08.2014

⁴¹ Vgl. Heckhausen (1989), S. 213, Bayer/Gollwitzer (2000), S. 209 ff. in: Psychologie des Selbst, S. 208-225, Pescher (2010), S. 108

⁴² Vgl. Heckhausen/Heckhausen (2006), S. 280, Heckhausen (1989), S. 213, Bayer/Gollwitzer (2000), S. 209 ff. in: Psychologie des Selbst, S. 208-225, Pescher (2010), S. 108

⁴³ Vgl. Bayer/Gollwitzer (2000), S. 209 ff. in: Psychologie des Selbst, S. 208-225, Pescher (2010), S. 108

fluss der Unternehmenskultur, kann der Erfolg des Rubikonmodells positiv oder negativ beeinflusst werden.⁴⁴

Kritik am Rubikonmodell kann insofern geäußert werden, da im Gegensatz zu Lewins Phasenmodell die Phasen nicht eindeutig voneinander abzugrenzen sind. Die vier Phasen haben einen schwimmenden bis überlappenden Übergang.⁴⁵ Das Rubikonmodell findet in der empirischen Anwendung einen geringen Einsatz. Dabei könnte es einen wertvollen Beitrag auf Unternehmens- und Individuumsebene leisten, um Veränderungs- und Motivationsphasen zu durchlaufen und systematisch zu analysieren.⁴⁶ Das Rubikonmodell ist im Rahmen dieser Arbeit deshalb interessant, da es Motivation und Veränderung vereint.

2.3 Ansätze zur Veränderung auf Makroebene

2.3.1 Das 8 Phasen-Modell nach Kotter

Auch Kotter (1996) stellte mit seinem 8-Phasen Modell ein wichtiges Modell zum Change Management auf. Denn er detailliert die drei Phasen von Lewin etwas deutlicher in kleinere Schritte im Veränderungsprozess.

Die Phasen sind:

1. Establishing a Sense of Urgency,
2. Creating the Guiding Coalition,
3. Developing a Vision and Strategy,
4. Communication the Change Vision,
5. Empowering Employees for Broad-Based Action,
6. Consolidating Gains,
7. Producing More Change und
8. Anchoring New Approaches in the Culture.

Der erste Schritt ist Establishing a Sense of Urgency, was bedeutet die Notwendigkeit bzw. Dringlichkeit für eine anstehende Veränderung im Unternehmen zu übermitteln. Der nächste Schritt ist Creating the Guiding Coalition, was so viel bedeutet wie eine leitende Koalition aufzubauen, die hinter dem Veränderungsvorhaben steht. Anschließend ist Developing a Vision and Strategy der nächste Schritt im Change Prozess. Hierbei wird zunächst die Vision und die Strategie des Change Vorhabens erarbeitet.

⁴⁴ Vgl. Joraschkewitz et al. (2007), S. 53 ff. in: Innovationen an der Schnittstelle zwischen technischer Dienstleistung und Kunden, S. 51-65

⁴⁵ Vgl. Kuhl (1996), S. 686 ff.

⁴⁶ Vgl. Pescher (2010), S. 108 ff.

Nachdem die Strategie erarbeitet wurde muss die Veränderung an die Mannschaft kommuniziert werden (Communication the Change Vision). Nachdem die Mitarbeiter über das Veränderungsvorhaben informiert worden sind, sollten sie auch hinter der Veränderung stehen (Empowering Employees for Broad-Based Action). Ist diese Phase geglückt und der Change Prozess angeschoben, sollten Short-Term Wins sichtbar gemacht werden. Was so viel bedeutet, wie erste Erfolge aufzeigen und über diese zu sprechen. Nun gilt es aber nicht sich auf den ersten Erfolgen auszuruhen, sondern es müssen weitere Veränderungen folgen (Consolidating Gains and Producing More Change). Sind weitere Veränderungen erfolgt, müssen die neuen Prozesse und Abläufe in die Unternehmenskultur integriert und gefestigt werden (Anchoring New Approaches in the Culture).⁴⁷

Kotters Phasenmodell wurde durch Alas et al. (2009) beschrieben, dass nicht nur die politische Ebene des Change Management in den Fokus gerückt werden solle, sondern Change Management im Unternehmen als wertfrei und neutral präsentiert werden könnte. Als Beispiel nennen Alas et al. (2009) persönliche Unsicherheiten und eine nicht sichere Zukunft in Veränderungsprozessen. Kurzfristige und positive Umsetzungsbeispielen sowie die Einbeziehung von Mitarbeitern in die Veränderungsprozesse können hilfreich für den gesamten Prozess sein.⁴⁸ In der Forschung wird Kotters Phasenmodell die fehlende empirische Validierung bemängelt.⁴⁹ Zudem fehlt eine theoretische Grundlage auf der das Stufenmodell aufbaut und der Top-Down Ansatz wird ebenfalls kritisch betrachtet.⁵⁰

2.3.2 Phasen des Change Management nach Palmer, Dunford und Akin

Palmer et al. beleuchten das Thema des Change Management sehr praxisnah, umfassend und interdisziplinär.⁵¹ Sie entwickeln sechs unterschiedliche sogenannte *Images von Veränderungen*. Dabei steht der Change Manager in seinen verschiedenen Funktionen im Vordergrund.⁵² Zu jedem Image bestehen unterschiedliche Herausforderungen für den Change Manager. Neben den möglichen Funktionen des Veränderungsmanagers beziehen Palmer et al. verschiedene umweltbedingte Auslöser für Veränderungen mit ein.⁵³ Die Autoren entwickelten, nicht wie die vorangehenden Autoren,

⁴⁷ Vgl. Kotter (1996), S. 35ff., Hayes (2010), S. 94 ff., Abrell (2012), S. 11 ff.

⁴⁸ Vgl. Alas et al. (2009), S. 20 in: *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics* (2). 2009, S. 18-27

⁴⁹ Vgl. Pescher (2010), S. 130

⁵⁰ Vgl. Beer et al. (1991), Cameron/Green (2001), S. 101 ff.

⁵¹ Vgl. Palmer et al. (2006), S. 23 ff.

⁵² Der Change Manager als: Direktor, Navigator, Verwalter, Coach, Übersetzer und als Förderer. Vgl. Palmer et al. (2006), S. 24 ff.

⁵³ Die externen Auslöser für Veränderungen sind nach Palmer et al.: Fashion, Mandated, Geopolitical, Market Decline, Hypercompetition und Reputation and Credibility Pressures. Vgl. Palmer et al. (2006), S. 50 ff., Kap. 2.5.1

eigene Phasenmodelle, um das Unternehmen und seine Handlungsfelder zu analysieren. Hier beziehen sie bekannte Modelle und Analysemöglichkeiten mit ein.⁵⁴ Bei der Analyse werden die Strukturen und Strategien, Belohnungsmechanismen, Kommunikationsmuster und Entscheidungsstrukturen mit einbezogen.⁵⁵ Weiterhin beschäftigen sich Palmer et al. mit Widerständen bei Veränderungen und der Implementierung von Veränderungsvorhaben mit ihrer Vision und den begleitenden Kommunikationsprozessen.⁵⁶

Palmer et al. haben kein ganzheitliches Phasenmodell entwickelt. Allerdings haben sie, ähnlich wie Kotters Phasenmodell, sechs Schritte zur Implementierung von Veränderungen, in Organisationen oder Prozessen entwickelt.⁵⁷

Dieses sind die

1. Organisationsentwicklung,
2. verständnisvolle Nachfrage,
3. sinnhafte Ansätze,
4. Change Management Ansätze,
5. zufälliger Ansatz des Führungsstils und
6. prozessualer Ansatz.⁵⁸

Die Schritte zur Veränderung in Organisationen nach Palmer et al. werden nachfolgend erklärt.

Erster Schritt - Organisationsentwicklung: Hier wird eine geplante und systematische Diagnose des zu verändernden Zustandes vorgenommen. Die Unternehmensleitung steht hinter dem geplanten Wandel, um auch eine Effizienzsteigerung im Unternehmen festzulegen. Die Leitung ist an einer langfristigen Entwicklung und an konkreten Vorhaben orientiert und bezieht auch das Verhalten der Mitarbeiter in Veränderungssituationen mit ein. Der Hauptfokus liegt hierbei auf Mitarbeiter-Gruppen und Teams.⁵⁹

Zweiter Schritt - Verständnisvolle Nachfrage: Der Fokus liegt auf Visionen für die Zukunft. Eine Identifizierung von aktuell guten Prozessen und der Ausbau dieser, liegt bei der Unternehmensleitung vor. Es gilt viele Stimmen einzufangen und sie für den

⁵⁴ Vgl. Palmer et al. (2006), S. 109 ff.

⁵⁵ o. A. (2008), S. 63 in: Personal (2008) Nr. 09 vom 01.09.2008, S. 63

⁵⁶ Vgl. Palmer et al. (2006), S. 145 ff.

⁵⁷ Vgl. Palmer et al. (2008), S. 2 ff.

⁵⁸ Vgl. Palmer et al. (2008), S. 3 ff.

⁵⁹ Vgl. Palmer et al. (2008), S. 4 ff.

geplanten Wandel zu begeistern. Es ist ein kollektiver Dialog notwendig, was für das Unternehmen zukünftig benötigt wird.⁶⁰

Dritter Schritt - Sinnhafte Ansätze: Eine Reihe von individuellen und sozialen Faktoren beeinflussen die Individuen, wie die Veränderungsmaßnahmen auf allen Hierarchieebenen wahrgenommen werden. Der Hintergrund und die dazugehörige „Story“ des Wandels müssen plausibel sein. Change Manager müssen in der Lage sein, die Interpretation anderer Mitarbeiter vorzunehmen.⁶¹

Vierter Schritt - Change Management Ansätze: Die organisationale Kraft des Wandels muss geführt werden. Die Mitarbeiter gilt es zu motivieren, um am Change Prozess teilzunehmen und die Angst vor der Veränderung zu verlieren. Der Übergang von Alt zu Neu sollte von Change Managern begleitet werden.⁶²

Fünfter Schritt – Zufälliger Führungsstil-Ansatz: Die Führungsstile im Change Prozess können nicht vorgeschrieben werden und sollten von der jeweiligen Veränderung im Unternehmen abhängig sein.⁶³

Sechster Schritt - Prozessualer Ansatz: Veränderungen sind grundsätzlich ein komplexes Zusammenspiel zwischen Inhalt, Prozess und Zusammenhang. Verschiedene Gruppen haben im Unternehmen auch unterschiedliche Auffassungen zu den Zielen, Zeiten, Sprache, sowie Verhalten innerhalb eines Change Prozesses. Externe und interne Einflüsse wirken zudem auf das Unternehmen ein und somit auch auf den Change Prozess in Zeiten den Wandels.⁶⁴

Palmer et al. betrachten Change Management aus unterschiedlichen Perspektiven. Um Veränderungsprozesse so durchführen zu können, bedienen sie sich unterschiedlichen Analyseansätzen wie z.B. einer Stakeholder-Analyse. Die Autoren ergänzen herkömmliche Change Management Strategien, auch um den Umgang mit Widerständen.⁶⁵ Darüber hinaus wird ein hoher Wert auf die Kommunikation in volatilen Zeiten gelegt. Es kann festgestellt werden, dass die Überlegungen von Palmer et al. sehr praxisnah sind.⁶⁶ Hierbei wird von Palmer et al. die Planbarkeit von Change Management relativiert, ähnlich wie emergente Strategien von Mintzberg (1999). Bei Mintzberg entsteht ein Spannungsfeld, ähnlich wie bei Palmer et al., zwischen Flexibilität und Stabilität. Beide Faktoren dürfen keinerlei Dilemma ergeben, sondern es sollte ein Gleichgewicht hergestellt werden. Die Sicherheit und Stabilität für die Mitarbeiter ste-

⁶⁰ Vgl. Palmer et al. (2008), S. 4 ff.

⁶¹ Vgl. Palmer et al. (2008), S. 4 ff.

⁶² Vgl. Palmer et al. (2008), S. 4 ff.

⁶³ Vgl. Palmer et al. (2008), S. 4 ff.

⁶⁴ Vgl. Palmer et al. (2008), S. 4 ff.

⁶⁵ Vgl. Kap. 2.6.3.1 f.

⁶⁶ Anm. d. Verf.

hen im Gegensatz zum flexiblen und schnellen Wandel von Organisation und Prozessen.⁶⁷

Change Management kann nicht die Abarbeitung von Problemen nach einem gewissen Kreislauf oder nach aufeinander folgenden Phasen sein. Das Lewin'sche Phasenmodell versucht Phase für Phase abzuarbeiten. Aber schon bei dem Rubikonmodell wurde kritisiert, dass die Phasen einen schwimmenden Übergang ineinander haben. Auch Palmer et al. stellen einen nicht-linearen Ablauf von Change Management dar. Ist in einem Schritt noch keine vollständige Problemlösung erfolgt, kann dieser Schritt noch einmal wiederholt werden, um die Problemlösung und somit auch die Veränderung voran zu treiben, wenngleich das Gleichgewicht zwischen Wandel und Stabilität in Einklang gebracht werden sollte.⁶⁸

Nicht-lineares Change Management könnte ein probates Mittel im Rahmen von Folgeprozessen von MABs darstellen, sofern klare Phasen im unternehmerischen Alltag nicht vorgegeben werden können. Deshalb sollte dieser Ansatz in der weiteren Arbeit Berücksichtigung finden.

2.4 Kritische Würdigung der Modelle des Wandels

Die Betrachtung der Phasenmodelle wurde auf Mikro- und Makroebene unterschieden. Der Grundgedanke der Phasenmodelle stammt von Lewin, der seine drei eher starren Phasen nacheinander abhandeln lässt. Wichtig bei Lewins Phasenmodell ist das Abschließen der einzelnen Phasen, um Stabilität in den Veränderungsprozess zu bekommen. Allerdings sehen die Kritiker⁶⁹ von Lewins Phasenmodell dieses auch als Schwachpunkt. Denn sie sehen Veränderungsprozesse als fortwährende Prozesskette an. Jedoch stellt sich das Lewin'sche Modell als ein sehr starres dar. Es wurde beschrieben, dass die Veränderungszyklen einen schnelleren Rhythmus bekommen könnten, um so zügig zu verändern und zu stabilisieren.⁷⁰

Mit dem Rubikonmodell der Handlungsphasen wurde ein eher untypisches Modell für eine betriebswirtschaftliche Arbeit in diese Dissertation aufgenommen. Was es in dem Zusammenhang mit Change Management interessant macht, ist der Blick aus motivations-psychologischer⁷¹ Sichtweise. Komplexe Themen können so in einzelne Schritte zerlegt, analysiert und bei Bedarf noch einmal untersucht werden, so lange bis das

⁶⁷ Vgl. Mintzberg (1999), S. 116 ff.

⁶⁸ Vgl. Greif et al. (2004), S. 179 ff.

⁶⁹ Vgl. Schreyögg/Noss (1995), S. 175 in: Die Betriebswirtschaft, 55 (2), S. 169-185, Inversini (2005), S. 11 ff., Alveson/Svenigsson (2008), S. 20 ff., Frei et al. (1996), S. 136 ff., Kap. 2.2.1

⁷⁰ Vgl. Kap. 2.2.1, Lauer (2010), S. 18 f.

⁷¹ Vgl. bspw. Weiner (1994), Norden (1990), Nerdinger (1995)

Problem gelöst werden konnte. Das Streben nach der optimalen Lösung in Veränderungsprozessen und die damit verbundene intrinsische Motivation jedes Individuums macht es für eine betriebswirtschaftliche Arbeit interessant.⁷² Auch wenn das Rubikonmodell der Handlungsphasen einen eher geringen Einsatz in der empirischen Forschung findet, haben Heckhausen und Gollwitzer eine neue Sichtweise auf einzelne Handlungsphasen in Change Management Prozessen aus motivations-psychologischer Sichtweise eröffnet.

Auf Makroebene der Phasenmodelle lässt sich Kotters 8 Phasen-Modell einstufen. Anders als bei den beiden vorherigen Autoren ist es Kotter gelungen die Veränderungen im Unternehmen als wertfrei und neutral zu präsentieren. Durch das Einbeziehen von Mitarbeitern und die Partizipation am Change Prozess, werden sie selbst ein Teil der Veränderung. In der Forschung wird bei Kotters Phasenmodell die fehlende empirische Validierung bemängelt.⁷³ Zudem fehlt eine theoretische Grundlage auf der das Stufenmodell aufbaut und zudem wird der Top-Down Ansatz kritisiert.⁷⁴

Palmer et al. können zu dem nicht-linearen Change Management gezählt werden. Denn sie entwickeln sechs Schritte zu einer Implementierung von Veränderungen. Sie legen besonderen Wert auf eine umfassende OE-Diagnose mit schon vorhandenen Modellen und Methoden. Interessant ist hierbei, dass sich die Autoren verschiedener Ansätze bedienen. Die Klarheit der unterschiedlichen Phasen, ähnlich eines Phasenmodells, ist bei Palmer et al. nicht vorhanden. Somit könnte in dem geplanten Wandlungsprozess Unklarheit entstehen, da die Beteiligten keine klaren Phasen verfolgen können.⁷⁵

Ähnlich wie bei den emergenten Strategien von Mintzberg (1999) wird die Planbarkeit von Change Management relativiert und es entsteht ein Gleichgewicht zwischen Stabilität und Flexibilität in unternehmerischen Veränderungsprozessen.

Dennoch beziehen sie mögliche Widerstände der Beteiligten im Veränderungsprozess mit ein und liefern Implementierungsvorschläge für die unternehmerische Praxis.⁷⁶

2.5 Auslöser des Change Management für Unternehmen

Unternehmen können zwei unterschiedlichen Arten von Wandel unterliegen. Der Wandel kann einerseits durch externe Auslöser bedingt sein. Zum anderen kann der

⁷² Vgl. Kap. 2.2.2, Frey/Osterloh (1997), S. 310 ff. in: Betriebswirtschaft, S. 307-321

⁷³ Vgl. Pescher (2010), S. 130

⁷⁴ Vgl. Beer et al. (1991), Cameron/Green (2001), S. 101 ff.

