

Mitarbeitermotivation in Veränderungsprozessen – Strategie zur Synchronisierung von Mitarbeiter- und Unternehmensinteressen



**Untersuchungen im Spannungsfeld der Sichtweisen des
Managements, der mittleren Führungsebene, der Mitarbeiter im
Shopfloor und des Betriebsrates auf Veränderungsprozesse in
einem mittelständischen Unternehmen der
Automobilzulieferindustrie**

Dissertation

zur Erlangung des Grades eines
Doktoringenieur (Dr.-Ing.)

dem

Fachbereich Produktionstechnik der
UNIVERSITÄT BREMEN

vorgelegt von

Achim Eggebrecht, M. Sc.

Auf dem Stiel 1
35435 Wettenberg

Gutachter: Prof. Dr.-Ing. Franz-J. Heeg
Lehrstuhl für Produktionstechnik, Fachgebiet Arbeitswissenschaft und
Leitung des arbeitswissenschaftlichen Instituts Bremen

Datum: 30. September 2014

*„Der Mensch als Mittelpunkt“
oder
„Der Mensch ist Mittel. Punkt“*

G. Duttweiler (zitiert in Doppler/Lauterburg, 2008, S. 89)

Danke

Die nachfolgende Arbeit stellt das Ergebnis eines langen Weges dar, den ich in den letzten Jahrzehnten durchwandern durfte. Ein Weg, den ich in den Anfangsjahren meines beruflichen Werdeganges weder erahnen konnte, noch für möglich hielt. Neben dem Stolz auf die eigene Leistung ist es mir an dieser Stelle besonders wichtig den Menschen zu danken, die mich auf diesem Weg führten und denjenigen, die mich in den letzten Jahren auf diesem begleitet haben.

Besonderer Dank und meine tiefe Anerkennung, das unmöglich Geglaubte möglich zu machen, gilt in erster Linie meinem Doktorvater Herrn Prof. Dr. Heeg. Den von ihm erhaltenen Freiraum zur Erstellung dieser Arbeit, seine Anregungen für neue Sichtweisen und die wissenschaftliche wie auch menschliche Betreuung haben mich trotz meiner beruflichen Belastungen immer wieder aufs Neue motiviert, die Dissertation mit einer hohen Motivation und Engagement voranzutreiben. Danke sagen möchte ich auch dem engagierten Team des arbeitswissenschaftlichen Instituts Bremen und hierbei im Besonderen Gundi Simon für ihre nette, offene und liebevolle Art und ihrer Unterstützung bei organisatorischen Fragen. Danke auch an Herrn Prof. Dr. **Muster** für die schnelle und unkomplizierte Übernahme des Zweitgutachtens.

Maßgeblich für die Wegfindung zeichneten sich drei Freunde aus, die ich während meines Studiums kennen lernen durfte. Neben der Freundschaft mit Hans-Jörg Srienc und Jan-Thomas Gischler fühle ich mich stark mit Dirk Scheuer verbunden, der mit seiner Arbeitsmoral, Zielstrebigkeit und Willensstärke oftmals den Weg vorgab und mich auch vom Arbeitstempo auf Kurs hielt.

Während dieser fünfjährigen arbeits- und zeitintensiven Phase hat sich wieder einmal bewahrheitet, dass eine hohe Motivation ohne die Unterstützung und den Beistand der Familie, den Freunden und den Kollegen im betrieblichen Umfeld, nicht dauerhaft aufrecht erhalten werden kann. Ein großes Dankeschön möchte ich aus diesem Grunde an alle Freunde und alle Arbeitskollegen richten, die mich begleitet und in meinem Handeln bestärkt und unterstützt, sowie immer wieder für die gute Laune und einfach für die Freude am Leben gesorgt haben.

Meiner Frau Birgit möchte ich von ganzem Herzen für Ihre großartige Unterstützung, ihre Geduld und die Ermutigungen danken, ohne die mir der Weg zur Promotion um ein Vielfaches schwerer gefallen wäre. Ein ganz besonderer Dank geht an meine Tochter Jasmin für das Korrekturlesen der Arbeit, die wertvollen Ratschläge in der Textgestaltung und ihre hervorragenden Rechtschreibkenntnisse, die erheblich zur Form und Lesbarkeit der Arbeit beigetragen haben.

Nicht zuletzt gilt mein tief empfundener Dank meinen Eltern, Renate und Helmut, ohne sie wäre dieser lange Weg nie zustande gekommen. Der Dank den ich ihnen schulde lässt sich nur schwer in Worte fassen, ihnen möchte ich diese Arbeit, meine Dissertation, widmen.

Vorwort

Im Vorfeld der Arbeit möchte ich dem interessierten Leser erläutern, warum ich gerade dieses Thema gewählt habe. Recherchiert man im Internet, so finden sich eine Vielzahl von Meinungen und Hinweisen, dass die Suche nach einem geeigneten Thema für eine Dissertation, oftmals den schwierigsten Teil des Promotionsvorhabens darstellt. Dies kann ich für mein Promotionsvorhaben nicht bestätigen. Bereits in einer sehr frühen Phase meines berufsbegleitenden Studiums und in Kombination mit meinen betrieblichen Erfahrungen habe ich die Erkenntnis gewonnen, dass bei einer Problemstellung und der Lösungsfindung, die sachlogischen Aspekte und menschlichen Sichtweisen nicht voneinander getrennt betrachtet werden dürfen bzw. wird dies doch getan, ist dies in der Regel nicht zielführend. Aufbauend auf meine Master Thesis (Eggebrecht, 2008), in der ich mich mit der Einführung von schlanken Produktionssystemen nach dem Vorbild von Toyota beschäftigt habe, hat sich mir gezeigt, dass theoriegeleitete Modelle auf dem Papier (... dies ist ja bekanntermaßen geduldig) sinnvoll und plausibel erscheinen. Werden jedoch hierbei die beteiligten Mitarbeiter mit ihren Ängsten, Unsicherheiten, Eigeninteressen, Widerständen etc. nicht ausreichend berücksichtigt, scheitern aus meiner Sicht in der Regel alle, auch noch so gut geplanten Veränderungsprozesse.

Dabei zeigt sich mir immer wieder, dass eine nachhaltige Veränderung nur durch das Einbeziehen und Ernstnehmen aller am Prozess beteiligten Mitarbeiter möglich ist. Ein bewusstes und intensives Zuhören verändert das Verhalten und auch die Kultur im Unternehmen. Ein offenes vorurteilsloses Hinhören drückt Respekt und Wertschätzung aus und fördert das kreative Denken und Handeln des Gegenübers. An diesem Punkt schließt sich auch hier wieder die Lücke zu dem Toyota Produktionssystem, welches die Menschen in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt, mit dem Ansatz die Mitarbeiter und Teams zu fördern und zu fordern, zu motivieren und zu begeistern, Werte zu vermitteln und eine Atmosphäre von gegenseitigem Vertrauen und Verständnis zu schaffen.

... aber auch hier zeigen die Ergebnisse meiner Master Thesis, dass diese Aussagen, Einsichten und Bekenntnisse oftmals nur Wunschvorstellungen sind und in der Praxis nur bedingt oder auch gar nicht umgesetzt werden!

Um diese Wünsche in konkrete handlungs- und lösungsorientierte Ansätze umzuwandeln, ist das Ziel dieser Arbeit Antworten auf die Fragen zu finden „was motiviert“ (Theorie) und „wie motiviert man“ (Praxis) Mitarbeiter in Veränderungsprozessen, um diese erfolgreich und nachhaltig einzuführen.

Nicht vorenthalten möchte ich dem Leser eine Kurzgeschichte, die das Problem und auch Lösungsansätze im Miteinander auf einfache und verständliche Art widerspiegelt, aber auch gleichzeitig die Frage nach dem „Wie?“, welche zwar auf den ersten Blick banal erscheint, offen lässt.

Ein Rechtgläubiger kam zum Propheten Elias. Ihn bewegte die Frage nach Himmel und Hölle, wollte er doch seinen Lebensweg danach gestalten.

„Wo ist die Hölle, wo ist der Himmel?“

Mit diesen Worten näherte er sich dem Propheten, doch Elias antwortete nicht. Er nahm den Fragesteller an der Hand und führte ihn durch dunkle Gassen in einen Palast. Durch ein Eisenportal betraten sie einen großen Saal. Dort drängten sich viele Menschen, arme und reiche, in Lumpen gehüllte, mit Edelsteinen geschmückte. In der Mitte des Saales stand auf offenem Feuer ein großer Topf voll brodelnder Suppe, die im Orient Asch heißt. Der Eintopf verbreitet einen angenehmen Duft im Raum. Um den Topf herum drängten sich hohlwangige und tiefäugige Menschen, von denen jeder versuchte, sich einen Teil Suppe zu sichern. Der Begleiter des Propheten Elias staunte, denn die Löffel, von denen jeder dieser Menschen einen trug, waren so groß wie sie selbst. Nur ganz hinten hatte der Stiel des Löffels einen hölzernen Griff. Der übrige Löffel, dessen Inhalt einen Menschen hätte sättigen können, war aus Eisen und durch die Suppe glühend heiß. Gierig stocherten die Hungrigen im Eintopf herum. Jeder wollte seinen Teil, doch keiner bekam ihn. Mit Mühe hoben sie ihren schweren Löffel aus der Suppe, da dieser aber zu lang war, bekam ihn auch der Stärkste nicht in den Mund. Gar zu Vorwitzige verbrannten sich Arme und Gesicht oder schütteten in ihrem gierigen Eifer die Suppe ihren Nachbarn über die Schultern. Schimpfend gingen sie aufeinander los und schlugen sich mit denselben Löffeln, mit deren Hilfe sie ihren Hunger hätten stillen können. Der Prophet Elias fasste seinen Begleiter am Arm und sagte:

„Das ist die Hölle!“

Sie verließen den Saal und hörten das höllische Geschrei bald nicht mehr. Nach langer Wanderung durch finstere Gänge traten sie in einen weiteren Saal ein. Auch hier saßen viele Menschen. In der Mitte des Raumes brodelte wieder ein Kessel mit Suppe. Jeder der Anwesenden hatte einen jener riesigen Löffel in der Hand, die Elias und sein Begleiter schon in der Hölle gesehen hatten. Aber die Menschen waren hier wohlgenährt und man hörte in dem Saal nur leises, zufriedenes Summen und das Geräusch der eintauchenden Löffel. Jeweils zwei Menschen hatten sich zusammengesetzt. Einer tauchte den Löffel ein und fütterte den anderen. Wurde einem der Löffel zu schwer, halfen zwei andere mit ihrem Esswerkzeug, so dass jeder doch in Ruhe essen konnte. War der eine gesättigt, kam der Nächste an die Reihe. Der Prophet Elias sagte zu seinem Begleiter: „Das ist der Himmel!“ (Peseschkian, 2008, S. 141-142)

Bereits während meines Studiums zum Master of Science mit der Vertiefungsrichtung Industrial Engineering hat mich diese tief sinnige Geschichte von *Himmel und Hölle*¹ motiviert, mich in meiner Projektarbeit (Eggebrecht, 2007) mit der Rahmenthematik Motivation, Teamarbeit und deren Einfluss auf die Unternehmensziele auseinanderzusetzen. Auch während dem Erstellen der Dissertation war dieses Gleichnis mein ständiger Begleiter und hat mich auf dem Weg gehalten, die Arbeit auch unter pragmatischen Gesichtspunkten zu sehen².

¹ Der Originaltitel des Gleichnisses lautet „Der Prophet und die langen Löffel“.

² Übertragen auf den betrieblichen Kontext formulieren Dörich und Neuhaus (2009, S. 17): „Die Auflösung von Komplexität führt zu robusten und störungsfreien Arbeitsprozessen. Robuste und störungsfreie Arbeitsprozesse führen zu einem konzentrierten, ruhigen und harmonischen Arbeiten, was sich letztlich zum einen in einer hohen Arbeitszufriedenheit und Gesundheitsstand der Beschäftigten und zum anderen in einer positiven Veränderung der wirtschaftlichen Daten niederschlägt“.

Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile³



Abbildung 0.0-1: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile (in Anlehnung Automobilwoche – ohne Verfasser, 2011)⁴

³ Die Ursprünge dieses „modernen“ viel zitierten Ausspruches und Grundlage des systemischen Denkens, lässt sich bis ins antike Griechenland auf die Aussage von Aristoteles: „Nun hat alles, was aus einer Vielzahl von Teilen besteht, aber nicht nur die Summe dieser Teile ist – wie ein willkürlicher Haufen – sondern als Gefüge über seine Teile hinaus existiert, unweigerlich eine Ursache“ (zitiert in Sherwood, 2003, S. 36), zurückführen.

⁴ Die Darstellung entstammt einer Werbung des Automobilzulieferanten Ruville und trägt die Überschrift „OHNE UNSER KNOW-HOW WÄREN ES NUR TEILE“.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	7
1.1	Ausgangslage und Einführung in die Thematik.....	8
1.2	Relevanz des Themas und der Forschungsfrage	11
1.3	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....	14
2	Literaturüberblick und theoretische Grundlagen	17
2.1	Begriffsabgrenzung.....	17
2.1.1	Organisationsentwicklung versus Veränderungsmanagement	17
2.1.2	Wandel versus Veränderung	21
2.1.3	Engagement versus Commitment.....	23
2.2	Theoretischer Teil I. – Change Management.....	26
2.2.1	Einordnung und Definition.....	26
2.2.2	Stand der Forschung	28
2.2.2.1	Das 3-Phasen-Modell von Lewin	30
2.2.2.2	Weitere Modelle der Organisationsentwicklung	31
2.2.2.3	Auslöser von Veränderungsprozessen	38
2.2.2.4	Initiierung von Veränderungsprozessen	41
2.2.2.5	Veränderungen als eine Ausnahme oder als dauerhafter Prozess.....	45
2.2.3	Kritiken und Modifizierungen für das eigene Forschungsvorhaben	49
2.2.4	Zusammenfassung	58
2.3	Theoretischer Teil II. – Motivation und Führung.....	61
2.3.1	Führung in Veränderungsvorhaben	61
2.3.1.1	Was bedeutet Führung in Veränderungsprozessen?.....	62
2.3.1.2	Definition von Führung.....	65
2.3.1.3	Mitarbeiterführung am Ort der Wertschöpfung.....	67
2.3.2	Mitarbeitermotivation in und für die Veränderung	73
2.3.2.1	Grundlagen zur Motivation.....	73
2.3.2.2	Widerstände in Veränderungsprozessen	80
2.3.2.3	Akzeptanzbereitschaft für die Veränderung	85
2.3.2.4	Ängste der Mitarbeiter vor Veränderungen.....	87
2.3.2.5	Die Bedeutung von Emotionen in Veränderungsprozessen	91
2.3.3	Zusammenfassung	92
2.4	Theoretischer Teil III. – Change aus systemtheoretischer Sicht	96
2.4.1	Systemtheoretische Ansätze in Veränderungsprozessen	98
2.4.2	Methodenbeschreibung	102
2.4.3	Zusammenfassung	102
3	Systemeingrenzung und Entwicklung von neuen Vorgehensweisen	103
3.1	Aufstellung von Hypothesen	x
3.2	Methodenbeschreibung	x
3.3	Theoriegeleitete Entwicklung eines Simulationsmodells.....	x
3.4	Zusammenfassung	x
4	Methodischer Teil – Empirische Untersuchung und Fallstudie.....	x
4.1	Durchführung von Interviews und Beobachtungen.. ..	x
4.2	Auswertung, Analyse und Interpretation der Ergebnisse.. ..	x

Inhaltsverzeichnis

4.3	Untersuchung – Durchführung einer Fallstudie.....	x
4.4	Zusammenfassung	x
5	Resümee	x
5.1	Zusammenfassung	x
5.2	Kritische Reflexion	x
5.3	Fazit und Ausblick.....	x
6	Literatur und Quellen	105
6.1	Literaturverzeichnis.....	x
6.2	Quellen im Internet	x
7	Verzeichnisse	123
7.1	Abbildungsverzeichnis	x
7.2	Tabellenverzeichnis	x
7.3	Abkürzungsverzeichnis	x
7.4	Glossar	124
7.4.1	Grundbegriffe des Lean Management in Veränderungsprozessen.....	x
7.4.2	Schlüsselbegriffe der Systemtheorie	x
8	Anhang	139
8.1	Veränderungskonzepte im Vergleich	x
8.2	Fragekatalog als Grundlage der Systemanalyse (Teil 1)	x

1. Einleitung

*Change Management*⁵ hat sich gegenwärtig neben, oder vielmehr aber auch aufgrund der viel diskutierten Globalisierung und den damit einhergehenden Folgen, wie einer Verschiebung der Märkte und Rahmenbedingungen, Veränderung der Wettbewerbsstruktur und dem damit einhergehenden Kostendruck, Reduzierung der Entwicklungs- und Amortisationszeiten etc., zu einem Modewort in den Unternehmen entwickelt. Um den Unternehmenserfolg langfristig zu sichern ist es erforderlich, die Organisationsstrukturen zeitnah den sich verändernden Rahmenbedingungen anzupassen. Die Ursachen für Veränderungen sind vielfältig, lassen sich jedoch laut Kraus et al. (2006, S. 16) in den Kategorien Veränderungen aufgrund externer Faktoren (Krisen), geplanter Wandel (Erneuerung) und permanente Weiterentwicklung (Anpassung) zusammenfassen.

Dabei dürfen die *Veränderungen*⁶ nicht ein Produkt des Zufalls sein, sondern müssen systematisch erarbeitet werden. Die Verantwortlichen in den Unternehmen müssen sich hierbei aber auch die Frage stellen, wie die Mitarbeiter⁷ in dieses Streben nach Innovationen und Veränderungen einbezogen werden können und ob diese bereit sind bzw. unter welchen Bedingungen sie diese Veränderungen nachhaltig mitgestalten wollen.

Der US-amerikanische Publizist und Zukunftsforscher John Naisbitt nimmt hierzu in zwei Zitaten Stellung, *"Menschen, deren Leben durch eine Entscheidung berührt und verändert wird, müssen an dem Prozess, der zu dieser Entscheidung führt, beteiligt sein und gehört werden"* und *"der zuverlässigste Weg, die Zukunft vorauszuahnen, ist, die Gegenwart zu verstehen"* (Wikipedia, 2008). Nachfolgend fasst Zapke-Schauer (2008, S. 1) diese Grundaussagen in Bezug auf Change Management zusammen, und deren Inhalt bildet eine erste Richtungsweisung für die nachfolgende Arbeit. *"Wandel gehört zu jedem Unternehmen. Manchmal sind kräftige Veränderungen notwendig, weil man die vielen kleinen Schritte des kontinuierlichen Wandels ausgelassen hat. Ein großer Teil dieser Change Programme findet kein erfolgreiches Ende, weil Mitarbeiter nicht ausreichend einbezogen werden – sondern mit dem Wandel lediglich konfrontiert werden"*.

Das erste Kapitel der Arbeit nähert sich dem Forschungsgebiet mit der Beschreibung der Ausgangslage und Erörterung der Problemstellung. Darauf aufbauend wird die Relevanz des Themas aufgezeigt und die Forschungsfrage formuliert. Nachdem die Arbeit in das Umfeld der wissenschaftlichen Forschung eingeordnet wird, schließt das Kapitel mit dem Aufbau und der Zielsetzung der Arbeit.

⁵ Auch in der deutschsprachigen Literatur hat sich in den letzten Jahren die englische Bezeichnung Change Management (CM) durchgesetzt und den, in der Organisationsentwicklung (OE), geprägten Begriff des Veränderungsmanagement größtenteils ersetzt. In Abhängigkeit und in Bezug auf die jeweils verwendete Grundlagenliteratur, werden in dieser Arbeit beide Begriffe als gleichrangig verwendet.

⁶ Nach Definition von Lindinger und Goller (2004, S. 27) umfasst das Change Management die Summe aller bewussten Konzepte und Methoden zur Steuerung und Begleitung von Veränderungen in Organisationen.

⁷ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde in dieser Arbeit in der Regel die männliche Schreibweise verwendet. Es ist an dieser Stelle ausdrücklich darauf zu verweisen, dass in den entsprechenden Beiträgen sowohl das Maskulinum als auch das Femininum gemeint sind.

1.1 Ausgangslage und Einführung in die Thematik

Organisationen befinden sich heute mehr denn je im Wandel und in immer kürzeren Abständen werden Unternehmen restrukturiert und strategisch neu ausgerichtet (vgl. hierzu Lindinger/Goller, 2004, S. 13-17). Diese Veränderungsprozesse so zu gestalten, dass sich der erhoffte Nutzen für die Kunden, die Mitarbeiter und das Unternehmen einstellt, ist eine große Herausforderung (vgl. hierzu und im Folgenden Bormann, 2008, S. 27). Untersuchungen⁸ haben gezeigt, dass bei mehr als 60 Prozent aller Reorganisationsprozesse, die Ziele nicht oder nur teilweise erreicht wurden. Die zentrale Ursache sieht Bormann darin, dass beim Planen und Durchführen von Veränderungsprojekten die Unternehmenskultur, die sich in den Abläufen und Prozessen widerspiegelt, nicht ausreichend beachtet wird. Auch Baumöl (2008) kommt in ihren Untersuchungen zu ähnlichen Ergebnissen und sieht als Hauptgrund für das Scheitern von Veränderungsvorhaben nicht die betriebswirtschaftlichen oder technischen Probleme, sondern vorrangig die mentalen und kulturellen Barrieren, die nicht überwunden werden können. Dabei zeigt sich, dass in Projekten die weniger als 60 Prozent ihrer Zielsetzung erreicht haben, die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter, der Grad der Eigenverantwortung sowie die Vertrauens- und Kritikkultur deutlich geringer ausgeprägt sind als bei Unternehmen, die einen Zielerreichungsgrad von grösser 80 Prozent aufweisen.

Im Auftrag des Bundesministerium für Arbeit und Soziales hat die psychonomics AG, in Kooperation mit dem Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie der Universität zu Köln, das Forschungsprojekt Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement durchgeführt und für diese Studie 37.151 Mitarbeiter in 134, durch Zufallsstichproben ausgewählten Unternehmen, in Deutschland befragt (vgl. hierzu und im Folgenden Hauser et al., 2008). In der Zusammenfassung kommen die Autoren zu der Grundaussage, dass der Zusammenhang von Unternehmenskultur, Arbeitsqualität, Mitarbeiterengagement und dem Unternehmenserfolg, aufgrund gewonnener Erkenntnisse aus aktuellen Studien, wieder in den Fokus der Unternehmer rückt. Die Bedeutung dieser Arbeit wird darin begründet, dass zu dieser Thematik bisher in Deutschland keine repräsentativen Studien veröffentlicht wurden und zielt darauf ab, dass die vorhandene Forschungslücke geschlossen wird. Für die Eingrenzung der eigenen Forschungsfrage (Kapitel 1.3) und den Systemgrenzen der vorliegenden Arbeit sind die Ergebnisse dieser Studie dahingehend von Bedeutung, dass hinsichtlich der Größe von Unternehmen nur geringfügige Unterschiede bestehen, während zwischen verschiedenen Branchen, deutlichere Unterschiede erkennbar sind (Hauser et al., 2008, S. 14).

Nicht außer Acht lassen darf man die Kritiken von Reusch (2008, S. 34-39). Er bezweifelt das Bekenntnis und den selbst erhobenen hohen Anspruch der Autoren Hauser, Schubert und Aicher, diesem Thema erstmals und umfassend nachgegangen zu sein. Seine Zweifel begründet er unter anderem in der Repräsentativität der Studie, da die Befragungen zu oberflächlich und zudem zu stark darauf ausgelegt seien, positive Antworten zu erhalten. Er ist jedoch einer Meinung mit Hauser

⁸ Nach Rücksprache mit Bormann (Email vom 02.03.2009), bezieht dieser sich in seinen Aussagen auf eine empirische Studie der IBM Global Business Services, welche unter der Bezeichnung Making Change Work und in Kooperation mit dem Zentrum für Evaluation und Methoden (ZEM) der Rheinischen Friedrich Universität Bonn in 2007 veröffentlicht wurde (vgl. hierzu Jörgensen et al., 2007, S. 16). Für diese Studie wurden über 220 Projekt- und Change Manager in mehr als 140 Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt.

et. al., dass das Niveau der Arbeitszufriedenheit in den vergangenen fünf Jahren erkennbar abgenommen hat.

Studien von Gallup Consulting aus den Jahren 2001 bis 2010 (Nink, 2011, S. 8-12) kommen hinsichtlich des Engagements⁹ von Mitarbeitern in deutschen Unternehmen zu vergleichbaren Ergebnissen. Ausgehend von Mitarbeiterbefragungen zur emotionalen Bindung an das Unternehmen kommt Gallup in einer Pressemitteilung (Linke/Junginger, 2007) zu der Aussage, dass neun von zehn Mitarbeiter keine echte Verpflichtung gegenüber ihrer Arbeit verspüren. Demnach würden, bezogen auf die Befragung aus 2007, 68 Prozent der Beschäftigten nur Dienst nach Vorschrift machen, 20 Prozent hätten bereits die innere Kündigung vollzogen und lediglich 12 Prozent der Mitarbeiter wiesen eine hohe emotionale Bindung zum Unternehmen auf. In einem Interview mit Hauser, Junginger und Schüpbach (2008) verweisen die Fragenden Enderle und Jessl auf die gravierenden Folgekosten von jährlich mehr als 250 Milliarden Euro, die den Unternehmen durch das fehlende Engagement entstehen und beziehen sich hierbei auf eine Gallup Veröffentlichung aus dem Jahr 2005. Hauser bestätigt dies und verweist darauf, dass die Studien den Zusammenhang zwischen dem Engagement der Mitarbeiter und dem wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen sehr deutlich aufzeigen. Der Gallup-Berater Nink (Gießener Allgemeine - ohne Verfasser, 2009a, S. 62) beziffert die jährlichen Mehrkosten, die einem Unternehmen mit 1.000 Mitarbeiter entstehen, auf 485.000 €¹⁰.

Auch Fischer (2008, S. 20-21) glaubt, dass in einer modernen Arbeitswelt, in der sich die Tätigkeiten rasant wandeln und die Arbeit enorm verdichtet, die Wichtigkeit der weichen Faktoren immer stärker an Bedeutung gewinnt. Um dies zu erforschen, hat sie über das Bundesministerium für Arbeit und Soziales die Studie „Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement“ in Auftrag gegeben (vgl. hierzu Hauser et al., 2008). Die Unterschiede im Engagement-Index von 27 Prozent zur Gallup Studie sieht Fischer in den unterschiedlichen methodischen Standards und erhebt den Anspruch, dass ihre Studie differenzierter, repräsentativer und aktueller ist. Sie geht davon aus, dass die Stimmung in den deutschen Betrieben besser ist, als es der Gallup-Index suggeriert. Übereinstimmend mit Gallup kommt auch Fischer zu der Aussage, dass die Werte weder aus Sicht der Beschäftigten noch aus Sicht der Unternehmen zufriedenstellend sind.

In einer umfassenden und ganzheitlichen Studie kommt Capgemini (2010, S. 11) zu dem Ergebnis, dass derzeit 92 Prozent der Unternehmen Change Management als sehr wichtig bzw. wichtig einstufen, mit weiter steigender Tendenz auf 95 Prozent im Jahr 2012. Im Vergleich zur selben Fragestellung aus Jahr 2008 (S. 13) ist dies ein Anstieg um 6 Prozent. Die Ergebnisse der vorgenannten Studien deuten darauf hin,

⁹ Gallup Consulting definiert Engagement (vgl. hierzu Linke., 2007, S. 5): 1. MitarbeiterInnen mit hoher emotionaler Bindung zum Arbeitsplatz sind ihrem Arbeitsplatz emotional verpflichtet (u.a. loyal, produktiv, geringere Fehltag, geringere Fluktuation und niedriger Schwund); 2. ArbeitnehmerInnen mit geringer emotionaler Bindung zum Arbeitsplatz leisten Dienst nach Vorschrift. Sind produktiv, aber dem Unternehmen nur eingeschränkt emotional verpflichtet (u.a. mehr Fehltag, höhere Fluktuation); 3. ArbeitnehmerInnen ohne emotionale Bindung zum Arbeitsplatz arbeiten aktiv gegen die Interessen des Unternehmens, haben vielleicht auch schon die innere Kündigung vollzogen (physisch präsent, psychisch jedoch nicht; sind mit ihrer Arbeitssituation unglücklich und lassen die Kollegen dies wissen). Die Profile dieser drei Gruppen haben Coffman und Gonzalez-Molina (2003, S. 122-129) in „Managen nach dem Gallup-Prinzip“ detaillierter beschrieben.

¹⁰ Nink geht in seinen Berechnungen davon aus, dass Mitarbeiter mit geringer bzw. ohne emotionale Bindung, zwei bis vier Fehltag mehr im Jahr aufweisen als emotional hoch gebundene Mitarbeiter.

dass sich das Mitarbeiterengagement gegensätzlich zur Bedeutung des Change Management in den Unternehmen entwickelt. Ein Verzicht auf Change Management führt laut der Studie 2008 (S. 4) zu Produktivitätsverlusten von durchschnittlich fast einem Viertel und einer unerwünschten Fluktuation um zehn Prozent. In einer früheren Capgemini Studie aus dem Jahr 2005 (S. 5) wird der US-amerikanische Ökonom Peter Ferdinand Drucker mit der Aussage zitiert, dass Unternehmen gern behaupten, dass die Mitarbeiter ihr größtes Kapital sind, doch dass nur wenige Unternehmen dies umsetzen¹¹. Hierin wird deutlich, dass die Erkenntnis und Bedeutung der Einbindung von Mitarbeitern in Entscheidungsprozesse in vielen Unternehmen vorhanden ist, jedoch in der praktischen Umsetzung oftmals scheitert.

Die Chancen für eine Abkehr von der tendenziell sinkenden Arbeitszufriedenheit sehen Erlinghagen (2011, S. 2), ausgehend von den Studienergebnissen des Instituts Arbeit und Qualifikation (IAQ) der Universität Duisburg-Essen, wie auch Fischer (2008, S. 20-21) durch die Entwicklung einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur und durch gute Arbeitsbedingungen. Fischer verweist hierbei vorrangig auf Restrukturierungen und eine Partizipation der beteiligten Mitarbeiter in den Veränderungsprozessen und verbindet damit die positive Bedeutung des Change Management für die Mitarbeiter und das Unternehmen.

Bei intensiverer Recherche zum Themengebiet des Change Management zeigt sich dem Suchenden¹² eine umfangreiche und annähernd unüberschaubare Menge an vorhandener Fachliteratur von selbst ernannten Change Managern und Unternehmensberatern. In der Regel finden sich bereits in den Einleitungen der Literatur und auf den Internetseiten die gleichlautenden Kernaussagen, dass gut gemanagte Veränderungsprozesse der große Hebel für den nachhaltigen Erfolg von Unternehmen sind und dass die Organisationen und somit auch die Mitarbeiter ständig mit einem veränderten Umfeld konfrontiert werden. Als „Königsweg“ zur Umsetzung und Zielerreichung wird darauf verwiesen, dass, da es sich um umfangreiche Veränderungen der Prozesse und Arbeitsmethoden handelt, die Mitarbeiter als aktive Mitstreiter gewonnen werden müssen und das dies dadurch geschieht, dass die Beteiligten für die geplanten Veränderungen sensibilisiert und sie frühzeitig in den Planungs- und Umsetzungsprozess einbezogen werden. Berger et al. (2008, S. 17) formuliert dies wie folgt, „[...] wer mitmachen darf und das Ergebnis selbst gestaltet, kann eher dahinterstehen oder ist sogar Feuer und Flamme für die neuen Ideen. Damit wird bereits deutlich, dass ein wesentlicher Faktor für die Akzeptanz von Veränderungen nicht die Veränderung selbst ist, sondern die eigene Rolle darin“.

Vergleicht man die im betrieblichen Umfeld ermittelten Untersuchungsergebnisse der vorgenannten Studien, mit den theoretischen Modellen der Fachliteratur ist davon auszugehen, dass die praktische Umsetzung des Change Management und hier im Besonderen die Sicht- und Verhaltensweisen der beteiligten Mitarbeiter, noch nicht vollständig untersucht sind und eine Forschungslücke aufzeigen.

¹¹ In Langenscheidt (2009) findet sich ein vergleichbares Zitat von Mary Kay Ash (1918-2001): *“Die Menschen sind eindeutig das größte Kapital einer Firma. Es macht keinen Unterschied, ob das Produkt Autos oder Schönheitsartikel sind. Eine Firma ist nur so gut wie die Leute, die sie beschäftigt“.*

¹² Change Management ist in der Managementtheorie, bei Unternehmensberatern und in der Medienlandschaft ein vielfach verwendeter Begriff. Verdeutlichen lässt sich diese Aussage an nachfolgendem Beispiel: Am Mittwoch den 11. März 2009 wurden bei Eingabe des Suchbegriffs in Google, innerhalb von 0,21 Sekunden ca. 187 Millionen Nennungen zu dem Begriff Change Management angezeigt. Über die Suchmaschine der Staats- und Universitätsbibliothek Bremen fanden sich, bei Eingabe des gleichen Suchbegriffs, 1.760 Titel.

1.2 Relevanz des Themas und der Forschungsfrage

*„Wenn du ein Jahr Wohlstand willst, züchte Samen.
Wenn du zehn Jahre Wohlstand willst, züchte Bäume.
Wenn du hundert Jahre Wohlstand willst, entwickle Menschen“*

Chinesisches Sprichwort (zitiert in Liker/Meier, 2008, S. 27)

Wie kaum eine andere Zeit zuvor sind die letzten Jahrzehnte gekennzeichnet durch rasend schnelle und kontinuierliche Veränderung (vgl. hierzu und im Folgenden Salzmann, 2001, S. 11). Die weltweite Veränderung der politischen Systeme und der daraus resultierenden Verschiebung der klassischen Absatzmärkte, aber auch die zunehmende Individualisierung und Bedürfnisstrukturen der Mitarbeiter erfordert ein Umdenken in den Unternehmen. Die Wettbewerbssituation, im Speziellen die der Automobilzulieferindustrie, lässt den Unternehmen keine andere Wahl als die Entwicklung einer höheren Anpassungsfähigkeit und Beschleunigung ihrer Prozesse und Strukturen an die sich permanent verändernden Rahmenbedingungen. Dies erfordert ein ganzheitliches Denken, sowie kunden- und mitarbeiterorientiertes Handeln. Die verschärften Bedingungen des globalen¹³ Wettbewerbs erfordern eine umfassende Nutzung bzw. Einbringung der Talente und Potenziale der Mitarbeiter (vgl. hierzu und im Folgenden Hauser et al., 2008, S. 33). Nach Aussage von Hauser et al., sehen hierin die Arbeitgeber- als auch Arbeitnehmervertreter und unabhängige Experten, eine zentrale Rolle zur Sicherung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen. Bei der Fragestellung nach dem „Wie?“ können die Mitarbeiter motiviert werden ihre Ressourcen und Talente einzubringen, werden als wichtigste Einflussgrößen die Qualität der angebotenen Arbeitsplätze bzw. eine positive, zufriedenheits-, motivations- und leistungsförderliche Unternehmens- und Arbeitsplatzkultur genannt. Dahinter steht nach Ansicht von Hauser et al. die Annahme, dass die Gestaltung eines attraktiven Arbeitsplatzes mit einer subjektiv hoch erlebten Arbeitsqualität die Motivation, das Engagement und die Innovationsbereitschaft der Mitarbeiter fördert. Dies führt zu dem Ergebnis, dass über eine höhere Qualität, höhere Produktivität und eine größere Kundenzufriedenheit, letztlich das Unternehmensergebnis positiv beeinflusst wird. In ihrer Studie kommen Hauser et al. (2008, S. 238) abschließend zu dem Ergebnis und der Erkenntnis, dass das vorhandene Potenzial der Mitarbeiter in den meisten Unternehmen und Organisationen nicht ausreichend genutzt wird und dass diese Situation, angesichts des weiter steigenden internationalen Wettbewerbsdrucks, als besonders kritisch bewertet werden muss. Leider lässt auch diese Studie offen, welches die kritischen Wirkfaktoren sind, die Mitarbeiter in Veränderungsprozessen blockieren.

In der vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales in Auftrag gegebenen Studie „Was ist gute Arbeit – Anforderung aus der Sicht von Erwerbstätigen“ kommen die Autoren zu der Aussage, dass in den Unternehmen eine große Chance zur Mitarbeitermotivation ungenutzt bleibt (vgl. hierzu Sedlatschek, 2008, S. 3 und 34). Auch das Ergebnis dieser Studie zeigt den hohen Entwicklungsbedarf in deutschen Unternehmen und verweist darauf, dass es um Wertschöpfung durch Wertschätzung der Mitarbeiter geht und, dass jemand der gut führt, auch wirtschaftlich erfolgreich ist.

¹³ Nach Meinung von Wendland (2009, S. 4) ist der Begriff „Globalisierung“ erst seit 15 Jahren in der öffentlichen Debatte und er verweist darauf, dass sich die Stimmen mehrten sich von dieser, aufgrund der gegenwärtigen Finanz- und Wirtschaftskrise, am liebsten wieder zu verabschieden. Im Gegenzug verweisen jedoch die Befürworter, wie beispielsweise Simon (2011, S. 34), auf die großen Chancen für die deutsche Wirtschaft die durch die Globalisierung, die keine Einbahnstraße ist, entstehen.

Losgelöst von den wissenschaftlichen Untersuchungen der vorgenannten Studien, sollen auch die Personalverantwortlichen in den Unternehmen zu dieser Fragestellung gehört werden. Frick (Ussler, 2008, S. 15) in seiner Funktion als Geschäftsführer der deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) vertritt die Meinung, dass Motivation und eine enge Bindung von Mitarbeitern, die entscheidenden Erfolgsfaktoren für Unternehmen sind und, dass diese künftig noch stärker an Bedeutung gewinnen werden. Er weist auch darauf hin, dass vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, des immer härter werdenden Wettbewerbs, sowie der zunehmende Kampf um Talente die Unternehmen zum Handeln zwingt. Dass dieses Thema nicht trivial ist begründet er darin, dass die Motivationsanreize einem ständigen Wandel unterliegen und von der gesellschaftlichen Entwicklung abhängen. Frick appelliert daher an die Personalmanager in den deutschen Unternehmen, „[...] Veränderungen von Werten und Bedürfnissen ihrer Zielgruppen zu beobachten und entsprechend zu reagieren“.

Bei weiteren Recherchen zeigt sich dem Suchenden, dass es keine nennenswerten Unterschiede in der Meinung von Personalverantwortlichen zu dieser Thematik gibt. Es finden sich die gleichlautenden Aussagen, „Zufriedene Mitarbeiter sind in der Regel effizienter und innovativer [...]“ und es wird bemängelt, dass die Unternehmen mit ihrem wertvollsten Gut, - dem Können und Engagement ihrer Mitarbeiter – oft sehr nachlässig umgehen (vgl. hierzu Knauer, 2008, S. 13). Ussler (2008, S. 16) weist darauf hin, dass die Konsequenzen, die aus der Unzufriedenheit resultieren, fatal sind. Die mangelnde Motivation sowie eine zu geringe Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen entscheiden, nach Ansicht von Ussler, über Krankenstand, Fluktuation und nicht zuletzt auch über das Firmenimage und kostet die Unternehmen damit viel Geld.

Führt man die vorausgegangenen Aussagen zurück auf die Studien von Capgemini (2008) und die hierin analysierten und bewerteten Modelle des Change Managements ist davon auszugehen, dass die vorhandenen Methoden und Vorgehensweisen nur bedingt zielführend sind und von den Mitarbeitern nicht in dem gewünschten Umfang akzeptiert werden bzw. haben diese, unter bestimmten Voraussetzungen, kontraproduktive Auswirkungen auf das Engagement und die Motivation der Mitarbeiter.

Zusammenfassen lassen sich die vorgenannten Beurteilungen der Personalverantwortlichen in den Unternehmen und die Ergebnisse der wissenschaftlichen Studien in den Kernaussagen wie folgt, dass:

- das Engagement der Mitarbeiter eine entscheidende Bedeutung für die Wirtschaftlichkeit der Unternehmen darstellt.
- die emotionale Bindung¹⁴ der Mitarbeiter an ihren Arbeitsplatz und an das Unternehmen nur schwach ausgeprägt ist, mit weiter sinkender Tendenz.
- die vorhandenen Mitarbeiterpotenziale nicht ausreichend genutzt werden.

¹⁴ Linke und Junginger (2007, S. 2) fassen die Ergebnisse der Gallup Studien wie folgt zusammen: 88 % der Arbeitnehmer hierzulande verspüren keine echte Verpflichtung gegenüber ihrer Arbeit: 68 % aller Beschäftigten machen lediglich Dienst nach Vorschrift, 20 % haben die innere Kündigung bereits vollzogen. Nach Nink (2011) bleibt damit der Anteil der Beschäftigten, bei denen sich nur eine geringe oder keine emotionale Bindung im Job ausmachen lässt, auf hohem Niveau stabil (2010:87%; 2009: 89%; 2008:87%; 2007:88%; 2006:87%; 2005:87%; 2004:87%; 2003:88%; 2002:85%; 2001:84%).

- das Mitarbeiterengagement in den nächsten Jahren weiter an Bedeutung gewinnt und sich zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil entwickeln wird.
- Veränderungen von Organisationen¹⁵ notwendig sind, um im globalen Wettbewerb bestehen zu können.
- die im Change Management eingesetzten Methoden das Ziel verfolgen, die beteiligten Mitarbeiter an den Veränderungen partizipieren zu lassen.
- ein Verzicht auf Change Management zu erheblichen Produktivitätsverlusten in den Unternehmen führt.

Bevor die zentrale Frage, die sich aus den Kernaussagen ableiten lässt formuliert wird, gehen wir einen Schritt zurück auf den Begriff des Change Management und die damit verbundene Organisationsgestaltung, die weltweit in den Unternehmen der Automobilzulieferindustrie mit unterschiedlichen Erfolgen eingesetzt wird und aus einer modernen und wettbewerbsfähigen Organisation nicht mehr wegzudenken ist. Die angewandten Methoden und Verfahren sind darauf abgestimmt, komplexe Veränderungsvorhaben zielorientiert mit systemtechnischer Denkweise und interdisziplinärer Zusammenarbeit¹⁶ zu entwickeln (vgl. hierzu Eggebrecht, 2008, S. 8-24). Hierbei stehen die Einbeziehung der am Prozess beteiligten Mitarbeiter und die Erfordernis nach einer ständigen Weiterentwicklung und kontinuierlichen Verbesserung der Prozesse, in dem Mittelpunkt der Bemühungen.

Auf Basis der vorliegenden Forschungsergebnisse muss davon ausgegangen werden, dass die Ursachen, die zu einer Ablehnung der Mitarbeiter von Veränderungsvorhaben führen, noch nicht vollständig erforscht sind. Daher ist es das forschungsleitende Interesse dieser Dissertation, die Wirkzusammenhänge, welche die Sicht- und Verhaltensweisen der Mitarbeiter in Veränderungsprozessen beeinflussen, herauszuarbeiten, in ein Modell zu überführen und die aufgestellten Hypothesen in einer betrieblichen Fallstudie zu verifizieren.

Zielsetzung dieses Kapitels ist es, die Bedeutsamkeit des Themas und der nachfolgenden Forschungsfrage aufzuzeigen. Hierin wurde die wirtschaftliche Bedeutung von Change Management und des Engagements der Mitarbeiter für die Unternehmen hergeleitet. Zusammenfassend kann dies wie folgt formuliert werden: Wenn es den Unternehmen nicht gelingt die Mitarbeiter für Veränderungsvorhaben zu gewinnen (... und hier im speziellen für Lean Management Methoden in Unternehmen der Automobilzulieferindustrie), wird dies zu entscheidenden Nachteilen im globalen Wettbewerb führen und somit möglicherweise ihre Existenz gefährden.

¹⁵ „Die Veränderung von Organisationen wird als unplanmäßig verlaufender Prozess verstanden, der nicht steuerbar ist und ein immer neues situationsangepasstes Intervenieren erfordert. Die Herausforderung besteht darin, das Unerwartete angemessen zu behandeln“ (zitiert in Berger et al., 2008, S. 314).

¹⁶ Böhnke (2005, S. 1) definiert interdisziplinäre Zusammenarbeit, als die fächerübergreifende Zusammenarbeit mehrerer Vertreter unterschiedlicher Berufsgruppen oder Disziplinen, ist jedoch mehr als das bloße Nebeneinander verschiedenartiger Theorien und Methoden zum selben Thema. Es besteht die Gefahr, dass aufgrund immer stärker zunehmenden Detailwissens und der komplexen, umfassenden Aufgabenstellungen die Gesamtschau verloren geht. Folglich besteht diese nicht in einer Auflösung aller wissenschaftlichen Disziplinen, sondern in der Förderung eines disziplinübergreifenden Dialogs zwischen den Vertretern der einzelnen Disziplinen sowie der Schaffung von Querverbindungen der Hauptansatzpunkte zu einer ganzheitlichen Bearbeitung von Fragestellungen im Arbeits- und Gesundheitsschutz in den Unternehmen (z.B. durch psycho-mentale Belastungen).

1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Ausgehend von der Relevanz des Themas und der dargestellten Problemstellung soll diese Arbeit einen Beitrag zur Verbesserung bei der Einführung von schlanken Produktionsprozessen in Unternehmen der deutschen Automobilzulieferindustrie leisten. Der Aufbau der Arbeit orientiert sich im Wesentlichen an den Erkenntnissen der jeweiligen vorangegangenen Fragestellung und dies verdeutlicht den pragmatischen Ansatz des Untersuchungsvorgehens. Dabei ist es Aufgabenstellung und Zielsetzung, den Anteil der Unsicherheiten, von denen am Prozess beteiligten Mitarbeitern, in Bezug auf die erfolgreiche Durchführung von Veränderungsvorhaben zu verringern. Dies reduziert die damit einhergehende Gefahr eines Scheiterns bei der Implementierung von Lean Konzepten und verstärkt die Aspekte der Chance (gleichlautend dem Titel der vorliegenden Arbeit):

... die Interessen der Mitarbeiter und des Unternehmens zu synchronisieren.

Sempler bezeichnet dies trefflich mit der Aussage: *„Wenn unsere Vorstellungen mit den Vorstellungen der Mitarbeiter übereinstimmen, dann führt das zu einem zweifachen Ergebnis: Indem sich die Mitarbeiter ihre eigenen Wünsche erfüllen, erfüllen sie gleichzeitig die Ziele des Unternehmens. Sie haben Erfolg, wir haben Erfolg“* (zitiert in Liker/Meier, 2008, S. 100).

Auf der Grundlage der bisherigen Ausführungen lässt sich das Forschungsziel wie folgt definieren:

Unterstützung in der Einführung von Veränderungsvorhaben und - zu diesem Zweck - Entwicklung eines Modells, dass über seine Zustandsgrößen ein Abbild der Dynamik und Wechselwirkung des menschlichen Verhaltens in Veränderungsprojekten wiedergibt¹⁷.

Abzugrenzen ist an dieser Stelle, dass es nicht Ziel der Arbeit ist den Menschen mit seiner Funktionsweise und Entwickelbarkeit näheren Betrachtungen zu unterziehen und damit in den Bereich der Soziologie einzudringen. Die Forschungsarbeit erfolgt in einem soziotechnischen System¹⁸ unter Anwendung von ingenieurwissenschaft-

¹⁷ „Probleme sind – außer in stabilen technischen Systemen – nicht auf eine einzelne Ursache in einer lückenlosen logischen Ursache-Wirkungs-Kette-zurückzuführen“ (zitiert in Berger et al., 2008, S. 24) und Heeg (2006, S. 6), der sich in seiner Aussage auf Willke (1999) bezieht beschreibt, dass in sozialen Systemen keine lineare Struktur von Ursachen und Wirkungen vorherrscht und das diese höchst komplex untereinander verbunden sind.

¹⁸ Nehmen wir stellvertretend die Beschreibungen in Ulich (2005, S. 50, 188): Ein sozio-technisches System besteht aus einem technischen (räumlichen u. technischen Bedingungen, Betriebsmittel) und einem sozialem Teilsystem (Organisationsmitgliedern mit ihren gruppenspezifischen u. individuellen Bedürfnissen und Qualifikationen) bei denen verschieden ausgeformte Abhängigkeiten bestehen, die nicht voneinander trennbar sind. Beide Subsysteme profitieren aus der Zusammengehörigkeit dadurch, dass menschliche Kommunikation und Mensch-Maschine-Interaktionen wechselseitig aufeinander verweisen und sich unterstützen. Der Begriff des sozio-technischen Systems geht auf Forschungen durch das Londoner Tavistock Institut, u.a. im britischen Kohlebergbau in 1950er Jahren, zurück. Eine aus den Forschungen von Emery und Thorsrud (1964) abgeleitete Erkenntnis lautet: *„Im Allgemeinen muss das Management begreifen, dass der Erfolg des Unternehmens davon abhängt, wie es als soziotechnisches System funktioniert - nicht einfach als ein technisches System mit ersetzbaren Individuen, die hinzugefügt werden und sich anpassen müssen“*. Gegenstand der Konzeptbildung war der Zusammenhang zwischen Arbeits- und Organisationsstrukturen. Als Basis für eine Partizipation der Beschäftigten dienen teilautonome Arbeitsgruppen.

lichen Methoden und ist dem Bereich der Arbeitswissenschaften zuzuordnen.

Auf Basis des Forschungsziels lassen sich die folgenden weiteren Zielsetzungen und Fragestellungen ableiten:

- Mit Unterstützung des Modells soll ermöglicht werden, die kritischen Zustandsgrößen und Risiken zu identifizieren, die zu einer Blockade und Ablehnung der Mitarbeiter führen.

Forschungsfrage 1: Was sind die entscheidenden Ursachen für den Widerstand und die Blockaden der Mitarbeiter in Veränderungsprozessen?

- Mit Hilfe des zu entwickelnden Modellierungs- und Simulationsmodell sollen die Zusammenhänge und Wechselwirkungen praxisrelevant modelliert und die Auswirkungen von Entscheidungen überprüft werden.

Forschungsfrage 2: Wie können die hemmenden Einflussfaktoren, welche die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter in Veränderungsprozessen blockieren, vermindert werden?

- Den Prozessverantwortlichen sollen Verbesserungsmöglichkeiten aufgezeigt werden, damit diese zielgerichtet und mit effizienten Maßnahmen gesteuert werden können.

Forschungsfrage 3: Wie lassen sich gewonnene Erkenntnisse in konkrete und pragmatische Handlungsanleitungen für die betriebliche Praxis übertragen?

- Das Modell soll allgemein auf dynamische Veränderungsprozesse - in Produktionsbereichen von Unternehmen der deutschen Automobilzulieferindustrie - übertragbar und anwendbar sein.

Forschungsfrage 4: Was sind die vorrangigen Ursachen, dass Veränderungsprojekte ihr Ziel verfehlen oder scheitern und was unterscheidet die theoriegeleiteten Modelle von dem Unternehmensalltag?

Nachdem sich das vorangegangene *erste Kapitel* dem Forschungsgebiet mit der Beschreibung der Ausgangslage, der Erörterung der Problemstellung, dem Einordnen in das Umfeld der wissenschaftlichen Forschung und dem Aufzeigen der Relevanz des Themas und der Forschungsfrage genähert hat, schließt dieses nun mit der Beschreibung der Struktur und dem Aufbau der Arbeit. Zur besseren Nachvollziehbarkeit ist der Aufbau der Dissertation in der **Abbildung 1.1-1** in vereinfachter Form dargestellt.

Das nachfolgende *zweite Kapitel* beinhaltet die theoretischen Grundlagen. Dabei erfolgt zunächst eine Abgrenzung und Definition der grundlegenden Begriffe, welche für die Arbeit von zentraler Bedeutung sind. Anschließend folgt die Beschreibung des theoretischen Rahmens hinsichtlich der Kernfelder *Change Management, der Motivation und Führung* und eine *Betrachtung von Veränderungsprozessen aus systemtheoretischer Sicht*, in Ausrichtung auf das eigene Forschungsgebiet.

Im *dritten Kapitel* werden im Rahmen der Untersuchungsplanung, die Systemgrenzen definiert und neue Vorgehensweisen entwickelt. Inhaltlich werden Hypothesen aufgestellt, ein theoriegeleitetes Simulationsmodell entwickelt und die angewandten Methoden beschrieben.

Den methodischen Teil, mit seiner empirischen Untersuchung und der Verifizierung durch eine Fallstudie, bildet das *vierte Kapitel* der Dissertation. Zielsetzung ist es, die auf theoretischer Grundlage entwickelten Zustandsgrößen des Simulationsmodells, auf dessen Vollständigkeit zu prüfen und gegebenenfalls zu erweitern. Im Anschluss werden die Wirkungszusammenhänge im Modell simuliert und aufbauend erfolgt die Auswertung, Analyse und die Interpretation der Ergebnisse und eine Definition der kritischen Systemelemente. In einer Fallstudie werden die im Modell entwickelten Rückkopplungskreise und deren Dynamik in die betriebliche Praxis übertragen. Ziel ist es zu überprüfen, ob die aus dem Modell abgeleiteten Annahmen mit den tatsächlich beobachteten Ereignissen übereinstimmen.

In *Kapitel fünf* wird das gewählte Vorgehen sowie die Ergebnisse dieser Arbeit zusammengefasst und diskutiert. Abschließend erfolgt ein Ausblick und Fazit.

Die folgenden *Kapitel sechs, sieben und acht* beinhalten die Literatur und Quellangaben, die Verzeichnisse und die Anhänge der Arbeit.

Kapitel 1:	Einleitung		
1.1 Ausgangslage und Einführung in die Thematik	1.2 Relevanz des Themas und der Forschungsfrage	1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	
Kapitel 2:	Literaturüberblick und theoretische Grundlagen		
2.1 Begriffsabgrenzung			
2.2 Theoretischer Teil I. – Change Management	2.3 Theoretischer Teil II. – Motivation und Führung	2.4 Theoretischer Teil III. – Change aus systemtheoretischer Sicht	
Kapitel 3:	Systemeingrenzung und Entwicklung von neuen Vorgehensweisen		
3.1 Aufstellen von Hypothesen	3.2 Theoriegeleitete Entwicklung eines Simulationsmodells	3.3 Methodenbeschreibung	
Kapitel 4:	Methodischer Teil – Empirische Untersuchungen und Fallstudie		
4.1 Durchführung von Interviews und Beobachtungen	4.2 Auswertung, Analyse u. Interpretation der Ergebnisse		
4.3 Untersuchung – Durchführung einer Fallstudie			
Kapitel 5:	Resümee		
5.1 Zusammenfassung	5.2 Kritische Reflexion	5.3 Fazit und Ausblick	
Kapitel 6:	Literatur und Quellen		
Kapitel 7:	Verzeichnisse		
Kapitel 8:	Anhang		

Abbildung 1.1-1: Aufbau der Arbeit

An dieser Stelle soll erwähnt werden, dass die Lesbarkeit durch wiederkehrende Zusammenfassungen zuvor erwähnter zentraler Punkte erleichtert wird und, dass diese Redundanzen beabsichtigt sind.

2. Literaturüberblick und theoretische Grundlagen

In dem nachfolgenden Kapitel werden die, für das Themengebiet relevanten Begriffe definiert und es erfolgt eine kritische Auseinandersetzung mit den theoretischen Grundlagen des Change Management und der Motivation und Führung von Mitarbeitern, in Bezug auf die Forschungsfrage und das abgegrenzte Forschungsfeld.

Das Einlesen in die vorhandene Grundlagenliteratur und das Herausarbeiten der relevanten Themen für die eigene Forschung, ist ein elementarer Bestandteil des wissenschaftlichen Arbeitens und findet auch Anwendung in der vorliegenden Arbeit. Im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtungsweise lässt es sich aus Sicht des Verfassers jedoch nicht vermeiden auch sekundäre Themen, sofern diese dem Verständnis und der Hinführung zum Forschungsgebiet dienlich sind, zu beschreiben. Für die vorliegende Arbeit bedeutet dies, dass diese „begleitenden“ Themen nicht in der Gänze ihrer Tiefe beschrieben sind und keinen Anspruch auf Vollständigkeit haben.

2.1 Begriffsabgrenzung

Diskussionen über Veränderungsvorhaben werden nicht zuletzt durch unklare und nicht eindeutige Begriffsdefinitionen erschwert und führen zu Missverständnissen. Die Vielzahl an Unternehmensberatungen und der oftmals selbsternannten Change-Spezialisten, aber auch das reichhaltige Angebot an Fachliteratur und Internetseiten, wie auch die Entwicklung einer betrieblichen Umgangssprache haben dazu geführt, dass eine fast unüberschaubare Menge an Modebegriffen und Fach- und Fremdwörtern zu den Themenfeldern des Change- und Lean Management entstanden sind. Um zu vermeiden, dass die in dieser Arbeit verwendeten zentralen Begriffe ihre Bedeutung und Sinnhaftigkeit verlieren, werden diese nachfolgend, so wie der Verfasser sie versteht, abgegrenzt.