⁷⁵ Vgl. Chukwujiokwe Agbim et al. (2013), S. 1 ff. in: International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 3, Issue 6, June 2013

⁷⁶ Anm. d. Verf.

Wandel innerbetriebliche Auslöser haben, was bspw. durch den externen Zuwachs von neuen Mitarbeitern bedingt ist.⁷⁷

2.5.1 Externe Auslöser

Die externen Auslöser für Change Management können in Teilen an das neue St. Galler Management Modell angelehnt werden. Dieses überarbeitete Modell von Rüegg-Stürm (2002) geht auf die Wurzeln des St. Galler Management Modells von Ulrich/Krieg (1972)⁷⁸ sowie Bleicher (1991)⁷⁹ zurück.

Das und beinhaltet die

- Umweltsphären,
- Anspruchsgruppen,
- Interaktionsthemen,
- Ordnungsmomente,
- Prozesse und Ordnungsmomente.⁸⁰

Der Bereich der Umweltsphären bildet ein zentrales Element im Hinblick auf Veränderungen. Die unternehmerische Umwelt gilt es zu analysieren. Damit einher gehen auch die Technologie, Ökologie und die Wirtschaft. Als Anspruchsgruppen lassen sich alle weiteren Stakeholder einordnen, die ebenfalls auf Veränderungsprozesse Einfluss nehmen können. Die Veränderungen durch Stakeholder können sowohl positiven, wie auch negativen Einfluss auf das Unternehmen nehmen. Erst aus dem Beitrag der Stakeholder ergibt sich das Agieren des Unternehmens. Da verschiedene Stakeholder unterschiedliche Interessen vertreten, gilt es die Interessen zu priorisieren.

⁷⁷ Vgl. Lauer (2010), S. 11 f.

⁷⁸ Schaffung eines problembezogenen Ordnungsrahmens für die Anspruchsgruppen: Unternehmen (unter Einbezug der Unternehmensumwelt), Führung und Organisation. Die Idee eines systemorientierten Ansatzes entsteht, da alle drei Anspruchsgruppen in Abhängigkeit voneinander stehen. Vgl. Schmiedle (2004), S. 70 f. Definition des St. Galler Management Modells „Bereitstellung eines problembezogenen Ordnungsrahmens und Vorgehensmuster zur integrativen Konzeptionierung von Lösungsrichtungen unter Beachtung kontextualer und situativer Bedingtheiten der Unternehmensentwicklung, die als Konzeptionshilfen für Eigenreflexion oder den Dialog zur Positionierung von Lagen und Absichten dienen.“ Bleicher (2011), S. 86

⁷⁹ Bleicher entwickelte das St. Galler Management Modell weiter. Dazu bezog er das normative (grundsätzliche Ziele der Unternehmung und Festlegung von Regeln, Kultur und Verfassung), strategische (Aufbau von Ressourcen und Organisationsstrukturen, um erfolgreiches Wirtschaften zu ermöglichen) und operative Management (Umsetzung des normativen und strategischen Managements durch die operative Verrichtung von Arbeitstätigkeiten) mit ein. Auf diese drei Management-Arten wirkt die Managementphilosophie mit ihren Visionen ein. Aus diesen Vorgaben und Management-Arten leiten sich Aktivitäten ab, die sich in der internen und externen Unternehmensentwicklung widerspiegeln. Vgl. Bleicher (2011), S. 86 ff.

⁸⁰ Vgl. Rüegg-Stürm (2004), S. 69

Organisationen setzten sich mit Themen auseinander, die von unterschiedlichen Stakeholdern angestoßen und an das Unternehmen herangetragen werden. Für den Umgang mit Interaktionsthemen und Prozessen bedarf es Kommunikation. Diese beschäftigen sich auch immer mit Werten, Normen und Interessen, Anliegen sowie Ressourcen.⁸¹

Die weiteren Punkte der Ordnungsmomente sowie der Prozesse und Ordnungsmomente sollen an dieser Stelle nicht weiter als externer Einflussfaktor des Change Management betrachtet werden, da diese Punkte sich um die internen Prozesse eines Unternehmens kümmern.

Die Weltmärkte bewegen sich heutzutage in einer unheimlich schnellen Geschwindigkeit und werden multipolarer. Durch den hohen Wettbewerbsdruck, verursacht durch die Gesellschaft und die Kunden im In- und Ausland, steigen die Anforderungen für Unternehmen hinsichtlich Kosten und Qualität.⁸²

„Darüber hinaus sind sie im Umgang mit stetig wachsenden Handelsvolumina, mit der zunehmenden Vernetzung von Märkten und Unternehmen, der Liberalisierung von Finanzmärkten sowie dem wachsenden Wettbewerb um Fachkräfte deutlich stärker gefordert.“⁸³

Ein weiterer externer Einflussfaktor ist erst in den letzten Jahren gewachsen: das Diversity Management. Dabei handelt es sich um die Chancengleichheit, Fairness und soziale Gerechtigkeit hinsichtlich Alter, Geschlecht, Religion, sexueller Orientierung, Behinderung u.a.

Diese Schlagworte leiten sich aus dem Anti-Diskriminierungsgesetz in Deutschland⁸⁴ und der äquivalenten Richtlinie in der EU⁸⁵ ab.⁸⁶ Diese Richtlinien geben Unternehmen vor nach diesen Regeln zu handeln, was als ein externer Druckfaktor bei Organisationen wahrgenommen werden könnte.

⁸¹ Vgl. Rüegg-Stürm (2004), S. 69 ff.

⁸² Vgl. Bartscher/Stöckl (2011), S. 16 f.

⁸³ Bartscher/Stöckl (2011), S. 16

⁸⁴ Vgl. Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz vom 14. August 2006 (BGBl. I S. 1897), letzte Änderung durch Artikel 8 des Gesetzes vom 3. April 2013 (BGBl. I S. 610) von <http://www.gesetze-im-internet.de>, Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz, Druckdatum 03.09.2014

⁸⁵ „[...] die Antirassismusrichtlinie (2000/43/EG), die Rahmenrichtlinie Beschäftigung (2000/78/EG), die "Gender-Richtlinie" (2002/73/EG) Diese Richtlinie wurde mittlerweile gemeinsam mit anderen Richtlinien zur Gleichbehandlung von Männern und Frauen neugefasst und zwar durch die Richtlinie 2006/54/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 5. Juli 2006 zur Verwirklichung des Grundsatzes der Chancengleichheit und Gleichbehandlung von Männern und Frauen in Arbeits- und Beschäftigungsfragen (Abl. EG Nr. L 204 S. 23) und die Richtlinie zur Gleichstellung der Geschlechter auch außerhalb der Arbeitswelt (2004/113/EG).[...]“ <http://www.antidiskriminierungsstelle.de>, Antidiskriminierungsstelle des Bundes, Druckdatum 03.09.2014

⁸⁶ Vgl. Voigt/Wagner (2007), S. 2 ff.

Zusammengefasst können folgende externe Auslöser für ein Change Management genannt werden: Die Punkte des neuen St. Galler Management Modells (Umweltsphären, Technologie, Ökologie sowie die Wirtschaft).

Zudem wirken auf Unternehmen Stakeholder mit ihre Interessen und Ansprüchen ein. Unternehmen unterliegen einem sehr hohen Wettbewerbsdruck. Deshalb ist es umso wichtiger, dass sich Märkte und Unternehmen stärker miteinander vernetzen. Dem Diversity Management kann in der Zukunft ein hoher Stellenwert beigemessen werden, da die Gleichbehandlung von Arbeitnehmern nicht nur einen externen Auslöser für Change Management darstellt, sondern zugleich auch eine Herausforderung ist.

2.5.2 Innerbetriebliche Auslöser

„Wer nicht wächst, stirbt.“⁸⁷

Der in der betriebswirtschaftlichen Literatur schwer zu definierende Begriff des Unternehmenswachstums⁸⁸ ist für eine gesunde Firma ein unabdingbarer Prozess, um weiteren Fortschritt, neue Technologien etc. erzielen zu können. Wachstum bringt eine vielfältige Art von Veränderungen mit sich: Es müssen neue Mitarbeiter und Prozesse integriert werden, ganze Abteilungen werden evtl. aufgelöst oder aufgeteilt. Zudem sind Unternehmen in ihrer Organisation einem erhöhten Performance-Druck ausgesetzt. Das Ziel der letzten Jahre lautete häufig Kostensenkung, aber dennoch die Qualität zu erhöhen.⁸⁹ Auch der demographische Wandel und damit der Abgang von Wissen aus der Organisation stellt einen Einflussfaktor des Change Management für Unternehmen dar. Die Bevölkerung wird älter und die nachfolgenden Generationen sind mit einer rückläufigen Bevölkerungszahl versehen. Dies wirkt sich nicht nur auf die gesamte Gesellschaft aus, sondern auch auf das Erwerbsleben und somit die Unternehmen. Die „altersstrukturelle Zusammensetzung des Erwerbspotentials“⁹⁰ wird sich zukünftig ebenfalls einer Veränderung unterziehen, was wiederum auch Veränderungen für Unternehmen mit sich bringt. Das Wissen der alternden Belegschaft muss versucht werden in der Organisation zu halten. Dies kann bspw. durch Wissensmanagement erfolgen.⁹¹ Daraus erwächst auch wieder eine weitere Aufgabe im Change Manage-

⁸⁷ Quelle (2011), S. 15

⁸⁸ Vgl. Brockhoff (2008), S. 225 ff. in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft ZfB 78. Jg. (2008), H. 2, S. 225-246

⁸⁹ Vgl. Bürgermeister (2008), S. 1, Kostensenkung und Erhöhung der Qualität bei der AUDI AG über Kruschke (2014) über <http://www.produktion.de>, Druckdatum 08.09.2014; ebenfalls eine Kostensenkung bei gleichzeitiger Erhöhung der Qualität bei der Daimler AG über o.V. (2014) über <http://www.manager-magazin.de>, Druckdatum 08.09.2014

⁹⁰ Roth et al. (2007), S. 100 in: Zeitschrift für Personalpsychologie, 6 (3), S. 99-116

⁹¹ Vgl. Bundesministerium des Inneren (2012), S. 37 in: Jedes Alter zählt – Die Demographie Strategie der Bundesregierung

ment. Denn so müssen Wissensmanagement-Prozesse in die Organisationsstruktur etabliert und gelebt werden, um das Wissen aufzubauen, mit ihm arbeiten zu können und vor allem aber das Wissen zu behalten.⁹² Nicht nur der Weggang älterer Arbeitnehmer stellt für Unternehmen eine Herausforderung in Sachen Change Management dar. Auch die junge Generation⁹³ stellt andere Ansprüche an das Erwerbsleben, als dies noch ältere Generationen getan haben. Die Generation Y möchte das Leben genießen, dabei aber gleichzeitig Karrierechancen aufgezeigt und Feedback zur eignen Person bekommen. Der Spaß an der Arbeit und das involviert Sein in Entstehungsprozesse, sowie die Nutzung neuer Medien und Technologien und eine ausgewogene Work-Life Balance weist eine Herausforderung für Unternehmen auf.⁹⁴ Bisher Bekanntes wird von der Generation Y in Frage gestellt.⁹⁵

Aber auch das Diversity Management kann als ein innerbetrieblicher Auslöser für ein Change Management gesehen werden. Denn alle angesprochenen Punkte in Kap. 2.5.1 können ebenfalls im Inneren einer Unternehmung auftreten.⁹⁶

„Organisationen müssen also – um hier in einer Analogie zu sprechen – ihr „Verhalten“ ändern; sie müssen „lernen“, zweckmäßig auf neue Konstellationen im Umfeld zu reagieren und sich dabei nicht nur auf Versuch und Irrtum als Methode des Lernens zu verlassen, sondern auch ein kognitives Lernen im Sinne eines „Problembehandelns“ (Freud, 1911) zu betreiben.“⁹⁷

Zusammenfassend gibt es somit folgende innerbetriebliche Auslöser für das Change Management: Unternehmen stehen unter einem großen Performance oder auch Leistungsdruck. Damit ein Unternehmen rentabel agieren kann, müssen Kosten gesenkt und die Qualität erhöht werden. Ein Auslöser für einen Wandel kann zudem ein Unternehmenswachstum sein. Der demographische Wandel und das Altern der Belegschaft stellt ein Unternehmen vor Herausforderungen. Damit verbunden ist das Wissensmanagement, um das Wissen im Unternehmen zu halten. Durch den demographischen Wandel kommt eine neue Generation mit in das Unternehmen: die Generation Y. Diese hat andere Anforderungen an die Arbeitswelt als noch zuvor die Generation X oder die Baby-Boomer. Diversity Management stellt nicht nur einen externen Auslöser für Wandel dar, dies kann auch der Auslöser innerhalb eines Unternehmens sein Change Management vorzunehmen.

⁹² Vgl. Doppler/Lauterburg (2008), S. 202 ff.

⁹³ Die Generation Y ist die Generation der jungen Menschen, die in den 1980-er Jahren geboren wurden. Vgl. Pament (2009), S. 15 ff.

⁹⁴ Vgl. Rump/Eilers (2006), S. 14 ff. in: Rump et al. (2006) Managing Employability, S. 13-73, Pament (2013), S. 1 ff.

⁹⁵ Vgl. Pament (2013), S. 1 ff.

⁹⁶ Vgl. Studt (2008), S. 33

⁹⁷ Rosenstiel (2000), S. 145 in: Mandl/Reinmann-Rothmeier: Wissensmanagement: Informationszuwachs -Wissensschwund?; die strategische Bedeutung des Wissensmanagements (2000), S. 139 ff.

2.6 Auswirkung von Change Management auf Unternehmen

Je nach unternehmensspezifischem Status Quo erfolgt im Rahmen von Change Management die Veränderung eines oder mehrerer der aufgeführten Objekte, um eine optimierte Anpassung des Unternehmens an veränderte Kontextfaktoren zu realisieren. Dabei werden zum einen prozessorientierte als auch strategische Ziele des Change Management verfolgt. Auf die prozessorientierten Ziele haben Rank und Scheinpflug in ihrer Definition von Change Management mit dem Verweis auf die Prozesseffizienz und -effektivität sowie die Erhöhung der Veränderungsakzeptanz durch die Beteiligten Bezug genommen.⁹⁸

Um eine nachhaltige Veränderung zu erreichen, bedarf es einer umfassenden Kontrolle und einer Stabilisierung der veränderten Objekte. Schon Kurt Lewin merkte 1947 in seinem bekannten Phasen-Modell⁹⁹ an, dass der Veränderungserfolg maßgeblich von der Stabilisierung der Veränderung abhängt, da Menschen dazu neigen, den altbekannten Status Quo aufrechtzuerhalten.¹⁰⁰ Becker (2009) weist im Zusammenhang mit der Stabilisierungsphase auf Reviews¹⁰¹ und die „Koppelung [der veränderten Objekte] mit bereits existierenden Instrumenten“¹⁰² hin. Durch das Aufrechterhalten des Änderungsdrucks auf die Beteiligten, soll dem Scheitern von Veränderungsprojekten vorgebeugt werden.¹⁰³

Dennoch sind Unternehmen den externen und internen Auslösern von Change Management¹⁰⁴ permanent ausgesetzt.¹⁰⁵ Vor allem die externen Auslöser für Change Management lassen Unternehmen heutzutage häufiger einen Blick nach außen werfen, da gerade diese Einflussfaktoren das Unternehmen zu Veränderungen zwingen können.¹⁰⁶

Zugleich muss angemerkt werden, dass es für die erfolgreiche Durchsetzung eines Veränderungsprozesses in Unternehmen kein Patentrezept gibt: Grundsätzlich gilt es, die unternehmensspezifischen Gegebenheiten bei der Planung und Durchführung eines Change-Management-Projektes zu beachten.¹⁰⁷

⁹⁸ Vgl. Rank/Scheinpflug (2010), S. 18 ff., Kap. 2.1

⁹⁹ Vgl. Kap. 2.2.1

¹⁰⁰ Vgl. Schmidt (1996), S. 63 ff.

¹⁰¹ Vgl. Becker (2009), S. 650 f.

¹⁰² Becker (2009), S. 650

¹⁰³ Vgl. Schmidt (1996), S. 63

¹⁰⁴ Vgl. Kap. 2.5.1, 2.5.2

¹⁰⁵ Vgl. Doppler/Lauterburg (2008), S. 95 ff.

¹⁰⁶ Vgl. Doppler/Lauterburg (2008), S. 95 ff.

¹⁰⁷ Vgl. Vahs/Leiser (2003), S. 1, Rank/Scheinpflug (2010), S. 259 f.

2.6.1 *Parameter 1: Organisationsentwicklung im Rahmen einer prozessorientierten Unternehmung*

„Da Organisationsentwicklung ein Prozess zur Verbesserung der organisatorischen Leistungsfähigkeit ist, will sie die Dinge anders und besser machen, und dies bedeutet eine Änderung einiger Eigenschaften in der Organisation“¹⁰⁸ Die Organisationsentwicklung (OE) hat nicht den Anspruch im Mikrosystem eines Unternehmens Veränderungen vorzunehmen. Veränderungen im Rahmen von OE erfolgen zumeist auf der Makroebene eines Unternehmens und nehmen Veränderungen des Wertrahmens einer Unternehmung vor.¹⁰⁹

Es können drei unterschiedliche Strategie-Ansätze für Veränderungen differenziert werden:

- empirisch-rationale Strategien,
- normative-reeduktative Strategien¹¹⁰,
- Macht-und Zwangstrategien.