2.1.1 Organisationsentwicklung versus Veränderungsmanagement

Janes, Prammer und Schulte-Derne (2001, S. 3) kritisieren, dass der Begriff „Change“ heutzutage so vielfältig benutzt wird, dass man beinahe von einer „systematischen Verschmutzung“ sprechen kann. Die Autoren nehmen hierzu wie folgt Stellung: *„Einander verstehen wird gleichsam zum Zufall, wenn heute ManagerInnen und BeraterInnen über die Veränderung von Institutionen und Unternehmen reden. Nun gibt es für Begriffe wie „Organisationentwicklung“, „Evolution“, „Change-Management“, „Wandel“, „Veränderung“, „Transformation“ oder „Krisen-Management“ natürlich kein Copyright. Es sind daher tief greifende Missverständnisse vorprogrammiert, die nur durch aufwändige Kommunikationsprozesse vermieden werden können“*. Einen der Gründe für diese vertrackte Situation glauben Janes et al. darin auszumachen, dass die Grenze zwischen „Change-Management“ und „Organisationsentwicklung“ ausgesprochen unklar ist. Dies zeigt sich u.a. darin, dass eine allgemein gültige Definition und ein einheitliches Begriffsverständnis für die Organisationsentwicklung nicht existieren.

Becker und Langosch (2002, S. 3-6) beschreiben die Zielsetzung der Organisationsentwicklung als *„Sinnerfüllende Arbeit für das Individuum und höhere Effektivität für*

die Organisation sind Schlüsselprobleme unserer Zeit. Organisationsentwicklung (OE) will beides – Produktivität und Menschlichkeit – in Einklang bringen. Das geschieht in einem planmäßigen Entwicklungsprozess, in dem alle Beteiligten lernen, im Miteinander ihre Probleme selbstständig zu lösen“ und geben einen guten Überblick über die vorhandenen Begriffsbestimmungen, aus denen zwei ausgewählte Definitionen und die Abgrenzung des Begriffs der Organisation nachfolgend wiedergegeben werden.

Nach Definition der Autoren ist eine *Organisation im engeren Sinn* die Koordination und die innere Ordnung eines Systems, die ein einwandfreies Funktionieren gewährleisten soll. Ein Unternehmen hat eine Organisation, d.h. eine Gliederung oder eine Struktur, eine Aufbau- und Ablauforganisation, um deren Regelung sich die Geschäftsführung selbst oder eine von ihr beauftragte Organisation kümmern muss. Eine *Organisation im weiteren Sinn* ist ein soziales System wie z.B. ein Industriebetrieb oder eine Institution, die auf dem Markt und in der Gesellschaft ein gewisses Eigenleben führt. Ein Unternehmen ist eine Organisation und wird in der Organisationsentwicklung im umfassenden Sinn als ein sozio-technisches System¹⁹ verstanden, das sich mit den Gegebenheiten der Umwelt (Markt, Technik, Gesellschaft etc.) auseinandersetzen muss. *„Die Organisationsentwicklung ist ein Konzept zur Entwicklung von Organisationen, z.B. eines Industrieunternehmens, mit dem Ziel einer aktiven und flexiblen Anpassung an die Herausforderungen einer sich ständig wandelnden Umwelt. Es ist eine Entwicklung im Sinne höherer Wirksamkeit der Organisation und größerer Arbeitszufriedenheit der beteiligten Menschen“* und vereinfacht ausgedrückt ist das Ziel dieser Maßnahmen: *„[...] Mitglieder von Organisationen in die Lage zu versetzen, ihre Probleme selbst zu erkennen, die zwischenmenschlichen Beziehungen zu erproben und selbst Bedingungen zu gestalten, die den eigenen Bedürfnissen und den Leistungserfordernissen der Organisation angemessen sind“* (zitiert in Becker/Langosch, 2002, S. 3).

Einen umfangreichen Überblick über Definitionen zur Organisationsentwicklung gibt Trebesch (2000, S. 50-62) und formuliert dies provokativ: *„50 Definitionen der Organisationsentwicklung – und kein Ende. Oder: Würde Einigkeit stark machen?“*. Dies macht deutlich, dass gegenwärtig kein einheitliches Begriffsverständnis zur Organisationsentwicklung besteht. Daher soll an dieser Stelle nicht der (unsinnige) Versuch unternommen werden eine Vielzahl der vorhandenen Definitionen aufzuzählen, sondern es werden nur die, aus Sicht des Verfassers, treffendsten und dabei deren relevante Wesensmerkmale (siehe Tabelle 2.1-1) zusammengefasst. Was jedoch allen Definitionen gemeinsam ist, ist die Grundannahme, dass sich eine Organisation nur ändern kann, wenn sich die Einstellungen, Werte und die Verhaltensweisen ihrer Mitarbeiter ändern. Nach Meinung von Becker und Langosch (2002, S. 4) stammt die allgemeinste Begriffsbestimmung von Organisationsentwicklung von Beckhard (1972, S. 24): *„Organisationsentwicklung ist ein Verfahren, das planmäßig, betriebsumfassend von der Organisationsleitung gesteuert, zum Zweck der Verbesserung von Wirksamkeit und Gesundheit der Organisation durch geplantes Eingreifen mit Hilfe von Erkenntnissen aus den Verhaltenswissenschaften angewandt wird“*.

¹⁹ Nach Grochla (1982, S. 1) sind Unternehmen sozio-technische Systeme, in denen durch das Zusammenwirken von Mensch und Maschine bestimmte Ziele verfolgt und aus diesen abgeleitete Aufgaben erfüllt werden.

Eine weitere Definition gibt die 1980 gegründete Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE), in der sich Berater, Anwender und Wissenschaftler aus dem deutschsprachigen Raum zusammengeschlossen haben um die Philosophie und die Anwendung der Organisationsentwicklung zu verbreiten. Diese versucht das wesentliche wie folgt zusammenzufassen: „[...] *Organisationsentwicklung als einen längerfristig angelegten, organisationsumfassenden Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen. Der Prozess beruht auf Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung. Sein Ziel besteht in einer gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität)*“ (zitiert in Becker/Langosch, 2002, S. 6). Die GOE versteht unter der „Qualität des Arbeitslebens“ im Arbeitsbereich nicht nur materielle Existenzsicherung, Gesundheitsschutz und persönliche Anerkennung, sondern auch Selbstständigkeit, d.h. angemessene Dispositionsspielräume, Beteiligung an den Entscheidungen sowie fachliche Weiterbildungs- und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten. In ihren Leitlinien verweist die GOE auf die ganzheitliche Sichtweise und beschreibt: „*Organisationen sind offene soziale Systeme mit eigenen Gesetzmäßigkeiten, Werten, Geschichten und Kulturen. Nachhaltige Veränderungen können nur unter Einbezug und Beachtung aller Faktoren und Zusammenhänge erreicht werden. Organisationsentwicklung orientiert sich daher an einer ganzheitlichen Sichtweise, die Individuum, Organisation, Umwelt und Zeit als Teile eines Ganzen betrachtet. Organisationsentwicklungsarbeit beachtet die Vernetzung, Wirkungszusammenhänge und Gesetzmäßigkeiten von sozialen Systemen*“ (vgl. hierzu GOE, ohne Verfasser, 2009).

Aus Sicht von Berger et al. (2008, S. 324-325) genügte Organisationsentwicklung für Schrittweise Innovationen in „ruhigen“ Zeiten, in denen unternehmerische Erfolge zu verwalten waren. Die aktuellen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Herausforderungen erfordern jedoch eine neue Form des Managements von Veränderungen. Für die vorliegende Arbeit werden die Begriffe Organisationsentwicklung und Veränderungsmanagement, in Anlehnung an Berger et al., wie folgt abgegrenzt:

Organisationentwicklung ermöglicht, die beteiligten Menschen ins Boot zu holen, partizipativ zu arbeiten, Veränderungen menschlich zu gestalten, den Sinn zu kommunizieren, neben dem technisch Notwendigen die sozialen Aspekte zu betonen, das (langsame) Gewöhnen an das Neue zu unterstützen, den Betroffenen Zeit zu geben und dafür zu sorgen, dass sich die Mitarbeiter wohl fühlen und eine positive Wertschöpfung erreicht wird. Veränderungen werden eher als eine zeitweilige Erscheinung betrachtet.

Veränderungs- bzw. Change-Management geht darüber hinaus, da die Betroffenen sehr früh in die Umsetzungsphase einbezogen werden, eventuell auftretende Widerstände als normal und als Energie betrachtet werden (Neues wird immer mit Widerstand verbunden) und ein Spielraum für Innovationen eingeräumt wird. Es gibt keine langen Schonfristen für Einzelne, ob sie sich dem Neuen zuwenden wollen oder nicht. Das Zögern, etwas Neues auszuprobieren, wird aber akzeptiert. Eine kritische Masse für Veränderungen zu gewinnen reicht, es wird nicht auf jeden gewartet. Diejenigen, die sich lange gegen die Veränderung sträuben, werden unterstützt, müssen aber auch mit Konsequenzen rechnen. Beim Veränderungsmanagement geht es darum, sowohl die Ertragszone als auch das Überleben der Organisation zu sichern.

In Anlehnung an Klumer und Trebesch haben Berger et al. (2008, S. 325), die aus ihrer Sicht wesentlichen Unterscheidungsmerkmale von Organisationsentwicklung und Veränderungsmanagement zusammengefasst (Tabelle 2.1-1) und geben hierzu einen guten Überblick. Dabei treffen die Autoren die Grundaussage, dass Veränderungsmanagement stärker nach außen gerichtet und aus betriebswirtschaftlicher Sicht effizienzorientierter ist und sich erfolgreich mit den Einflüssen aus dem Umfeld auseinandersetzt, die die Organisation tangieren.

Tabelle 2.1-1: Verdienste der Organisationsentwicklung und Weiterführung durch Veränderungsmanagement (in Anlehnung an Berger et al., 2008, S. 325)

Organisationsentwicklung	Veränderungsmanagement
Veränderung als zeitweiliges Geschehen (Gleichgewichtslogik)	Veränderung als permanenter Zustand (Ungleichgewichtslogik) mit stabilen und instabilen Phasen
Veränderung im System begleiten, um Leistung und Zufriedenheit im System zu erhöhen	Veränderung am System, um die Auseinandersetzung mit dem Umfeld erfolgreicher zu gestalten
Veränderung kann linear geplant werden, die Planung muss angepasst, aber nicht generell verändert werden	Veränderung verläuft geplant und zyklisch, aber nicht steuerbar; wichtig ist, auf den Prozessverlauf und unerwartete Turbulenzen neu und kreativ zu reagieren
Widerstand überwinden	Widerstand als Energie nutzen und durch das Vorgehen prinzipiell minimieren
Beteiligte bestimmen das Tempo	Tempo wird von außen bestimmt; es wird versucht, schnell und nachhaltig umzusetzen
Organisationsentwicklung als Zusatzaktivität, auf die auch notfalls verzichtet werden kann	Veränderung als unerlässlicher Anpassungsprozess mit notwendiger Prozessorientierung
Veränderungen als zeitlich und thematisch abgegrenzte Projekte mit beherrschbaren und geplanten Prozessen	Veränderungen als Aufgabe mit Diskontinuität, Dilemmata, Ungewissheiten sowie mit notwendigen Ruhe- und Stabilisierungsphasen
Partizipation der Betroffenen durch bottom-up-Ansätze; politische Prozesse und Interessen können ausgeblendet werden	Bottom up- und top down-Vorgehen; politische (Macht-) Interessen sind hochgradig bestimmend für den Erfolg, sie müssen analysiert und integriert werden

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen werden für die vorliegende Arbeit, folgende Annahmen und Abgrenzungen getroffen:

Veränderungsprozesse sind vordergründig aus der unternehmerischen Perspektive zu betrachten und nicht aus sozialpsychologischer oder gruppenspezifischer Sicht. Das vorrangige bzw. übergeordnete Ziel des Change-Managements ist der geschäftliche Erfolg des Unternehmens und nicht die Mitarbeiterzufriedenheit, Selbstverwirklichung oder ein gutes Betriebsklima. Dass dies kein Widerspruch zum eigenen Forschungsziel ist begründet u.a. auch Berner (vgl. hierzu Berner, 2009) in seinem Leitgedanken, dass wirtschaftlicher Erfolg nicht alles ist. Aber dennoch kann nur ein erfolgreiches Unternehmen auf Dauer ein zufriedenes, engagiertes und motiviertes Unternehmen sein. „[...] Erfolg ist die Währung, in der die eingesetzte Intelligenz, Fantasie und Anstrengung belohnt wird. Wer keinen Erfolg hat, hat sich vergeblich angestrengt – was auf Dauer auch durch ein noch so „menschliches“ Klima und noch so gute Arbeitsbedingungen nicht zu kompensieren ist“. In Übereinstimmung mit Berner wird für die eigene Forschung die Kernaussage getroffen, dass, im Mittelpunkt des Unternehmens nicht der Mensch, sondern die Aufgabe steht und dessen Ziel es ist, den Kunden zu vertretbaren Kosten attraktivere Angebote zu machen als die Wettbewerber und dabei einen Service zu bieten, der den Kunden langfristig an das Unternehmen bindet. Wenn dies gelingt ist ein Unternehmen lebensfähig und wenn nicht ist es in Not, gleichgültig wie intensiv sich das Unternehmen und die Gestalter der Organisationsentwicklung, um ein gutes Betriebsklima und eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit bemüht haben. Entscheidend ist jedoch, dass die Mitarbeiter mit ihrer Motivation, ihrer Veränderungsbereitschaft und der Qualität ihrer Zusammenarbeit, eine zentrale Rolle für den Unternehmenserfolg- oder auch Misserfolg einnehmen. Dies bedeutet, dass es Aufgabe des Change-Managements ist, eine Brücke zu schlagen zwischen den strategischen Zielen des Unternehmens und den vorhandenen Menschen, gleichlautend dem Titel der vorliegenden Arbeit:

„[...] - Strategie zur Synchronisierung von Mitarbeiter- und Unternehmensinteressen“.

Abschließend lässt sich die Aussage treffen, dass der Unterschied zwischen Change-Management und Organisationsentwicklung darin liegt, dass die Organisationsentwicklung die Menschen etwas näher in den Mittelpunkt stellt als die geschäftlichen Ziele des Unternehmens.

2.1.2 Wandel versus Veränderung

Die im Zusammenhang mit Change-Management verwendeten Begriffe²⁰ Wandel und Veränderung, denen in Veränderungsprozessen eine wesentliche Bedeutung zukommt, lassen viele Deutungen zu. Daher ist es hilfreich, auch diese Begriffe im Vorfeld der eigenen Forschung abzugrenzen. Aus Sicht von Reiß et al. (1997, S. 37) stellt der Wandel nur eine Facette in der Gesamtheit der Veränderungen dar, die durch das Management koordiniert werden und dabei wird im Allgemeinen zwischen

²⁰ Bereits das Wort „Begriff“ verdeutlicht, dass hier etwas begriffen und greifbar wird. Wir haben uns von den Worten Veränderung und Wandel einen Begriff gemacht und die Begriffe die wir verwenden, sagen etwas über unser Denken aus. Daher ist es sinnvoll sich über die Bedeutung der Begriffe Klarheit zu verschaffen und zu wissen, welche Denkmuster mit der Bedeutungsgebung angesteuert werden (vgl. hierzu Kremer, 2009, S. 1).

Strategie-, Ressourcen-, Struktur- und Unternehmenswandel unterscheiden. Hingegen versteht Ulich (2006, S. 55) unter Wandel einen ununterbrochenen Änderungsprozess. Eine eindeutige und einheitliche Begriffsabgrenzung erscheint auf den ersten Blick nicht gegeben zu sein, dies zeigt sich u.a. in Wörterbüchern die den Begriff Wandel synonym zu Veränderung beschreiben. Beispielhaft ist hierzu das Online Wörterbuch Wiktionary zu nennen, das den Begriff Wandel in die Bedeutung, „Veränderung; Übergang von einem Zustand zu einem anderen“ übersetzt (vgl. hierzu Wikiwörterbuch, ohne Verfasser, 2009).

Nachfolgend soll Kremer (2009, S. 1-2) zu Wort kommen, der aus Sicht des Verfassers eine nachvollziehbare und saubere Abgrenzung vornimmt und dessen Beschreibung auch Grundlage der vorliegenden Arbeit ist:

„Wandel, ein altmodisches Wort. Ein Wort aus einer Zeit, als man noch wandelte, lustwandelte, möglichst witterungsunbeeinträchtigt in der Wandelhalle eines Kurbades (Goethes Osterspaziergang, seine Aufenthalte in Marienbad...). Vielleicht kennen Sie es auch aus der Religion: Die Wandlung ist den Katholiken die reale Veränderung von Brot und Wein zu Leib und Blut Christi. Hier wird also etwas verwandelt. Ein Mysterium, auch aus alter Zeit. Was dieses Wort Wandel modern macht, verdankt es einem Satz, dessen Witz im Widerspruch liegt: Das einzig Beständige ist der Wandel. Ein Satz der viel zitiert wird, wenn man sich über zuviel schnellen Wandel hinwegtrösten will. Erwähnt seien stellvertretend für viele ähnliche Aussagen noch die Sätze der Philosophie: „Alles fließt“ und „man kann nicht zweimal in denselben Fluss steigen“ sagte Heraklit. Der zweite Satz Heraklits ist doppeldeutig: Der Fluss hat sich geändert beim zweiten Hineinsteigen, aber auch der Mensch, der hineinsteigt, ist beim zweiten Mal nicht mehr derselbe. Wandel bezeichnet also meist ein Geschehen, das nicht vom Menschen ziel- und zweckorientiert in Gang gesetzt wird.“

„Veränderung, das heißt, da wird etwas geändert oder ändert sich. Diese Veränderung ist meist sofort sichtbar, mindestens aber messbar, weil sie mit dem vorherigen Zustand verglichen werden kann. Vorausgesetzt, der alte Zustand ist dokumentiert. Das sieht einfach aus. Was aber, wenn zu einem bestimmten Zeitpunkt eine Eigenschaft des Gegenstandes zum ersten Male wahrgenommen und gemessen wird? Gab es diese Eigenschaft vorher nicht, so hat sich das Ganze verändert. Gab es sie schon, sie wurde nur nicht gemessen, dann ist zu fragen, was der Anlass für die Messung war, denn jetzt hat die Eigenschaft eine Bedeutung, die sie vorher nicht hatte. Als Beispiel dieser Abstraktion sei angeführt: Ob ein Kind längere Zeit still sitzen kann ist eine Eigenschaft des Kindes, die so lange bedeutungslos ist, wie die Eltern nicht mit ihm zum Essen gehen oder es in die Schule kommt. Bei dem Kind hat sich nichts geändert. Seine Fähigkeiten waren, wenn auch latent, schon vorhanden. Erst der Anlass gibt der Fähigkeit Bedeutung. Und jetzt kann sogar in Sekunden gemessen werden sowie die Fähigkeiten durch Training/Drill ausgebaut oder verändert werden. Festzuhalten bleibt, dass das Wort Veränderung nichts aussagt über die Methoden oder gar Werte, die dieser Veränderung vorausgehen.“

Zusammenfassend stellt Kremer (2009) folgende Thesen auf: Wer auf *Wandel* setzt, vertraut auf die Kräfte der Selbststeuerung und Selbstheilung eines Systems und begreift sich als Teil des Systems ohne besonderen Auftrag. Wer dagegen auf *Veränderungen* setzt, vertraut auf die eigene Kraft und die Fähigkeit zu steuern, und auf die Bereitschaft des Systems, verändert und gesteuert zu werden. Zusammenfassend definiert Kremer, dass wer auf *Entwicklung* setzt, kombiniert die Kräfte des

Wandels mit den Kräften der Veränderung. Derjenige sieht sich als Teil des Systems, er kennt seine besondere Rolle und Aufgabe und ist sich der Wechselwirkung, zwischen der eigenen, als Steuerender und den anderen Teilen, die sich selbst steuern wollen, bewusst. [Schridde \(2004, zitiert in Gronau, 2009, S. 7\)](#) differenziert die Begriffe in ähnlicher Form und beschreibt: *Wandel* ist die Veränderung von Innen, dass System verfügt über selbststeuernde und selbstheilende Eigenschaften; bei der *Veränderung* erfolgt der Anstoß von außen, dass System ist bereit und in der Lage gesteuert und verändert zu werden, und *Entwicklung* kombiniert die Eigenschaften des Wandels und der Veränderung. Für die vorliegende Forschungsarbeit können diese Unterscheidungen helfen, den Prozess des Beobachtens und Reflektierens in den Fallstudien zeitlich und inhaltlich zu strukturieren, Rollen zu klären und die beteiligten Mitarbeiter bewusst einzubinden. Weiterführende Literatur und Ansätze des Managements des Wandels findet sich in [Inversini \(2005, S. 10-17\)](#), sollen aber an dieser Stelle nicht weiter vertieft werden.

2.1.3 Engagement versus Commitment

Wie in [Kapitel 1](#) beschrieben, deuten die vorliegenden Studienergebnisse darauf hin, dass das fehlende Engagement der Mitarbeiter einen der Hauptfaktoren darstellt, dass Veränderungsprojekte scheitern. Daher ist es erforderlich, bevor in den anschließenden Kapiteln die Grundlagen des Change-Managements und der Motivation und Führung in Bezug auf das eigene Forschungsgebiet vertieft werden, den Begriff Engagement abzugrenzen.

Bei Recherchen nach dem Ursprung findet sich, herleitend aus dem französischen *engager*, die Übersetzung „verpflichten, einsetzen“ mit der Bedeutung eines intensiven bis leidenschaftlichen Eintreten für ein Ziel. Der Gegensatzbegriff zu Engagement ist die Distanzierung ([vgl. hierzu Wikipedia, ohne Verfasser, 2009a](#)). Aus Sicht der Sozialwissenschaften beschreibt [Tonkova \(2000, S. 2\)](#) die Begriffe: „*Engagement nennt man eine innere Bindung an etwas, das Gefühl des Inneren Verpflichtet sein zu etwas, einen persönlichen Einsatz*“ und „*Distanzierung ist der Gegenpol zu Engagement, nämlich Reserviertheit, abwartende Zurückhaltung*“ und bezieht sich hierbei, und in ihren weiterführenden, vertiefenden Beschreibungen, auf die Literatur „*Problems of Involvement and Detachment*“ von [Elias \(1956\)](#). [Schweiger \(2007\)](#) fasst die in der wissenschaftlichen Literatur aufgezeigten Ansätze in der einfachen Definition zusammen: „*Engagement ist eine emotionale und intellektuelle Verbundenheit, die Mitarbeitende mit ihrer Tätigkeit, ihrer Organisation, ihren Vorgesetzten und ihren Kollegen fühlen, und die sie zu besonderen Anstrengungen im Rahmen ihrer Arbeit motiviert*“. Schweiger nennt acht wichtige Treiber von Engagement: 1. Vertrauen und Integrität; 2. Charakteristik der Tätigkeit; 3. Wahrgenommene Relation zwischen persönlicher und Unternehmensleitung; 4. Entwicklungsmöglichkeiten; 5. Stolz auf das Unternehmen; 6. Arbeitskollegen / Teammitglieder; 7. Mitarbeiterentwicklung; 8. Persönliche Beziehung zum Vorgesetzten. [Lanwehr \(2011, S. 19\)](#) ergänzt die Eigenschaften des freiwilligen Arbeitsengagements (organizational citizenship behaviour) mit Uneigennützigkeit, Hilfsbereitschaft, Gewissenhaftigkeit, Stolz und Fairness – Dinge, die nach seiner Meinung „*[...] vertraglich nicht festlegbar sind, aber das Unternehmensklima, die Zusammenarbeit innerhalb von Arbeitsgruppen und zwischen einzelnen Mitarbeitern stärken und verbessern*“. Eine weitere Vertiefung dieser „Treiber“ soll an dieser Stelle der Arbeit nicht vorgenommen werden. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass

diese eine elementare Wirkung auf die Verhaltens- und die Sichtweisen der Mitarbeiter haben und werden daher im Rahmen der eigenen Forschung, jedoch zu einem späteren Zeitpunkt, vertieft. Nicht ungehört soll die Kernaussage von Schweiger bleiben, dass *„was wir im unternehmerischen Umfeld als Engagement bezeichnen, ist ein Konzept, das Beziehungen zwischen Mitarbeitern und ihrem Unternehmen beschreibt, bei denen Kopf, Herz und Hände involviert sind“*.

Führen wir die Ableitung der Bedeutung weiter und übertragen den Begriff *Verpflichtung* in das Englische, dann scheint es, als lassen sich die Begriffe Engagement und Commitment gleichsetzen. Allgemein bezeichnet Commitment: Bindung an, Engagement, Verpflichtung, Hingabe, Bekenntnis zu: die Einstellung, eine besondere Verpflichtung für das Unternehmen oder für ein Anliegen zu haben. Commitment bezeichnet die innere Einstellung eines Menschen einer Sache oder Organisation gegenüber, dass er sich damit identifiziert und zu Engagement dafür bereit ist, bzw. das Ausmaß, zu dem diese Einstellung besteht. Commitment ist damit ein wichtiges Maß für die Bindung der Mitarbeiter und Führungskräfte an das Unternehmen bzw. die Organisation (vgl. hierzu [Online-Verwaltungslexikon, ohne Verfasser, 2009](#)). Aus Sicht von [Sprenger \(2002, S. 38\)](#) ist *„Die Einstellung des Selbst, die Verantwortung nicht als Last, sondern als Lust erleben – das ist Commitment“* und umfasst die Begriffe Autonomie, Engagement, Kreativität und das Versprechen „Ich tue es!“. An anderer Stelle ([S. 77](#)) bringt es Sprenger durch die Aussage sehr deutlich auf den Punkt, *„Commitment ist, wenn es dir egal ist, wer die Lorbeeren erntet“*. Er begründet diese Aussage durch die Überlegung, dass wer handelt um dafür belohnt oder auch nicht bestraft zu werden, tut dies nicht aus Überzeugung, sondern ist abhängig vom Lob und Tadel anderer und gibt damit auch anderen die Macht über sich. Fassen wir an dieser Stelle wie folgt zusammen, dass Engagement, als innere Haltung die aus dem Menschen selbst entsteht, und Commitment, dies beinhaltet immer eine Beziehung zu anderen Menschen, oft synonym verwendet werden, dass die Begriffe nahe bei einander liegen, aber dennoch unterschiedliche Bedeutung haben.

[Wolf \(2009\)](#) differenziert den Begriff weiter und nimmt hierzu wie folgt Stellung: Commitment, Involvement [gemeint ist wohl: Die Miteinbezogenheit und der Grad der wahrgenommenen persönlichen Wichtigkeit; A.E.] und Arbeitszufriedenheit haben oftmals die gleichen Funktionen, nämlich Indikatoren für die sich veränderte Qualität des Arbeitslebens zu sein oder partizipatives Verhalten wie Fluktuation und Fehlzeiten zu erklären ([siehe Abbildung 2.1-1](#)). Wolf verweist auf Untersuchungen von Dubin, Champoux und Porter, dass „zentrales Lebensinteresse“ und organisationales Commitment deutliche Zusammenhänge aufweisen, der Hauptunterschied aber darin liegt, dass Commitment auf die Organisation, während Involvement auf die Arbeit bezogen ist. Nach Aussage von Wolf ist Commitment durch die drei Aspekte: Identifikation, Anstrengungsbereitschaft und geringe Fluktuationsneigung messbar und er bezieht sich hierbei auf eine im Jahr 1974 von Mowday, Porter und Dubin²¹ entwickelte Skala. Die Abgrenzung zur Arbeitszufriedenheit sieht Wolf darin, dass diese eine affektive Reaktion auf die Erfahrung bestimmter Merkmale des

²¹ [Koop \(2004, S. 8\)](#) fasst in ihren Studien die wesentlichen Inhalte von Commitment wie folgt zusammen: *„Identifikation: Starker Glaube an und die Akzeptanz von Zielen und Werten der Organisation; Anstrengungsbereitschaft: Bereitschaft, sich für die Organisation einzusetzen; geringe Fluktuationsneigung: Starkes Bedürfnis, die Mitgliedschaft in der Organisation aufrecht zu erhalten; und bezieht sich auf die Definition von [Mowday et al. \(1982, S. 27\)](#): Organisationales Commitment als, "the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organisation“*.

Arbeitsplatzes ist, während sich Commitment, wie vorher beschrieben, auf die Organisation bezieht. Zusammenfassen lässt sich, dass organisationale Merkmale wie die Größe der Organisation und die Qualität der Führung vorrangig auf das Engagement der Mitarbeiter wirken, während die Merkmale des Arbeitsplatzes stärker die Arbeitszufriedenheit beeinflusst. Hauser et al. (2008, S. 45-47) trifft die Aussage, dass Arbeitszufriedenheit (diese ist aus sozialpsychologischem Sinn eine Einstellung) mit Leistung zusammenhängt und in besonderem Maße durch den Arbeitsinhalt und das Verhältnis zu Vorgesetzten beeinflusst wird. Im weiteren geht Hauser et al. davon aus, „[...] dass Arbeit nicht nur der materiellen Existenzsicherung dient, sondern ebenfalls einen wesentlichen Beitrag zur Befriedigung persönlicher, sozialer und kultureller Bedürfnisse leistet und auch auf andere Lebensbereiche ausstrahlt, ist Arbeitszufriedenheit eine zentrale Voraussetzung für die allgemeine Lebenszufriedenheit und letztlich für die physische und psychische Gesundheit“. Nach Hauser et al., hat die Thematik der Arbeitszufriedenheit eine hohe betriebs- und volkswirtschaftliche sowie gesamt-gesellschaftliche Relevanz und dies erfordert, dass in der eigenen Forschungsarbeit, der Arbeitszufriedenheit eine hohe Bedeutung beizumessen ist.

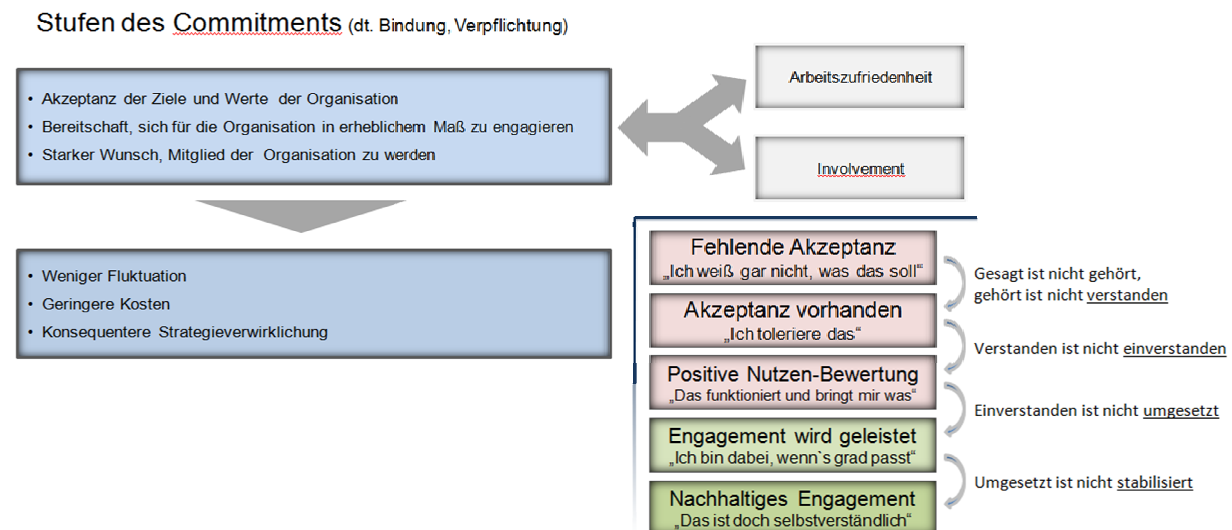


Abbildung 2.1-1: Stufenmodell und Abgrenzung von Commitment zu den Indikatoren Arbeitszufriedenheit und Involvement, bei gleichzeitigem engem Wirkzusammenhang (in Anlehnung an Wolf, 2009 und Finkewirth und Neuhaus, 2012, S. 19)

Abschließend wollen wir nochmals auf die Begriffe Engagement und Commitment zurück kommen. Die Autoren Frigge et al. (2007, S. 5), die den Anspruch für sich erheben, eine bisher einzigartige (?), repräsentative Untersuchung zu der Frage - über den Erfolg und Misserfolg im Veränderungsmanagement - durchgeführt zu haben kommen zu der Aussage, das Engagement und Commitment, d.h. an dieser Stelle die Einigkeit der oberen Führungsebene, sowie die Unterstützung durch das Linienmanagement, sich als entscheidende Kriterien für den Veränderungserfolg herausgestellt haben. Die Autoren (S. 6) kommen in ihrer Zusammenfassung zu folgender Kernaussage: „Die in der Veränderungspraxis oft vernachlässigten „weichen“ Komponenten sind für den Erfolg von tief greifenden Veränderungsprozessen mindestens so maßgeblich wie die in der Regel eher im Focus stehenden „harten“ Komponenten. Straffes Projektmanagement und der hinreichende Einsatz finanzieller und personeller Ressourcen allein garantieren also noch keinen Umsetz-

ungserfolg. Vielmehr müssen die so genannten weichen Komponenten (Kommunikation, Personen, Kultur) hinzutreten. Erst das Zusammenspiel harter und weicher Komponenten in einem kongruenten Zielsystem schafft die Voraussetzungen, damit Veränderungsvorhaben gelingen“. Aus Sicht von Frigge et al. wurden als zentrale Elemente für den Erfolg von Veränderungsprozessen „Motivation“, „Orientierung“ und „Kongruenz“ ermittelt. Dies deckt sich in weiten Teilen mit den Ergebnissen und Aussagen der vorhergenannten Studien und ist für die eigene Forschung von besonderer Bedeutung. Daher soll zu einem späteren Zeitpunkt den Begriffen der Motivation und der Führung von Mitarbeitern, in Bezug auf das zu entwickelnde theoriebasierte Forschungsmodell, vertieft Beachtung geschenkt werden.

2.2 Theoretischer Teil I. – Change Management

*„Wenn der Wind des Wandels weht, bauen
die einen Mauern, die anderen Windmühlen“*

Chinesisches Sprichwort

Bevor wir uns in den nachfolgenden dritten und vierten Kapitel mit der Aufstellung der Hypothesen und den darauf aufbauenden wissenschaftlichen Untersuchungen beschäftigen lassen Sie uns an dieser Stelle in die Vergangenheit blicken. Hierbei werden die aus Sicht des Verfassers, grundlegenden Entwicklungsstufen und Modelle des Change Managements und deren Wechselwirkung auf die eigene Forschungsarbeit aufgezeigt. Mit dem Zusammenfassen der gegenwärtigen Sichtweisen im Change Management und dem Übertragen der für die eigene Forschung relevanten Ansätze, schließt dieses Teilkapitel.

2.2.1 Einordnung und Definition

Zu Beginn soll nochmals die Frage gestellt werden, warum finden Veränderungen überhaupt in Unternehmen statt? In einer von Capgemini durchgeführten Studie wird die Grundannahme vertreten, dass eine bessere Zukunft – im Vergleich mit der als unzureichend empfundenen Gegenwart – geschaffen werden soll (vgl. hierzu und im Folgenden Capgemini, 2008, S. 14). Dabei ist Change Management kein Selbstzweck sondern die Antwort auf einen grundlegenden Veränderungsbedarf im Unternehmen. Die Historie²² des Change-Managements lässt sich, aus Sicht des Verfassers, nicht zweifelsfrei nachvollziehen. Nach Aussage von Kraus et al. (2006, S. 14) wird der Begriff Change Management seit den 90er Jahren verwendet und stammt wie viele andere Begriffe der Managementtheorien, aus dem Angelsächsischen. Trebesch (2000, S. 12-14) gibt hierzu den Hinweis, dass gegenwärtig die Begriffe des Veränderungs- oder Change-Management, und dies nicht nur aus modischen Gründen, dominieren. Er führt seine Aussage darauf zurück, dass in der heutigen Zeit Veränderungsprojekte nicht mehr die alleinige Angelegenheit von Organisationsentwicklungsspezialisten ist, sondern eine elementare Aufgabe aller verantwortlichen Manager und Führungskräfte.

²² In Bezug auf die Historie und Begriffsabgrenzung vertreten Kühl und Schnelle (2009, S. 56) in ihrer Veröffentlichung zur Rahmenthematik von Macht, Vertrauen und Verständigung in Veränderungsprozessen die provokative Aussage: „[...] das, was man früher Organisationsentwicklung nannte und was heute häufig auch im deutschsprachigen Kontext etwas hochtrabend als Change Management bezeichnet wird“.

Bevor wir die Entwicklungsstufen des Veränderungsmanagements herleiten und hierbei in die Vergangenheit abtauchen, lassen Sie uns in Anlehnung an [Kapitel 2.1.1](#) noch zwei weitere Definitionen von Change Management, und die darin enthaltene Botschaft - *des Einbeziehens der involvierten Mitarbeiter* -, hören. Aus Sicht von [Kraus et al. \(2006, S. 15\)](#) ist dies die geplante und systematische Steuerung des Veränderungsprozesses einer Organisation und dieser Prozess umfasst die Organisationsstruktur, die Unternehmenskultur und das individuelle Verhalten. Die betroffenen Mitarbeiter des Veränderungsprozesses müssen so weit wie möglich an diesem beteiligt werden. Dabei muss in einer ganzheitlichen Perspektive die Wechselwirkung der einzelnen Faktoren (Individuen, Technologie, Werte- und Machtstrukturen, usw.) berücksichtigt werden. [Siegert \(2001, S. 28\)](#) versteht unter Change Management das Bündel systematischer Maßnahmen, um Unternehmen und Organisationen ständig oder in Intervallen wichtigen Veränderungen in deren Ausrichtungen, Wirkungsfeldern, Strukturen und Technologien anzupassen oder diese Veränderungen selbst aktiv herbeizuführen. Entscheidend dabei ist, den Wandel aktiv zu gestalten, statt den Veränderungen hinterherzulaufen. Erfolgreiches unternehmerisches Management ist immer mehr das Ergebnis des Managements von Veränderungsprozessen und erst durch das ganzheitliche Einbeziehen von Verstand und Gefühl lassen sich Veränderungen langfristig und zufriedenstellend umsetzen. Die Umsetzung unternehmerischer Visionen, Ziele und Strategien bedingt Veränderungen in Organisation, Kultur und Verhalten von Führungskräften und der beteiligten Mitarbeiter.

An dieser Stelle sei angemerkt, dass sich die Aufzählung der vorhandenen Definitionen beliebig fortsetzen lässt. Dabei decken sich die eigenen Recherchen mit der Aussage von [Kraus, Becker-Kolle und Fischer \(2006\)](#), dass, wenn man nach einer einheitlichen Definition des Begriffes sucht enttäuscht wird und es schwierig erscheint, diesen einheitlich und eindeutig zu definieren, da die Meinungen zum Teil stark auseinander gehen. [Doppler und Lauterburg \(2008\)](#) scheinen diese Annahme zu bestätigen da sie, obwohl ihr Buch „*Change Management*“ zweifelsfrei zu den Standardwerken der Fachliteratur zählt, keine Begriffsdefinition liefern. Ebenso kommt [Capgemini \(2005, S. 16\)](#) zu der Aussage, dass es keine allgemein anerkannte Definition von Change Management gibt und, dass das Verständnis von Veränderungsbegriffen von situativen, personellen und theoretischen Aspekten bestimmt ist und bei jedem konkreten Change Projekt wieder neu definiert und fixiert werden muss.

Für das weitere Vorgehen lässt sich Zusammenfassen, dass Change Management die Summe aller bewussten Konzepte und Methoden zur Steuerung und Begleitung von Veränderungen in Organisationen umfasst und [Berger et al. \(2008, S. 35\)](#) verdichtet es in seiner Schlussfolgerung auf die Aussage, Change Management bedeutet neue Regeln einführen bzw. bisherige ändern. Desweiteren geben sie die Empfehlung ([S. 349](#)), „*Prozesse sind so zu gestalten, dass sie für die betroffenen Mitarbeiter verkraftbar sind. Es bewirkt, dass Menschen die Veränderung verstehen, den Handlungsbedarf für die Organisation erkennen, hinter den Veränderungen stehen, sich dafür einsetzen und Mitverantwortung übernehmen können*“. Für die eigene Forschung ist die Aussage von [Kostka und Mönch \(2009, S. 8\)](#) von besonderer Relevanz, dass der Erfolg von Veränderungen maßgeblich von der Fähigkeit einer Organisation abhängt, seine Mitarbeiter in einen paradigmatischen Veränderungsprozess zu integrieren.

2.2.2 Stand der Forschung

Es besteht kaum ein Zweifel daran, dass Change Management gegenwärtig für die Praxis eines der aktuellsten Themen ist, da die zunehmende Dynamik und die Globalisierung des Wettbewerbs²³ von den Unternehmen höchste Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an die sich permanent veränderten Rahmenbedingungen erfordert. Als Ergänzung zu Punkt 2.2.1 lässt sich feststellen, dass es nicht nur eine unüberschaubare Anzahl von Definitionen zu dem Thema Change Management gibt, sondern auch zahlreiche Publikationen in denen verschiedenste Ansätze wie top-down, bottom-up, hart oder weich etc. diskutiert werden. In Abhängigkeit der Denk- und Sichtweisen zur geplanten organisatorischen Veränderung, werden unterschiedliche Herangehensweisen priorisiert. Heeg (2009b) führt dies weiter in seiner Aussage, dass jede der Vorgehensweisen seine Vor- aber auch Nachteile besitzt und verweist dabei auf seine Erfahrungen im Rahmen seiner wissenschaftlichen Untersuchungen in mehr als 50 betrieblichen Veränderungsprojekten in Organisationen verschiedener Branchen und Größenordnungen. Aus Sicht von Heeg lässt sich zusammenfassen, dass, betrachtet man die Probleme und Erfolgsfaktoren von Veränderungsprojekten, sich zwei wesentliche Klassen bilden lassen: *„Den Menschen als Subjekt (insbesondere Führung, Leitung, Projektmitwirkende) und Objekt (Betroffene) von Veränderungen, insbesondere das konkrete Verhalten, die konkreten Handlungen, die Einstellungen, Werthaltungen hinter diesen und die sich im jeweiligen Fall entwickelnde Beziehungsdynamik“* und *„die verwendeten Methoden und die konkrete Art und Weise der Anwendung der Methoden (einschließlich der Klarheit und Verbindlichkeit der Anwendung)“*. Heeg erachtete es als sinnvoll und gibt die Empfehlung, die Methoden, *„die auf der Tradition der Aufgaben-, Tätigkeits-, Arbeitsanalyse und des Prozess- und Projektmanagements aufbauen und eher der ingenieur- und betriebswirtschaftlichen Welt entstammen und derjenigen, die auf der Tradition einer eher psychologisch orientierten Welt entstammen und auf den Erkenntnissen zur Entwicklungspsychologie, zur Gruppendynamik und zur familien-/gruppen-therapeutischen Beratung aufbauen, oft in Verbindung mit Ansätzen der Beteiligung, der Partizipation zu verbinden (und dabei selbstverständlich die mehr nützlichen Methoden zu bevorzugen)“*. Auch aus Sicht von Müller-Stewens und Lechner (2009, S. 41) finden sich gegenwärtig verschiedene Ansätze, die die geplante Veränderung als ein Planungsproblem betrachten, andere sehen in den Veränderungen vordergründig den Umgang mit Widerständen oder folgen wiederum dem aus der Organisationsentwicklung stammenden gruppensystemischen Ansatz und andere sehen in ihrer Betrachtungsweise den geplanten Wandel als kontinuierlichen Lernprozess. Bereits vor mehr als 10 Jahren kamen Reiss et al. (1997, S. 5-30) zu der Aussage, dass ein Gesamtkonzept nicht existiert und wohl auch nie existieren wird. Betrachten wir nun aktuelle Publikationen so liegt die Vermutung nahe, dass die Prognose von Reiss et al. gegenwärtig noch immer Gültigkeit hat. Beispielweise vertreten Frigge et al. (2007) in ihrer Studie die Sichtweise, dass gerade zu Fragen des „richtigen“ Managements von Veränderungsprozessen in den Unternehmen, sehr unterschiedliche Annahmen existieren und erheben den Anspruch, dass die Ergebnisse

²³ Schild (zitiert in Koppelberg, 2009, S. 7), in seiner Funktion als Leiter des IG-Metall-Bezirks Frankfurt, bestätigt durch seine Aussage *„Der globale Wettbewerb wird sich erheblich beschleunigen“*, dass die Arbeitnehmervertreter die gleiche Sichtweise vertreten wie die Arbeitgebervertreter und beide sehen hier „die“ große Herausforderung für den Standort Deutschland und seine Beschäftigten.

ihrer Studie, „eine neue Grundlage zur Objektivierung der Diskussion um den „richtigen“ Ansatz und zielführende Vorgehensweisen im Veränderungsmanagement“ schaffen. Denn, wenn auch teilweise unterschiedlichen Definitionen, Modellen und Handlungsempfehlungen gemeinsam, ist die gewollte Veränderung in Unternehmen und das Einbeziehen der beteiligten Menschen. Hierin liegt die Abgrenzung des Change Management von den aus der Betriebswirtschaft stammenden Ansätzen, dass nicht alleine die Verbesserung der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens im Vordergrund steht, sondern gleichrangig die Qualität des Arbeitslebens der im Unternehmen tätigen Menschen (vgl. hierzu Schreyögg, 1999, S. 449; Becker/Langosch, 2002, S. 14). Eine umfassende und gut nachvollziehbare Ausarbeitung zum Change Management findet sich in der Dissertationsschrift von Inversini (2005). Die Autorin setzt sich hierin ausführlich mit den Ansätzen und Konzepten der Organisationsentwicklung und des Change Managements auseinander. Die Qualität der Arbeit scheint sich unter anderem darin zu bestätigen, dass diese in verschiedensten Publikationen zitiert wird. Wie in **Abbildung 2.2.1** dargestellt lässt sich zusammenfassen, dass die Gestaltung der Veränderungsprozesse auf vier zentralen Säulen, „Wer? - Mensch!; Was? - Struktur!; Welche? - Inhalt! und Wann? - Zeitpunkt!“, aufbaut.

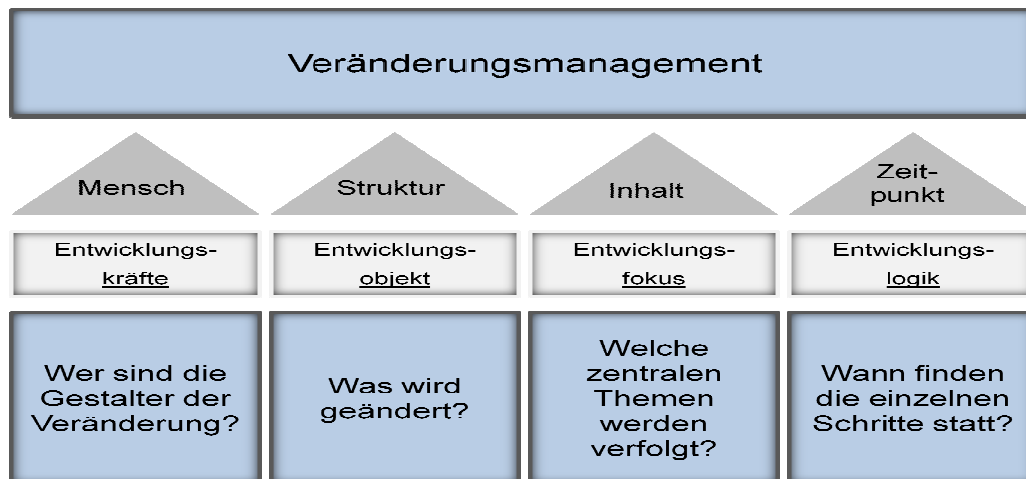


Abbildung 2.2-1: Die vier Säulen im Veränderungsmanagement (in Anlehnung an Müller-Stewens und Lechner, 2009, S. 14-15)

Die in 2008 weltweit aufgetretene Krise, ausgelöst durch heftige Turbulenzen an den internationalen Finanzmärkten, haben viele Unternehmen mit einer ganz neuen Dimension des Change Managements konfrontiert (vgl. hierzu und im Folgenden Wimmer, 2009, S. 4-11). Teilweise dramatische Auftragseinbrüche haben die Unternehmen gezwungen, ihre interne Organisation an den externen Absatzproblemen auszurichten. Dies erforderte innerhalb kürzester Zeit einschneidende Maßnahmen wie Kurzarbeit, Freisetzung von Leiharbeitern und Auflösung von Zeitarbeitsverträgen, Investitionsstopp und Kostensenkungsprogramme umzusetzen. Trotz [mehr oder weniger gut gemanagten; A.E.] einschneidenden Maßnahmen ist die Insolvenzrate in den Jahren 2009/2010 deutlich angestiegen. Darüber hinaus wird, aufgrund von Überkapazitäten und hier speziell in der Automobilzulieferindustrie, der Konsolidierungs- und Marktbereinigungsprozess die Unternehmen weiter fordern ihre Wettbewerbsposition zu stärken. Nach Meinung von Wimmer (2009, S. 5) hat die wissenschaftliche Forschung zu Fragen des Change Management gerade damit begonnen, ihre grundlegenden Annahmen über

die Bedingungen einer nachhaltig erfolgreichen Unternehmensentwicklung angesichts gänzlich unkalkulierbarer Umwelten neu zu überdenken. Lassen Sie uns nun an dieser Stelle einen kleinen Exkurs machen und beurteilen, ob die aufgestellten Modelle der Grundlagenliteratur auch in den heutigen, turbulenten Zeiten noch zeitgemäß und in dem vorliegenden Forschungsvorhaben anwendbar sind.

2.2.2.1 Das 3-Phasen-Modell von Lewin

Nach dem Modell von Kurt Lewin (1963) sollten, vor dem Hintergrund seiner Studien zur Lösung sozialer Konflikte, erfolgreiche Veränderungsprozesse idealtypisch drei Phasen durchlaufen: Auftauen (unfreezing), Bewegen (moving) und Einfrieren (refreezing). Dabei vollziehen sich die Veränderungsprozesse, wie in [Abbildung 2.2-2](#) dargestellt, nicht kontinuierlich, sondern zyklisch. Zum Auftauen der bestehenden Strukturen und Verhältnisse ist es in der ersten Phase notwendig, die sich gegen die Veränderungen auflehrenden Kräfte zu verringern und die Fördernden zu stärken. Hierbei geht es vordergründig um die Überprüfung der Sicht- und Verhaltensweisen der am Veränderungsprozess beteiligten Mitarbeiter. Entscheidend ist, dass das System aus dem Gleichgewicht gelöst wird, um in einen Zustand einer Veränderungsbereitschaft zu gelangen. In der zweiten Phase werden die Veränderungen durchgeführt, neue Verhaltensweisen erprobt und übernommen. Bis zur Verinnerlichung und Standardisierung der neuen Verhältnisse besteht die Wahrscheinlichkeit, dass die Veränderungen durch das Einwirken der Organisationsmitglieder ganz oder teilweise rückgängig gemacht werden. Da in dieser Phase Unsicherheiten auftreten und die Mitarbeiter für die Veränderung zusätzliche Energie aufbringen müssen, sinkt die Leistungskurve (siehe hierzu weiterführende Beschreibungen in [Kapitel 2.3.2.2](#)) zunächst ab und pendelt sich gegen Ende des erfolgreichen Veränderungsprozesses auf einem höheren Niveau ein. In der dritten Phase, dem Einfrieren, wird der neue Prozess stabilisiert²⁴. Ziel der Stabilisierung ist es, entsprechend der Ausgangssituation, erneut ein Gleichgewicht zwischen den förderlichen und hinderlichen Kräften im System zu schaffen (vgl. hierzu [Strunz et al., 2001, S. 203](#)).

Das Modell ist eine idealtypisch, vereinfachte Darstellung, wobei Lewin davon ausgeht, dass sich eine Organisation nur dann verändern kann, wenn sich ihre Mitarbeiter und Führungskräfte ändern. Hier setzen die beiden Konzepte des evolutionären (sanftes verändern in kleinen Schritten) und des revolutionären (radikales verändern in kurzer Zeit) Vorgehens in Veränderungsprozessen an, deren Bedeutung für das eigene Forschungsvorhaben in [Kapitel 2.2.2.3](#) näher betrachtet wird. [Schreyögg und Noss \(1995, S. 169-185\)](#) kritisieren, dass in der betrieblichen Realität die drei Phasen nicht eindeutig identifiziert werden können, verweisen aber darauf, dass das Modell trotzdem zielführend ist, da soziale Systeme, im Gegensatz zu physischen, auf Veränderungen vorbereitet werden müssen und somit nicht direkt veränderbar sind. Die Autoren kritisieren zudem ([S. 175](#)), dass das Gleichgewichts-

²⁴ Anmerkung des Verfassers: Prozessstabilität lässt sich unterteilen in: 1. Unsichere Prozesse, mit höchstem Rückfallrisiko; 2. Teilweise gesicherte Prozesse, diese beinhalten ein hohes Rückfallrisiko; 3. Stabile Prozess, diese können als fähig eingestuft werden und beinhalten ein geringes Risiko; 4. Robuste Prozesse, die kaum Risiken aufweisen und unempfindlich auf Störungen reagieren. Es kann davon ausgegangen werden, dass, in Abhängigkeit der vorhandenen Stabilitätsausprägung, unterschiedliche Vorgehensweisen in Veränderungsprozessen erforderlich sind und dieser Frage soll in dem eigenen Forschungsvorhaben verstärkt Beachtung geschenkt werden.

modell in der letzten Phase mit einem statischen Zustand abschließt und in Organisationen, die sich in einem kontinuierlichen Veränderungsprozess befinden, nur bedingt anwendbar ist. Ein Widerspruch dieser Bewertung²⁵ zeigt sich jedoch in der Zeitlosigkeit und Attraktivität des Lewin'schen Modells, da dieses auch in der Gegenwart in verschiedensten Modifizierungen publiziert²⁶ wird. Entgegen den Überlegungen einer sozialen Veränderung [wenn auch aus Sicht von Lewin die Mitarbeiter teilweise gezwungen werden müssen; A.E.], verweist Key (2007, S. 60) auf die Gefahren eines Missbrauchs des Modells. Hierbei beschreibt er im negativen Sinne die Grundausbildung von Soldaten in der U.S. Army, in der die Ausbilder die Rekruten anschreien, beleidigen und mitten in der Nacht wecken, um sie aus dem Gleichgewicht (unfreezing) zu bringen. Wenn der Wille der Rekruten gebrochen ist, werden sie nach dem Ideal der Ausbilder neu aufgebaut (moving) und in der Gemeinschaft der Truppe neu stabilisiert (refreezing). Bei dieser Vorgehensweise wird die Phase des Auftauens, die bestimmt sein sollte durch Vertrauen und Akzeptanz, durch Zerstörung und Gewaltanwendung ersetzt.

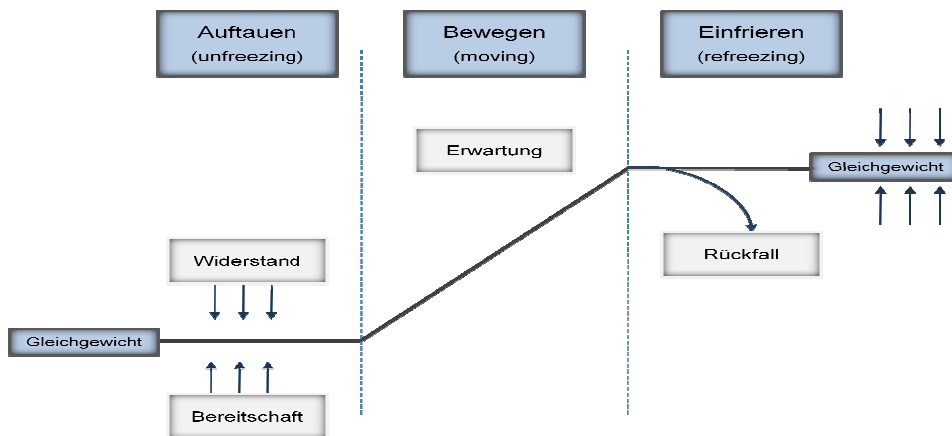


Abbildung 2.2-2: 3-Stufen-(Gleichgewichts) Modell nach Lewin (in Anlehnung an Schreyögg/Noss, 1995, S. 171 und Inversini, 2005, S. 11)

2.2.2.2 Weitere Modelle der Organisationsentwicklung

Es kann davon ausgegangen werden, dass in Abhängigkeit des Reifegrades einer Organisation, die Prozessstabilität im Lewin'schen Modell unterschiedlich ausgeprägt ist. Neuhaus (2012, S. 32) schließt aus den Ergebnissen seiner Umfrage, dass sich der Methodenansatz von externen Prozessbegleitern im Rahmen von Veränderungsprozessen selten nach dem Reifegrad einer Organisation richtet, „[...] sondern eher nach aktuellen „Managementströmungen“. Oft wird mit bekannten und teilweise

²⁵ Selbst anerkannte und namenhafte Wissenschaftler vertreten hierbei unterschiedlichste Meinungen. Beispielsweise treffen Wimmer et al. (2011, S. 18) die Aussage: „Welche Varianten auch immer in dieser Tradition propagiert werden, sie spiegeln in irgendeiner Form den klassischen Dreischritt der Organisationsentwicklung, wie er letztlich auf Kurt Lewin zurückgeht: Auftauen, Neuformieren, Wiederverankern“; während Freimut und Barth sowie auch Trebesch und Minx (2011) an anderer Stelle der selben Ausgabe der Zeitschrift «Organisationsentwicklung» die Meinung vertreten: „Wir kennen jedenfalls keinen Kollegen, der sich noch auf Lewins Phasenmodell beruft“ (S.13) bzw. „[...] seine Relevanz und Gültigkeit verloren“ (S.22).