OE kann auf unterschiedliche Weise mit verschiedenen Strategien ablaufen. Empirisch-rationale Strategien gehen davon aus, dass Individuen rational denkend sind und jene Interessen verfolgen, die für sie einen Vorteil bedeuten.¹¹¹

Bei normativ-reeduktativen Strategien wird davon ausgegangen, dass das gesamte Leben auf Normen basiert. Veränderungen entstehen durch eine Veränderung der bisher gelebten Normen. Die gewohnten Denkmuster sollen hierbei durchbrochen werden.¹¹² Allerdings stellt Bleicher (2011) diese These mit seinem Modell in Frage. Da Bleicher davon ausgeht, dass dieses Modell mithilfe des normativen, strategischen und operativen Management die Unternehmensentwicklung lenkt.¹¹³

Macht- und Zwangstrategien gehen davon aus, dass Veränderungen mit Macht durch eine Top-Down-Struktur verhängt werden und, dass Kompromisse geschlossen werden müssen. Vorgaben und Maßnahmen gehören zu dieser Strategie dazu.¹¹⁴

French/Bell (1990) sehen die Aufgabe der OE in der „Verbesserung und Steuerung der Organisationskultur“¹¹⁵, zudem wird durch Burke und Hornstein betont, dass OE nicht nur eine reine Veränderung bedeutet, sondern ebenfalls die soziale Komponente in die

¹⁰⁸ French/Bell (1990), S. 72

¹⁰⁹ Vgl. French/Bell (1990), S. 72

¹¹⁰ Vgl. French/Bell (1990), S. 72 ff., Glasl (1983), S. 22

¹¹¹ Vgl. French/Bell (1990), S. 72 ff.

¹¹² Vgl. French/Bell (1990), S. 72 ff., Glasl (1983), S. 22

¹¹³ Vgl. Bleicher (2011), S. 86 ff.

¹¹⁴ Vgl. French/Bell (1990), S. 72 ff., Glasl (1983), S. 21

¹¹⁵ French/Bell (1990), S. 75

Entwicklung der Organisation mit einbezieht. Die internen Prozesse, die Kultur, die Kommunikation und weitere Prozesse werden grundlegend verändert. Grundsätzlich bezieht sich OE somit auf das gesamte Wertegerüst eines Unternehmens und blickt weit über den Tellerrand eines einzelnen Mitarbeiters, eines Teams oder einer Abteilung hinaus. „Entwicklung geschieht nur, wenn sie von den maßgeblichen Menschen in der Organisation bewusst gewollt wird.“¹¹⁶ Es erfolgen tiefgreifende kulturelle Veränderungen in einem Unternehmen, die es gilt geordnet und geplant zu vollziehen.¹¹⁷ Ulrich (1968) begründete seine Managementlehre mit einem system-kybernetischen Ansatz, bei dem er die System-Umweltbeziehung untersucht. An dieser Stelle soll jedoch nicht näher auf Ulrichs Systemtheorie eingegangen werden, wenngleich sie eine interessante Managementlehre darstellt. Aufbauend auf die Systemtheorie ist das St. Galler Management Modell (Ulrich/Krieg, 1972) sowie das Konzept des integrierten Management von Bleicher (1991) vorzufinden. In dieser Arbeit wird das neue St. Galler Management Modell in Kap. 2.5.1 mit einbezogen.¹¹⁸ Change Management stellt eine Komponente von OE dar. OE hebt sich im Wesentlichen durch die folgenden Punkte von Change Management ab:

- grundlegende Veränderungen durch OE im gesamten Unternehmen,
- Einsatz von Strategien und nicht von Phasenmodellen,
- Veränderungen des Wertgerüsts eines Unternehmens.¹¹⁹

Die vorangegangenen Kapitel haben eine Grundlage zum Verständnis des Themas Change Management in der Unternehmensumwelt gelegt. Die in den beiden nächsten Abschnitten folgenden Prozesstheorien zählen in der Literatur zu den Motivationstheorien. Motivationstheorien und Anreizmodelle könnten eine entscheidende Rolle, sowohl für Mitarbeiterbefragungen, als auch für das Change Management spielen und damit das Bindeglied beider Konzepte darstellen. Aus diesem Grund sollen die Prozesstheorien von Vroom und Porter/Lawler näher betrachtet und im Anschluss kritisch, vor dem Hintergrund des Change Management, diskutiert werden.

2.6.1.1 Prozesstheorie 1: der Theorieansatz nach Vroom

Die Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie (VIE-Theorie) nach Vroom (1964) verfolgt den Ansatz, dass Menschen die Nutzen-Erwartung maximieren können. Diese Theorie basiert auf dem Weg-Ziel-Ansatz.¹²⁰

¹¹⁶ Glasl et al. (2014), S. 14 in: OrganisationsEntwicklung 2/2014, S. 14-18

¹¹⁷ Vgl. French/Bell (1990), S. 74 ff., Glasl (1983), S. 23 f.

¹¹⁸ Vgl. Schwaninger (2014), S. 91 ff. in: OrganisationsEntwicklung, Nr. 3/2014, S. 90-94

¹¹⁹ Vgl. dazu auch Kap. 2.1

¹²⁰ Die Autoren Georgopoulos/Mahoney/Jones bezeichnen die oben benannte Theorie als Weg-Ziel Ansatz. Die VIE-Theorie ist aber auch unter dem Namen Valenz-Theorie, Erwartung-Theorie oder

Vrooms Theorieansatz beschäftigt sich mit dem Verhalten von Menschen in einer Organisation und der damit verbundenen Verhaltensweise des Individuums im Zusammenhang der Arbeitssituation. Diese Theorie untersucht nicht die inhaltlichen Aspekte, warum ein Individuum motiviert ist, sondern wie Motivation zustande kommt.¹²¹

Der Mitarbeiter einer Organisation hat die Möglichkeit zwischen verschiedenen Handlungsalternativen und diversen Anstrengungsniveaus zu wählen. Die Ausprägung der Intensität hat drei verschiedene Einflussfaktoren, wodurch die Handlung bestimmt wird:

- Valenz
- Instrumentalität
- Erwartung¹²²

Weinert liefert Beispiele zu den drei oben genannten Begriffen.

- „Wird die Bemühung nun wirklich zu einer hohen Arbeitsleistung führen (Erwartung)?
- Wird eine hohe Arbeitsleistung (Ergebnis der ersten Ebene) zu Beförderung oder Lohnerhöhung führen (Instrumentalität)?
- Wie wichtig (Valenz) sind Beförderungen und Lohnerhöhung (Ergebnisse der zweiten Ebene) für mich?“¹²³ Dies bedeutet, dass das Individuum sehr Ich-bezogen agiert. Die Theorie postuliert, dass der Mitarbeiter nur am eigenen Erfolg ausgerichtet ist. Das Team steht dabei nicht im Vordergrund.¹²⁴

Eine Leistung wird in diesem Kontext nur als erstrebenswert angesehen, wenn damit ein wünschenswertes Ziel erreicht werden kann. Die Ausgangsfrage hierbei ist: Wie hoch muss der Aufwand sein, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen?¹²⁵

Eine Valenz ist ein Wert bestimmter Zustände für ein Individuum. Sie ist in diesem Sinne als ein Barometer zu verstehen, da erwartete oder wünschenswerte Zustände beschrieben werden. Vroom unterscheidet hierbei die Wertigkeit (valence) von dem Wert (value). Große Diskrepanzen können demnach zwischen erwarteter Zufriedenheit und der tatsächlich erzielten Zufriedenheit bei einer Person entstehen. Im Nachgang

Instrumentalitäts-Theorie zu finden. Vgl. Schanz (1977), S. 214. nach Georgopoulos et al., Vroom (1964), S. 19, Rosenstiel (1999), S. 53 in: Bühler/Siegert (1999), S. 47-77, Beckmann/Heckhausen (2006), S. 136 ff. in: Heckhausen/Heckhausen (2006), S. 105-142, Nerdinger (2006), S. 390 in: Schuler (2006), S. 385-407

¹²¹ Vgl. Vroom (1964), S. 3, vgl. auch prädezyonale Phase nach Heckhausen in Kap. 2.2.2

¹²² Vgl. Vroom (1964), S. 14 ff.

¹²³ Weinert (2004), S. 207

¹²⁴ Vgl. Weinert (2004), S. 206 ff.

¹²⁵ Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005) S. 537 ff, Wiswede (1995) S. 66

der Handlung kann der Zustand als positiv (Attraktivität des Ergebnisses), negativ (Ablehnung des Ergebnisses) oder als neutral (neutrales Ergebnis) bewertet werden.¹²⁶

Nach Vroom hat eine Valenz zwei Ordnungen:

- Valenz 1. Ordnung ist der unmittelbare Nutzen einer Handlung.
- Valenz 2. Ordnung sind tiefer gehende Motive, welche zu einer Handlung leiten.

Vrooms Konzept beruht generell auf der Valenz 2. Ordnung. Allerdings können externe Betrachter bei Individuen nur die Valenz 1. Ordnung von außen erkennen.¹²⁷

Die Instrumentalität steht zwischen dem Ergebnis einer Handlung und den daraus resultierenden Handlungskonsequenzen. Die oben beschriebene Instrumentalität wird auch als das Mittel-zum-Zweck-Denken zusammengefasst. Das Handlungsergebnis kann sowohl positive als auch negative Auswirkungen (Instrumentalität) haben. Die Folgen des Handlungsergebnisses werden von dem Individuum schon im Vorfeld betrachtet, um so die persönliche Motivation zu unterstützen.¹²⁸

Personen treffen mit ihren eigenen Einschätzungen Vorhersagen, dass mit gewissen Anstrengungen ein Ziel erreicht werden kann. Vroom nennt dies die Handlungs-Ergebnis-Erwartung.¹²⁹

Instrumentalität und Erwartung gehören nach Vroom deutlich voneinander abgegrenzt, da die Instrumentalität eine Ergebnis-Folge-Verbindung ist. Die Handlungs-Ergebnis-Erwartung hängt im Gegensatz dazu häufig mit persönlichen Merkmalen des Individuums zusammen. Auf diese Verbindung kann das Individuum gezielt Einfluss nehmen.¹³⁰

Die Theorie Vrooms ist nach wie vor „... eine der wichtigsten Motivationstheorien in der Organisations-und Personalpsychologie ...“¹³¹ Die Kritik an diesem Modell macht

¹²⁶ Vgl. Vroom (1964), S. 15, Lattmann (1982), S. 161 ff., Wunderer/Küpers (2003), S. 115, Beckmann/Heckhausen (2006), S. 137 in: Heckhausen/Heckhausen (2006), S. 105-142

¹²⁷ Vgl. Vroom (1964), S. 15 ff.

¹²⁸ Vgl. Vroom (1964), S. 16, Campbell et al. (1970), S. 344 f., Lattmann (1982), S. 163 f., Staehle (1999), S. 232, Scholz (2000), S. 895 f., Wunderer/Küpers (2003), S. 115, Drumm (2005), S. 482 f., Heckhausen (2006), S. 23 in: Heckhausen/Heckhausen (2006), S. 11-43

¹²⁹ Vgl. Vroom (1964), S. 17 f. Vroom erstellte eine Formel, welche die Begriffe Valenz (V) und Instrumentalität miteinander in Beziehung setzt. **Valenz (E)** = $\sum_{i=1}^n (V(F_i) * I(F_i))$ „Die Valenz eines Handlungsergebnisses ... setzt sich demnach aus den aufsummierten Produkten der einzelnen Valenzen aller Handlungsfolgen ... und deren jeweiligen Instrumentalitäten ... zusammen.“ Pleier (2008), S. 79

¹³⁰ Vgl. Vroom (1964), S. 19, Lattmann (1982), S. 164 f., Staehle (1999), S. 233

¹³¹ Weinert (2004), S. 207

deutlich, dass die praktische Anwendung dieses Konzeptes nur eingeschränkt möglich ist.¹³²

Die Validität der VIE-Theorie ist unumstritten, da sehr viele Wissenschaftler Vrooms Theorie bestätigen konnten. Die größte Unschärfe an der Theorie ist, dass Vroom keinen Faktor angibt, der die Erwartungen des Individuums beeinflusst. Bis heute wurde nicht ausreichend dargelegt, wie sich die Instrumentalität und die Erwartungen entwickeln und wodurch sie beeinflusst werden.¹³³ Zudem wurden die multiplikative Verknüpfung der Faktoren (insbesondere Erwartung und Valenz) und das sachliche Menschenbild kritisiert. Hinzu kommt eine negative Wertung über die Einteilung der Valenz in zwei Stufen. Es stellt sich bei den Valenz-Stufen die Frage, ob und wie weit es nach dem Vroom'schen Modell ein Endziel für das Individuum gibt und wie dieses erreicht werden kann.¹³⁴ Ferner ist es denkbar, dass Mitarbeiter gewisse Situationen nicht richtig einschätzen können. Dies geschieht durch persönliche Emotionen oder eventuelle Fehleinschätzungen. Durch diese kann das eigentliche Ziel verfehlt werden.¹³⁵

Zusammenfassung. Die Vroom'sche Theorie stellt die Maximierung einer Nutzen-Erwartung, das Verhalten von Individuen in einer Organisation auf. Die Handlung des Individuums wird bestimmt durch die Valenz, die Instrumentalität sowie die Erwartung. Eine Leistung ist dann gut, wenn ein erwünschtes Ziel erreicht wurde. Die Kritik an Vrooms Theorie ist die geringe praktische Anwendbarkeit.¹³⁶

Als kritische Reflexion in Bezug auf diese Arbeit ist anzumerken, dass die Übertragung bzw. der Nutzen im Hinblick auf die MAB nicht in hohem Maße sinnvoll erscheint. Denn Vroom stellt das Individuum und das Mittel zum Zweck Denken in den Vordergrund. Nach Vrooms Theorie müssten MA freiwillig und handlungsmotiviert an einer MAB teilnehmen, um im Anschluss Veränderungen aus den Befragungsergebnissen zu erarbeiten. Don Dillman (1978) verfolgt eine konträre Strategie mit der Total Design Method, indem er untersuchte, wie Befragungsteilnehmer reagieren, wenn sie für die Teilnahme an einer Befragung Geldbeträge oder andere monetäre Anreize wie z.B. Gutscheine angeboten bekamen.¹³⁷ In darauf folgenden Studien wurde

¹³² Vgl. Campbell et al. (1970), S. 345, Locke (1975), S. 458 ff. in: Annual Review of Psychology, Vol. 26 (1975), S. 457-480, Lattmann (1982), S. 173 f., Stachle (1999), S. 236, Wunderer/Küpers (2003), S. 117 f., Drumm (2005), S. 483, Beckmann/Heckhausen (2006), S. 139 f., Berthel/Becker (2007), S. 28

¹³³ Vgl. Weinert (2004), S. 207

¹³⁴ Vgl. Rosenstiel et al. (2005), S. 272

¹³⁵ Vgl. Weinert (2004), S. 207 f., Campbell et al. (1970), S. 345 ff., Frese (2014), S. 158 f. in: Baum et al. (2014), S. 151-188, Semmer/Udris (2004), S. 166 f. in: Schuler (2004) S. 157-195, Drumm (2005), S. 483, Beckmann/Heckhausen (2006), S. 139 f., Berthel/Becker (2007), S. 28

¹³⁶ Anm. d. Verf.

¹³⁷ Vgl. Dillman (2011), S. 1 ff.

ebenfalls belegt, dass monetäre Anreize die Beteiligungsquote steigern können.¹³⁸ Es ist allerdings fraglich, ob monetäre Anreize dabei behilflich sein können, zu messen wie Motivation zustande kommt.

Im Zusammenhang mit einer MAB¹³⁹ stehen bei der Vroom'schen Theorie das Leistungsprinzip im Vordergrund. Das Streben nach einer positiven Bewertung der Führungskraft durch seine Mitarbeiter könnte dem Leistungsprinzip entsprechen. Bei den Mitarbeitern könnte die Teilnahme an einer MAB durch die Umsetzung guter Verbesserungsideen belohnt werden.¹⁴⁰ Zudem könnten Motivationsstrategien für Veränderungsprojekte, im Rahmen einer MAB, auf Grundlage der VIE-Theorie Vrooms erarbeitet werden.

2.6.1.2 Prozesstheorie 2: der Theorieansatz von Porter und Lawler

Porter/Lawler (1969) gehen, im Gegensatz zu den vorherigen Theorien, noch einen Schritt weiter im Hinblick auf Motivation und Leistung. Dies scheint für die Folgeprozesse von Mitarbeiterbefragungen ein interessanter Ansatz zu sein.¹⁴¹ Die neue Komponente hierbei ist der Einbezug von Zufriedenheit der Persönlichkeit. Die Autoren beziehen in ihr Modell folgende Komponenten mit ein:

1. Value of Reward : Nutzen und Belohnung die ein Individuum zu erhalten vermag,
2. Perceived Effort: Wahrscheinlichkeit, dass für eine Anstrengung/Leistung eine Belohnung erfolgen wird,
3. Effort: die Anstrengung, der Arbeitsaufwand, um eine Aufgabe zu bewältigen. Diese Variable gilt als Hauptvariable in diesem Modell¹⁴²,
4. Abilities and Traits: Möglichkeiten und persönliche Eigenschaften werden als eine langfristige Variable gesehen, da sie von jedem Individuum ausgeht. Sie ist unabhängig von situativen Faktoren,
5. Role Perceptions: Definition des Arbeitsumfelds des Individuums und die Anstrengung eine effektive Leistung abzulegen¹⁴³,
6. Performance: die Arbeitsleistung, der Erfolg,
7. Rewards: Belohnungen sind wünschenswerte Zustände, die ein Individuum durch das eigene Denken (intrinsisch) oder die Handlung anderer (extrinsisch) erhält,
8. Perceived equitable Rewards: Anspruchsniveau eines Individuums, ab wann eine Belohnung als fair eingestuft wird,

¹³⁸ Vgl. Rosel et al. (2008), S. 1139 ff. in: Human Relations (2008), 61, S. 1139-1160

¹³⁹ Vgl. Kap. 3

¹⁴⁰ Vgl. hierzu den Ansatz von Don Dillman (1978)

¹⁴¹ Anm. d. Verf.