²⁶ Beispielhaft genannt hierfür sind das „ibo-Change-Management-Modell“ (Berger et al., 2008, S. 37 u. 362), „Leistungsfähigkeit einer Organisation“ (Schäfer/Raumann, 2009, S. 39) und „Promotorenrollen im Wandlungsprozess“ (Thom/Etienne, 2002, S. 22).

sehr komplexen Methoden gearbeitet, ohne allerdings zu prüfen, ob die Methode zum eigentlichen betrieblichen Problem passt und ob die Methoden von den Führungskräften und Mitarbeitern verstanden und beherrscht wird“. Hinsichtlich der Systemabgrenzung der eigenen Forschungsarbeit werden weitere Grundlagenmodelle der Organisationsentwicklung skizziert, jedoch nur die Ansätze vertieft, die in der vorliegenden Arbeit Anwendung finden oder aber als Ideengeber fungieren.

Es finden sich verschiedene Modelle zur Entwicklung von Unternehmen. Nach Greiner (1972, zitiert in Trebesch, 1994, S. 11) entsteht die Entwicklung von Unternehmen aus der Bewältigung von Krisen in verschiedenen Wachstumsphasen und wird aufgrund interner Faktoren in Bewegung gesetzt. Das in **Abbildung 2.2-3** dargestellte Modell geht davon aus, dass Organisationen stetig wachsen und dabei verschiedene Phasen durchlaufen. Dieses Wachstum führt, ähnlich dem von Menschen, zu spezifischen Problemphasen und einem Wechsel zwischen evolutionären Phasen (Wachstumsschüben) und revolutionären Phasen (Krisen) und ist ausgerichtet auf die Dimensionen Größe und Alter der Organisation (vgl. hierzu Scholz/Stein, 2009). Nach Greiner sind Organisationen, unabhängig von der Branche in der sie tätig sind, immer allen Phasen, genau in dieser Reihenfolge und ohne Auslassung, ausgesetzt. Den Antrieb zu diesem Wachstumsverlauf vergleichen Scholz und Stein (2009) mit der Analogie der kindlichen Entwicklung und verweisen darauf, dass sich auch ein dreijähriges Kind nicht ohne Kindheit, Pubertät und Jugend direkt in einen zwanzigjährigen Erwachsenen verwandelt. Greiner verweist darauf dass diese Entwicklungsphasen wichtig sind für jede Organisation und, dass das Management sie aktiv und vorausschauend gestalten sollte, anstatt ihnen entgegen zu steuern, damit die entstehenden Krisen bewältigt werden können.

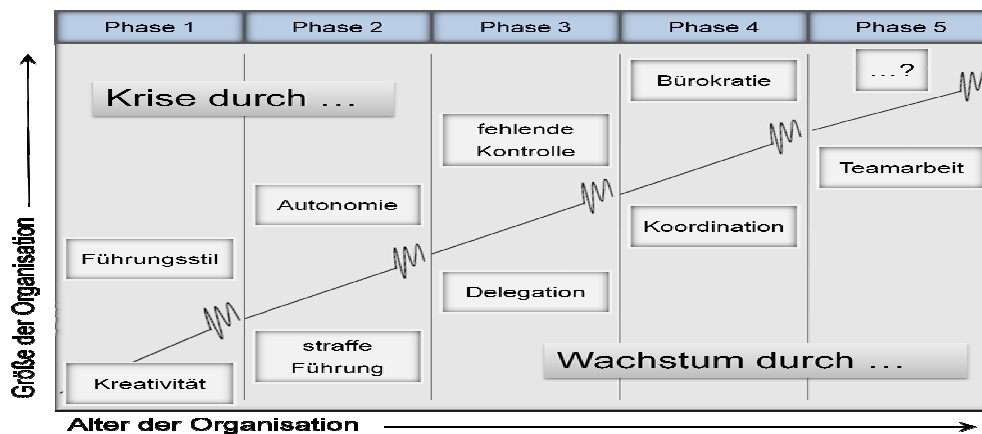


Abbildung 2.2-3: Wachstumsphasen von Organisationen nach Greiner
(in Anlehnung an Wunderer, 1994, S. 239)

Wie in **Abbildung 2.2-3** ersichtlich ist die Annahme einer konstanten Wachstumsentwicklung, die selbst in Krisen erhalten bleibt, charakteristisch für das Modell. Problematisch sehen Scholz und Stein (2009), dass „nach wie vor kommt der größte Widerstand gegen Wandel "von oben" – und dies insofern berechtigt, als die Führungskräfte an einigen Zeitpunkten nicht mehr zu einer notwendigerweise erneuerten Zukunft eines Unternehmens passen und daher latent bedroht sind“ und dass sich seit der Publizierung des Modell (1972) die Marktsituation verändert hat und „dass heute mehr "Tod" in der Entwicklung von Unternehmen vorkommt, in Form von Insolvenzen oder Übernahmen. Allerdings hat der Fortschritt in der

Informationstechnologie die Modellaussagen ebenfalls nicht verändert [...]“. Übertragen wir nun diese Aussage von Scholz und Stein, dass auch Führungskräfte unter bestimmten Voraussetzungen Veränderungsvorhaben blockieren oder gar verhindern, auf das eigene Forschungsvorhaben dann wird deutlich, dass alle am Veränderungsprozess beteiligten Menschen [auch wenn deren unmittelbare Beteiligung im ersten Moment als unbedeutend erscheint; A.E.] miteinander in Wechselwirkung stehen und in der Systemabgrenzung berücksichtigt werden müssen.

Ein weiteres Modell in der Entwicklung von Organisationen beschreiben Glasl und Lievegoed (Glasl, 1993, S. 100-116) und konzentrieren sich hierin auf die kulturellen [Identität, Ziele u. Strategien], sozialen [Strukturen, Menschen, Gruppen, Klima u. Funktionen] und technischen Aspekte [Prozesse, Abläufe u. physische Mittel], wobei auch in diesem Modell eine Krise der Auslöser für eine Weiterentwicklung zur nächsten Phase ist (vgl. hierzu Schiersmann/Thiel, 2009, S. 104). Das Modell unterscheidet die Entwicklungsphasen von Unternehmen in: Die Pionierphase [Organisation als Großfamilie], in dieser wird das Unternehmen gegründet, noch von seinem Gründer (Pionier) geführt und ist gekennzeichnet durch eine informelle Organisation; In der Differenzierungsphase [Organisation als Apparat/Konstruktion] wird die Organisation geordnet und planmäßig aufgebaut; Die kulturellen und sozialen Aspekte treten in der anschließenden Integrationsphase [Organisation als lebendiger Organismus] in den Vordergrund. Durch das Ausrichten auf Ziele, Kunden, Prozesse und Selbstorganisation wird eine ganzheitliche Einheit geschaffen, die den Mitarbeitern eine unternehmerische Mitverantwortung ermöglicht; In der Assoziationsphase [Organisation als Glied eines Biotops] erfolgt die Vernetzung mit der Umwelt (Stakeholder). Trebesch (1994, S. 14) kommt abschließend zu der Aussage, dass sich das Modell stark auf die innere Unternehmensentwicklung konzentriert, ohne jedoch die Einflüsse der Umwelt zu vernachlässigen. Eine weitere Vertiefung und Analyse dieses Modells erscheint gegenwärtig, in Bezug auf das eigene Forschungsvorhaben, als nicht zielführend. Beachtung findet jedoch bei der eigenen Untersuchungsplanung die von Heeg (2006, S. 12-21), in Anlehnung an Glasl (1993), erstellten Vor- und Nachteile der einzelnen Phasen in Auswirkung auf das Engagement und die Motivation der am Veränderungsprozess beteiligten Mitarbeiter, siehe hierzu Anhang 8.1. In den nachfolgenden Beschreibungen weiterer Grundmodelle der Organisationsentwicklung stellt sich nun die zentrale Frage, welche Erkenntnisse lassen sich hieraus für die Untersuchungsplanung ableiten und gewinnbringend für die eigene Forschung, entsprechend dem Titel der vorliegenden Arbeit „[...] Strategie zur Synchronisierung von Mitarbeiter- und Unternehmensinteressen“, verwenden.

Gemein ist den Modellen von Greiner, Glasl und Lievegoed und den nachfolgenden von Gomez/Müller-Stewens und Löbber/Wehrle der Grundsatz: Die formelle Organisationsstruktur umfasst die aufbau- und die ablauforganisatorischen Regelungen²⁷ und zum anderen existieren Organisationen nicht abstrakt und an sich, sondern werden erst durch Menschen, die ihre eigenen Bedürfnisse und Interessen

²⁷ Berger et al. (2008, S. 314) definieren dies wie folgt: „Diese sollen eine „vernünftige“ Ordnung schaffen, Chaos vermeiden, Sicherheit stiften, betriebliche Potenziale effizient nutzen und gleichzeitig gewährleisten, dass das Gesamtunternehmen möglichst stabil bleibt. Sie ermöglichen der Organisation, sich der Umwelt gegenüber selbst zu behaupten. Gesteuert wird über mehr oder weniger hierarchisch aufgebaute Führungssysteme. Durch die Trennung in verschiedene hierarchische Ebenen lässt sich ein hohes Maß an komplexen Anforderungen bewältigen“.

haben, lebendig. Berger et al. (2008, S. 314-315) verdichten dies in der Aussage, „Sie [die Menschen; A.E.] verhalten sich nicht wie triviale Maschinen, die nur ein- und ausgeschaltet zu werden brauchen. Sie möchten, dass sie aktiv mitwirken können, die Rollen geklärt sind, die Aufgaben verteilt werden, die Arbeitsabläufe festgelegt sind, eine wechselseitige Kommunikation erfolgt, geführt wird und sie respektiert werden“. Führen wir nun das Phasenmodell gedanklich weiter dann erscheint es plausibel, dass sich eine weitere Phase, die der Restrukturierung, anschließt. In dieser Phase werden nicht mehr zukunftsfähige Geschäftsfelder aufgegeben und unproduktive Bereiche ausgelagert, dass Unternehmen schrumpft sich gesund und erreicht wieder eine Art Pionierstatus. Die gegenwärtige Wirtschaftskrise verdeutlicht, dass es in dieser Phase jedoch auch zu einer Auflösung des Unternehmens bis hin zur Integration in andere Unternehmen kommen kann.

Vergleichbare und für die eigene Forschung verwendbare Ansätze zur Systemabgrenzung stammen aus den Modellen von Gomez/Müller-Stewens (1994, S. 141-142) und Löbbert/Wehrle (zitiert in Berger et.al. 2008, S. 326). Die Annahme dieser Modelle beruht auf der Sichtweise, dass sich Organisationen, solange sie existieren, entwickeln und verändern. Dargestellt werden kann dies (Abb. 2.2-4) analog zu den Lebenszyklusmodellen, wie sie Beispielsweise im Marketing zur Beschreibung von Märkten oder Produkten verwendet werden.

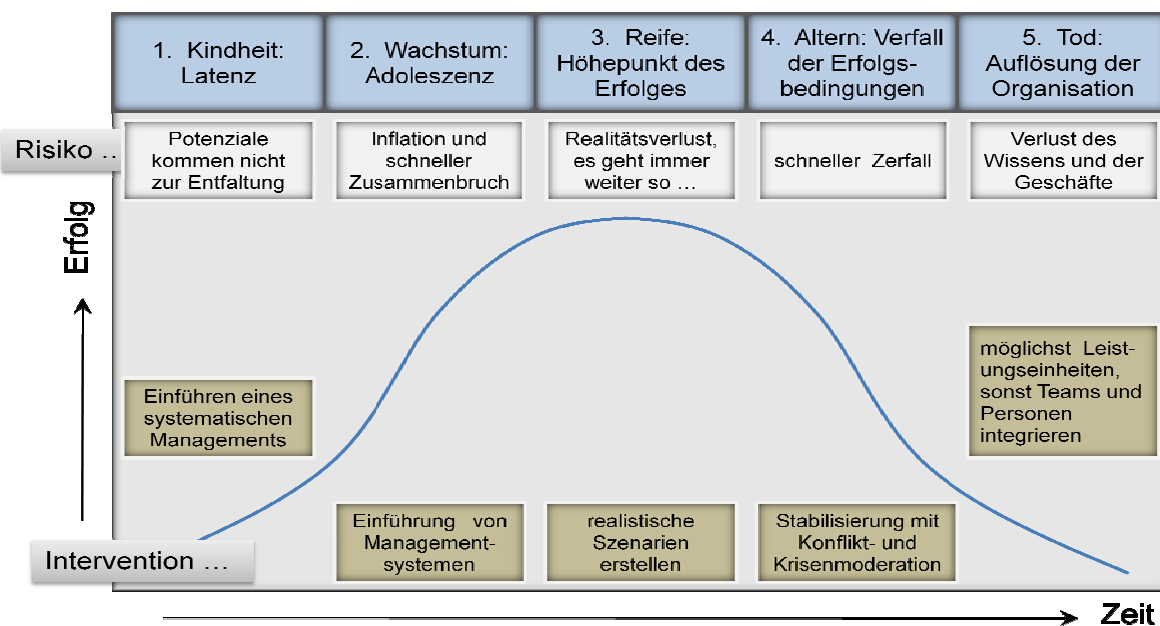


Abbildung 2.2-4: Methapher des organisationalen Lebenszyklus und wahrgenommene Risiken und Steuerungsmöglichkeiten (in Anlehnung Löbbert und Wehrle, zitiert in Berger et al. 2008, S. 326)

Aus Sicht von Berger et al. erklärt dieses vereinfachte Modell, weshalb es nicht allen Organisationen gelingt, sich zu erhalten und es (bezogen auf einzelne Einheiten) nicht zu verhindern ist, dass sich diese auflösen, umfassend neu organisieren und sich wieder in bestehende Organisationen integrieren. Dies besagt jedoch nicht, dass unternehmerisch sinnvolle Leistungseinheiten und Geschäftsfelder wegfallen müssen. Beide Modelle stellen einen gegliederten Ablauf dar, der den Lebensphasen

von lebenden Systemen entspricht. Rechtzeitig eingeleitete Veränderungsvorhaben, ob nun schrittweise oder durch radikale Ansätze, können diesen Zyklus verlangsamen und verändern. Entscheidend dabei ist, dass die Veränderungen von den am Prozess beteiligten Mitarbeitern mitgetragen, umgesetzt und gelebt werden.

Das Lebenszyklusmodell von [Gomez und Müller-Stewens \(1994, S. 142\)](#) unterscheidet sich in der Darstellung nicht wesentlich von dem in Abbildung 2.2-4 dargestellten Modell. Inhaltlich weist Dieses [meines Erachtens; A.E.] große Ähnlichkeit mit dem 3-Stufen Modell ([Abb. 2.2.-2](#)) von Lewin auf. Die Autoren unterscheiden hierbei die vier aufeinanderfolgenden Transformationsstufen: Formierungsphase, Implementierungsphase, Mobilisierungsphase und die Integrationsphase. In der ersten, der Formierungsphase, werden unter machtpolitischen Auseinandersetzungen neue Konzepte der existierenden oder antizipierenden Probleme entworfen. In der darauffolgenden Implementierungsphase erfolgt die Entwicklung und Umsetzung der zum Veränderungsvorhaben passend erachteten Pläne, die von den Mitarbeitern in ihren Handlungen übernommen werden. Darüberhinaus werden die Ideen aus denen die Veränderungen entstanden sind, offen und möglichst mit allen Beteiligten kommuniziert. Die Mobilisierungsphase richtet sich an alle am Veränderungsprozess beteiligten betroffenen Mitarbeiter und deren unmittelbare Vorgesetzte mit dem Ziel, die geplante Veränderung umzusetzen. In der abschließenden Integrationsphase werden die verschiedenen Einheiten [hierbei kann es sich entsprechend der Systemabgrenzung des Veränderungsvorhabens, um eine Gruppe von wenigen Mitarbeitern bis hin zu der Gesamtorganisation des Unternehmens handeln; A.E.] in eine einzige sich verändernde Einheit integriert. Aus Sicht der Autoren ist dies notwendig, da nicht für alle Organisationseinheiten der gleiche Veränderungsbedarf besteht und somit ein unterschiedliches Aktivitätsniveau vorhanden ist. Beachtung finden hierbei die Ausführungen von [Bachmann \(1997\)](#) die, in Anlehnung an die Autoren Gomez und Müller-Stewens, darauf verweist, dass in den verschiedenen Phasen des Lebenszyklusmodells unterschiedliche Anforderungen an die Führung gestellt werden. Nach [Bachmann \(S. 13\)](#) geht es in der Formierungsphase um die Klärung der individuellen Wahrnehmung von Werten, Konfliktfähigkeit sowie die Fähigkeit und Bereitschaft zum Lernen. In der darauffolgenden Implementierungsphase benötigen die Führungskräfte vor allem Kommunikationsfähigkeiten. Wichtigster Bestandteil der Mobilisierungsphase ist das konsequente Vorleben und Demonstrieren der Werte der neuen Führungsinhalte durch das oberste Management und in der abschließenden Integrationsphase, sind die Fähigkeit zur Analyse organisatorischer Konsequenzen veränderter Führungsinhalte und zur Diagnose der herrschenden Situation sowie der kreative Umgang mit organisatorischen Maßnahmen und Instrumenten grundlegend.

Einen weiteren, für die eigene Forschung, interessanten Hinweis geben [Gomez und Müller-Stewens \(1994, S. 146\)](#) dahingehend, dass aus ihrer Sicht ein Veränderungsprozess nicht als einzelner Prozess abgegrenzt betrachtet werden darf, sondern das dieser in einer Vielzahl von kleineren und sich teilweise überlappenden Veränderungsprojekten (die alle als kleine Lebenszyklen ablaufen) stattfindet. Neben den geplanten, existieren auch ungeplante Veränderungen, die ebenso die Gesamtentwicklung beeinflussen. Relevant wird diese Aussage durch die Unterteilung der Struktur eines Unternehmens in eine Oberflächen- und eine Tiefenstruktur. [Bachmann \(1997, S. 14\)](#) definiert dies in Anlehnung an [Gomez und](#)

Müller-Stewens (1994, S. 154) wie folgt: „Als Oberflächenstruktur wird die Gesamtheit aller organisatorischen Regeln, Strukturen, Prozesse und sonstigen Festlegungen, die offiziell dokumentiert, autorisiert und sichtbar sind, verstanden. Zur Tiefenstruktur gehören die Unternehmenskultur, gruppengebundene, kognitive Strukturen, die Entscheidungen im Unternehmen vorbestimmen, sowie Individual- und Gruppeninteressen“. Nach Vahs (2007, S. 264) sind beide Strukturen eng miteinander verbunden und beeinflussen sich gegenseitig. Entscheidend dabei ist, dass neue Abläufe oder Strategien vorerst nur die Oberflächenstruktur verändern und es sich nicht vorhersagen und auch nicht planen lässt, welche Auswirkungen die Veränderung auf die Tiefenstruktur hat. Die Aussagen von Vahs unterstreichen die Bedeutung des eigenen Forschungsprojektes, da ein nachhaltiger Veränderungsprozess nur dann möglich ist, wenn sich sowohl die Oberflächenstruktur mit seinen organisatorischen Regeln, Strukturen und Prozessen, als auch die Tiefenstruktur, dies bedeutet die Unternehmenskultur²⁸, die Interessen aller Beteiligten, und die informellen Strukturen, verändern. Autoren wie beispielsweise Rüegg-Stürm (2003, S. 107) sprechen in diesem Zusammenhang von einer explizierten und einer implizierten Dimension: „Als explizit können wir all das bezeichnen, was eine materialisierte und personenunabhängige Form aufweist, d.h. sämtliche Formen von schriftlich kodierten Festlegungen wie Leitbilder, Handbücher, Organigramme, Reglemente, Verordnungen, Vorschriften usw.. Als implizit können wir demgegenüber all das bezeichnen, was nirgends festgehalten ist, historisch gewachsen, uns aber gar nicht oder kaum bewusst ist, im Vollzug unseres Denkens, Kommunizierens und Handelns eine selbstverständliche Gültigkeit aufweist und dementsprechend eine zentrale Wirkung entfaltet“. Ungeachtet den unterschiedlichen Bezeichnungen lässt sich daraus ableiten, dass geplante Veränderungen nur dann dauerhaft wirksam werden, wenn neben der sachlichen auch die psychologische Verhaltensebene der beteiligten und betroffenen Mitarbeiter verändert wird.

Auf eine weitere Beschreibung vorhandener Phasenmodelle soll, sofern diese in der eigenen Forschung keine Anwendung finden, an dieser Stelle verzichtet werden. Für den Bedarf einer weiteren Vertiefung, finden sich für den interessierten Leser in Tabelle 2.2-1 weitere publizierte Phasenmodelle, dabei erhebt diese Aufzählung keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Tabelle 2.2-1: Weitere, ausgewählte Phasenkonzepte des Change Managements, sortiert nach Anzahl Phasen und alphabetisch nach Autor(en) (in Anlehnung an Scherm/Pietsch, 2009, S. 53 und erweitert durch eigene Recherchen).

²⁸ Die Unternehmenskultur umfasst nach Definition von Berger et al. (2008, S. 399), „[...] die Gesamtheit von Gewohnheiten, Normen, Regeln, Annahmen, Wertevorstellungen und Denkhaltungen, die das tatsächlich gelebte Verhalten der Organisationsmitglieder aller Hierarchiestufen prägt. Ausdruck findet sie in den Menschenbildern, Strukturen, dem Erscheinungsbild und den Strategien“. Weiter beschreiben Berger et al.: In ihrer Funktion dient sie dazu „[...] sich an externe Einflüsse anzupassen und sichert das Überleben von Organisationen. Sie ermöglicht die interne Integration ihrer Mitglieder und regelt, wie sie zusammenleben und wie gegenüber den Kunden und anderen externen Partnern aufzutreten ist. Es handelt sich um Bewährtes, was als bindend gilt und an neue Mitglieder formell oder informell weitergegeben wird“.

Autor(en)	Phasen	Bezeichnungen
Beckhard/Harris (1977)	3	(1) present state; (2) transition state; (3) future state;
Kanter (1983)	3	(1) departures from tradition and crisis; (2) strategic decisions and prime movers; (3) action vehicles and institutionalization;
Nadler/Tushman (1989)	3	(1) energizing; (2) envisioning; (3) enabling;
Tichy/Devanna (1995)	3	(1) awakening; (2) mobilizing; (3) reinforcing;
Beisel (1996)	5	1) Alte Struktur; (2) Fluktuationsphase; (3) Symmetriephase; (4) Kritische Fluktuationsphase; (5) Neue Struktur;
Krüger (2002)	5	(1) Initialisierung; (2) Konzipierung; (3) Mobilisierung; (4) Umsetzung; (5) Verstetigung;
Müller-Stewens/Lechner (2005)	5	(1) Sensibilisierung; (2) Auftakt; (3) Roll-Out; (4) Verstetigung; (5) Konsolidierung;
Bleicher (1991)	6	1) Pionierphase; (2) Markterschließung; (3) Diversifikation; (4) Akquisition; (5) Kooperation; (6) Restrukturierung;
Zaugg/Thom (2001)	6	1) Sensibilisierung; (2) Initialisierung; (3) Konzipierung; (4) Mobilisierung; (5) Implementierung; (6) Konsolidierung;
Kotter (1996)	8	(1) Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen; (2) die Führungskoalition aufbauen; (3) Vision und Strategien entwickeln; (4) die Vision des Wandels kommunizieren; (5) Empowerment auf breiter Basis; (6) kurzfristige Ziele ins Auge fassen; (7) Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen ableiten; (8) neue Ansätze in der Kultur verankern;
Jick (1993)	10	(1) Die Organisation und ihr Bedürfnis nach Wandel analysieren; (2) eine gemeinsame Vision und Marschrichtung kreieren; (3) die Vergangenheit hinter sich lassen, (4) die Sinne für die Notwendigkeit schärfen; (5) eine starke Führungsrolle unterstützen; (6) Patenschaften Einführen; (7) einen Implementationsplan entwickeln; (8) unterstützende Strukturen schaffen; (9) kommunizieren/Leute einbeziehen; (10) den Wandel forcieren und institutionalisieren;
Doppler/Lauterburg (2005)	12	(1) Die ersten Überlegungen; (2) gezielte Sondierungen; (3) Schaffen der Projektgrundlagen; (4) Kommunikations-konzept; (5) Datenerhebung; (6) Datenfeedback; (7) Diagnose und Kraftfeldanalyse; (8) Konzeptentwicklung und Maßnahmenplanung; (9) Vorentscheidung; (10) Experimente und Praxistests; (11) Entscheidung; (12) Praxiseinführung und Umsetzungsbegleitung;

2.2.2.3 Auslöser von Veränderungsprozessen

*"Willst Du Dein Land verändern, verändere Deine Stadt.
Willst Du Deine Stadt verändern, verändere Deine Straße.
Willst Du Deine Straße verändern, verändere Dein Haus.
Willst Du Dein Haus verändern, verändere Dich selbst"*

Arabisches Sprichwort

Aus den Darstellungen des vorausgegangenen Kapitels lässt sich ableiten, dass sich Organisationen permanent verändern und diese Veränderungen können sich sowohl geplant als auch ungeplant vollziehen. Die Vorgehensweise kann dabei in vielen kleinen Schritten (evolutionär) oder aber radikal, in wenigen großen Schritten (revolutionär) erfolgen. Nach Thom (siehe Tabelle 2.2.2) wird die Vorgehensweise von Veränderungsprozessen vorrangig von der auslösenden Krisenart bestimmt und als extreme Ansätze von evolutionären und revolutionären Veränderungsprozessen, können die Organisationsentwicklung und das Business (Process) Reengineering bezeichnet werden. Daraus lässt sich schließen, dass je höher die Dynamik des Umfelds ist und je häufiger ein Richtungswechsel in der Unternehmensstrategie erfolgt, desto notwendiger wird es die Organisationsstrukturen zeitnah durch Veränderungsprozesse anzupassen und umso kürzer werden die Zeitabstände zwischen den Veränderungsprozessen. Diese permanente Veränderungsbereitschaft widerspricht zwar einerseits dem Modellgedanken von Lewin (Kap. 2.2.2.1) der davon ausgeht, das System nach der Veränderung zu stabilisieren und in ein erneutes Gleichgewicht zu bringen, andererseits scheint dies aber in der betrieblichen Realität notwendig zu sein, um in den sich kontinuierlich verändernden Markt- und Umweltbedingungen wettbewerbsfähig zu bleiben. Irgel und Beeck (2004, S. 113), die sich in ihrer Aussage auf Kühl (2000) beziehen, verweisen darauf, dass „einige Autoren propagieren gar die „Lernende Organisation“, in der die einzige Kontinuität der stetige Wandel der Organisation ist und fordern teilweise undifferenziert Unternehmensstrukturen, die sich fast täglich neu erfinden“. In ihren Ausführungen vertreten die Autoren die Sichtweise, [...] dass die Veränderung von Organisationsstrukturen stets auch mit Aufwand und Widerständen verbunden ist, die auch hier immer einen Abwägungsprozess notwendig machen, ob die Vorteile der Modifikationen die Nachteile und Risiken der Veränderung überwiegen“.

Kommen wir zurück auf die Aussage von Thom (2004) und nach der derzeit allgemeingültigen wissenschaftlichen Sichtweise, dann können Reorganisationsprozesse grundsätzlich auf zwei Arten, dem des evolutionären und des revolutionären Vorgehens, ablaufen. Bei einem evolutionären Vorgehen werden die betroffenen Mitarbeiter zu einem frühen Zeitpunkt einbezogen und können bereits in der Analyse- und Konzeptphase aktiv auf den Veränderungsprozess einwirken und diesen mitgestalten. Bei einem evolutionären Vorgehen vollziehen sich die Veränderungen nicht radikal und schlagartig, sondern langsam und werden als stetiger und kontinuierlicher Entwicklungs- und Verbesserungsprozess verstanden. Diese Vorgehensweise erzeugt mehr Akzeptanz bei den am Veränderungsprozess beteiligten Mitarbeitern, sodass mit weniger Widerständen bei der Einführung und Umsetzung gerechnet werden kann und dies wiederum führt zu einer kürzeren Implementierungsphase [die mir vorliegende Fachliteratur lässt die Frage unbeantwortet, ob diese Vorgehensweise auch die Nachhaltigkeit der Veränderung dauerhaft beeinflusst und soll daher in der eigenen Forschung Berücksichtigung finden; A.E.]. Vahs (2007, S. 263-271) gibt zu bedenken, dass im Gegensatz zu dem

revolutionären Vorgehen, bei dem die Mitarbeiter durch die radikale Vorgehensweise oftmals überfordert werden, es bei dem evolutionären Vorgehen an Leidensdruck fehlt und die betroffenen Mitarbeiter immer wieder aufs neue motiviert werden müssen. Irgel und Beeck (2004, S. 113-114) ergänzen, dass es durch das Einbeziehen der betroffenen Mitarbeiter, zu relativ langen Planungsphasen kommen kann und die notwendigen Veränderungen oftmals zerredet und abgeschwächt werden, sodass mit einem evolutionären Vorgehen eher kleinere, schrittweise Veränderungen möglich sind.