¹⁴² Hohe Anstrengung korreliert häufig mit einer hohen Leistung. Vgl. Porter/Lawler (1968), S. 21

¹⁴³ Es kann evaluiert werden, wie hoch der physikalische Output jedes Individuums ist oder subjektive Messungen können die Leistung des Individuums bewerten.

9. Satisfaction: der Zufriedenheit des Anspruchsniveaus, verglichen mit der tatsächlichen Belohnung. Je größer die Anspruchsniveaus sind, desto größer kann die Unzufriedenheit des Individuums mit einer Situation sein.

Ziel von Porter/Lawler ist es, eine Reihe von Variablen in das Modell einzubeziehen und diese zu kombinieren. Im Gegensatz zu Vroom sollen nur die positiven Auswirkungen in dem Modell verwendet werden, was beispielsweise Belohnungen einschließt. Das persönliche Empfinden von Belohnungen ist bei jedem Individuum unterschiedlich. Eine frisch ausgelernte junge Frau wird andere Ansprüche an Belohnung stellen, als ein berufserfahrener Manager.¹⁴⁴

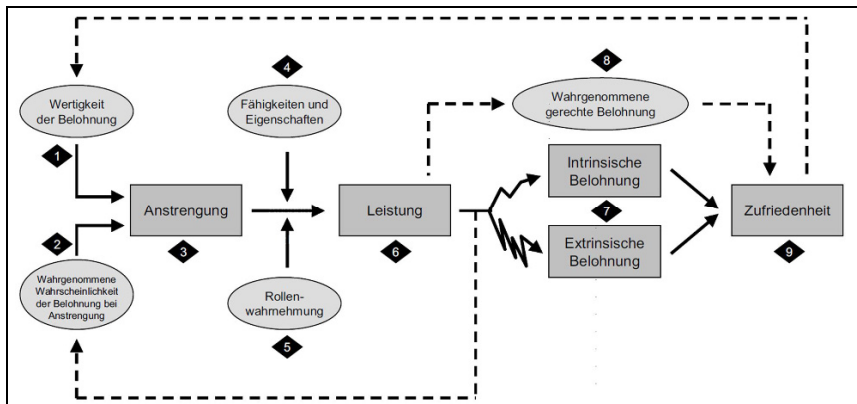


Abbildung 3: Modell von Porter/Lawler (1969)¹⁴⁵

Das Porter'sche/Lawler'sche Modell stellte eine Feedbackschleife von der Zufriedenheit und dem Wert der Entlohnung dar. Es wird von den beiden Autoren angenommen, dass eine Zufriedenheit bei dem Individuum eintritt, wenn fundamentale Bedürfnisse zufrieden gestellt werden.¹⁴⁶

Porter/Lawler beginnen in ihrem Modell mit der Wertigkeit der Belohnung (1) sowie dem wahrgenommenen Arbeitsaufwand und der Wahrscheinlichkeit der Belohnung (2). Aus diesen beiden Attributen entsteht der Effort, also die Anstrengung die ein Arbeitnehmer in seine Arbeit legt (3). Wird eine Tätigkeit absolviert, entsteht bei dem Individuum eine Leistung¹⁴⁷ (6). Einen erheblichen Einfluss auf die Leistung haben die

¹⁴⁴ Vgl. Porter/Lawler (1969), S. 15 ff. u. S. 159 ff., Wunderer/Küpers (2003), S. 119, Drumm (2005), S. 484 ff., Berthel/Becker (2007), S. 29

¹⁴⁵ Pleier (2008), S. 81 in Anlehnung an Porter/Lawler (1968), S. 165.

¹⁴⁶ Vgl. Porter/Lawler (1968), S. 16 ff.; Abbildung 3: Modell von Porter/Lawler (1969)

¹⁴⁷ Ob die Leistung in diesem Falle hoch oder niedrig ist, gilt es an dieser Stelle nicht zu bewerten. (Anm. d. Verf.)

Charakterzüge und die Fähigkeiten (4) jedes einzelnen Mitarbeiters, sowie dessen Rollenwahrnehmung bei der Erfüllung der Tätigkeit (5). Erbringt ein Individuum Leistung, möchte es für diese auch belohnt werden.

Die Belohnung und dessen Erfüllung (7) kann auf intrinsische¹⁴⁸ oder extrinsische¹⁴⁹ Weise erfolgen, inwieweit das Individuum die erhaltenen Belohnungen als gerecht empfindet, ist individuell verschieden.¹⁵⁰

Zusammenfassung. Porter und Lawler entwickelten ein komplexes Modell mit der Einbeziehung von Anstrengung, Leistung und Zufriedenheit sowie der Belohnung von Leistung.¹⁵¹

2.6.1.3 Kritische Reflexion der Prozesstheorien

In Kapitel 2.6.1 wurden die Prozesstheorien von Vroom und der Theorieansatz von Porter/Lawler betrachtet.

Vroom entwickelte den Ansatz, dass Menschen die Erwartung an einen Nutzen maximieren. Hierbei liegt Gewicht auf dem Individuum das sich innerhalb einer Organisation bewegt. Vroom bringt die Begriffe Valenz, Instrumentalität und Erwartung ein. Der Mitarbeiter agiert durch eine intrinsische Motivation z.B. erhält er durch eine gute Arbeitsleistung das erwartete Ergebnis.

Kritisiert wird bei seiner Theorie jedoch, dass sie in der Praxis schwer anwendbar sei, da Individuen nicht streng rational nach der VIE-Theorie handeln. Des Weiteren führt, nach Vroom, allein die Motivation zu einer Handlung, was sich in der Praxis als schwer erweisen kann. Beispielsweise kann ein Mitarbeiter bei einer Fließbandtätigkeit nicht seine vorgegebene Handlung aufgeben, um eine rein intrinsisch motivierte Tätigkeit zu vollziehen.

Porter/Lawler beziehen bei ihren Untersuchungen die Motivation, Leistung und die Zufriedenheit ein. Das Modell dieser beiden Autoren stellt eine Feedbackschleife der Zufriedenheit und dem Wert der Entlohnung dar.

¹⁴⁸ Intrinsische (Arbeits-) motivation ist der innere und freiwillige Antrieb eines Individuums, wobei die Bedürfnisbefriedigung durch die Tätigkeit als solches entsteht. Es entsteht Freude an der Arbeit, selbstgesteckte Ziele werden erreicht und Normen werden eingehalten. Vgl. Frey/Osterloh (2002), S. 24 f.

¹⁴⁹ Extrinsische (Arbeits-) motivation dient der instrumentellen Bedürfnisbefriedigung, was bedeutet dass die Arbeitsmotivation durch äußere Einflüsse beeinträchtigt wird. Äußere Einflüsse sind hier beispielsweise monetäre Anreize. Vgl. Frey/Osterloh (2002), S. 24

¹⁵⁰ Vgl. Adams (1965), S. 272 ff., in: Berkowitz (1965), S. 267-299, Campbell et al. (1970), S. 348 ff., Scholz (2000), S. 891 ff., Nerdinger (2006), S. 401 ff. in: Schuler (2006), S. 385-407

¹⁵¹ Anm. d. Verf.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass bei beiden Theorien der Mensch mit seinem Handeln im Mittelpunkt steht. Die Vroom'sche Betrachtungsweise stellt die Person als Gefüge in einer Organisation heraus und zeigt das Modell statisch auf, wohingegen Porter/Lawler mit ihrem Modell versuchen, den Mensch mit seiner Zufriedenheit aus dem Innersten hinaus zu betrachten.¹⁵²

Genau wie das Rubikonmodell der Handlungsphasen¹⁵³ stellen Porter-Lawler einen motivations-psychologischen Ansatz dar. Lernprozesse werden bei Porter/Lawler, ebenso wie bei dem Rubikonmodell, einbezogen. Dennoch wird nicht differenziert beschrieben, welche Arten von Belohnungen in welcher Art und Weise wirken können. Objektivität und Reliabilität der Studie bleiben offen. Weiterhin offen bleiben nach der empirischen Untersuchung die Feedback-Schleifen, welche Werte und Belohnungen Führungskräfte benötigen, um die Mitarbeiter gerecht zu belohnen.¹⁵⁴

Was das Porter/Lawler'sche Modell allerdings für diese Arbeit interessant macht, ist die Perspektive einer Führungskraft gegenüber seinen Mitarbeitern. Im Rahmen der Theorie nach Lawler/Porter sollten Führungskräfte die Situation der Mitarbeiter genau kennen. Warum sind die Mitarbeiter extrinsisch/intrinsisch motiviert? Wo kann der Vorgesetzte Maßnahmen zur Motivierung einsetzen? Zudem muss die Belohnung auf eine Leistung mit Angemessenheit reagiert werden. Hinzu kommt ein Feingefühl des Vorgesetzten, wann die Sättigung von Belohnungen erreicht wurde.¹⁵⁵

Gerade bei Punkt (1) des Porter/Lawler'schen Modells¹⁵⁶ ist nicht bis ins Detail spezifiziert, welche Art der Belohnung welchen Wert aufweist.¹⁵⁷

Wenngleich die Theorie von Porter/Lawler eine Erweiterung des Vroom'schen Theoreiansatzes bedeutet¹⁵⁸, stellt das positive Erleben des Individuums im Prozess in den Vordergrund. Drumm (2008) wertet die Theorie von Porter/Lawler als eine erweiterte VIE-Theorie. Diese Auffassung teilt die Autorin nur teilweise, da das positive Erleben und die Belohnung für Leistung im Vordergrund stehen. Was allerdings fehlt, ist die negative Komponente: das Scheitern des Individuums oder der Misserfolg bzw. die Enttäuschung bei nicht erfolgter Belohnung oder bei Belohnung, die das Anspruchsniveau des Individuums unterschreitet.¹⁵⁹

¹⁵² Vgl. Kap. 2.6.1

¹⁵³ Vgl. Kap. 2.2.2

¹⁵⁴ Vgl. Porter/Lawler (1968), S. 164, Drumm (2008), S. 404

¹⁵⁵ Vgl. Drumm (2008), S. 404

¹⁵⁶ Value of Reward: Nutzen und Belohnung die ein Individuum zu erhalten vermag

¹⁵⁷ Vgl. Porter/Lawler (1968), S. 17 f.

¹⁵⁸ Drumm (2008), S. 402

¹⁵⁹ Anm. d. Verf.

Porter/Lawlers Theorie zeigt fundierte wissenschaftliche Ansatzpunkte, vor allem durch das Belohnungsmodell für die erbrachte Leistung eines Individuums. Als interessant kann sich eine Verknüpfung mit Change Management und der MAB herausstellen. Vom jetzigen (Wissens-) Standpunkt betrachtet, könnte das Zusammenspiel der Belohnung durch den Vorgesetzten in Veränderungsprozessen nach einer MAB eine entscheidende Rolle für den Erfolg von Folgeprozessen einer MAB spielen. Daher sollen die Prozesstheorien, insbesondere die von Porter/Lawler, für den weiteren Gang der Arbeit beachtet werden und sind wichtig für diese Arbeit.¹⁶⁰

2.6.2 Parameter 2: Arbeitszufriedenheit als positiver Unterstützer des Change Management aus dem Blickwinkel von Führungskräften und Mitarbeitern

Im Rahmen des Themas ‚Führung‘ ist die Arbeitszufriedenheit von Interesse. Über die eigene Zufriedenheit mit der Arbeitstätigkeit spielt der Einbezug von Führung eine wichtige Rolle, damit ein Mitarbeiter an seinem Arbeitsplatz zufrieden bzw. unzufrieden ist. Dieser Zusammenhang kann ein wichtiger Indikator für Mitarbeiterbefragungen im Rahmen eines Change Management sein. Die persönliche Situation und Zufriedenheit eines Mitarbeiters spielt am Arbeitsplatz eine wichtige Rolle bei Veränderungsprozessen.¹⁶¹

Arbeitszufriedenheit spielt im Rahmen von OE und Change Management-Prozessen eine nicht unerhebliche Rolle. Sie „... ist eine multidimensionale Reaktion auf eine Tätigkeit; sie ist eine Einstellung gegenüber einer gegebenen Arbeitstätigkeit.“¹⁶²

Die Mitarbeiter sollen sich selbst verwirklichen und sich in den Prozessen wiederfinden können, um so eine höhere Arbeitszufriedenheit zu haben. OE sollte zur Aufgabe haben, die Aufgaben der Mitarbeiter so interessant und bedeutungsvoll zu gestalten, dass sie mit Freude an ihre Arbeit herangehen. Zudem trägt aber auch der Führungsstil, die Kommunikations- und Informationspolitik zur OE und einer positiven Arbeitszufriedenheit bei.¹⁶³

Schon Anfang des 20. Jahrhunderts widmete sich Taylor (1911) dem Mitarbeiter im Industriebetrieb sowie seiner Leistungsintensivierung. Taylor ging davon aus, dass zwischen dem produktiven Output und der Arbeitszufriedenheit ein direkter Zusammenhang besteht.¹⁶⁴

Im Zeitverlauf wurde auch ein Augenmerk auf den negativen Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Fehlzeiten sowie den Kündigungsabsichten der Mitarbeiter ge-

¹⁶⁰ Anm. d. Verf.

¹⁶¹ Vgl. Kap. 2.6.2

¹⁶² Liebig (2006), S. 27.

¹⁶³ Vgl. Glasl (1983), S. 51 ff.

¹⁶⁴ Vgl. Sanders/Kianty (2006), S. 43 ff., Taylor (1911), o.S.

legt. Auch der positive Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und dem Klima in der Organisation wurden von Taylor untersucht.¹⁶⁵ Arbeitszufriedenheit kann somit sehr einfach, mit der Skala zufrieden-unzufrieden während der Arbeitstätigkeit, dargestellt werden.¹⁶⁶

Arbeitszufriedenheitsmessung ist ein zentrales Feld in der organisationspsychologischen Forschung und gewinnt seit den 1970er Jahren immer mehr an Bedeutung.¹⁶⁷ Judge et. al (1998) gehen davon aus, dass das Thema Arbeitszufriedenheit eines der interessantesten und wichtigsten Themengebiete im Bereich der organisationspsychologischen Forschung ist.¹⁶⁸

Bruggemann et al. definieren die Arbeitszufriedenheit als eine Zufriedenheit, die ein Arbeitnehmer mit seiner aktuellen Tätigkeit hat.¹⁶⁹ Das deutsche Wort der Arbeitszufriedenheit geht einher mit dem englischen Begriff ‚job satisfaction‘. Der englische Begriff beschreibt allerdings, nach Bruggemann et al., nicht den kompletten Umfang von Arbeitszufriedenheit. Er spiegelt lediglich wider, ob ein Mitarbeiter zufrieden oder unzufrieden ist.¹⁷⁰ „Häufiger wird mit ‚job satisfaction‘ jedoch neutral eine allgemeine Einstellung, ein „affektierter Zustand“ usw. ohne Festlegung der Wertungsrichtung angesprochen.“¹⁷¹ Für den weiteren Gang der Arbeit wird es von Bedeutung sein, dass Mitarbeiter eine Wertungsrichtung abgeben. Denn die Mitarbeiter sollen bei einer MAB ehrlich ihre Meinung sagen, um die Organisation und deren Prozesse weiter voran zu treiben.¹⁷²

Die Autoren gehen davon aus, dass die Arbeitszufriedenheit nicht ein ganzheitliches Paket an Aufgabenerfüllungen sein muss. In Teilen der Arbeitstätigkeit kann die Arbeitszufriedenheit schon eingetreten sein.¹⁷³

Bruggemann et. al unterscheiden zwischen intrinsischer, extrinsischer¹⁷⁴ und begleitender Zufriedenheit. Intrinsische Motivation ist die innere Zufriedenheit des Mitarbeiters mit seiner Tätigkeit und die Freude an der eigenen Arbeitstätigkeit. Extrinsische Zufriedenheit wird durch monetäre Anreize erlangt. Eine begleitende Zufriedenheit

¹⁶⁵ Vgl. Gloger (2008), S. 127, Untersuchung von Iverson (1996) zur Akzeptanz von Unternehmensveränderungen hinsichtlich der positiven Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter

¹⁶⁶ Vgl. Stephan (1991), S. 137 f. in: Arbeitszufriedenheit S. 133-156

¹⁶⁷ Vgl. Locke (1976), S. 1297 ff. in: Dunnette (1976), S. 1297-1343

¹⁶⁸ Vgl. Judge et al. (1998), S. 17 ff. in: Journal of Applied Psychology, 83, S.17-43

¹⁶⁹ Vgl. Löffing/Löffing (2010) S. 16 ff., Bruggemann/Groskurth et al. (1975), S. 14 ff.

¹⁷⁰ Vgl. Bruggemann/Groskurth et al. (1975), S. 14.

¹⁷¹ Bruggemann/Groskurth et al. (1975), S. 14.

¹⁷² Anm. d. Verf.

¹⁷³ Vgl. Blum/Naylor (1968), S. 364, Smith (1963), o.S., Ginzberg et al. (1951), S. 217

¹⁷⁴ Vgl. hierzu auch Kap. 2.6.1

kann durch eine Arbeitsumgebung, die bspw. ergonomischer, heller und freundlicher ist, entstehen.¹⁷⁵

Locke (1976) versteht hingegen Arbeitszufriedenheit als eine angenehme oder positive Emotion, die ein Ergebnis der Bewertung der eigenen Erfahrung der Tätigkeit ist.¹⁷⁶ Im Englischen versteht der Autor Arbeitszufriedenheit „as a pleasurable or positive emotional state resulting from an appraisal of one's job or job experience“.¹⁷⁷

Dieser Begriff bei Locke „bezieht sich somit sowohl auf die kognitive Bewertung als auch auf das affektive Empfinden“ eines Mitarbeiters.¹⁷⁸ Locke bezieht als erster Autor aktiv die Emotion für die Definition von Arbeitszufriedenheit mit ein. Die vorherigen Autoren bezogen ihre Definitionen auf die Skala zufrieden-unzufrieden und die Zufriedenheit mit der Tätigkeit als solches. Was aber der Mitarbeiter bei der Ausübung einer Tätigkeit empfindet bringt Locke nun neu mit in die Definitionen von Arbeitszufriedenheit ein.¹⁷⁹

Rund zwanzig Jahre später geht Spector (1997) in seiner Definition noch ein Stück weiter : „... simply how people feel about their jobs and different aspects of their jobs. It is the extent to which people like (satisfaction) or dislike (dissatisfaction) their jobs.“¹⁸⁰

Liebig skizziert nach Spector, die Kategorisierung der Arbeitszufriedenheit in drei unterschiedliche Gruppen.¹⁸¹ Arbeitszufriedenheit kann als unabhängige Variable auftreten, denn sie hängt der Regel nach mit den Arbeitsvoraussetzungen zusammen wie bspw. Stress. Als abhängige Variable kann die Arbeitszufriedenheit auf verschiedenste Einflussfaktoren einwirken. Beispielsweise kann der Gesundheitsstand oder die Fluktuation auf die Arbeitszufriedenheit zurückgeführt werden.¹⁸²

Die weiterentwickelten Definitionen zur Arbeitszufriedenheit zeigen deutlich, dass der Mitarbeiter nicht grundlos zufrieden bzw. unzufrieden ist. Seien es emotionale Variablen, genau wie die Arbeitsvoraussetzungen. Arbeitszufriedenheit scheint immer eine Ursache zu haben. Laut Ursache-Wirkungsforschung besitzt jeder Auslöser (Ursache) eine Wirkung, die sich dann in Arbeitszufriedenheit bzw. Arbeitsunzufriedenheit widerspiegelt. Weinert (1998) formuliert seine Sichtweise zur Arbeitszufriedenheit. Hierbei wird davon ausgegangen, dass Mitarbeiter eigene Einstellungen haben. Diese

¹⁷⁵ Vgl. Bruggemann/Groskurth et al. (1975), S. 16

¹⁷⁶ Vgl. Locke (1976), S. 1304

¹⁷⁷ Locke (1976), S. 1300

¹⁷⁸ Vgl. Bosau (2009), S. 15

¹⁷⁹ Vgl. Roedenbeck (2008), S. 3 ff.

¹⁸⁰ Spector (1997), S. 2

¹⁸¹ Vgl. Liebig (2006), S. 26

¹⁸² Vgl. Gloger (2008), S. 127, Weinert (1998), S. 201 ff.

beziehen sich auf Reaktionen und das Empfinden eines Mitarbeiters gegenüber der gegenwärtigen Arbeitssituation.¹⁸³ „Ihre affektiven und kognitiven Facetten sowie ihre Verhaltensdispositionen gegenüber der Arbeit, der Arbeitsumgebung, den Mitarbeitern, den Vorgesetzten und der gesamten Organisation sind es, die besonderes Interesse wecken.“¹⁸⁴ Weinert definiert die Arbeitszufriedenheit in Zusammenhang mit „Bedürfnistheorien, Instrumentalitätstheorien und Balance-Theorien“.¹⁸⁵ Er nimmt in seiner Definition, genauso wie Locke, die kognitive Bewertung und das Empfinden des Mitarbeiters mit auf. Wie einst schon Taylor¹⁸⁶ das Klima in der Organisation untersuchte, weitet Weinert die Arbeitszufriedenheit nun auf die gesamte Organisation aus. Arbeitszufriedenheit kann sowohl von der Mikroebene¹⁸⁷ (eigene Tätigkeit, Tätigkeitsumfeld) als auch von der Makroebene¹⁸⁸ (gesamte Organisation und deren Umfeld) betrachtet werden.¹⁸⁹

Nach Weiss (2002) ist die Arbeitszufriedenheit eine Einstellung des Mitarbeiters gegenüber der Arbeit.¹⁹⁰ Dies ist eine Haltung, welche im positiven oder negativen Ermessen des Mitarbeiters gegenüber der Arbeitsstelle oder der gegenwärtigen Arbeitssituation, ist.¹⁹¹

Wegge und van Dick (2006) gehen davon aus, dass Arbeitszufriedenheit emotionale und erkenntnismäßige Bestandteile beinhaltet.¹⁹²

Weiss und Cropanzano (1996) stellten fest, dass häufig die Meinung zur eigenen Arbeitszufriedenheit erst auf Nachfrage hin gebildet wird.¹⁹³ Das bedeutet: Werden Mitarbeiter nach ihrer Arbeitszufriedenheit befragt, so bilden sie sich meist erst während der Befragung eine Meinung über diese.¹⁹⁴

Jede situativ bedingte Störung z.B. durch das Arbeitsumfeld, Kollegen etc. kann zu einem verzerrtem Bild der Wahrnehmung ins Negative oder Positive des Befragten führen.¹⁹⁵ „Die in der aktuellen Situation gebildeten Arbeitszufriedenheitsurteile werden dann sowohl von im Gedächtnis abgelegten Informationen über die Arbeitssituati-

¹⁸³ Vgl. Weinert (1998), S. 202

¹⁸⁴ Weinert (1998), S. 202

¹⁸⁵ Gloger (2008), S. 130

¹⁸⁶ Vgl. Taylor (1911)

¹⁸⁷ Vgl. Kap. 2.2 im Hinblick auf Change Management

¹⁸⁸ Vgl. Kap. 2.3 im Hinblick auf Change Management

¹⁸⁹ Vgl. Mertel (2006), S. 8 ff.

¹⁹⁰ Vgl. Weiss (2002), S. 167 in: Human Resource Management Review, 12 (2)

¹⁹¹ Vgl. Weiss (2002), S. 175

¹⁹² Vgl. Wegge/van Dick (2006), S. 11 ff. in: Fischer (2006), S. 11-36

¹⁹³ Vgl. Weiss/Cropanzano (1996), S. 2 ff. in: Research in Organizational Behavior, 18, S. 1-74

¹⁹⁴ Anm. d. Verf.

¹⁹⁵ Vgl. Bosau (2009), S. 17

on als auch von kontextuellen und sozialen Informationen aus der jeweiligen Befragungssituation beeinflusst.“¹⁹⁶

Rosenstiel (2003) legt sich bei dem Thema Arbeitszufriedenheit hingegen weniger auf eine erschöpfende und neuartige Definition fest, sondern es besteht ein gesteigertes Interesse, den Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und der Motivationspsychologie zu generieren.¹⁹⁷ Die „Arbeitszufriedenheit ist danach die Einstellung zur Arbeit und zur Arbeitssituation in ihren verschiedenen Aspekten, d.h. die wertende Stellungnahme zur Arbeit oder ihren Teilaspekten.“¹⁹⁸ Rosenstiel macht aus Sicht der Motivationspsychologie¹⁹⁹ deutlich, dass eine positive oder negative Konnotation zu diversen Aspekten der Arbeitssituation vorhanden ist. Die Konnotation findet einen Zusammenhang mit der Bedürfnisbefriedigung.²⁰⁰

Festzuhalten gilt, dass es nicht nur eine aggregierte Meinung über Arbeitszufriedenheit gibt, sondern diverse Ansätze denkbar sind.²⁰¹ Trotz der zahlreichen Untersuchungen, seit den letzten rund 50 Jahren, fehlen immer noch genauere Ursachenforschungen über Arbeitszufriedenheit und es herrscht eine „Theoriearmut“²⁰² zu diesem Thema. Für diese Arbeit sind vor allem die neueren Definitionen von Arbeitszufriedenheit interessant. Denn Weinert weitet seine Definition auf die ganze Organisation aus. Nicht nur die Arbeitszufriedenheit im eigenen Arbeitsbereich sollte stimmen, sondern darüber hinaus die Arbeitszufriedenheit im gesamten Unternehmen. Mit einer MAB hat ein Unternehmen vielfältige Möglichkeiten hier die Arbeitszufriedenheit auf der Makro- und Mikroebene zu messen.²⁰³

Interessant für den weiteren Verlauf der Arbeit ist die Definition von Weiss und Cropanzano (1996), da die Autoren mit ihrer Definition behaupten, dass sich die Arbeitszufriedenheit erst auf Nachfrage bildet. Aus der Perspektive der MAB scheint dies positive, aber auch negative Aspekte zu haben. Die Mitarbeiter reagieren bei der Befragung spontan auf die derzeitige Arbeitssituation. Allerdings könnte es sein, dass die Mitarbeiter während der Befragung einen längeren und in der Vergangenheit liegenden Zeitraum nicht beachten oder aktuell eine negative Arbeitszufriedenheit haben und somit im Affekt handeln könnten. Die Definition von Weiss/Cropanzano scheint

¹⁹⁶ Bosau (2009), S. 18

¹⁹⁷ Vgl. Rosenstiel (2003), S. 424 ff.

¹⁹⁸ Rosenstiel (2003), S. 424

¹⁹⁹ Vgl. in Bezug auf Change Management Kap. 2.2.2 und 2.6.1

²⁰⁰ Rosenstiel (2003), S. 37

²⁰¹ Vgl. Bosau (2009), S. 15

²⁰² Ganter (2009), S. 68

²⁰³ Vgl. Cranny et al. (1992), S. XV, Spector (1997), S. 1

interessant zu sein. Trotzdem sieht die Autorin diese absolutistische Definition als nicht zweckmäßig für den weiteren Gang der Arbeit an.²⁰⁴

Doch was bedeutet Arbeitszufriedenheit in Change Prozessen aus der Perspektive von Führungskräften und Mitarbeitern? Um dieser Frage im Rahmen dieser Arbeit nachgehen zu können, muss das Thema Führung und Führungstheorien näher beleuchtet werden.

Führung lässt eine Vielzahl an unterschiedlichen Definitionen zu und wird in verschiedenen Kontexten ebenso unterschiedlich definiert.²⁰⁵ Yukl (2006) betont, dass Führung ein Prozess der Einflussnahme ist, wobei Individuen beeinflusst werden. Auch eine einheitliche Führungstheorie ist bisher noch nicht aus Wissenschaft und Forschung hervorgegangen. Aus diesem Grund gibt es verschiedene Theorien, die sich mit dem Begriff Führung auseinander setzen.²⁰⁶

Es soll nun ein kurzer Abriss zu den unterschiedlichen Führungstheorien gegeben werden, damit eine Einordnung im Zusammenhang mit dieser Arbeit vorgenommen werden kann. Denn der Bereich der Führung könnte ein Schlüssel zum Erfolg von Change Management Vorhaben darstellen.

Werden die Mitarbeiter top-down in den Veränderungsprozess professionell begleitet, könnte eine größere Akzeptanz während der Transformationsprozesse gegeben sein. Führungstheorien werden unterschieden zwischen den klassischen Führungstheorien, Eigenschaftstheorien²⁰⁷, Situationstheorien²⁰⁸ und Verhaltenstheorien²⁰⁹. Zudem

²⁰⁴ Anm. d. Verf.

²⁰⁵ Vgl. Neuberger (2002), S. 11 ff., Stogdill (1974), S. 2 ff.

²⁰⁶ Vgl. Graf (2010), S. 30

²⁰⁷ Gilt als die älteste Theorie zur Führung und beschreibt die intellektuelle, physische, soziale und psychische Überlegenheit eines (meist männlichen) Manager-Typus. Die Führungsperson gilt als eine souverän handelnde Person; sie grenzt erfolgreiche von erfolglosen Führern ab. Diese Theorie findet sich auch unter dem Stichwort „Hero Theory“ wieder. Vgl. Neuberger (2002), S. 3112 ff., Staehle (1999), S. 330 f., Bass/Bass (2009), Yukl (1989) in: Journal of Management, S. 251-289, Drumm (2008), S. 427 f.

²⁰⁸ Wie es der Name dieser Theorie schon besagt, stehen bei der Situationstheorie Situationen zwischen Führer und Geführten im Fokus. Die Handlungen des Führers gegenüber einer Gruppe werden hierbei besonders behandelt. Die Gruppe hat gewisse Rollenerwartungen an den Führer, was mit Lokomotionsfunktion (Führer achtet darauf, dass die Gruppe ihre Aufgabe erfüllt; setzt Ziele, plant und überwacht) und Kohäsionsfunktion (Gruppenzusammenhalt wird durch Führer gestärkt; gilt als Vorbild oder auch als Schuldiger) beschrieben werden kann. Kann eine Führungskraft beide Funktionen sehr gut erfüllen, so wird die Führungskompetenz durch die Gruppe als hoch eingestuft. Vgl. Dietel/Müller-Bader (1984), S. 139 ff. in: Betriebswirtschaftliche Führungslehre, S. 139-187

²⁰⁹ Hierbei geht die Forschung davon aus, dass Führung je nach Situation variiert. Der Führende hegt immer wieder gleiche Verhaltensmuster. Vgl. Graf/Osterloh (2006), S. 161 ff. in Osterloh/Weibel (2006), S. 159-184, Stock-Homburg/Özbeck-Potthoff (2013), S. 356 ff. in: Stock-Homburg (2013), S. 349-369

schließen sich die charismatische Führung, die transformative Führung und die emotionale Führung als neuere Führungstheorien an.²¹⁰ Über Führungstheorien²¹¹ ließe sich sehr viel schreiben und diskutieren. Das Ende der Diskussion wäre wahrscheinlich, jenes, welches Drumm (2008) in seinen Ausführungen ebenfalls fand: Führungstheorien stellen in den meisten Fällen das Verhalten von Vorgesetzten in den Vordergrund und sehen nicht die Interaktion mit dem Mitarbeitern.²¹² Gerade aber bei Veränderungsprozessen spielt die Interaktion zwischen Führungskraft und Geführtem eine zentrale Rolle für den Erfolg eines solchen Vorhabens. Der Vorgesetzte sollte zu einer Art Change-Coach und Prozessbegleiter werden.²¹³ Mit einer Coaching-Funktion rückt das Thema soziale Kompetenz der Führungskräfte erheblich in den Vordergrund. Nach Schreyögg (2012) liegt bei einer Coaching-Funktion der Führungskraft ein integrativer Führungsstil vor, bei dem die Führungskraft kooperativ ist und sich in die Mitarbeiter hineinversetzen und deren Handeln verstehen kann.²¹⁴

Neben dem integrativen Führungsstil sind der transformationale²¹⁵ bzw. charismatische²¹⁶ Führungsstil²¹⁷ im Rahmen von Veränderungen in Organisationen eine nähere Betrachtung wert. Charismatischen Führungspersönlichkeiten wird nachgesagt, sie besäßen eine besondere Gabe, die ihnen bei den Mitarbeitern Bewunderung, Vertrauen und Respekt verschaffe.²¹⁸ Das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter steigt und somit auch deren Leistungsbereitschaft. Es könnte angenommen werden, dass somit auch die Arbeitszufriedenheit steigen könnte.²¹⁹

Grundvoraussetzung in Veränderungs-Prozessen ist, dass die Unternehmensspitze ebenfalls in alle Phasen von Veränderungsprozessen involviert sein sollte – von der Entwicklung eines Veränderungskonzeptes bis hin zur Umsetzung.²²⁰ Der Einsatz von Promotoren in Veränderungsprozessen ist Kap. 2.6.3 zu entnehmen. Um dennoch schon vorzugreifen, soll in diesem Zusammenhang erwähnt werden, wie wichtig der Einsatz von Promotoren in Change-Prozessen, also von Befürwortern, ist. Verschiede-

²¹⁰ Auch unter dem Begriff *New Leadership* zu finden. Vgl. ergänzend Drumm (2005), S. 409 ff.