Bei einem revolutionären Vorgehen wird das Unternehmen und seine Kernprozesse grundlegend überdacht und radikal verändert. Dabei wird auf bestehende Abläufe und Strukturen keine Rücksicht genommen. Zielsetzung ist eine Erhöhung der Wirtschaftlichkeit (Effizienz) durch gleichzeitiges Erreichen von Qualitäts- und Serviceverbesserungen, Kostensenkung und Zeiteinsparung. Thom (2004, S. 11-13) definiert hierzu drei Prinzipien als Empfehlung für die Vorgehensweise im Business Reengineering: „1. *Fundamentales Überdenken des Status Quo* (Nicht: „Wie können wir das schneller erledigen?“ oder „Wie können wir das besser machen?“; Sondern: „Warum machen wir das überhaupt?“). 2. *Radikale Änderungen* (Nicht: „Wie würden wir das, was wir machen, besser oder schneller machen?“; Sondern: „Wie würden wir es machen, wenn wir von vorne anfangen könnten?“); 3. *Verbesserungen um Größenordnungen* (Nicht: „Graduelle Verbesserungen“; Sondern: „Nachhaltige und erhebliche Veränderungen“). Für den Bedarf einer weiteren Vertiefung, findet sich für den interessierten Leser in **Anhang 8.2** ein Vergleich der Veränderungskonzepte.

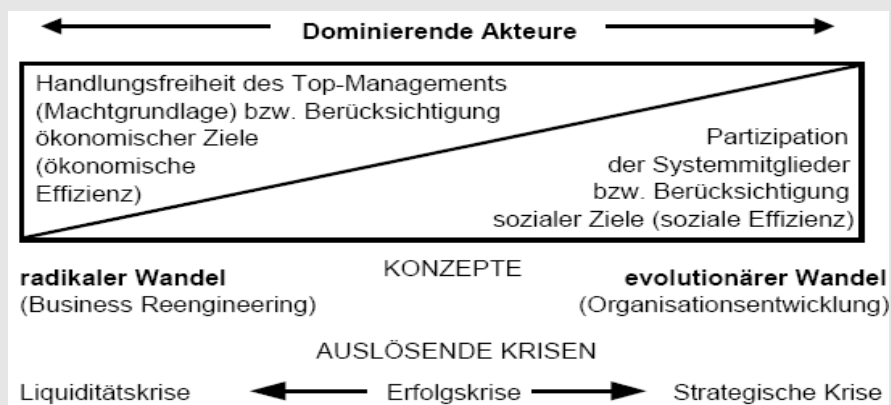
Verlassen wir an dieser Stelle kurz den wissenschaftlichen Anspruch an diese Arbeit und wenden uns dem Bestseller „Das Ziel“ von Elyahu M. Goldratt (2008) zu. Der Autor schreibt in diesem Wirtschaftsroman über Prozessoptimierung in einem verlustbringenden Unternehmen. Dem Produktionsleiter wird von der Konzernleitung ein Ultimatum gestellt, dass, wenn es ihm nicht gelingen sollte die Fabrik innerhalb von drei Monaten deutlich profitabler zu machen, diese geschlossen wird. In dieser Erzählung [meines Erachtens nach durchaus realistischen, jedoch idealtypischen Vorgehensweise; A.E.] gelingt es dem Führungsteam durch radikale Veränderungen im Sinne eines Business Reengineering die Komplexität moderner Fertigungsstrukturen auf die wesentlichen Punkte zu reduzieren, die letztendlich über den Erfolg oder auch Misserfolg entscheiden. Leider gibt es, wenn auch in der für das Unternehmen sehr erfolgreich ausgehenden Erzählung, keinen Hinweis darauf, wie die beteiligten Mitarbeiter auf die einschneidenden Maßnahmen reagiert haben und wie diese für das Veränderungsvorhaben gewonnen wurden. Dieser, wenn auch fiktive Wirtschaftsroman, bestätigt die in der Einleitung der vorliegenden Arbeit getroffenen Annahmen und unterstreicht das eigenen Forschungsvorhaben, dass es bei der Einführung von schlanken Produktionssystemen nicht an der erforderlichen Methodenkompetenz mangelt, sondern diese scheitern in der betrieblichen Realität vordergründig an der Fragestellung, „Wie lässt sich die Begeisterung und das Engagement der Mitarbeiter für Veränderungen – zum Vorteil der Mitarbeiter- und der Unternehmensinteressen – aktivieren?“. Ergänzend ist anzumerken, dass das Ziel eines Produktionsunternehmens darin liegt Geld zu verdienen und dies geschieht durch Steigerung des Nettoertrages, bei gleichzeitiger Steigerung der Rendite und des Cashflow. Die daraus abzuleitenden Ziele für die Produktion sind den Durchsatz zu erhöhen [ausgehend von den Kundenbedarfen und unveränderten Ressourcen, dabei ist eine Überproduktion ist zu vermeiden; A.E.], die Bestände zu

verringern und die Betriebskosten zu senken (vgl. hierzu Liker/Meier 2007, S. 529-572).

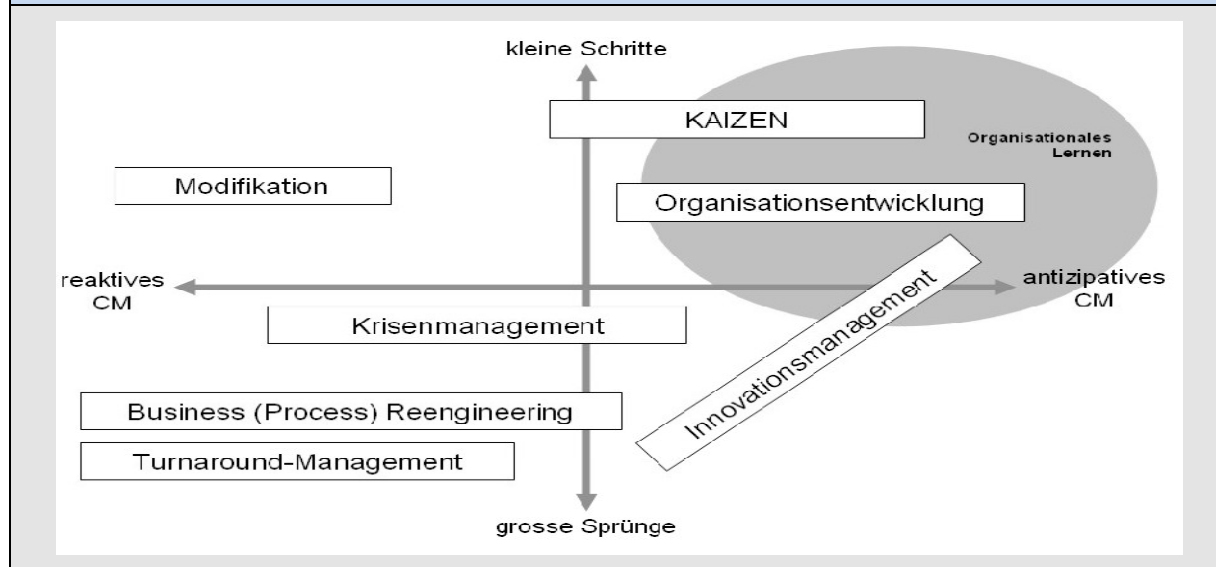
Tabelle 2.2-2: Unterscheidung nach Krisenarten als Auslöser und Vorgehensweisen in Veränderungsprozessen (in Anlehnung an Thom, 1997, S. 203 und 2004, S. 8-9)

Krisenauslöser	Vorgehensweise	Beispiele möglicher Ursachen
Strategische Krise	evolutionär	Die Erfolgspotenziale des Unternehmens oder des Geschäftsbereiches sind langfristig nicht mehr gesichert und dies erfordert einen mehrjährigen Change - Prozess
Erfolgskrise	Mischform	Es gibt Planabweichungen (Ist - Soll) die mittelfristig den Erfolg des Unternehmens oder des Geschäftsbereichs gefährden
Liquiditätskrise	revolutionär	Das Unternehmen oder ein Geschäftsbereich ist in seinem Fortbestand hochgradig gefährdet

Grundlegende Ansätze des Change Management



Systematisierung von Veränderungsmodellen



Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass bei Veränderungsprojekten je nach Umfang und Stärke der Veränderungen zwischen einem revolutionären und evolutionären Vorgehen unterschieden wird, deren Merkmale in **Tabelle 2.2-3** dargestellt sind. Zwischen diesen Ansätzen gibt es eine Bandbreite von Veränderungskonzepten, wie beispielsweise die Reorganisation, das Business Process Reengineering, die Organisationsentwicklung und die lernende Organisation. Nach **Behr und Tyll (2003, S. 9)** ist allen Ansätzen gemein, dass es bei der Einführung und Umsetzung zu Desorientierung, Unsicherheit und Angst der Mitarbeiter kommen kann und dies führt in der Folge zu einer aktiven Verhinderung, Verschleppung oder stummem Widerstand.

Tabelle 2.2-3: Merkmale unterschiedlicher Ansätze in Veränderungsprozessen (in Anlehnung an Vahs, 2007, S. 328 und Behr/Tyll, 2003, S. 8-9)

	Revolutionärer Ansatz	Evolutionärer Ansatz
Grundidee	Grundlegende Veränderung kann man nur bei hohem Problemdruck durchsetzen.	Nicht zu viel Veränderung auf einmal; die Mitarbeiter akzeptieren nur schrittweise Veränderungen.
Ziele	Effizienz	Effizienz und Humanität
Charakteristik des Wandels	<ul style="list-style-type: none"> • Fundamentale und radikale Veränderung • Begrenzte Zeitdauer 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung in kleinen, überschaubaren Schritten • Unbegrenzter Zeitraum • Kontinuierlicher Prozess
Rolle des Managements	<ul style="list-style-type: none"> • Rationaler Planer • „Autoritärer Macher“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Prozessmoderator • Coach
Rolle der Mitarbeiter	„Manövriermasse“	„Mitgestalter“

2.2.2.4 Initiierung von Veränderungsprozessen

Ohne erneut darauf verweisen zu müssen, zeigt sich dem Ersteller der vorliegenden Arbeit immer deutlicher die Relevanz des Forschungsvorhabens, in den geplanten Untersuchungen die Sichtweisen, der von den Veränderungen betroffenen Mitarbeitern mit ihren Sorgen, Ängsten, Unsicherheiten, Eigeninteressen, Widerständen²⁹ etc. und deren Wirkzusammenhängen zu untersuchen. Mit diesem Themenschwerpunkt wird sich das nachfolgende Kapitel „Theoretischer Teil II. -

²⁹ Auf die Frage „Was ist Widerstand“, erhält man von **Doppler und Lauterburg (2008, S. 324)** die Antwort: „Von Widerstand kann immer dann gesprochen werden, wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, »logisch« oder sogar dringend notwendig erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stoßen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden“. [Anm.: Kapitel 2.3 beschäftigt sich vertiefend mit der zentralen Frage wie Widerstände entstehen, wie sich diese äußern und wie man diesen sinnvoll entgegenwirken kann; A.E.].

Motivation und Führung“, detaillierter auseinander setzen. Ungeachtet dessen erscheint es an dieser Stelle sinnvoll - bevor wir anschließend auf die möglichen Strategien die dem Management zum Starten eines Veränderungsprozesses zur Verfügung stehen eingehen - die möglichen Wirkungen des Vorgehens auf die Beteiligten im Blickfeld der Betrachtung zu behalten. Schiersmann und Thiel (2009, S. 421) fassen die allgemeingültige und anerkannte Sichtweise zusammen, dass Veränderungsprozesse [zunehmend mit ihrer Komplexität; A.E.] für die betroffenen Mitarbeiter immer mit Verunsicherung und Ungewissheit einhergehen und das zwischen dem Festhalten von gewohntem einerseits und der Attraktion des Neuen andererseits, ein Spannungsverhältnis besteht. Vor diesem Hintergrund sind Konflikte und Widerstände gegen Veränderungen eher unvermeidlich. Auch Lindinger und Goller (2004, S. 31) stimmen dieser Sichtweise zu und ergänzen, dass wer einen bestehenden Ausgangszustand schätzt, wird bereits durch kleinere Veränderungen irritiert und wird zudem ein aktueller Freiraum als Privileg angesehen, wird sich der Betroffene wahrscheinlich gegen jede Veränderung, die als Einschränkung gesehen wird, wehren. Für das eigene Forschungsvorhaben ist dabei von besonderer Relevanz, dass derselbe Mitarbeiter durchaus bereit ist viel größere Sprünge zu akzeptieren und kommentarlos hinzunehmen, wenn diese ihm nicht so wichtig sind. [Hierbei sollte zwingend darauf geachtet werden, dass nicht durch falsche Versprechungen - die aus Sicht der Mitarbeiter eine Manipulation darstellen - eine Erwartungshaltung erzeugt wird, die während bzw. nach der Umsetzung nicht erfüllt werden können; A.E.]. In Übereinstimmung mit Vahs (2007) und ausgehend von gemachten Erfahrungen in einer Vielzahl von betrieblichen Veränderungsprojekten kommen die Trainer und Change Berater Regber und Zimmermann (2001, S. 174-182), zu der Aussage, dass wenn Veränderungsvorhaben ohne das Einbeziehen der Beteiligten „angeordnet“ wird, scheitern diese im wesentlichen an den Widerständen der Betroffenen. Wählt man hingegen den partizipativen Ansatz, stehen die Selbstzufriedenheit der Mitarbeiter und eine schwierige Steuerung des Veränderungsprojektes diesem entgegen. Daraus ableitend stellen die Autoren die Frage: *„Sind also die Mitarbeiter prinzipiell hemmende Faktoren im Veränderungsprozess?“* und *„Gibt es einen Mittelweg, der die Vorteile der beiden Ansätze miteinander vereint?“*. Weiterführend vertreten sie die Sichtweise, dass die Mitarbeiter die hemmenden Faktoren in den Veränderungsprozessen sind, da jede Veränderung ihnen gilt und letztendlich resultieren die Schwierigkeiten, im Verständnis für die notwendigen Veränderungen, aus den [scheinbar; A.E.] unterschiedlichen Zielen des Unternehmens und denen der Mitarbeiter. Lassen wir nun noch einen weiteren Autoren mit seinen gemachten Erfahrungen, in der Beobachtung von Veränderungsprozessen, zu Wort kommen. Als Fazit seiner Studien in mehr als 100 Unternehmen kommt Kotter (2008, zitiert in Elke, 2008, S. 4) zu der Aussage, dass *„Einige Erneuerungsbestrebungen waren sehr erfolgreich, andere komplette Fehlschläge. Die meisten lagen irgendwo dazwischen – mit deutlicher Tendenz zum unteren Ende“*.


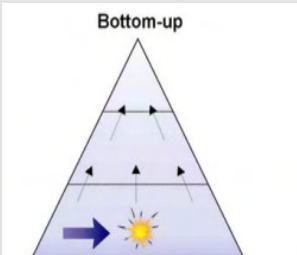
Gehen wir in der Zeit um mehr als 10 Jahre zurück so finden sich Aussagen wie die von Schreyögg (zitiert in Busch, 2000, S. 10), der auf ein grundlegendes fehlerhaftes Verständnis, *„dass Wandel von Organisationen als Ausnahme begriffen wird“* verweist und empfiehlt, sich an innovationsorientierten Branchen und Unternehmen zu orientieren, die Wandel als eine permanente Ausgabe sehen. In der lernenden Organisation sieht Schreyögg das Konzept, das geeignet erscheint, den permanenten Wandel erfolgreich zu gestalten, d.h. in einem sich dynamisch

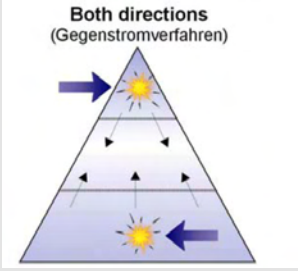
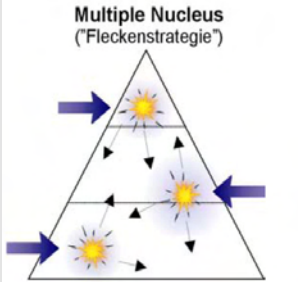
verstehenden Unternehmen, das sich in einem komplexen und schwierig zu steuernden kontinuierlichen Wandlungsprozess befindet. Busch (2000) führt weiter aus: *„Wandel als „selbstständiger Bestandteil der täglichen Arbeit“, Handeln als „lernende Veränderung“, die des krisenhaften „besonderen Anstoßes“ nicht mehr bedarf“*. Betrachten wir nun folgende Aussagen von Schreyögg (2000, S. 26-27) aus vergangenen Zeiten: *„Es ist noch nicht lange her, dass Fragen des Veränderungsmanagement eine so hohe Aufmerksamkeit auf sich ziehen können, wie diese heute zweifellos der Fall ist. Die gilt sowohl für die Theorie als auch für die Praxis“* und *„Erst allmählich setzte sich die Einsicht durch, dass diese hohe Misserfolgsrate mit der Art des Wandels zu tun hat, wie man das Wandlungsproblem angegangen hat. Man sah, dass also der Wandel einer Organisation ganz besonderer Anforderung bedarf, dass der organisatorische Wandel – wenn man so will – eine Kunst für sich ist“*. Vergleichen wir nun den Stand der gegenwärtigen Literatur zu Change Management und aktuelle Studien zum Engagement der Mitarbeiter in deutschen Unternehmen (siehe Kapitel 1) dann liegt der Schluss nahe, dass sich die Einschätzung vergangener Zeiten auch heute noch in der Mehrzahl der Unternehmen widerspiegelt und ein Fortschritt auf diesem Gebiet, wohl eher in kleineren Schritten, erfolgt ist. Ungeachtet den Empfehlungen von Schreyögg (S. 27), dass die Ursache dafür, dass drei Viertel aller Veränderungsprozesse scheitern an einer „Top-down“ Strategie liegen, wollen wir uns nachfolgend mit den Möglichkeiten, wie ein Veränderungsprozess gestartet werden kann, beschäftigen und daraus Rückschlüsse für die eigene Forschung ableiten.

Ausgehend von den vorausgegangenen Beschreibungen lässt sich die Aussage treffen, dass die beteiligten und betroffenen Mitarbeiter den wesentlichen Erfolgsfaktor in Veränderungsprozessen darstellen und deren Einbindung als das zentrale Element für den Erfolg von Veränderungsprozessen zu sehen ist. Nach Frey et al. (in von Rosenstiel et al., 2009, S. 569-570) steht man in der Praxis jedoch oftmals vor dem Dilemma wie diese Einbindung erfolgen soll, denn *„Nicht selten steht dieser partizipativen Strategie, dem sogenannten „Bottom-up-Ansatz“, die Notwendigkeit eines „Top-down-Ansatz“ gegenüber“*. Auch zu dieser Frage gibt es in der Literatur keine einheitliche Meinung. In den Unternehmen wird nach Aussage von Doppler (in Kaplan et al., 2003, S. 494) immer wieder betont, dass Veränderungsprozesse nur dann eine Chance auf Erfolg haben, wenn sie konsequent Top-down durchgezogen werden. Er zieht in seinen Ausführungen Bilanz und stellt dabei ernüchternd fest, dass Veränderungsvorhaben oftmals steckenbleiben oder ihr Ziel nur mit hohen Verlusten an Mitarbeitermotivation, Glaubwürdigkeit und Engagement erreichen und widerspricht somit den Einschätzungen, dass der Top-down-Ansatz den Königsweg darstellt. Welcher Start für den Veränderungsprozess gewählt wird, sollte aus Sicht von Berger et al. (2008, S. 352) davon abhängig gemacht werden, wie in dem Unternehmen bisher Veränderungsprozesse initiiert wurden. Autoren wie Behr und Tyll (2003, S. 7) vertreten die Ansicht, dass auch äußere Zwänge den Ausgangspunkt für den organisatorischen Wandel bestimmen. Aus ihrer Sicht ist es ab einer bestimmten Unternehmensgröße praktisch nicht mehr möglich, alle Mitarbeiter gleichzeitig in den Veränderungsprozess einzubeziehen und geben die Empfehlung, dass man sich *„[...] je nach Art der Veränderung und der vorliegenden Unternehmensstruktur“*, einen geeigneten Ausgangspunkt für den Veränderungsprozess sucht. Ungeachtet den teilweise unterschiedlichen Empfehlungen in der Vorgehensweise, zeigen sich in der durchgeführten Literaturrecherche keine grundsätzlichen Widersprüche dahingehend, dass es vier grundverschiedene

Ansätze in der Planung und Einführung von Veränderungen gibt. In Tabelle 2.2-4 sind deren Merkmale und Vor- und Nachteile, in Anlehnung an Vahs (2007), aufgeführt. In den Schlussbemerkungen von Capgemini (2008, S. 58-60) finden sich weitere Hinweise zu den „verschiedenen Herangehensweisen durch unterschiedliche Grundphilosophien“. Die Autoren der Studie gehen dabei erklärend auf die vier, leicht modifizierten, unterschiedlichen Ansätze ein, jedoch [meines Erachtens; A.E.] ohne grundlegend neue Erkenntnisse vorzulegen. In ihrem Fazit halten sie fest, „*Es gibt keinen grundlegend überlegenen Change-Management-Ansatz und deswegen auch keinesfalls immer auszuschließende Wege zum Ziel*“. Als Empfehlung findet sich der Hinweis, dass sich jeder Theoretiker bzw. Praktiker dem einen Vorgehen eher zuneigen wird, als dem anderen und daher sollte die Wahl des richtigen Vorgehens, weniger von den persönlichen Vorlieben des jeweiligen Change Verantwortlichen geprägt sein, denn unterschiedliche Problemlagen und Zielsetzungen erfordern unterschiedliche Ansätze, denn der Start und das Ziel bestimmen den Weg. Wenn auch aus der Capgemini Studie keine neuen Erkenntnisse hervorgehen, lässt sich jedoch aus dieser und den vorangegangenen Ausführungen ableiten, dass es keine standardisierte Empfehlung für den Start von Veränderungsvorhaben gibt und es nicht geeignet erscheint, dass nur ein einziger Ansatz, für sämtliche Veränderungssituationen, angewandt wird.

Tabelle 2.2-4: Vier mögliche Starts für Veränderungsprozesse (in Anlehnung an Vahs, 2007, S. 324 und Behr/Tyll, 2003, S. 7-8)

Strategie	Beschreibung
<p>Top-down-Ansatz (von oben nach unten)</p> 	<p>Der Veränderungsprozess wird vom Top-Management geplant, das Visionen und Leitbilder vorlebt und als Vorbild für alle untergeordneten Hierarchieebenen fungiert. Die Mitarbeiter sollen die Veränderungspläne des Managements nur umsetzen und werden nicht in die Planung einbezogen. Nachteile sind unter anderem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veränderungen von oben herab (Widerstände entstehen) • Top-Management hat oft überhöhte Erwartungen
<p>Bottom-up-Ansatz (von unten nach oben)</p> 	<p>Bei diesem Ansatz setzt sich der Veränderungsprozess von der untersten Hierarchieebene nach oben fort. Hier werden die Veränderungen von den Menschen im Unternehmen geplant, die sie später umsetzen müssen. D.h. die unterste Führungshierarchie und deren Mitarbeiter die meist genau wissen, welche Veränderungen notwendig und besonders dringend sind. Nachteile sind u.a.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veränderungspotenzial wird nicht voll ausgeschöpft (Ziele werden häufig von Anfang an so angesetzt, dass man sie auf jeden Fall erreicht) • Evtl. fehlende fachliche und methodische Kenntnisse in der untersten Führungsebene

<p>Both-directions-Ansatz (Gegenstromverfahren)</p> 	<p>Das Gegenstromverfahren ist die Kombination von Top-down- und Bottom-up-Ansatz. Es gilt als das beste Verfahren, um Veränderungen im Unternehmen einzuführen, da es die Vorzüge von beiden Ansätzen verbindet und sich die Nachteile gegenseitig aufheben.</p> <p>Anmerkung: Nach Glasl und Porter et al. (1975, zitiert in Deuringer, 2000, S. 45) findet sich mit der „Keilstrategie – von der Mitte simultan zur Spitze und Basis“, noch ein fünfter Ansatz, welcher in der gegenwärtigen Literatur [meines Erachtens nach; A.E.] keine Beachtung mehr findet.</p>
<p>Multiple-Nucleus-Ansatz (Fleckenstrategie)</p> 	<p>Dieser Ansatz eignet sich hauptsächlich für Organisationen, in denen es keine ausgeprägten Hierarchiestufen wie beispielsweise Teamorganisation oder Netzwerke gibt. Veränderungen starten zeitgleich an verschiedenen Stellen im Unternehmen und werden solange fortgesetzt, bis der Veränderungsprozess schließlich die gesamte Organisation umfasst. Nachteile und Gefahren dieses Ansatzes können sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evtl. chaotischer Verlauf der organisatorischen Veränderungen • Gefahr von unterschiedlichen Teillösungen, die oft nicht aufeinander abgestimmt sind

Nicht ungehört bleiben soll der Hinweis von [Berger et al. \(2008\)](#) die hinzufügen, dass: „Alle vier Strategien können in einem Veränderungsprozess eingesetzt werden. Die strategische Entscheidung erfolgt durch das Management. Führungskräfte und Mitarbeiter klären gemeinsam, welche Veränderungen dringlich und notwendig sind. Die unterschiedlichen Vorstellungen und Perspektiven dieser beiden Hierarchiegruppen sollten genutzt werden, da sie ja eine bzw. die wesentliche Information im Veränderungsprozess darstellen können, und erst dann sollte die „Annäherung“ geschehen. Der Handlungsbedarf wird bereichsspezifisch detailliert und abgestimmt. Die mittlere Führungsebene steuert den Veränderungsprozess und alle Hierarchiestufen werden zu unterschiedlichen Zeitpunkten einbezogen. Ist die beabsichtigte Veränderung sehr radikal und soll sie schnell umgesetzt werden, wird häufig ein Top-down-Ansatz gewählt. Treffender ist dann, von Transformationsmanagement und nicht mehr von Veränderungsmanagement zu sprechen (S. 353).

2.2.2.5 Veränderungen als eine Ausnahme oder als dauerhafter Prozess

Hinsichtlich der Zielsetzung des Forschungsvorhabens und dem Titel der vorliegenden Arbeit, die Mitarbeiter- und Unternehmensinteressen zu synchronisieren, erhält man von [Schreyögg \(2000, S. 40-41\)](#) folgenden kritischen Einwand: „Insgesamt sieht sich heute der Organisationsentwicklungsansatz, gleich welcher Richtung, einer Reihe grundsätzlicher Einwendungen gegenüber. Der häufigste Einwand richtet sich auf die wie selbstverständlich unterlegte Harmonie-Prämisse, wonach Mitarbeiterziele, wie sie in den breitflächigen Partizipationsprozessen

artikuliert werden können und sollen, und Effizienzziele der Organisation bei organisatorischen Neugestaltungen grundsätzlich zur Deckung gebracht werden können; der Konfliktfall wird ignoriert und selbst dort, wo er gesehen wird, kann er mit dem entwickelten Instrumentarium nicht behandelt werden. Es ist dies der Grund, weshalb sich der Organisationsentwicklungsansatz dem Vorwurf einer Naivität gegenüber Machtstrukturen ausgesetzt sieht. Neben dieser oft geäußerten und gewiss nicht unberechtigten normativen Kritik werden aus konzeptioneller Perspektive vor allem die unzureichende theoretische Fundierung und die einseitige Methodenorientierung beklagt“. Nach Schreyögg liegt das grundlegende Problem des Ansatzes jedoch tiefer. Er verweist auf die hohen Veränderungserfordernisse der modernen Industriegesellschaften und sieht das Problem darin, dass Veränderungsprozesse als eine Ausnahme begriffen werden. Der Veränderung wird ein Sonderstatus zugewiesen, die Ausnahme von der Regel. Ordnung und organisatorische Stabilität, wie sie das 3-Stufen-Gleichgewichtsmodells von Lewin vorsieht, wird zur Regel erklärt und Veränderung wird dagegen als ein Zustand der Unordnung gesehen, der schnell und gekonnt vollzogen wird um erneut in einen natürlichen Zustand der Ruhe und Ordnung zurückkehren zu können. Im Hinblick auf die Entwicklungen in den Innovationsbranchen und den Unternehmen, die in einem turbulenten Umfeld agieren, erscheint diese Vorstellungswelt in vielfacher Hinsicht fragwürdig. Fortwährende Innovation und Anpassung an die sich permanenten Veränderungen der Rahmenbedingungen, ist gegenwärtig und künftig für viele Unternehmen die einzige Überlebensgarantie. Schreyögg (2000, S. 42) gibt zu bedenken, dass „Gleichgültig, ob man geneigt ist, diesen neuen Modellen bis ins letzte Detail zu folgen, so machen sie in jedem Falle nachdrücklich auf die Grenzen einer Perspektive aufmerksam, die den organisatorischen Wandel prinzipiell als Ausnahme (Episode) begreift, die in eine Welt der Ordnung und Stabilität einbricht. In zukünftigen Konzepten geht es darum, die episodenhafte Perspektive des Wandels zu überwinden und die Tatsache in Rechnung zu stellen, dass in heutigen Unternehmen Wandel mehr und mehr zu einer permanenten Anforderung an Steuerung und Entwicklung gerät“.

Das Konzept der lernenden Organisation bildet aus Sicht vieler Autoren und auch nach Meinung der Verantwortlichen in den Unternehmen, die derzeit beste Form für eine Umorientierung und Entwicklung neuer Konzepte, die stärker die Notwendigkeit der permanenten Veränderung betonen. In seinem Ausblick fasst Schreyögg zusammen, dass die Idee der lernenden Organisation, welche Veränderungen nicht mehr als Ausnahme und einen vorübergehenden Unruhezustand sieht, und somit beginnt das Denken nicht mehr bei Stabilität oder einem Gleichgewichtsgedanken, sondern bei der Unruhe, nämlich der lernenden Veränderung. Der nach dem Lewin'schen Modell zu erzeugende Ausnahmezustand, den es mit ausgefeilten Methoden zu gestalten gilt, wird in der lernenden Organisation zu einem Dauerzustand der kontinuierlich zu begleiten und zu steuern ist. In der lernenden Organisation ist die Veränderung ein selbstständiger Bestandteil der täglichen Arbeit und das Handeln in der Organisation wird im Regelfall als lernende Veränderung begriffen und bedarf keinem besonderen Anstoß (vgl. hierzu Schreyögg, 2000, S. 42-43). Weiterführend lässt sich daraus ableiten, dass Change Management dann kein fest umschriebener Prozess mehr ist der eine umfassende Vorausplanung erfordert, da es sich bei Veränderungen um mehr oder weniger allgegenwärtige Aktivitäten handelt, die prinzipiell von verschiedensten Stellen im Unternehmen veranlasst werden können. Zuboff (zitiert in Schreyögg, 2000) formuliert, dass Lernen die neue

Form der Arbeit ist und „[...] keine separate Tätigkeit mehr, die entweder vor Beginn des Arbeitslebens oder in abgelegenen Klassenzimmern stattfindet. Lernen ist das Herz produktiver Tätigkeit“ (S. 43).

Lassen Sie uns an dieser Stelle auf die Managementprinzipien von Toyota übergehen und nach Antworten suchen, wie dieses Benchmark-Unternehmen mit Veränderungen umgeht. Auf die Frage „Was ist das Geheimnis von Toyotas Erfolg?“ erhält man von Liker (2007, S. 29) folgende Antwort: *„Die unglaubliche Konsistenz in der Leistung ist ein unmittelbares Ergebnis operativer Exzellenz, die Toyota zu einer strategischen Waffe geschmiedet hat. Diese operative Exzellenz basiert zum Teil auf Instrumenten und Methoden der Qualitätsverbesserung, die durch Toyota in der ganzen Automobilwelt zu Berühmtheit gelangt sind, so wie Just-In-Time, kaizen, One Piece Flow, jidoka und heijunka. Diese Techniken haben die Revolution der schlanken Produktion ausgelöst. Instrumente und Techniken sind jedoch keine Geheimwaffe für die Transformation eines Geschäfts. Toyotas anhaltender Erfolg bei der Umsetzung dieser Instrumente geht auf eine tiefere Geschäftsphilosophie zurück, die auf dem Verständnis für Menschen und ihre Motivation gründet. Toyotas Erfolg basiert letztlich auf seiner Fähigkeit, ein überzeugendes Führungsverständnis und echte Teams zu bilden, sowie eine Unternehmenskultur zu pflegen, Strategien zu entwickeln, Zulieferbeziehungen aufzubauen und eine lernende Organisation aufrecht zu erhalten“.* In Bezug auf die Mitarbeiter fassen Liker und Meier (2007, S. 311) die Philosophie von Toyota wie folgt zusammen: *„Wir bauen nicht einfach nur Autos, wir entwickeln Menschen“.* Nach Liker (S. 30) lässt sich das Toyota Produktionssystem in Form einer Pyramide, die aus vier aufeinander aufbauende Ebenen besteht, darstellen. In der vorletzten Ebene stehen hierin die „Mitarbeiter und Partner“ mit dem Leitgedanken, „Respektieren, fordern und fördern Sie sie“. Darin verbirgt sich der Grundsatz, *„Schaffen Sie Mehrwert für die Organisation, indem Sie Ihre Mitarbeiter und Geschäftspartner entwickeln. Der Toyota-Weg beinhaltet eine Reihe an Instrumenten, die darauf ausgerichtet sind, die Mitarbeiter in ihrer kontinuierlichen Verbesserung und Entwicklung zu unterstützen“* (vgl. hierzu Liker, 2007, S. 15). Bei einer vertiefenden Recherche erhält man von Liker (2007) viele interessante und nützliche Informationen zu Menschen, Methoden und Gestaltung des Toyota Produktionssystems, jedoch keine konkrete Antwort³⁰ auf die zentralen Fragen des eigenen Forschungsvorhabens (Kapitel 1.3) wie beispielsweise: „Was sind die entscheidenden Ursachen für den Widerstand und die Blockaden der Mitarbeiter in Veränderungsprozessen?“ und „Wie können die hemmenden Einflussfaktoren, welche die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter in Veränderungsprozessen blockieren, vermindert werden?“. Nutzbringend für die eigene Arbeit erscheint jedoch der Hinweis zur Mitarbeitermotivation, wie sie Liker (S. 277) in einer Gegenüberstellung der gängigen Motivationstheorien zu dem des

³⁰ Das die Vermittlung des Toyota-Wegs nicht banal ist, zeigt sich in der Aussage des Präsidenten von Toyota Motor Corp., Jim Lentz (zitiert in Liker/Hoseus, 2009, S. 560). Lentz tut sich schwer darin genau zu erklären, wie er den Toyota-Weg erlernt hat, da aus seiner Sicht die gelebte Kultur allgegenwärtig ist. Er gibt den Hinweis, dass *„[...] der Toyota-Weg ist der unverrückbare Kern der Geisteshaltung des Unternehmens. Ich könnte jetzt postulieren, dass diejenigen Leute, die im Unternehmen vorankommen, ihn verstehen und am innigsten praktizieren. Doch in Wahrheit kann ich keinen einzelnen Grund nennen, der erklären würde, wie die Traditionen und Werte weitervermittelt werden. Die Toyota-DNS bleibt stark, weil sie das ist, was wir sind; es ist die Art, wie wir unser Geschäft führen“.* Rother (2009, S. 263) ergänzt, dass die Wissens- und Trainingsvermittlung von Toyota im Benchmark größtenteils unsichtbar ist, aber die entscheidende Rolle bei Toyotas Fähigkeit einnimmt, die ehrgeizigen Ziele zu erreichen und sich permanent zu verbessern und zu adaptieren.

Toyota Ansatzes beschreibt. Eine Vertiefung und Weiterverwertung des Vergleichs von Liker, erfolgt in Kapitel 2.3 (Theoretischer Teil II.- Motivation und Führung). Das dieses Thema - Der Erfolgsfaktor Mitarbeiter - in der wissenschaftlichen Forschung, wie auch in den Unternehmen einen hohen Stellenwert einzunehmen scheint, zeigt sich in der Vielzahl an aktuellen Publikationen, an den sich auch [Liker und Meier \(2008\)](#) mit ihrem Werk „Toyota Talent“ und [Rother \(2009\)](#) mit seinen Beschreibungen zur „[...] Kata³¹ des Weltmarktführers, Toyotas Erfolgsmethoden“ beteiligen. Auch Rother, der in sich in seinen bisherigen Untersuchungen eher mit den Methoden des Toyota Produktionssystems beschäftigt hat, siehe hierzu [Eggebrecht \(2008, S. 27-59\)](#), widmet seine Aufmerksamkeit nun verstärkt den Denk- und Verhaltensweisen der Mitarbeiter. Er kommt zu der Aussage ([S. 13](#)), dass für den Erfolg eines Unternehmens weniger die Vielzahl an Methoden und Vorgehensweisen entscheidend sind, sondern dass dem ganzen Verhalten zugrundeliegende Kunden-, Qualitäts- und Effizienzdenken der beteiligten Menschen. Rother geht davon, dass Unternehmen dann von Toyota lernen können, wenn die von ihm aufgezeigten Kata`s verinnerlicht³² werden und kritisiert, dass die meisten Veröffentlichungen zu Toyota „Listen“ von Methoden und Prinzipien liefern, aber diese erklären aus seiner Sicht nicht, wie die Menschen dort geführt werden, darin aber der wahre Erfolg von Toyota liegt. Im Gegensatz zu Liker und Meier sieht Rother den Erfolg vordergründiger in dem Führungsverhalten, dass den Menschen vermittelt wie sie eine Situation wahrnehmen, verstehen und auf diese reagieren können und gibt den Hinweis, dass die Wettbewerbsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit und Kultur einer Organisation aus Routinen und Gewohnheiten entstehen, die das Vorgehen der Organisationsmitglieder jeden Tag bestimmen und dies sei eine Frage des menschlichen Verhaltens. Vergleicht man die Publikationen von Liker/Meier und Rother, die sich beide als „Toyota-Kenner“ bezeichnen zeigt sich [aus meiner Sicht; A.E.], dass Liker und Meier die Mitarbeiter tendenziell eher als „standardisierte, fehlerfrei wiederholende und reproduzierbare Systeme“ sehen und dessen Erfolg begründet sich aus Sicht der Autoren, aus dem „einzigartigen“ Schulungssystem von Toyota, während Rother die durch tägliches Training einstudierten Verhaltensroutinen [gemeint sind Muster oder Gewohnheiten des Denkens und Verhaltens; A.E.], die Tag für Tag bei Toyota praktiziert werden, als den Erfolgsfaktor hervorhebt.

Auf eine weitere Vertiefung der Recherchen zu dem Toyota Weg [wenn auch verlockend; A.E.] soll an dieser Stelle verzichtet werden, da dies ein neues Untersuchungsfeld erschließen und von dem Weg des eigenen Forschungsdesigns deutlich abweichen würde.

³¹ Zu dem Begriff „Kata“ erhält man in [Wikipedia \(2009b\)](#) die Information, dass dieser aus der japanischen Kampfkunst stammt und eine stilisierte Form von festgelegten Abfolgen und Ausführungsarten von Kampfhaltungen darstellt. In seiner Übersetzung ist „Kata“ mit den deutschen Begriffen „Form, Stil, Haltung oder auch Vorschrift, Muster, Abdruck und Schablone“ vergleichbar. Führen wir den Begriff weiter auf die Sichtweisen und das Verständnis von Toyota, dann zwingt das Training der Kata`s die Mitarbeiter, gleiche Situationen ohne bzw. nur mit geringen Abweichungen immer wiederkehrend zu wiederholen und somit werden bestimmte Grundprinzipien über einen langfristigen Prozess zur Routine. Die Menschen sollen durch die Kata`s die standardisierten und einstudierten Sicht- und Handlungsweisen verinnerlichen und von einer Generation an die nächste weitergeben. [Rother \(2009, S. 260\)](#) fügt noch hinzu, dass die anhaltende Herausforderung des Kata-Trainings in dem Streben nach Perfektion besteht und die Erkenntnis dabei ist, dass das nie erreichbare Ziel aller Bemühungen fehler- und verschwendungsfreie Prozesse sind.

³² Anm.: An dieser Stelle wollen wir die Aussage von Rother unkommentiert lassen, kommen aber in den eigenen Untersuchungen hierauf gegebenenfalls nochmals zurück; A.E.

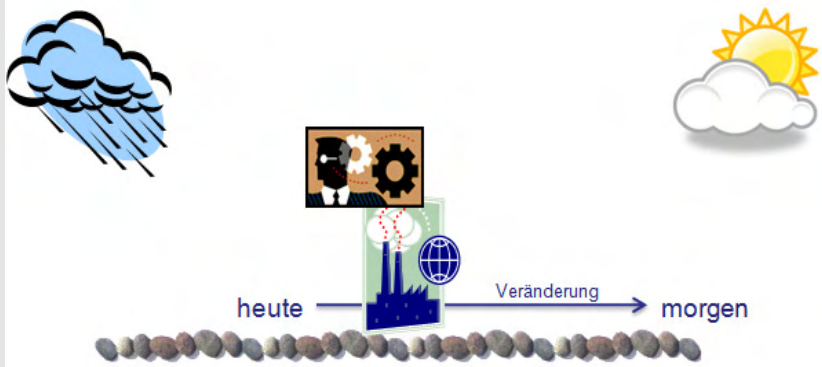
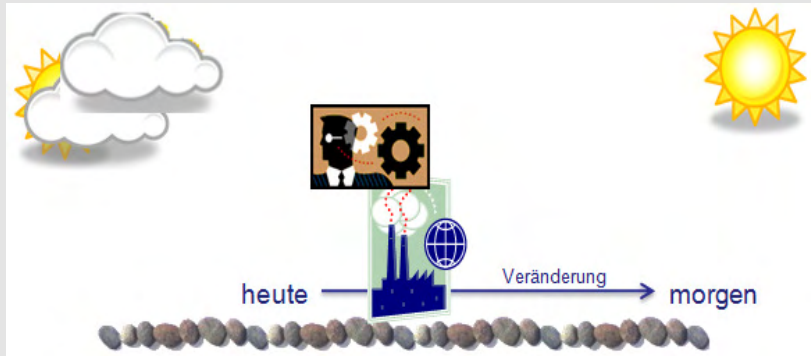
2.2.3 Kritiken und Modifizierungen für das eigene Forschungsvorhaben

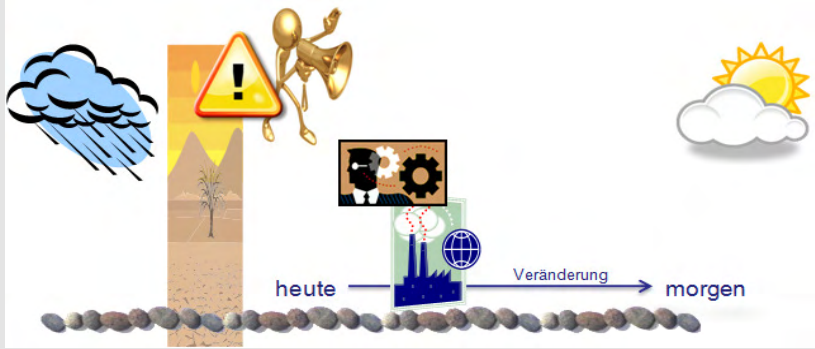
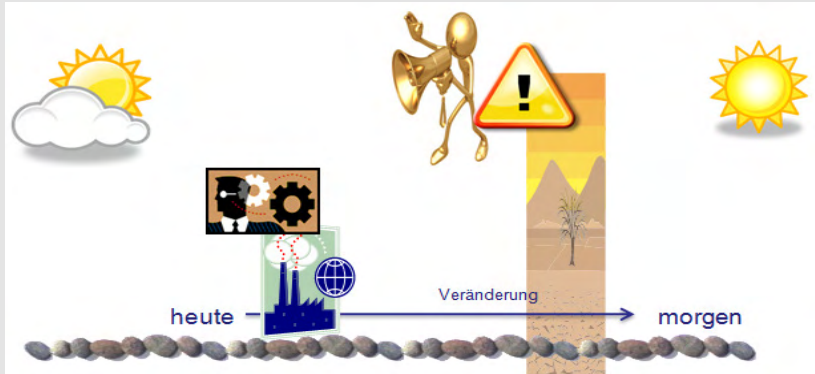
Nachdem wir uns in den vorausgegangenen Kapiteln mit den theoretischen Grundlagen der Initiierung und den Möglichkeiten des Startens von Veränderungsprozessen beschäftigt haben lässt sich feststellen, dass in der [vorliegenden und mir zugänglichen; A.E.] Literatur keine Hinweise darauf zu finden sind, welche die grundlegend verschiedenen Szenarien von Veränderungsprozessen, in denen sich die Mitarbeiter befinden, beschreibt. Es ist davon auszugehen, dass die Sicht- und Handlungsweisen der Mitarbeiter für Veränderungen, entsprechend der Ausgangssituation, unterschiedlich sind. Nachfolgend wollen wir die möglichen Szenarien darstellen und prüfen, inwiefern diese für die Systemabgrenzung der eigenen Forschung von Relevanz sind. Zur Hinführung der verschiedenen Ausgangsszenarien von Veränderungsprozessen und deren Modellierung, lassen Sie uns im Vorfeld der Beschreibungen gemeinsam ein Selbstexperiment gestalten: Versuchen wir uns gefühlsmäßig in die Lage zu versetzen, dass wir die Betroffenen eines Veränderungsprozesses sind. Nehmen wir als Gedankenbeispiel die Situation, dass uns unser Vermieter völlig überraschend die Wohnung kündigt, in der wir uns sehr wohlfühlen. Nachdem wir den ersten Schock überwunden haben, sucht der Vermieter das Gespräch mit uns. In diesem unterbreitet er uns ein Angebot, dass wir in eine andere (uns weniger zusagende) Wohnung in einem der Nebengebäude einziehen können. Als Gegenleistung erwartet der Vermieter, dass wir uns an einer aus seiner Sicht dringendst notwendigen Gebäudesanierung beteiligen, für die ihm die finanziellen Mittel fehlen. Gehen wir noch einen Schritt weiter und nehmen an, dass aktuell nur wenige freie Wohnungen vorhanden sind und wir kaum eine Alternative zu dem Angebot des Vermieters haben.

Die ausgelösten Gefühle, Empfindungen und auch Fragen, Überlegungen und Ideen werden aufgrund der eigenen, bisher gemachten Erfahrungs- und Verhaltensmuster welche nahe beieinander oder aber auch weit voneinander entfernt liegen, sollen hier aber nicht näher erfragt werden. Es lässt sich jedoch vermuten, dass der Vermieter aus einem, für sich wichtigen Beweggrund, diese Maßnahme durchführen möchte. Was wäre nun, wenn er uns frühzeitig seine Motive [hierbei unterstellen wir, dass er aus einem rationalen Grund handelt] mitteilen und uns in die Veränderungsplanung einbeziehen würde. Hierbei, wie auch im betrieblichen Kontext, ergeben sich mehrere grundlegend verschiedene Ausgangsszenarien und es kann davon ausgegangen werden, dass, wenn wir frühzeitig in diese einbezogen werden, diese unsere Sicht- und Handlungsweisen für die geplante Veränderung entscheidend beeinflussen³³. Die Darstellungen in [Tabelle 2.2-5](#) zeigen vier verschiedene Ausgangssituationen von Veränderungsprozessen, die auf unser Gedankenspiel - Vermieter - übertragbar sind und in denen sich der Titel der vorliegenden Dissertation und die Aufgabenstellung des Forschungsvorhabens „*Wie können die Mitarbeiter- und Unternehmensinteressen synchronisiert werden?*“ widerspiegelt. Lassen Sie uns gemeinsam die nachfolgenden Beschreibungen in [Tabelle 2.2-5](#) lesen, deren Unterschiede verstehen und anschließend überlegen, ob diese einen Einfluss auf unsere eigene Sichtweise in dem Gedankenspiel haben.

³³ Im Rahmen seiner Untersuchungen zur Fragestellung, wie sich neue Strategien in der Produktion auf die Zukunft der Arbeit auswirken, ist eine der Kernaussagen von [Spath \(Ciupek, 2013, S. 14\)](#): „Um alle Mitarbeiter mitnehmen zu können, müssen wir deutlich machen, welche Vorteile für den Einzelnen dabei rauskommen. Wir müssen die Mitarbeiter als führende Entscheidungsinstanz einbinden [...]“. Diese Aussage untermauert die Bedeutung der nachfolgenden eigenen Überlegungen.

Tabelle 2.2-5: Unterschiedliche Ausgangsszenarien in Veränderungsprozessen (in Anlehnung an Eggebrecht, 2008, S. 119-122, Fritzges, 2006, S. 15-18 und Sonntag, 2002, S. 7)

Szenario	Schwierigkeitsgrad für Commitment	Beschreibung und Darstellung
1	leicht	<ul style="list-style-type: none"> • Das Unternehmen oder ein Geschäftsbereich ist unmittelbar gefährdet und dies wird von jedem wahrgenommen (z.B. eine drohende Insolvenz) • Die Mitarbeiter sind ebenso betroffen, fühlen sich von der Situation bedroht und werden offen sein für Maßnahmen, um die Bedrohung abzuwenden. Ein paar wenige bleiben passiv oder werden durch Kündigung die Flucht ergreifen 
2	mittel	<ul style="list-style-type: none"> • Das Unternehmen oder ein Geschäftsbereich befindet sich in einer problematischen Situation, die einen Kurswechsel erfordert und dies ist nicht unmittelbar sichtbar (nur Insidern bekannt, z.B. durch Benchmark mit Wettbewerbsunternehmen) • Die Mitarbeiter erkennen dies teilweise, empfinden die vorherrschende Situation aber noch als angenehm und unbedenklich • Wird die „wahre“ Situation den Mitarbeitern vermittelt und von diesen anerkannt, werden viele offen sein für die notwendige Veränderung, einige bleiben skeptisch und verharren, blockieren, boykottieren oder ergreifen die Flucht durch Kündigung 

<p>3</p>	<p>schwierig</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Das Unternehmen oder ein Geschäftsbereich könnte mittelfristig gefährdet sein und eine zeitnahe Korrektur ist erforderlich. Die „mögliche“ Bedrohung ist nur Insidern bekannt und von außen nicht wahrnehmbar (z.B. Kostenstruktur im globalen Wettbewerb) • Die Mitarbeiter fühlen sich in der gegenwärtigen Situation sicher und eine Bedrohung ist nicht erkennbar • Wird den Mitarbeitern die „prognostizierte“ Bedrohung und deren mögliche Auswirkung auf das Unternehmen mitgeteilt, werden sich alle die Frage stellen ob sie dies glauben sollen und ob dies plausibel und logisch erscheint. Ob die Mitarbeiter den geplanten Veränderungsprozess akzeptieren und mitgestalten, hängt von ihrem Vertrauen oder auch Misstrauen zum Management ab 
<p>4</p>	<p>schwer</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Das Unternehmen oder ein Geschäftsbereich befindet sich in einer akzeptablen Situation, aber ein Kurswechsel erscheint dennoch sinnvoll (z.B. durch Wettbewerbsinnovationen und Zukunftstrends) • Die Mitarbeiter erkennen dieses nicht und empfinden die Situation als angenehm und sicher. Die Vision einer besseren Zukunft - zu ihrem eigenen Nutzen und für das Unternehmen - ist für sie nicht erkennbar • Wird den Mitarbeitern die Vision von einer sicheren und besseren Zukunft und von einer angenehmeren Alternative zur gegenwärtigen Situation (die sie nicht sehen können) berichtet, werden sich die Mitarbeiter fragen, was es ihnen bringt und ob es den Einsatz und Aufwand lohnt. Die Veränderungsbereitschaft hängt ebenso von dem Vertrauen in die Führung ab und auch davon, ob die Informationen des Managements plausibel und logisch erscheinen 

Da uns in unserem Gedankenspiel maßgebliche Informationen, wie beispielsweise „was sind die auslösenden Kriterien die unseren Vermieter zu einem solchen Schritt bewegen“ nicht genannt sind, können die Szenarien nicht sauber von einander abgegrenzt werden. Dies führt voraussichtlich zu keiner einheitlichen Bewertung der Situation und in der Folge zu unterschiedlichen Strategien, wie den Mitarbeitern die Notwendigkeit der Veränderung vermittelt und wie sie in den Veränderungsprozess eingebunden werden. Ausgehend von der Überlegung, dass die am Veränderungsprozess beteiligten Mitarbeiter diesen nur dann unterstützen, wenn dessen Notwendigkeit akzeptiert³⁴ wird und mit den eigenen Zielen übereinstimmt, lassen sie uns die vier Ausgangsszenarien an einem weiteren Beispiel verdeutlichen. Gehen wir von folgender Situation aus: In einem Raum stehen mittig Stühle, auf denen „wir“ gedanklich Platz nehmen und außerhalb des Gebäudes zieht ein heftiges Gewitter heran³⁵. Auch in diesem Beispiel ist es nicht Ziel die möglichen Verhaltens- und Sichtweisen durchzuspielen, sondern es dient vordergründig zur Reflexion der eigenen Gedanken und der [aus meiner Sicht; A.E.] besonderen Bedeutung, dies in die Planung von Veränderungsprozessen einzubeziehen.

- Szenario 1: Durch einen Blitzeinschlag fängt das Gebäude an zu brennen. [Wird die Gefahr erkannt, werden wir unsere Positionen verlassen und im Eigeninteresse gemeinsam den Brand löschen. Einige von uns werden sich nicht beteiligen und die Flucht ergreifen! Was würden Sie tun?].
- Szenario 2: Das aufziehende Gewitter ist noch nicht zu vernehmen. Einer aus unserer Gruppe verweist auf die heranziehende Gefahr und gibt die Empfehlung Löschmittel bereitzustellen. [Was würden Sie tun?; Was würde Sie überzeugen, dass Sie sich an den Präventionsmaßnahmen beteiligen?].
- Szenario 3: Einer von uns warnt, dass mit dem Gewitter schwere Sturmböen einhergehen könnten und gibt die Empfehlung umfangreiche vorbeugende Maßnahmen einzuleiten. [Was würden Sie tun?; Was würde Sie überzeugen, dass Sie sich an den Präventionsmaßnahmen beteiligen?].
- Szenario 4: Um die nächsten Stunden angenehmer zu verbringen hat einer aus unserer Gruppe die Idee, alle Fenster und Türen schalldicht zu verschließen. [Was würden Sie tun?; Was würde Sie überzeugen, sich an der Veränderung, die allen eine angenehmere Atmosphäre bringt, zu beteiligen?].

Übertragen wir das vorangegangene Beispiel „Gewitter“ in den betrieblichen Kontext dann kann davon ausgegangen werden, dass, wenn die geplante Veränderung dem eigenen Interesse dient, die Beteiligten diesem eher offen gegenüberstehen und ihre bisherige Abwehrstrategie aufgeben. Bezogen auf die eigene Forschungsarbeit bedeutet diese Erkenntnis, dass in der Systemabgrenzung für die Modellentwicklung und den geplanten Feldversuch, das vorhandene Ausgangsszenario zwingend zu berücksichtigen ist. Bestätigung findet diese Aussage u.a. in der ersten Phase der nachfolgenden Beschreibung des Kotter'schen Modells.

³⁴ Auch [Senge \(2000, S. 183\)](#) scheint diese Überlegungen zu teilen und schreibt hierzu: „*Wir haben die Erfahrung gemacht, dass die Unfähigkeit, überzeugende praktische Argumente für die Veränderung zu finden, häufig jegliche Dynamik im Kern erstickt*“ und bezogen auf das erste Szenario (leicht), kommen [Steyrer und Heupl \(2011, S. 79\)](#) in Ihren Untersuchungen zu der Erkenntnis: „[...] *das wirksamste Mittel Menschen in Bewegung zu bringen, ist eine existenzielle Bedrohung*“.

³⁵ Anm.: In der Ausgangssituation, bevor das Gewitter aufzieht, kann davon ausgegangen werden, dass solange wir uns sicher fühlen, kein Grund für uns besteht unseren Platz zu verlassen, d.h. wir befinden uns in einem trüben und stabilen Zustand. Ob dieser als angenehm empfunden wird wollen wir, in diesem Beispiel der Einfachheit halber, nicht in unsere Überlegungen einbeziehen.

Bevor dieses Teilkapitel mit einer Zusammenfassung schließt, wollen wir aus **Tabelle 2.2-1** ein Phasenkonzept für das Vorgehen im Change Management, stellvertretend für die Vielzahl der vorhandenen Konzepte, skizzieren. Lassen Sie uns hierfür das 8 Stufen-Modell von **Kotter (2009)³⁶** auswählen. In seinen Studien kommt **Plag (2008, S. 51-55)** zu der Aussage, dass seit Mitte der 1990er Jahre wohl kein anderer Ansatz eine so hohe Resonanz hervorgerufen hat, wie das acht-Stufen-Modell³⁷ von John P. Kotter. Um einen Veränderungsprozess erfolgreich zu gestalten und nachhaltig einzuführen, beschreibt Kotter acht Phasen die durchlaufen werden müssen und verdeutlicht diese anhand von „Kardinalfehlern“ die begangen werden können und wesentlich verantwortlich dafür sind, dass Veränderungen scheitern. Nach Meinung von Plag stellen die Publikationen von Kotter keineswegs die Ergebnisse einer systematischen und durch wissenschaftliche Methoden abgesicherte Arbeit dar, sondern diese beschreiben seine persönlichen Erfahrungen, die er innerhalb von 10 Jahren in mehr als 100 Unternehmen gesammelt hat. Er verweist jedoch darauf, dass die Veröffentlichungen Kotters in akademischen Lehrbüchern und Publikationen mit wissenschaftlichem Anspruch dennoch vielfach Beachtung finden und bezieht sich hierbei u.a. auf **Krüger (2000)** und **Müller-Stewens/Lechner (2005)**. Die erste Phase des Modells beschreibt, dass kein ausreichendes Gespür für die Dringlichkeit der Veränderung vorhanden ist. Hören wir hierzu nochmals Plag (**S. 52-53**) der dies wie folgt zusammenfasst: *„Die Menschen in einer Organisation finden insbesondere dann Einsicht in die Notwendigkeit einer Veränderung, wenn diese als unausweichlich eingeschätzt oder wenn das Verharren im Status Quo als gefährlicher angesehen wird als die mit Ungewissheit behaftete Veränderung. Hier sind nach Kotter Führungskräfte gefordert, die diese Dringlichkeit vermitteln und die Mitarbeiter aus ihrer Bequemlichkeit aufschrecken können. [...] Wenn die Dringlichkeit nicht deutlich herausgestellt werden kann, gerät der Veränderungsprozess bereits hier in ernsthafte Gefahr. Ziel der ersten Phase ist es somit, ein Bewusstsein für die Dringlichkeit des Wandels zu schaffen“*. Die Sichtweise von Kotter bestätigt [meines Erachtens; A.E.] die Bedeutung und Notwendigkeit, die in **Tabelle 2.2-5** beschriebenen Ausgangsszenarien zu Beginn der Veränderungsprozesse ausreichend zu berücksichtigen und deren Sinnhaftigkeit, unter dem Aspekt, dass hierzu keine Veröffentlichungen vorliegen, weiterführend zu diskutieren.