²¹¹ Vgl. McGregor, Ouchi, Fiedler, Reddin, Hersey, Blanchard

²¹² Vgl. Drumm (2005), S. 433

²¹³ Vgl. Doppler/Lauterburg (2008), S. 131 ff., Schreyögg/Schmidt-Lellek (2007), S. 82

²¹⁴ Vgl. Schreyögg (2012), S. 40

²¹⁵ Durch Transformation der Einstellungen und Werte kann die Leistung der Mitarbeiter durch die Führungskraft gesteigert werden. Vgl. Felfle (2006), S. 164

²¹⁶ Vgl. Conger et al. (1997), S. 290 ff. in: Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration Volume 14, Issue 3, S. 290–301, September 1997, Podsakoff et al. (1990), S. 107 ff. in: The Leadership Quarterly Volume 1, Issue 2, 1990, Pages 107–142

²¹⁷ Beide Begriffe werden synonym verwendet, da keine eindeutige Unterscheidung vorgenommen werden kann. Vgl. Felfle (2006), S. 164 in: Zeitschrift für Personalpsychologie, 5 (4), 163–176

²¹⁸ Vgl. Weber (1980), Felfle (2006), S. 164 ff. in: Zeitschrift für Personalpsychologie, 5 (4), 163–176

²¹⁹ Vgl. Felfle (2006), S. 164 in: Zeitschrift für Personalpsychologie, 5 (4), 163–176

²²⁰ Vgl. Ulich (1986), S. 167 f.

ne empirische Studien haben nachweisen können, dass Promotoren wertvoll in Veränderungsprozessen sind. Sind diese Promotoren Führungskräfte, so ergaben die Untersuchungen, dass einer erfolgreichen Durchführung des Veränderungsprozesses wenig im Wege steht.²²¹

Dennoch stand, wie oben beschrieben, die Führungskraft im Mittelpunkt. Klein und House (1995) differenzieren zwischen einer Ähnlichkeits- sowie Komplementaritätshypothese. Die Ähnlichkeitshypothese sagt aus, dass Mitarbeiter, die ihre eigenen Merkmale wie Werte, Einstellungen etc. an Führungskräften erkennen, jene Führungskräfte mit ähnlichen Merkmalen schätzen. Im Gegensatz dazu besagt die Komplementaritätshypothese, dass sich Mitarbeiter mit einem geringen Selbstwertgefühl eher an transformationalen Führungskräften hoch schaukeln. Gelänge es Unternehmen, Teams ähnlich der beiden Hypothesen zusammenzusetzen, könnte eine positivere Stimmung und eine vermutete positive Arbeitszufriedenheit – auch in Zeiten der Veränderung – entstehen.²²² Nicht nur die Führungskraft als Person kann eine Rolle in spielen, sondern auch deren Macht. Macht kann dabei unter das Synonym der Führerschaft oder des Leadership fallen. Was dabei eine Herrschaft des Führers gegenüber seiner Geführten bedeutet. Leadership ist in diesem Zusammenhang auf die Effektivität der Handlungen bedacht.²²³ Macht bedeutet aber auch immer, dass die mächtigere Person seinen Willen bei weniger mächtigeren Personen oder Gruppen durchsetzt.²²⁴

„Führung in diesem Sinne ist ein sehr umfassendes, soziales Phänomen, das zwar prinzipiell in allen Bereichen des menschlichen Miteinanders zu beobachten ist, sich aber besonders in eindeutigen Leistungsgemeinschaften wie z.B. Unternehmen manifestiert.“²²⁵ Heutzutage ist Führung nicht zwingend fokussiert auf den Früherer, sondern auch auf die Geführten und weitere Gruppen im Arbeitsumfeld, in der Kultur. Dabei reicht das Spektrum vom öffentlichen Sektor, über den Privaten.²²⁶ Macht ist nach Max Weber „... jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen“²²⁷

French/Raven (1968) haben sich mit Macht und dessen Beeinflussung beschäftigt. Dabei teilen sie verschiedene Arten von Macht ein, wie Personen in der Lage sind andere

²²¹ Vgl. Gebert/Ketterer (1976), S. 19 ff., Dettmers et al. (2009), S. 112 ff. in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O, Volume 50, Number/2006, West/Anderson (1996), S. 680 ff. in: Journal of Applied Psychology, Vol. 81(6), Dec. 1996, S. 680-693

²²² Vgl. Felfe (2006), S. 170 ff., Boerner/Streit (2006), S. 3 ff. in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, S. 3-8

²²³ Vgl. Manzeschke/Nagel (2006), S. 10 ff. in: zfwu 7/1 (2006), S. 9-26

²²⁴ Vgl. Neubauer/Rosemann (2006), S. 42 ff.

²²⁵ Deeg/Weibler (2012), S.21 in: Wirtschaftspsychologie Heft 3-2012, S. 21-33

²²⁶ Vgl. Avolio et al. (2009), S. 422 in: Annual Review of Psychology, 60, S. 421-449

²²⁷ Lemke (2001), S. 77 in: Berliner Journal für Soziologie (2001), Volume 11, Issue 1, S. 77-95

zu beeinflussen. Im Nachfolgenden werden die mächtigere Person O gegenüber der weniger mächtigeren Person P im Machtverhältnis dargestellt.

- „(a) Macht durch Belohnung: Sie beruht auf der Fähigkeit von O, eine andere Person mit „wertvollen Gaben“ zu versehen oder negative Dinge fernzuhalten.
- (b) Macht durch Zwang: Sie ergibt sich aus der Möglichkeit, daß O negative Sanktionen gegenüber P verfügen kann.
- (c) Legitime Macht: Voraussetzung für dieses Machtmittel ist das Recht, das O zugeschrieben wird, P zu beeinflussen. Dies es Recht kann unterschiedliche Ursprünge haben: formale, z.B. juristische, oder informelle, z.B. Anweisungen eines Mannschaftsführers.
- (d) Identifikationsmacht: Sie beruht auf der Stellung von O und der ihr entgegen gebrachten Wertschätzung bzw. dem Bedürfnis von P, so sein zu wollen wie O. Es sind also die herausragenden Eigenschaften von O und deren Wertschätzung durch P, die diese Macht konstituieren.
- (e) Expertenmacht: Dieses Machtmittel kann dann eingesetzt werden, wenn die Kenntnisse von O denen von P überlegen sind, was sich fast immer auf einen spezifischen Inhalt bezieht.
- (f) Informationsmacht: Wenn O über einen Informationsvorsprung gegenüber P verfügt, dann kann O durch Auswahl oder Verfälschung auf P einen gezielten Einfluß nehmen.“²²⁸

Es kann festgestellt werden, dass es unterschiedliche Arten von Macht nach French/Raven (1968) gibt. Festzustellen ist bei allen Arten die Über- bzw. Unterordnung einer Person oder Gruppe gegenüber anderen Individuen. Macht kann aber auch aus einer bipolaren Sichtweise betrachtet werden. Hierzu haben Neubauer/Rosemann (2006) die unterschiedlichen Pole zusammengefasst:

- formelle/informelle Macht,
- personale/strukturelle Macht,
- potentielle/realisierte Macht.

Formelle und informelle Macht bezieht sich auf die Interaktion in Organisationen. Formelle Macht kennzeichnet sich durch die Einflussnahme bspw. durch Verträge oder Regelungen. Informelle Strukturen entstehen durch die soziale Ebene zwischen Personen. Die personale Macht wird auch als soziale Macht bezeichnet, da hier ein Machtgefälle einer Person gegenüber einer anderen Person entsteht. Strukturelle Macht entsteht dann, wenn eine Art Kontrollfunktion von einer über die andere Person verhängt wird bspw. Überwachung von Mitarbeitern durch bestimmte Medien. Potentielle und realisierte Macht werden spezifischer beschrieben, als die beiden anderen Arten von Macht. Die potentielle Macht beschreibt die Möglichkeiten zum Einsatz einer Machtposition unabhängig davon ob dieser genutzt oder ungenutzt werden. Die mächtigere Person ist selber in der Lage zu entscheiden, ob er seine Macht einsetzt

²²⁸ Witte (2001), S. 230 in: Frey/Irle (2001), S. 217-246, vgl. Krause (2010), S. 111

oder nicht. Dennoch kann der Machtinhaber dem Umfeld deutlich machen, seine Macht gekonnt einzusetzen.²²⁹ Macht bedeutet daher die Einflussnahme auf das Verhalten anderer.²³⁰ Die Machtforschung ist ein weites Feld, bei dem die Wurzeln immer wieder auf die Weber'sche Machtdefinition zurückgehen.²³¹ Das Thema Macht ist ein Interessantes für den weiteren Verlauf dieser Arbeit, vor allem in Hinblick des Einsatzes des Managements in Folgeprozessen und deren Macht. Durch den großen Umfang dieses Themas würde es den Rahmen sprengen. Es wird nun im theoretischen Rahmen nicht weiter auf Macht eingegangen.²³²

Zusammenfassung. Arbeitszufriedenheit stellt die Zufriedenheit oder auch Unzufriedenheit eines Mitarbeiters mit seiner aktuellen Tätigkeit in Gänze oder in einzelnen Teilgebieten dar. Der Mitarbeiter erfährt eine positive Empfindung mit seiner Arbeitstätigkeit auch auf emotionaler Ebene. Arbeitszufriedenheit kann ebenfalls mit den Aspekten wie Fluktuation, Absentismus oder dem Krankenstand zusammenhängen. Das Konstrukt Arbeitszufriedenheit hat sich im Zeitverlauf als Forschungsobjekt weiterentwickelt und es besteht keine feste Definition des Begriffes, vielmehr verändert sich dieser mit dem Zeitverlauf.²³³

Wie aus den Definitionen von Arbeitszufriedenheit hervor ging, gibt es Auslöser für Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit am Arbeitsplatz. Gerade der Themenkomplex Zufriedenheit mit der Arbeit, Führung, die Einflussnahme durch Macht und Change Management spielt eine entscheidende Rolle. Eine Schlüsselrolle könnten Führungskräfte im Rahmen von Veränderungen in Organisationen durch ihre Art der Führung und durch ihre Position (Macht) wahrnehmen. Vor allem der transformationale und der charismatische Führungsstil könnten durch die aktive Integration der Führungskraft in die Veränderungsprozesse einen positiven Beitrag zum Veränderungserfolg leisten.²³⁴

2.6.3 *Parameter 3: Der Mitarbeiter als zentraler Punkt im Rahmen von Zufriedenheit und Veränderungsprozessen*

Die vorangehenden Kapitel beschäftigten sich mit Phasenmodellen des Wandels²³⁵, Auslösern²³⁶ oder Auswirkungen²³⁷ von Change Management. Dabei wurden die Un-

²²⁹ Vgl. Neubauer/Rosemann (2006), S. 42 ff.

²³⁰ Vgl. Argyle (1990), S. 248 in: Stroebe et al. (1990), S. 232-257

²³¹ Vgl. Krause (2010), S. 111 ff.

²³² Denn sonst könnten die Begriffe Herrschaft, Stärke, Einfluss, Autorität und Zwang aus der soziologischen Sichtweise näher betrachtet werden. Zudem besteht zu dem Macht Begriff kein einheitliches Verständnis. Vgl. Koller (1991), S. 107 ff. in: Analyse und Kritik 13.2 (1991), S. 107-133

²³³ Anm. d. Verf.

²³⁴ Anm. d. Verf.

²³⁵ Vgl. Kap. 2.2 f.

²³⁶ Vgl. Kap. 2.5

²³⁷ Vgl. Kap. 2.6

ternehmens²³⁸-bzw. Führungskräfte-Ebene²³⁹ beleuchtet. Der folgende Abschnitt wird sich näher mit dem Mitarbeiter befassen. Vor allem geht es um verschiedene Mitarbeitertypologien, z.B. vor dem Hintergrund des Promotoren-Modells von Witte (1973) in Zeiten der Veränderung.

2.6.3.1 Darstellung unterschiedlicher Mitarbeitertypen in Anlehnung an das Promotorenmodell von Witte vor dem Hintergrund des Change Management

2.6.3.1.1 Promotorenmodell und Definition Mitarbeitertypen

Das Promotorenmodell geht auf Witte (1973) und die Innovationsforschung zurück. Witte geht davon aus, dass es in (Innovations-) Prozessen²⁴⁰ Barrieren unterschiedlicher Art gibt: Willensbarrieren oder Fähigkeitsbarrieren.

Willensbarrieren sind jene Barrieren, die auftreten wenn ein Prozess oder eine Organisation verändert wird. Es wird versucht, nicht den neuen Zustand des Prozesses anzunehmen, sondern den alten Zustand wieder herzustellen. Willensbarrieren können mithilfe von positiven und negativen Sanktionen überwunden werden. In der Regel werden Sanktionen durch Führungskräfte verhängt. Dahingegen sind Fähigkeitsbarrieren, solche Barrieren, bei denen Individuen nicht mit den passenden Fähigkeiten ausgestattet sind. Durch die fehlenden Fähigkeiten sind die Individuen nicht in der Lage diese Barrieren zu überwinden.²⁴¹

Das Promotorenmodell gibt mit seinem Namen vor, dass es sich um Unterstützung handelt.²⁴² Witte (1998) geht bei Promotoren davon aus, dass sie einen Prozess unterstützen und fördern. Sie sind Prozessinitiator, versorgen den Prozess mit nachhaltiger Energie und arbeiten auch gegen Widerstände an der Umsetzung des Prozesses. Ein Promotor versucht einen alten Prozess zu revolutionieren und scheut sich nicht davor auch mächtigere Personen mit in den Veränderungsprozess einzubinden. Ein Förderer des Veränderungsprozesses ist nicht in den gesamten Prozess operativ eingebunden. Er geht einer weiteren Aufgabe nach und verwendet seine Change-Energie nur für bestimmte Wandlungsprozesse. Eine Promotoren-Rolle kann spontan eingenommen werden.²⁴³

²³⁸ Vgl. Kap. 2.5.2,

²³⁹ Vgl. Kap. 2.6.2

²⁴⁰ Die in dieser Arbeit analog den Veränderungsprozessen gesetzt werden.

²⁴¹ Vgl. Witte (1998), S. 12 ff., in: Hauschildt/Gemünden (1998), S. 11-41

²⁴² Vgl. Promotor = Vermehrer oder Förderer, <http://www.duden.de/>, Druckdatum 15.9.2014

²⁴³ Vgl. Witte (1998), S. 13 ff., in: Hauschildt/Gemünden (1998), S. 11-41

Es gibt unterschiedliche Arten von Promotoren: die ursprünglichen Promotorenrollen Fachpromotor und Machtpromotor²⁴⁴, sowie den Prozesspromotor, Beziehungspromotor und den Gatekeeper.²⁴⁵

1. *Fachpromotoren* tragen durch ihr hohes Fachwissen aktiv mit zu einem Veränderungsprozess bei.²⁴⁶ Er muss nicht zwingend tief in dem Fachthema eingearbeitet sein, auch ein Interesse am Thema ist ausreichend. Ein solcher Unterstützer geht in der Regel aus einer Abteilung hervor, wo die Veränderung stattfinden wird bzw. in einer Abteilung die dieser sehr nahe steht. Der Fachpromotor ist nicht mächtig; was ihn herausragen lässt ist sein Fachwissen. Er lehrt anderen Organisationsmitgliedern, ist aber zugleich Lernender.²⁴⁷
2. *Machtpromotoren* sind in der Regel Personen mit einer hierarchisch höheren Stellung, so dass sie aufgrund ihres Ranges Druck auf den Change-Prozess und auf Opponenten²⁴⁸ ausüben und bei Bedarf sanktionieren können.²⁴⁹ Ein Machtpromotor droht nicht mit seiner Stärke und Macht, sondern er ist glaubwürdig und steht zu seinem Wort. Ist diese Art des Promotors nicht Mitglied in der obersten Führungsebene, so kann er dort Schutz suchen. Die Schutzbedürftigkeit ist darin begründet, dass der Promotor durch Opponenten an dem Change-Vorhaben scheitern könnte. Trotzdem geht der Machtpromotor auch keiner Auseinandersetzung aus dem Weg, um mit seiner Energie das Vorhaben zu unterstützen. Diese Art des Promotors kann als zentraler Punkt beschrieben werden, da auch jegliche Art der Kommunikation über ihn läuft. Dies können sowohl Informationen als auch Beschwerden sein.²⁵⁰ Zu kritisieren ist hierbei, dass Machtpromotoren häufig zu lange an ihrer erfolglosen Idee der Veränderung festhalten und sie dadurch schon nicht mehr aktuell sein kann und somit kein Veränderungserfolg eintritt.²⁵¹ Witte (1973) zeigte mit seinen empirischen Untersuchungen, dass Fach- und Machtpromotoren Innovationen fördern und vorantreiben.²⁵² Diese These kann auch auf Veränderungsprozesse übertragen werden, da durch Veränderungen in der Regel Neuerungen eines bisherigen Zustands eintreten.

²⁴⁴ Vgl. Witte (1998), S. 13 ff., in: Hauschildt/Gemünden (1998), S. 11-41

²⁴⁵ Vgl. Witte (1998), S. 11 ff., in: Hauschildt/Gemünden (1998), S. 11-41, Gemünden/Walter (1998), S. 111 ff., in: Hauschildt/Gemünden (1998), S. 111-132, Hauschildt/Schewe (1998), S. 159 ff. in: Hauschildt/Gemünden (1998), S. 159-178

²⁴⁶ Vgl. Schirmer (2000), S. 341, in: zfo Zeitschrift Führung + Organisation (2000), S. 340-348

²⁴⁷ Vgl. Witte (1998), S. 17 f., in: Hauschildt/Gemünden (1998), S. 11-41

²⁴⁸ Ein Opponent ist ein Gegner bzw. jemand, der eine andere Ansicht vertritt. <http://www.duden.de>, Druckdatum 15.09.2014

²⁴⁹ Vgl. Ehrmann/Haas (2006), S. 175 in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (2006), S. 169-187

²⁵⁰ Vgl. Witte (1998), S. 16 ff., in: Hauschildt/Gemünden (1998), S. 11-41

²⁵¹ Vgl. Hauschildt (2002), S. 21 in: Schreyögg/Conrad (2002), S. 1-34

²⁵² Vgl. Gemünden/Walter (1998), S. 114, in: Hauschildt/Gemünden (1998), S. 113-132

„Fachpromotor und Machtpromotor bilden ein Gespann.“²⁵³ Diese These belegt auch Folkerts (2001) mit empirischen Untersuchungen.²⁵⁴

Witte (1973) hat Macht- und Fachpromotoren empirisch untersucht und in der Literatur ausreichend dargestellt. Hauschildt/Chakrabarti (1988)²⁵⁵ haben darüber hinaus eine weitere Hypothese aufgestellt, es gäbe einen dritten Promotor:

1. den *Prozesspromotor*. Diese dritte Art von Promotoren werden in Veränderungsprozessen benötigt, wenn das Projekt in einer vielschichtigen Organisation durchzuführen ist.²⁵⁶ Prozesspromotoren haben die Herausforderung eine Barriere zu überwinden, bei der es um das sog. Nicht-Dürfen geht, was vornehmlich in größeren Organisationen der Fall ist. Das heißt, dieser Promotor überwindet Widerstände administrativer und organisationaler Art und ist Bindeglied zwischen Fach- und Machtpromotor. Zudem spricht er unterschiedliche Interessengruppen zielgruppenspezifisch an.²⁵⁷ Folkerts/Hauschildt (2002) bestätigen: „Arbeitsteilung zwischen Macht-, Prozess- und Fachpromotoren ist dabei am erfolgreichsten.“²⁵⁸
2. *Beziehungspromotoren* stellen eine Beziehung bzw. ein Netzwerk außerhalb der eigenen Organisation auf. Sie “... sind Personen, die inter-organisationale Innovationsprozesse aktiv und intensiv fördern, und zwar auf Basis von guten persönlichen Beziehungen zu Schlüsselpersonen, die den Partnerorganisationen und relevanten Drittparteien angehören und die über kritische Ressourcen verfügen.“²⁵⁹ Über direkte oder indirekte Machtquellen verschafft sich der Beziehungspromotor seine Informationen, er hält Kontakt in seinem Netzwerk und tauscht sich dort regelmäßig aus. Er besitzt das Charisma als Vorbild zu fungieren und ist in der Lage mit Netzwerk-Partnern zu kooperieren. Durch ihre Vernetzung sind sie in der Lage, Risiken zu minimieren und Schäden innerhalb der Organisation zu begrenzen.²⁶⁰ Der Beziehungspromotor baut seine Macht über Netzwerke auf, im Gegensatz zu Macht- und Fachpromotoren.²⁶¹

²⁵³ Hauschildt/Kirchmann (1997), S. 68, in: ZFO -Zeitschrift Führung und Organisation (1997), S. 68-73

²⁵⁴ Vgl. Folkerts (2001), S. 473 in: Zeitschrift für Personalforschung 15. Jg., Heft 4, 2001, S. 472-474

²⁵⁵ Vgl. Hauschildt/Chakrabarti (1988), S. 378ff., in: Zeitschrift Führung + Organisation (1988), S. 378ff.

²⁵⁶ Vgl. Hauschildt/Kirchmann (1997), S. 69, in: ZFO -Zeitschrift Führung + Organisation (1997), S. 68-73

²⁵⁷ Vgl. Hauschildt/Kirchmann (1997), S. 69, in: ZFO -Zeitschrift Führung + Organisation (1997), S. 68-73

²⁵⁸ Folkerts/Hauschildt (2002), S. 7 in: DBW Die Betriebswirtschaft (2002), 1/02, S. 7-23

²⁵⁹ Gemünden/Walter (1998), S. 122 in: Hauschildt/Gemünden (1998), S. 113-132

²⁶⁰ Vgl. Rost et al. (2007), 344, in: SBR -Schmalenbach Business Review (2007), S. 340-363, Gemünden/Walter (1998), S. 123 ff. in: Hauschildt/Gemünden (1998), S. 113-132, Gemünden/Hölzle (2007), S. 22 ff. in: PERSONALmagazin (2007), S. 22-24

²⁶¹ Vgl. Hauschildt/Schewe (1997), S. 510 in: DBW Die Betriebswirtschaft (1997), S. 506-516

Grundsätzlich bleibt über Promotoren festzuhalten, sie „... nehmen insofern eine Schlüsselrolle ein, als sie sich durch das Potenzial auszeichnen, auch andere für die jeweilige Veränderung zu gewinnen.“²⁶² Ein Promotor kann zwischen seinen Rollen wechseln und auch eine andere Rolle einnehmen.²⁶³ „Man kann ihre Entwicklung ermöglichen, man kann aber offensichtlich noch mehr tun: Man kann sie suchen, miteinander vernetzen, ihre Arbeit teilen und wieder zusammenführen.“²⁶⁴

Die sog. *Gatekeeper* nehmen eine ähnliche Stellung wie Promotoren ein. Sie sind nicht direkt in Change Prozessen tätig²⁶⁵, haben aber exklusiven Zugang zu Informationen und bauen erfolgreich Netzwerke auf, um dort zu kommunizieren und zu recherchieren. Das Wissen, welches sich Gatekeeper innerhalb ihres Netzwerkes aneignen, ist neuartig. Die erlangten Informationen filtert der Gatekeeper für sich selber nach Verwendbarkeit und bewertet diese.²⁶⁶ Gatekeeper selektieren Informationen und geben diese selektiert an weitere Gatekeeper weiter und haben Zugang zu internen Informationsquellen. Je mehr Informationen der Haupt-Gatekeeper gesammelt und analysiert hat, umso mächtiger ist er gegenüber weiteren Gatekeepern. „Empirische Arbeiten zeigen, daß sowohl eine formale Position, z. B. die eines Abteilungsleiters oder supervisor, als auch Expertenwissen das Ausfüllen einer gatekeeper-Rolle begünstigen (Allen 1977; Katz/Tushman 1981; 1983, S. 438), wobei gleichzeitig eine gewisse Fachpromotorenrolle übernommen wird. Durch den relativ hohen Kommunikationsanteil im Innovationsprozeß erhöhen gatekeeper ihr problemspezifisches Wissen noch weiter.“²⁶⁷ Gatekeeper teilen ihr Wissen nicht zwingend mit der eignen Organisation, sondern auch mit externen Partnern. Sie sind in der Regel unabhängig von Change Prozessen eingesetzt, was sie von Promotoren unterscheidet, die sich immer an einen bestimmten Veränderungsprozess binden.²⁶⁸ Domsch et al. (1989)²⁶⁹ sehen den Gatekeeper näher dem Prozesspromotor als Allen (1977), er verfügt trotzdem über ein immenses Informationswissen, ist aber auch als Projektleitung eingesetzt und schon lange in der Organisation beschäftigt.²⁷⁰

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit werden zwei Untersuchungen durchgeführt. Die Zweite²⁷¹ beschäftigt sich mit der Kommunikations-Wirkung einer Zentral-Stelle zu

²⁶² Werani/Smejkal (2014), S. 251, in: ZFO -Zeitschrift Führung + Organisation (2014), S. 250-256

²⁶³ Vgl. Folkerts/Hauschildt (2002), S. 20 in: DBW Die Betriebswirtschaft (2002), 1/02, S. 7-23

²⁶⁴ Folkerts/Hauschildt (2002), S. 21 in: DBW Die Betriebswirtschaft (2002), 1/02, S. 7-23

²⁶⁵ Vgl. Hauschildt/Schewe (1997), S. 507 in: DBW Die Betriebswirtschaft (1997), S. 506-516

²⁶⁶ Vgl. Allen/Cohen (1969), S. 13 in: Administrative Science Quarterly, S. 12-19, Aldrich/Herker (1977), S. 218 ff., Gemünden/Walter (1998), S. 116 in: Hauschildt/Gemünden (1998), S. 113-132

²⁶⁷ Gemünden/Walter (1998), S. 117 in: Hauschildt/Gemünden (1998), S. 113-132

²⁶⁸ Vgl. Hauschildt/Schewe (1997), S. 510 in: DBW Die Betriebswirtschaft (1997), S. 506-516

²⁶⁹ Vgl. Domsch/Gerpott/Gerpott (1989), S. 20 ff.

²⁷⁰ Vgl. Hauschildt/Schewe (1997), S. 506 ff. in: DBW Die Betriebswirtschaft (1997), S. 506-516, Allen/Cohen (1969), S. 13

²⁷¹ Vgl. Kap. 4.1.2.2, 4.1.3.2, 4.2.3

sog. Koordinatoren, die eine Art Gatekeeper Rolle einnehmen könnten. Bei der Untersuchung soll auf diese Rolle noch einmal eingegangen werden.

Zu kritisieren ist am Promotorenmodell, dass dies ein statisches Konzept darstellt. Es geht nicht klar hervor, in welcher Reihenfolge sie in Veränderungsprozessen auftreten und ob alle Promotoren zwingend in Veränderungsprozessen beteiligt sind. Zudem ist nicht ausreichend bekannt in welcher Intensität sich ein Promotor dem Veränderungsprozess widmet.²⁷²

Es wurde nun festgestellt, dass es unterschiedliche Promotoren in Veränderungsprozessen gibt. Darüber hinaus können Mitarbeiter in Persönlichkeitstypologien eingeteilt werden. Durch die Einteilung in unterschiedliche Typologien können Risiko- und Unterstützungsgruppen im Rahmen von Change Management identifiziert werden, die nicht zwingend in einer Promotoren-Rolle agieren.²⁷³

Dabei geht die Persönlichkeitsforschung bis auf Hippokrates (460-377 v. Chr.) zurück, der Individuen in vier unterschiedliche Typen einteilte. Er nannte sie Sanguiniker (Blut), Phlegmatiker (Schleim), Melancholiker (schwarze Gallenflüssigkeit), Choliker (gelbe Gallenflüssigkeit). Diese Typen beschreiben die Persönlichkeit²⁷⁴ der Menschen, wie schnell sie ihre Gemütslage verändern oder die Stärke der Gemütslage.²⁷⁵ Kretschmer reduzierte Persönlichkeiten auf ihren Körperbau²⁷⁶, C. G. Jung betrachtete Menschen aus psychologischer Sichtweise in Kombination mit der Mensch-Perspektive²⁷⁷, für Sigmund Freud ist Persönlichkeit aus dem Blickwinkel der Tiefenpsychologie zu betrachten, mit Einbezug der Kindheit.²⁷⁸

Eyseneck (1970) hat von C. G. Jungs extravertierter und introvertierter Persönlichkeit die Eigenschaften stabil und instabil hinzugefügt. Stabilität bedeutet konstantes Verhalten und Instabilität steht für eine Persönlichkeit, bei der das seelische Gleichgewicht schneller gestört wird. Spranger (1930) gliedert Menschen nicht nach Persönlichkeit ein, sondern teilt die unterschiedlichen Typen in geistige Idealtypen auf:

²⁷² Vgl. Folkerts/Hauschildt (2002), S. 8 in: DBW Die Betriebswirtschaft (2002), 1/02, S. 7-23

²⁷³ Anm. d. Verf.

²⁷⁴ „Persönlichkeit und Persönlichkeitseigenschaften eines Menschen sind Ausdruck der für ihn charakteristischen Verhaltensweisen und Interaktionsmuster, mit denen er gesellschaftlich-kulturellen Anforderungen und Erwartungen zu entsprechen und seine zwischenmenschlichen Beziehungen auf der Suche nach einer persönlichen Identität mit Sin zu füllen versucht. ...“ Jung (2009), S. 4 zitiert Fiedler (1997)

²⁷⁵ Vgl. Stassen (2011), S. 58, Jung (2009), S. 16 f.

²⁷⁶ Der pyknische Typ, der leptosome Typ und der athletische Typ. Vgl. Jung (2009), S. 18 ff., Kirsch et al. (2010), S. 13, Rammsayer/Weber (2010) S. 182 ff.

²⁷⁷ Der extravertierte und introvertierte Typ. Vgl. Jung (2009), S. 20 ff., Staehle et al. (2014) S. 184

²⁷⁸ Vgl. Jung (2009), S. 6 ff. und S. 22 ff., der orale, anale und phallische Charaktertyp. Vgl. Asendorpf/Neyer (2012), S. 11 f., Priewe/Trümmers (2007), S. 17

religiöse, soziale, politische, ästhetische, ökonomische und theoretische Persönlichkeiten.²⁷⁹

Das Big-Five Modell der Persönlichkeiten von Howard/Mitchell Howard (2002) beschreibt fünf unterschiedliche Persönlichkeitscluster. Dieses sind „Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrung, Verträglichkeit, und Gewissenhaftigkeit (Costa/McCrae 1992).“²⁸⁰

Neurotizistische Personen strahlen Unsicherheit aus, sind traurig und nervös. Personen, die sich in Gemeinschaft wohl fühlen, aktiv sind und eine positive Einstellung haben, werden als extrovertiert bezeichnet. Menschen die Offenheit für Erfahrungen haben, sind phantasievoll, kreativ und haben ein ausgebildetes Urteilsvermögen. Wohlwollende, mitfühlende Menschen werden der Kategorie Verträglich zugeordnet. Der fünfte Typ ist der Gewissenhafte, der diszipliniert, ordentlich und zuverlässig ist.²⁸¹

Riemann (1981) unterteilt die verschiedenen Persönlichkeitsstrukturen in Wesen der Angst. Riemann geht von einem Angststreben des Menschen aus, da dieser durch Forderung eine Gegenforderung erhält, die zu Angst führen könnte.²⁸²

Jung (2009) klassifiziert Persönlichkeiten in Mitarbeiter- und Führungskrafttypen.²⁸³ Die Mitarbeitertypen basieren auf der Typologie des Angststrebens von Riemann (1981). Ein unabhängiger Mitarbeiter legt viel Wert auf Selbstständigkeit seiner Tätigkeiten. Diese werden von ihm eigenständig erledigt. Den sozialen Kontakt zu Kollegen sucht der unabhängige Mitarbeiter nicht, sondern empfindet diesen als störend und distanziert sich von den Kollegen. Auch der eigene Arbeitsbereich wird von diesem Typus Mitarbeiter streng überwacht, denn nur er darf sich in diesem Arbeitsbereich aufhalten. Kollegen werden in seinem Arbeitsbereich nicht toleriert. Daher ist dieser Mitarbeiter auch kein Team-Player, der gern in Gruppen arbeitet. Arbeit ist grundsätzlich für ihn die Notwendigkeit um seinen Lebensunterhalt zu verdienen. Die Grenze zwischen Berufs- und Privatleben wird eindeutig gezogen. Durch das Einzelgänger-Verhalten fühlt sich ein unabhängiger Mitarbeiter im Beisein des Vorgesetzten und der Kollegen unsicher, was ihn auch desinteressiert wirken lassen kann. Kritik nimmt dieser Mitarbeiter persönlich und fühlt sich sehr schnell angegriffen. Wenngleich der Angriff auf die eigene Person den unabhängigen Mitarbeitern schmerzt, so greifen sie verbal auch selber an. Denn durch die beobachtende Haltung können die Schwächen

²⁷⁹ Vgl. Jung (2009), S. 24 ff.

²⁸⁰ Weller/Matiaske (2009), S. 259 in: ZFP Zeitschrift für Personalforschung 23. Jg., Heft 3, 2009, S. 258-266, Howard/Mitchell Howard (2002), S. 37 ff.

²⁸¹ Vgl. Borkenau/Ostendorf (1993), S. 27 ff.

²⁸² Vgl. Wahren (1994) S. 77, Jung (2009), S. 67 ff.

²⁸³ Folgende Führungskrafttypen gibt es: die Unabhängige, die Fürsorgliche, die Beherrschte und die Lebhaftige. Vgl. Jung (2009), S. 102 ff., vgl. dazu ebenfalls Kap. 2.6.2

der Kollegen schnell identifiziert werden. Der unabhängige Kollege wird durch die anderen Mitarbeiter in der Regel ausgegrenzt.²⁸⁴

Ein fürsorglicher Mitarbeiter sucht den friedvollen Anschluss zu seinem Vorgesetzten und zu seinen Kollegen, weist aber depressive Charakterzüge auf. Schwache Seiten der Kollegen erkennt er zwar, versucht sie aber absichtlich zu übersehen. Durch das Übersehen von negativen Eigenschaften der Mitmenschen, kann der fürsorgliche Mitarbeiter Konflikten leichter aus dem Weg gehen. Auch Angriffe gegen seine Person übersieht er und wehrt sich nicht. Eine starke Vorbildfunktion hat der Vorgesetzte für diesen Mitarbeitertypus, dem er blind folgt und ihn vor Anfeindungen schützt. Ein fürsorglicher Mitarbeiter ist friedlich und selbstlos. Er übernimmt auch Aufgaben anderer, auch wenn dies zu seinem Nachteil erscheint. An seine eigenen Stärken denkt er nicht, sondern ist ängstlich Fehler zu machen. Sein Arbeitstempo ist ähnlich seiner Zurückhaltung, zurückhaltend und langsam. Die Arbeitstätigkeit ist für den fürsorglichen Mitarbeiter eine große Belastung, die ihn schnell erschöpfen lässt und ein notwendiges Übel darstellt.²⁸⁵

Der dritte Mitarbeitertypus ist der beherrschte Mitarbeiter. Dieser Mitarbeitertypus ist ängstlich, besonders vor Veränderungen.²⁸⁶ Er fühlt sich innerhalb des Wandels hilflos und den Veränderungen ausgesetzt. Deshalb hält er an Traditionen fest und hat eine Tendenz zum Pedantischen und zur Perfektion. Beherrschte Mitarbeiter sind sehr korrekt, ordentlich und auf Regeln bedacht und erwarten dies auch von ihren Kollegen. Fehler versucht er strengstens zu vermeiden, sollte er jedoch einen Fehler finden, wird er ihn sofort korrigieren. Den Kontakt mit Kollegen sucht dieser Mitarbeitertypus nicht, da er Gespräche mit Kollegen während der Arbeitszeit nicht toleriert. Seine Arbeitsaufgaben bringt er oft nicht zum vereinbarten Zeitpunkt zu Ende, da er durch seinen Perfektionismus denkt, nicht fertig zu sein. Sein Gehalt empfindet er als monetäre Belohnung für seine disziplinierte Arbeitstätigkeit.²⁸⁷

Der Lebhaftige ist ein Gegenteil des beherrschten Mitarbeiters. Er ist sehr lebendig und sucht gern nach neuen Herausforderungen in seiner Tätigkeit. Er ist sehr lebhaft, aufgeschlossen und hat eine charismatische sowie positive Art. Er steht Veränderungen aufgeschlossen gegenüber und verwirklicht sich gern in Bereichen mit schnellen Veränderungen oder dort, wo er etwas Neues aufbauen darf. Die Arbeitsaufgabe wird allerdings nicht in einer gleichbleibenden Qualität erledigt und dem lebhaften Mitarbeiter unterlaufen Fehler. Eine langwierige Arbeitsaufgabe ist nicht für ihn geeignet, da er sich schnell langweilt und ihm Routine im Arbeitsalltag zuwider ist. Festgeschriebene

²⁸⁴ Vgl. Jung (2009), S. 121 ff.

²⁸⁵ Vgl. Jung (2009), S. 125 ff.

²⁸⁶ Vgl. Kap. 2.1 ff.

²⁸⁷ Vgl. Jung (2009), S. 129 ff.

Regeln oder Formulare empfindet dieser Mitarbeitertypus als überflüssig. Lebhaftige Mitarbeiter möchten über ihren Kollegen stehen und den Vorgesetzten durch schnell erledigte Arbeit imponieren oder entwerfen Dinge kurzfristig und in ihrer Ausführung für Mitmenschen zu undeutlich. Dieser Mitarbeitertypus hat meist im Unternehmen eine herausragende Stellung, die er gern behalten möchte, wenngleich er entstandene Fehler zu verschleiern versucht. Der lebhaftige Mitarbeiter sucht ständig eine neue und herausfordernde Tätigkeit, bei der er kreativ arbeiten kann. In Arbeitsgruppen und in Zusammenarbeit mit Kollegen ist er offen, interessiert und aufmerksam. Er zeichnet sich durch ein fröhliches Wesen aus, mag es mit den Kollegen in Pausen gemeinsam Lachen zu können.²⁸⁸

Schein (1970) hat Individuen ebenfalls in vier unterschiedliche Typen kategorisiert und orientieren sich dabei an der Organisationstheorie.²⁸⁹ Der rational-ökonomische Mensch ist an der Nutzenmaximierung interessiert und ist nicht emotional. Der soziale Mensch hingegen engagiert sich sozial und leitet auch daraus sein Menschenbild ab. Der sich selbst verwirklichende Mensch möchte sich entfalten, strebt nach Unabhängigkeit und gilt als intrinsisch motiviert²⁹⁰. Ein komplexer Mensch ist eine Mischung aus den drei vorgegangenen Typen. Dieser Typ ist sehr individuell und lässt sich in kein vorgegebenes Raster einordnen.²⁹¹ Für Drumm (2005) sind durch die Typenbildung von Schein Ansätze zu einer Führungstheorie sowie Historien aus der Organisationsentwicklung deutlich geworden.²⁹²

Mit Scheins Typologien geht auch Weinerts Typenbildung (1984) einher und leitet sich daraus ab. Die erste Klassifikation ist die Suche nach zufriedenstellenden Alternativen, der nach passenden Alternativen für seine Problemlösung sucht. Weinert hat den zweiten Typus Scheins als soziales Wesen übernommen. Der dritte Typus ist der Mensch als sich selbst aktualisierendes und sich entwickelndes Wesen, was ebenfalls des dritten Typus von Schein ähnlich ist. Der Mensch als komplexes Wesen ist ebenfalls mit dem vierten Typus ähnlich.²⁹³

Es kann festgehalten werden, dass Menschen seit jeher in Kategorien eingeteilt wurden. Ähnlichkeiten der Typenbildung bestehen bei allen vorgestellten Kategorisierungen. Es lassen sich Einteilungen in Veränderungsfördernde und hemmende Charaktere erkennen. Aus diesem Grund soll im nächsten Abschnitt eine Verbindung zwischen dem Change Management und den verschiedenen Typen gezogen werden. Im nächsten

²⁸⁸ Vgl. Jung (2009), S. 133 ff.

²⁸⁹ Vgl. Kap. 2.6.1

²⁹⁰ Vgl. der lebhaftige Mitarbeiter nach Jung (2009) und vgl. hierzu auch Frey/Osterloh (2002): *Managing Motivation*, Maslow, McGregor

²⁹¹ Vgl. Schein (1970), S. 55 ff.

²⁹² Vgl. Drumm (2005), S. 413 ff.

²⁹³ Vgl. Drumm (2005), S. 415 ff.

Abschnitt soll der Fokus auf die unterschiedlichen Mitarbeiter-Typen gelegt werden. Daher finden unterschiedliche Führungskräfte-Typen keinen weiteren Anklang, zumal sie schon in Kap. 2.6.2 näher betrachtet wurden.

2.6.3.1.2 Unterschiedliche Mitarbeitertypen vor dem Hintergrund des Promotorenmodells

Mitarbeitertypen wurden schon in der Zeit von Hippokrates aufgezeichnet. Diese Gruppierung ist bis in die heutige Zeit beibehalten worden. In der Regel werden vier Typologien zusammengefasst.²⁹⁴

Im Rahmen des Change Management stellt die Typologienbildung ein wichtiges Thema dar, da so Unterstützer und Verhinderer im Prozess des Wandels gruppiert werden können. Kennt eine Führungskraft seine Mitarbeiter gut und kann diese einschätzen, können entsprechende Einteilungen von Change Unterstützern oder Opponenten erstellt werden. Typologienbildung kann ein wichtiges Mittel darstellen, wenn sich Unternehmen im Wandel befinden.

Im Rahmen der Organisationsentwicklung werden vor Veränderungen die Prozesse idealtypisch analysiert. Wie in den vorangehenden Kapiteln dargestellt wurde, kann eine Analyse bspw. in einem Phasenmodell schon integriert sein²⁹⁵. Darüber hinaus können weitere Analysemethoden zum Einsatz kommen, wie dies auch Palmer et al. zeigen.²⁹⁶ Dabei kann die Analyse bspw. mithilfe des Porter'sche Five Forces Modell²⁹⁷, als PEST-Analyse²⁹⁸ oder als SWOT-Analyse durchgeführt werden.²⁹⁹

Auf Basis des vorangegangenen Kapitels 2.6.3.1.1 soll, im Folgenden eine eigenständige Zusammenfassung der unterschiedlichen Promotoren- und Mitarbeitertypen erstellt werden. Die einzelnen Promotoren sowie die Mitarbeitertypen können gruppiert werden, was sich in Change Unterstützer und Verhinderer einteilen lässt. Diese Zuordnung erfolgt lediglich aus den Informationen des vorangehenden Abschnitts und hat keine empirische Basis zugrunde liegen, wenngleich Stock-Homburg/Pescher (2008) ähnliche Analysen und Aufstellungen vorgenommen haben.³⁰⁰ So können besonders geeignete Change-Typen oder Change-Verhinderer identifiziert werden, um sich so in dem weiteren Verlauf der Arbeit auf diese Stereotypen zu konzentrieren.³⁰¹

²⁹⁴ Vgl. Kap. 2.6.3.1.1

²⁹⁵ Vgl. Kap. 2.2.1, 2.2.2, 2.3.1

²⁹⁶ Vgl. Kap. 2.3.2

²⁹⁷ Vgl. auch externe und innerbetriebliche Auslöser für Change Management in diesem Zusammenhang, Kap. 2.5

²⁹⁸ Makroanalyse vgl. Kap. 2.5.1

²⁹⁹ Vgl. Bergmann/Garrecht (2008), S. 3 ff.

³⁰⁰ Vgl. Stock-Homburg/Pescher (2008), S. 114 ff. in: zfo - Zeitschrift Führung und Organisation (2008), S. 114-122

³⁰¹ Anm. d. Verf.

Es wird nicht noch einmal besonders auf die unterschiedlichen Typen eingegangen, sondern es werden die Gruppierungen mit dem Blick auf das Change Management erklärt.

In Einzelfällen überlappen manche Mitarbeitertypen mehrere Gruppen. Dies ist darin zu begründen, dass der Mitarbeitertyp nicht eindeutig einer Gruppe zuzuordnen ist. Er bringt demnach auch Charakterzüge einer anderen Gruppe mit.³⁰²

In der Gruppe 1 befinden sich die Typen, die aus ihrer intrinsischen Motivation oder aus ihren eignen Charakterstärken besonders für Change Prozesse geeignet scheinen. Diese Mitarbeiter verwirklichen sich und Ideen in ihrer Arbeit. Change Prozesse treten diese Mitarbeitertypen aufgeschlossen gegenüber und unterstützen die Veränderungen.

In der Gruppe 2 finden sich Mitarbeitertypen, die aufgrund ihrer Agilität kein Hemmnis für Veränderungsprozesse darstellen könnten. Diese Typen sind offen, unabhängig und selbstständig und könnten somit bei Change Prozessen relativ einfach hinter das Change Vorhaben als Unterstützer gebracht werden.³⁰³

Schwieriger sind die Typen, die den Gruppen 3 und 4 zugeordnet wurden, da diese Typen aufgrund ihrer beschriebenen Eigenschaften Veränderungsvorhaben nicht aufgeschlossen gegenüber treten oder sogar ängstlich sind. Diese Mitarbeitertypen sind durch ihre Art ein Risiko in Veränderungsprozessen und könnten Neuerungen blockieren.³⁰⁴ Mitarbeiter, die der Gruppe 4 zugeordnet wurden, können eine Gefahr für die Durchführung und den Erfolg von Veränderungsprozessen darstellen. Diese Mitarbeitertypen erwarten korrekte Abläufe und sind darauf bedacht sich an festgeschriebene Regeln zu halten. Veränderungsprozesse werden durch die einzelnen Phasen³⁰⁵ zwar strukturiert, aber dennoch kann es in Umbruchphasen zu Tätigkeiten außerhalb des Rahmens kommen, so dass diese Mitarbeiter ihre festen Regeln vermissen könnten und sich somit gegen Veränderungen im Unternehmen auflehnen könnten.³⁰⁶

Vor allem die Mitarbeiter im Bereich der Gruppe 4 könnten als Opponenten in einem Change Prozess auftreten und somit den Erfolg von Veränderungen gefährden.³⁰⁷

Der komplexe Mitarbeiter hat Eigenschaften von allen Mitarbeiter-Typen und könnte sich daher ebenfalls für Veränderungsprozesse eignen, sofern man ihn hinter das Projekt bringen kann.³⁰⁸

³⁰² Vgl. Kap. 2.6.3.1.1

³⁰³ Vgl. Kap. 2.6.3.1.1

³⁰⁴ Vgl. Kap. 2.6.3.1.1

³⁰⁵ Vgl. Kap. 2.2f

³⁰⁶ Vgl. Kap. 2.6.3.1.1

³⁰⁷ Vgl. Kap. 2.6.3.1.1

³⁰⁸ Vgl. Kap. 2.6.3.1.1

2.7 Zusammenfassung des Change Management und Herstellung des theoretischen Bezugsrahmens

Change Management kann gesamte Organisationen, Abteilungen oder Teams vor große Herausforderungen stellen. Das Besondere an diesen Herausforderungen ist, dass in aller Regel die Kraft und Umsetzungsfreude aller Beteiligten vonnöten ist.³⁰⁹ Für die Bearbeitung der Frage nach einer Verknüpfung von Change Management, Zufriedenheit der Mitarbeiter und Veränderungsunterstützern im Rahmen einer MAB rücken verschiedene Aspekte in den Fokus.

Die Change Management Definition von Rank/Scheinflug (2010) bezieht eine ökonomische-effiziente Betrachtungsweise mit ein und betrachtet das Unternehmen als eine ganzheitliche Organisation, bei denen sich die Unternehmenskultur, -prozesse und -strategie nur gegenseitig bedingen können.³¹⁰ Dennoch sollten die Mitarbeiter in Veränderungsprozesse eingebunden werden, damit die Partizipation erfolgen kann.³¹¹ Mit dem Rubikonmodell von Heckhausen/Gollwitzer (1987) konnte in dieser Arbeit ein Modell identifiziert werden, was die Motivation und den individuellen Antrieb in Veränderungsprozessen mithilfe von unterschiedlichen Phasen beleuchtet. Gerade im Hinblick auf die Folgeprozesse nach einer MAB scheint dieses Modell eine wesentliche Grundlage zu bilden, um die intrinsische Motivation des Individuums aufrecht erhalten zu können. Denn jede Phase kann mehrmals durchlaufen werden, bis das optimale Ergebnis erzielt wurde. Auf die Folgeprozesse übertragen könnte dies bedeuten, dass Mitarbeiter an Veränderungsmaßnahmen so lange arbeiten können, bis sie mit ihrem Ergebnis zufrieden, und somit motiviert sind die Veränderungen umzusetzen.³¹²

Kritisch zu erwähnen ist, dass nicht eine feste Definition für Change Management vorliegt. So stellt die Definition von Rank/Scheinflug (2010) eine idealtypische Definition im Rahmen dieser Arbeit dar. Diese wurde um die eigene Herleitung einer Definition ergänzt. Das Rubikonmodell findet nur eingeschränkte Anwendung in der wissenschaftlichen Forschung.³¹³

Darüber hinaus bringt Liebig (2006) den Aspekt der Arbeitszufriedenheit im Rahmen von MABs als abhängige und unabhängige Variable (z.B. Arbeitsvoraussetzungen).³¹⁴ Er erforscht eine MAB als Interventionsinstrument, was zur Erhöhung einer Mitarbeiterzufriedenheit beitragen könnte.³¹⁵ Aber auch das Modell von Porter/Lawler (1969)

³⁰⁹ Vgl. Kap. 2.1 ff.

³¹⁰ Vgl. Hypothesen 1.2 und 3.4 ff. „Themenkomplex: Einbindung in die Unternehmensstrategie“

³¹¹ Vgl. Kap. 2.1

³¹² Vgl. Kap. 2.2.2 und Hypothesen 2.2, 2.5 ff., 3.1 ff.

³¹³ Vgl. Kap. 2.4

³¹⁴ Vgl. Liebig (2006), S. 26, Kap. 2.6.2

³¹⁵ Vgl. Kap. 2.6.2, Hypothesen 1.3, 2.1 ff.

könnte eine wichtige theoretische Grundlage durch die Komponenten Anstrengung, Leistung sowie Belohnung und die daraus resultierende Motivation ergeben.³¹⁶ Untersuchungen, wie bspw. die der Arbeitsumgebung könnten zeigen, welchen Einfluss die (Arbeits-) Umwelt auf die Zufriedenheit mit der eigenen Tätigkeit, Wechselabsichten oder Krankheitsfällen haben könnte.³¹⁷ Diese könnte als theoretische Basis für die Folgeprozesse einer MAB dienen. Es wird neben Motivation und Leistung die Zufriedenheit der Persönlichkeit in den Vordergrund gestellt. Wird der Folgeprozess von einem Mitarbeiter positiv durchlebt, so müsste nach Porter/Lawler Zufriedenheit bei dem Individuum eintreten.³¹⁸

Laker (2010) bezieht in seiner Definition von Change Management vor allem die Mitarbeiter mit in die Veränderungsprozesse mit ein. Der Einbezug dieser könnte ebenfalls zu einer höheren Arbeitszufriedenheit führen. Somit könnte der Mitarbeiter Probleme besser erkennen und Veränderungen initiieren.³¹⁹ Die Zusammensetzung der Teams mit unterschiedlichen Mitarbeiter-Typen³²⁰ könnte einen wesentlichen Erfolg für die Problemlösung in Veränderungsprozessen darstellen. Teams könnten sich den Change Management Phasenmodellen bedienen.³²¹

Auch Veränderungen bzw. Verbesserungen von Prozessen könnte die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter erhöhen.³²² Prozesse analog der linearen Change Management Phasenmodelle³²³ könnten den Mitarbeitern in den Folgeprozessen einer MAB den nötigen Halt geben.³²⁴ Dennoch sollte die Führung durch den eigenen Vorgesetzten ebenfalls eine Sicherheit in volatilen Zeiten liefern.³²⁵

Nicht-lineare Phasenmodelle könnten durch ihre Agilität eine Alternative für Teams sein, die wenig vorhandene Prozesse bzw. eine geringe top-down Steuerung³²⁶ durch den Vorgesetzten haben. Dabei sollte das Gleichgewicht zwischen Stabilität und Agili-

³¹⁶ Vgl. Kap. 2.6.1.2, Hypothesen „Themenkomplex: Prozesse nach Maßnahmendiskussion“ 3.1 ff.

³¹⁷ Vgl. Bruggemann et al. (1975), Kap. 2.6.2, Hypothesen „Themenkomplex: Struktur und Prozesse nach Maßnahmendiskussion“ 3.1 ff. sowie 3.10 ff.

³¹⁸ Vgl. Porter/Lawler (1969), Kap. 2.6.1.2

³¹⁹ Vgl. Kap. 2.1, Hypothesen „Themenkomplex Problemlöseverhalten im Team“ 2.10 ff. und 3.6 ff.

³²⁰ Vgl. Jung (2009), Kap. 2.6.3.1, Hypothesen „Ermittlung von Top-Treibern“ 4.1 ff.

³²¹ Vgl. Heckhausen/Gollwitzer (1987), Palmer et al. (2006), Hypothesen „Ermittlung von Top-Treibern“ 4.1 ff.

³²² Vgl. Weinert (1998), Hypothesen „Themenkomplex Maßnahmendiskussion als hilfreiches Instrument im Folgeprozess“ 2.5 ff.

³²³ Vgl. Lewin (1947), Heckhausen/Gollwitzer (1987), Kotter (1996)

³²⁴ Vgl. Kap. 2.6

³²⁵ Vgl. Drumm (2008), Kap. 2.6.2

³²⁶ Im Sinne von Macht. Vgl. Kap. 2.6.2

tät vorhanden sein³²⁷, um eine positive Arbeitszufriedenheit und Veränderungen herbeizuführen.

Das Promotorenmodell nach Witte (1973) stellt einen ebenso bedeutenden theoretischen Bezugsrahmen dar. Mit Promotoren können in Veränderungsprozessen Unterstützer auf verschiedenen Ebenen eingesetzt werden. Nicht nur die unterschiedlichen Promotorenarten können eine entscheidende Funktion in Veränderungsprozessen einnehmen, sondern auch die sog. Gatekeeper. Hinsichtlich der Kommunikation in Veränderungsprozessen von MABs könnten Promotoren und Gatekeeper durch ihre unterschiedlichen Machtverhältnisse zu Schlüsselpositionen in MAB-Folgeprozessen werden.³²⁸

Die Prüfung des theoretischen Bezugsrahmens ergibt, dass sich auf theoretischer Ebene das Zusammenspiel von Change Management im Rahmen von Mitarbeiterbefragung eintreten müssten. Denn wenn intrinsisch motivierte Mitarbeiter Verbesserungen in ihrem Arbeitsumfeld durchführen, müsste dies zu einer höheren Zufriedenheit der Mitarbeiter führen. Somit könnte der Folgeprozess einer MAB durch Partizipation und eine höhere Arbeitszufriedenheit gestaltet werden.

³²⁷ Vgl. emergente Strategien nach Mintzberg/Waters (1975), Mintzberg (1999)

³²⁸ Vgl. Kap. 2.6.3.1

Change Management und Mitarbeiterbefragungen
Konzeptionelle Überlegungen und empirische
Erkenntnisse

Spichalsky, K.

2016, XIX, 214 S. 28 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-14095-3