Die nachvollziehbaren Beurteilungen, die Kotter aus seinen Untersuchungen ableitet, bilden für die eigene Arbeit einen strukturierten Rahmen und geben mit den typischen, zu vermeidenden Fehlern, eine Orientierung für die Gestaltung eines erfolgreichen Veränderungsprozesses. Lassen Sie uns nun die verbleibenden sieben Phasen des Kotter'schen Modells (**Kotter, 1998, S. 3-16; Kotter/Rathgeber, 2006, S. 135-136 und Zülsdorf, 2008, S. 281-283**) zusammenfassen und beurteilen, wie diese mit den in **Tabelle 2.2-5** beschriebenen Ausgangsszenarien in Wechselwirkung stehen und von diesen beeinflusst werden.

- Keine ausreichende Koalition in der Führung: Veränderungsvorhaben scheitern, wenn in der Unternehmensführung keine starke Führungskoalition

³⁶ Die Erstausgabe von John P. Kotter erschien unter dem Titel „Leading Change: Why Transformation Efforts Fail“ im Harvard Business Review (March-April 1995) auf den Seiten 59-67.

³⁷ Eine Vielzahl von Modellen, wie beispielsweise das sieben Phasenmodell organisatorischen Wandels von **Steyrer und Heupl (2011, S. 77-83)**, sind angelehnt an das Modell von Kotter und Autoren wie Steyrer und Heupl bekennen: *„Kenner der Literatur werden Parallelen zum Konzept von John Kotter feststellen. Die Essenz seiner Aussagen erwies sich als erstaunlich robust“ (S.77)*.

vorhanden ist. Ohne die erforderliche Autorität der gesamten Unternehmensführung, kann das massive Trägheitspotenzial nicht überwunden werden.

Lösungsstrategie: Eine Führungskoalition aufbauen, ein Leitungsteam zusammenstellen und Verbündete und Mitstreiter finden.

- Der Vision wird zu wenig Gestalt und Kraft verliehen: Fehlt eine klare, verständliche und überzeugende Vision, so fehlt dem Veränderungsvorhaben die wegweisende Richtung. Die Folge sind zeitintensive und häufig nutzlose Einzelprojekte die ergebnislos versanden. Kotter formuliert diese wie folgt: *„Die Vision spielt eine Schlüsselrolle bei der Durchführung eines sinnvollen und erfolgreichen Wandels. Sie hilft Ihnen, Handlungen unter der Berücksichtigung vieler Beteiligter zu planen, abzugleichen und anzuregen“*.
Lösungsstrategie: Visionen und Strategien für die Veränderung entwickeln.
- Die Vision wird nur unzureichend kommuniziert: Häufig wird die Vision nur unzureichend an die Mitarbeiter vermittelt und keinen Wert auf deren Feedback gelegt. Ein struktureller Wandel ist nahezu unmöglich, wenn die Mehrheit der Beschäftigten die Vision nicht verstanden und verinnerlicht haben. Die Beteiligten werden nur dann bereit sein Verzicht zu üben und Engagement zu zeigen, wenn ihnen der Wandel nützlich und realisierbar erscheint und dieses rationale wie auch emotionale Verständnis kann nur zustande kommen, wenn den Mitarbeitern die Vision rechtzeitig und plausible vermittelt wird.
Lösungsstrategie: Vision des Wandels kommunizieren und um Verständnis und Akzeptanz werben.
- Barrieren und blockierende Hindernisse werden nicht beseitigt: Wenn versäumt wird Barrieren zu beseitigen und Widerständen wirksam zu begegnen, dann sinkt die Veränderungsbereitschaft der motivierten Mitarbeiter. Veränderungsprojekte scheitern oftmals an entmutigten Mitarbeitern, die während den Veränderungsbemühungen auf organisatorische Hindernisse stoßen. Dabei verhindern einschränkende Dokumentationsanforderungen und starre Ablaufbeschreibungen die erforderliche flexible Anpassung an neue Zielsetzungen.
Lösungsstrategie: Autonomie und Selbstbestimmung auf breiter Basis sichern und die Mitarbeiter befähigen, Widerstände zu überwinden.
- Kurzfristige Erfolge werden nicht gefeiert: *„Der Zeithorizont von Veränderungsprozessen beträgt gewöhnlich mehrere Jahre. Oftmals bleibt dabei die Planung kurzfristig realisierbarer Erfolge auf der Strecke. Es werden zwar meist Zwischenziele festgelegt, aber ob diese tatsächlich erreicht werden können, bleibt fraglich. Für die Motivation der Mitarbeiter ist es aber wichtig, dass tatsächlich Zwischenergebnisse realisiert und gefeiert werden können. Das Fehlen kurzfristiger Siege führt zunehmend zum Widerstand der Beschäftigten gegen die Veränderung“* (vgl. hierzu Kostka/Mönch, 2009, S. 20).
Lösungsstrategie: Kurzfristige Erfolgserlebnisse schaffen.
- Zu früh den Sieg erklären: Der Veränderungsprozess wird voreilig, nachdem die ersten Optimierungen erreicht wurden, offiziell für beendet erklärt. Dies verhindert, dass die veränderten Handlungs- und Deckweisen in der Unternehmenskultur verankert werden und Veränderungsvorhaben nachhaltig wirken.
Lösungsstrategie: Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten.
- Veränderungen werden nicht in der Unternehmenskultur verankert: Veränderungen sind nur dann beständig, wenn die neuen Verhaltensweisen in der

Unternehmenskultur verankert werden, ansonsten besteht die Gefahr, dass die Macht der Gewohnheit die alten Verhaltensweisen schnell wiederbelebt.

Lösungsstrategie: Veränderungsbereitschaft festigen und eine neue Unternehmenskultur, durch Auflösung alter Traditionen, entwickeln.

Kotter, der in seinen Studien den Fokus seiner Beobachtungen auf die „Blocker und Treiber“ von Veränderungsprozessen richtet, stellt die Führungsaufgaben des Managements in den Mittelpunkt von erfolgreichen Veränderungsprozessen. Die von ihm genannten acht Hürden, entsprechen in Veränderungsprozessen acht Schritten, mit denen diese Hindernisse überwunden werden können und um diese Ziele zu erreichen, muss die oberste Führung in jeder der Phasen bestimmte strategische Ausgaben erfüllen (siehe hierzu die Lösungsstrategien in der vorangegangenen Kotter'schen Modellbeschreibung). Aus den beschriebenen Hindernissen und Hürden lässt sich ableiten, dass Veränderungsvorhaben scheitern, wenn versäumt wird, die Betroffenen ausreichend in das Veränderungsvorhaben einzubinden. Kotter (in Kotter/Rathgeber, 2006, S. 142-146) kommt zu der Überzeugung, dass Daten und Analysen die Menschen weniger dazu bewegen sich und ihr Umfeld zu verändern, als überzeugende Erfahrungen und die ausgelösten Gefühle, dass denken oft übertrumpft. Als eine für ihn bedeutende Erfahrung beschreibt Kotter, wenn alle an der Veränderung beteiligten Menschen, über alle Hierarchiestufen hinweg gleichermaßen im Bilde sind und am gleichen Strang ziehen, kann trotz widriger Umstände wahrlich Erstaunliches geschehen.

Auch Kostka und Mönch (2009, S. 22) bestätigen, dass wenn die Betroffenen in das Veränderungsvorhaben nicht ausreichend integriert und das Bewusstsein und die Notwendigkeit der Veränderung nicht vermittelt wurde, Veränderungsprozesse scheitern. Für die Planung, Realisierung und die nachhaltige Förderung von tief greifenden Veränderungen in den Unternehmen werden aus Sicht der Autoren, eine herausragende Führung³⁸, ein stufenweiser Veränderungsfahrplan und stufenweise flexibel einsetzbare Methoden benötigt. In Anlehnung an Kotter haben Kostka und Mönch (S. 21-29) einen sieben-Stufen-Veränderungsfahrplan entwickelt (siehe Tabelle 2.2-6) der dazu dienen soll, Betroffene zu Beteiligten zu machen und diese erfolgreich über die Phasen von Veränderungen hinweg in neue Handlungsfelder zu führen. Aus Sicht der Autoren müssen, um einen tiefgreifenden Wandel zu gestalten, alle sieben Stufen komplett durchlaufen werden. Hierzu definieren sie in jeder Stufe Ziele mit der jeweiligen zentralen Fragestellung und nennen geeignete Methoden zur Umsetzung. Bevor wir nachfolgend die einzelnen Phasen zur Gestaltung von Veränderungsprozessen zusammenfassen, soll an dieser Stelle zum Ausdruck gebracht werden, dass diese für die vorliegende Forschung nicht vordergründig von Bedeutung sind, dürfen aber aufgrund der Komplexität von Veränderungsvorhaben nicht gänzlich ignoriert werden und dienen dem Verfasser für ein besseres Verständnis und zur Beurteilung der Gesamtzusammenhänge.

Tabelle 2.2-6: Sieben-Stufen-Veränderungsfahrplan für das Gestalten von Veränderungsprozessen (in Anlehnung an Kostka/Mönch, 2009, S. 24-29 und Kotter/Rathgeber, 2006, S. 127, 135-136)

³⁸ Anm.: Kapitel 2.3 beschäftigt sich vertiefend mit der zentralen Frage, welchen Einfluss Führung auf die nachhaltige Einführung von Veränderungen hat und soll daher an dieser Stelle nicht weiter Beachtung finden.

Stufe	Beschreibung		
	relevante Frage	Ziel	Methode
1	<p>Bewusstsein für dringenden Veränderungsbedarf schaffen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Markt und Wettbewerbssituation untersuchen und bewerten • Chancen und Risiken erkennen • Potenziellen Krisen zuvorkommen • Konsequenzen frühzeitig ableiten 		
	<p>Wo stehen wir? Wo genau ist das Problem?</p>	<p>Kenntnis über:</p> <ul style="list-style-type: none"> • das relevante Umfeld • die interne Situation 	<p>Selbstbewertung³⁹</p>
2	<p>Visionär führen und messbare Strategie entwickeln</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gruppe zusammenstellen, die genügend Überzeugung, Kompetenz und Macht besitzt, den Wandel zu gestalten • Vision schaffen, die für die Veränderungsbestrebung richtungsweisend ist • Strategie entwickeln, die zur Realisierung der Vision beiträgt • Kennzahlen, Zielerreichungsgrade und Aktionsprogramme ableiten 		
	<p>Wohin wollen wir uns verändern?</p>	<p>Vision entwickeln, Ziele klar formulieren und Kennzahlen definieren</p>	<p>Balanced Scorecard⁴⁰</p>
3	<p>Vision und Strategie kommunizieren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jede Möglichkeit nutzen, die Vision und Strategie zu kommunizieren • Die Führungskoalition lebt vor, was sie von den Mitarbeitern erwartet 		
	<p>Wie werden Wissen und Informationen optimal vermittelt?</p>	<p>Vertrauensvolle und zielgerichtete Information und Kommunikation</p>	<p>Interaktive Kommunikation⁴¹</p>
4	<p>Kurzfristig sichtbare Erfolge planen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Große Projekte in kleine Pakete bzw. Aktivitäten zerlegen, dadurch können sichtbare Leistungsverbesserungen geplant werden • Erfolge kommunizieren und Mitarbeiter dafür belohnen 		

³⁹ Selbstbewertung der Ist-Situation und Leistungsfähigkeit des Unternehmens z.B. mit Hilfe des Business Excellence Modells. Durch die umfassende, systematische und regelmäßige Überprüfung der eigenen Tätigkeiten und Ergebnisse, werden Verbesserungspotenziale zur strategischen und operativen Planung aufgezeigt.

⁴⁰ Mit Unterstützung der Methodik der Balance Scorecard kann die Gruppe eine Vision entwickeln, gemeinsam eine Strategie ableiten und diese in konkrete Aktionsprogramme verwandeln.

⁴¹ Integrative Kommunikation ist die Basis zur Schaffung eines Wir-Gefühls und daraus folgende zunehmende Aktivitäten der Mitarbeiter.

	Wie werden erste Erfolge sichtbar gemacht?	Veränderungen aufzeigen und Motivation fördern	Projektmanagement ⁴²
5	Prozessorientierte Steuerung der Veränderung durch Mitarbeiter <ul style="list-style-type: none"> • Strukturen auf die veränderten Rahmenbedingungen ausrichten • Mitarbeiter an der Neugestaltung beteiligen und Hindernisse beseitigen • Zu Risikobereitschaft, Eigeninitiative und konkreten Handlungen ermutigen 		
	Wie werden die Prozesse beschrieben und optimiert?	Transparenz der Prozesse und Prozessoptimierung	Prozessmanagement ⁴³
6	Erfolge konsolidieren und Veränderungen institutionalisieren <ul style="list-style-type: none"> • Wachsende Glaubwürdigkeit nutzen, um alle Strukturen und Verfahren, die nicht zur Verwirklichung der Vision beitragen, zu verändern • Mitarbeiter entwickeln, befördern und neue einstellen, die den Wandel realisieren können • Den Veränderungsprozess mit neuen Projekten, Themen und Impulsen in Gang halten und beleben 		
	Wie wird der Veränderungsprozess institutionalisiert und wie werden die Mitarbeiter eingebunden?	Kontinuierlichen Verbesserungsprozess etablieren und Identifikation mit neuen Zielen, Rollen und Aktivitäten herstellen	KVP und Hochleistungsteams ⁴⁴
7	Neue Verhaltensweisen kultivieren <ul style="list-style-type: none"> • Neues Verhalten ist verwurzelt in den sozialen Normen und Werten • Beziehung zwischen verändertem Verhalten und Unternehmenserfolg herausstellen • Maßnahmen entwickeln, die die Führungsentwicklung und -Nachfolge sicherstellen 		
	Wie wird die mentale Veränderung gewährleistet?	Selbstverantwortliches Handeln und gute Arbeitsbeziehungen fördern	Effektive Selbstführung ⁴⁵

⁴² Projektmanagement ist nach DIN 69901 die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisationen, -techniken, und -mitteln für die Abwicklung eines Projektes und ist für das Planen und Durchführen von Veränderungsvorhaben, eine unverzichtbare Methode. Nach [Lindinger und Goller \(2004, S. 46\)](#) orientiert sich der Verlauf eines Veränderungsprojektes, am typischen Verlauf von Projekten und den dort üblichen Phasen.

⁴³ Ein konsequentes Prozessmanagement unterstützt, durch das Planen, Gestalten und Optimieren der Prozesse, das Veränderungsvorhaben.

⁴⁴ Die tägliche Anwendung von KVP setzt einen Lernprozess in Gang, der das Verständnis für Veränderungen fördert und darüber hinaus müssen, um optimale Ergebnisse zu erreichen, die richtigen Menschen an der richtigen Stelle zusammenarbeiten.

⁴⁵ Durch effektive Selbstführung wird die Fähigkeit zu selbstverantwortlichem Handeln weiterentwickelt und das Selbstwertgefühl der Mitarbeiter weiter ausgebaut.

Wimmer (2001, S. 8), der sich auf Kolenaty und Seliger (2000) bezieht, beschreibt eine [meines Erachtens nach; A.E.] nachvollziehbare systemische Definition zum Change Management und den Sichtweisen der Beteiligten: *„Wenn Unternehmen sich wandeln, sich z.B. neue Strukturen geben, dann ist das ja nicht der Wandel der Menschen, sondern aus der Sicht der Menschen ändert sich ihr Kontext, es ändert sich eine relevante Umwelt. Aus Sicht der Menschen ist Organisation eine relevante Umwelt so wie Familie oder andere Bereiche. Und die Menschen, müssen sich permanent auf diese Umweltveränderungen einstellen. Genauso wie sich die Unternehmen auch deswegen wieder wandeln, weil ihre Umwelten, etwa ihre Kunden, sich ändern. Bei der Frage nach dem Wandel müsste es dementsprechend um die Frage gehen: Wie gut können sich Menschen auf die Veränderungen einstellen. Im Sinne von: Man zieht sich je nach Wetterlage anders an. Je nachdem ob es kalt ist, regnet oder schneit oder die Sonne scheint. Da hat man noch nicht das Gefühl, sich besonders zu verändern. Der Unterscheid zum Wetter ist, dass die Menschen Wetterveränderungen in der Regel nicht als empörend oder als Zumutung empfinden, Veränderungen in der Organisation aber schon. Beim Wetter hat man eben den Eindruck, darauf habe ich keinen Einfluss, bei Organisationsveränderungen ist das aber nicht zwangsläufig so, sondern eine Frage der Entscheidungen des Systems. Das ist der große Unterschied“* und ergänzend fügt er hinzu, dass wenn sich Organisationen ändern, müssen die Menschen diese Verbindung neu gestalten und sich fragen, wie definiere ich jetzt mein Verhältnis zur Organisation, was bekomme ich von ihr, was will ich von ihr und was biete ich ihr unter diesen Bedingungen? Seliger (zitiert in Wimmer, 2001) führt weiter aus, *„[...] in der Organisation spielen sich Veränderungen ab, in den Menschen spielen sich Veränderungen ab und in der Koppelung Person - Organisation spielen sich Veränderungen ab. Dieser Koppelungsprozess gelingt dann nicht, wenn sich die Leute in dem Neuen nicht mehr wiederfinden, wenn der Sprung zu groß ist, wenn das zu sehr abweicht von ihren Vorstellungen, wie ihr Leben ausschauen sollte, von ihren Zielen und Wünschen, wenn das nicht mehr integriert werden kann, wenn man das Ge-fühl [!] hat, das ist eine Bewegung gegen einen und nicht mit einem“*. Aus Sicht von Wimmer müssen die Initiatoren von Veränderungsprozessen den betroffenen und beteiligten Menschen die Möglichkeit bieten, die Veränderung in der ihnen eigenen Autopsie (Selbstüberzeugung, Selbstbezüglichkeit, Autonomie), d.h. in der ihnen eigenen Form, zu verarbeiten. Hieran schließt sich die Hypothese aus Tabelle 2.2-5, dass die Mitarbeiter das Veränderungsvorhaben nur dann nachhaltig unterstützen, wenn dessen Notwendigkeit akzeptiert wird und mit den eigenen Zielen übereinstimmt und diese „Überzeugung“ sollte [aus meiner Sicht; A.E.] zu Beginn der Veränderung erfolgen. Tscheuschner und Wagner (2008, S. 311) fassen dies trefflich zusammen: *„Veränderungsprozesse scheitern, wenn Mitarbeiter nicht davon überzeugt sind, dass Veränderungen für das Überleben, für zukünftigen Erfolg und auch für sie selbst wichtig sind, sei es auch nur, damit sie ihren Arbeitsplatz erhalten“*.

Weiterführend zu den einleitenden Aussagen und denen in Kapitel 2.2., fassen wir an dieser Stelle wie folgt zusammen: Die Auslöser von Veränderungsprozessen in den Unternehmen lassen sich in verschiedene Klassen unterteilen: 1. Reengineering: Veränderung der Prozesse, der Art und Weise wie Mitarbeiter arbeiten und kooperieren; 2. Umstrukturierung: Veränderung der Aufbauorganisation; 3. Fusionen und Übernahmen: Veränderung der Zusammenarbeit des gesamten Unternehmens; 4. Strategiewechsel: Ausgehend von der Unternehmensstrategie die Veränderung der Arbeitsinhalte und -ziele; 5. Kulturwandel: Veränderung der Werte und Ein-

stellung der Mitarbeiter (vgl. hierzu [Trost, 2008, S. 3](#)). Den - wenn auch teilweise unterschiedlichen - Konzepten des Change Management gemein ist das Grundverständnis, dass Veränderungen notwendig sind, permanent erfolgen und systematisch gestaltet werden müssen. Unabhängig davon ob die zahlreich vorhandenen Publikationen eher einen theoretischen oder praktischen Charakter haben, finden diese weitestgehend darin Übereinstimmung, dass Veränderungsmanagement als komplexer Prozess verstanden werden muss und sich in verschiedene Phasen unterteilt. Dabei unterscheiden sich die Modelle zum einen in der Vorgehensweise, wie die Phasen durchlaufen werden. Die Ansätze reichen hier von einer streng zeitlich und sequenziellen bis hin zu simultaner oder einer iterativen Vorgehensweise. Eine weitere maßgebliche Unterscheidung liegt, wie in dem vorgelagerten Kapitel [2.2.2.2](#) beschrieben, in der Anzahl und den unterschiedlich bezeichneten Phasen, die von drei (Lewin) bis zu zwölf (Doppler/Lauterburg) Phasen reicht, wobei sich in allen Phasenkonzepten mehr oder weniger die Grundlogik des 3-Stufen Modells ([Abb. 2.2.-2](#)) von Lewin wiederfindet. Es kann davon ausgegangen werden, dass je detaillierter die Phasenkonzepte sind, es sich um logisch aufeinander folgende Schritte handelt, die parallel oder gestuft ablaufen und wiederholende Rückkopplungsschleifen erfordern. Ein in der Fachliteratur nicht vorgefundener [und somit meines Erachtens nach neuer; A.E.] Ansatz ist das in Kapitel [2.2.3](#) beschriebene frühzeitige Einbeziehen der beteiligten Menschen, in das dem Veränderungsprozess zugrunde liegende Ausgangsszenario.

Für die Systemabgrenzung der eigenen Forschungsarbeit lässt sich festhalten, dass:

- Veränderungsprozesse in mehrere Phasen unterteilt werden können
- ein expliziter Einstieg in das Veränderungsvorhaben erforderlich ist
- den Beteiligten das Ausgangsszenario und die Bedeutung zu vermitteln sind
- Veränderungen Widerstand erzeugen, der überwunden werden muss
- erreichte Veränderungen durch Standardisierung verfestigt werden müssen
- Veränderungsprozesse komplex und nicht detailliert planbar sind
- Sinn und Zweck der geplanten Veränderung müssen vermittelt werden
- die Vision, die Ziele und die Strategie müssen kommuniziert werden
- eine starke Führungskoalition vorhanden sein muss
- Schlüsselpersonen müssen frühzeitig und sorgfältig ausgewählt werden⁴⁶
- Verbündete und Mitstreiter müssen permanent und über alle Hierarchiestufen gewonnen werden
- kurzfristige Ziele müssen visualisiert und gefeiert werden
- Veränderungen der Sicht- und Verhaltensweisen sind in der Kultur zu verankern
- der Sinn und die Notwendigkeit der Veränderung muss durch aktives kommunizieren und diskutieren lebendig erhalten werden
- Veränderungen erfordern ein ganzheitliches Denken und Handeln
- Beteiligen und Einbeziehen aller Betroffenen, jedoch auch Grenzen aufzeigen
- Vertrauen und Commitment durch lebendige Kommunikation schaffen
- den gemeinsamen Nutzen für die Mitarbeiter und das Unternehmen aufzeigen

⁴⁶ Voraussetzung für den Aufbau einer Veränderungskalition sind Informationen und Einschätzungen über die Meinungen und Einstellungen zur Einbindung der informellen Meinungsführer und von Schlüsselpersonen im Unternehmen. Beispielhaft findet sich hierzu in [Pfannenbergs \(2009, S. 43\)](#) eine Commitment-Matrix, die das Meinungsbild der relevanten Mitarbeiter verdichtet und nach den Kriterien Blocker, Verbündete, Irritierte und Freundliche klassifiziert darstellt.

2.3 Theoretischer Teil II. – Motivation und Führung

Kommen wir noch einmal auf die in der Einleitung des ersten Kapitels beschriebenen Studien zurück. Hierin finden sich die Aussagen, dass Veränderungsmanagement gegenwärtig einen hohen Stellenwert in den Unternehmen einnimmt und dass die Mehrzahl der Unternehmen nach einer Verbesserung ihrer Wettbewerbs- und Konkurrenzfähigkeit, durch konsequente und kontinuierliche Neugestaltung ihrer Geschäftsprozesse, strebt. Um dies zu erreichen müssen Veränderungsprozesse erfolgreich gemanagt und umgesetzt werden, was die Untersuchungsergebnisse der vorgenannten Studien nicht erkennen lassen. In der Fachliteratur finden sich einheitliche und gleichlautende Aussagen, dass Veränderungen bei den betroffenen Menschen Widerstände auf der sozio-emotionalen Ebene erzeugen, die teilweise verdeckt stattfinden und nur zeitintensiv gelöst werden können. Der Umgang mit Widerständen und die darüber hinausgehenden bisherigen Ausführungen geben Hinweise darauf, dass bei der Planung von Veränderungen oft übersehen wird, sich mit möglichen Problemen frühzeitig auseinander zusetzen. Daher erscheint es sinnvoll, die negativen Szenarien und Entwicklungen mit Unterstützung einer geeigneten Methode vor zu empfinden, um den Prozessverantwortlichen in den Unternehmen die Frage zu beantworten, *„Wie können die hemmenden Einflussfaktoren, welche die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter in Veränderungsprozessen blockieren, vermindert werden?“*, *„Was sind die entscheidenden Ursachen für den Widerstand und die Blockaden der Mitarbeiter in Veränderungsprozessen?“* und *„Wie lassen sich gewonnene Erkenntnisse in konkrete und pragmatische Handlungsanleitungen für die betriebliche Praxis übertragen?“*. Bevor wir uns in dem nachfolgenden dritten Kapitel mit der Systemeingrenzung und der Entwicklung von neuen Vorgehensweisen auseinander setzen erscheint es aus Sicht des Verfassers notwendig, die Themenfelder Motivation und Führung, in Bezug auf das eigene Forschungsvorhaben, aufzuarbeiten um die gewonnenen Erkenntnisse in dem Forschungsdesign zu berücksichtigen.

2.3.1 Führung in Veränderungsvorhaben

*„Persönlichkeiten, nicht Prinzipien
bringen die Zeit in Bewegung“*

Oscar Wilde (zitiert in Tscheuschner/Wagner, 2008, S. 107)

In der Einleitung ihrer vierten überarbeiteten Auflage zur Gestaltung von Veränderungsprozessen haben **Kostka und Mönch (2009)** die Botschaft, des 44. amerikanischen Präsidenten, Barack Obama, aufgenommen: „Yes we can“; die mittlerweile weltweit als Synonym für Change Management steht. Weiterhin kommen die Autorinnen zu der Aussage, auch für Unternehmen gilt, dass die von der Veränderung Betroffenen [gemeint sind hierbei meines Erachtens nicht nur die Mitarbeiter, sondern alle von der Veränderung betroffenen Stakeholder; A.E.] durch klare Botschaften, konkrete Ziele, transparente Strukturen und vorbildliches Führungsverhalten⁴⁷ aktiviert und in den Veränderungsprozess integriert werden müssen. Wenn sie sich mit den Unternehmenszielen identifizieren, wird ihr eigen-

⁴⁷ Studien von Gallup (**Nink, 2011, S. 32-38 und Pfeifer, 2011**) kommen zu dem Schluss, dass die aufgezeigten Schwachstellen im Führungsverhalten den größten Einfluss auf das Engagement der Mitarbeiter in den deutschen Unternehmen haben und somit das Verhalten der Führungskräfte ein zentraler Faktor für den Grad der emotionalen Mitarbeiterbindung darstellt.

verantwortliches Handeln aktiviert und Widerstände können überwunden werden. „Nur wer es schafft, diesen ständigen erforderlichen Veränderungsprozess als festen Bestandteil unternehmerischen Denkens und Handelns zu begreifen und professionell zu gestalten, wird dauerhaft erfolgreich sein“ (S. 6). In Übereinstimmung mit der allgemeingültigen Sichtweise bringen Kostka und Mönch (S. 30) zum Ausdruck, dass „[...] Spitzenleistungen sind nur mit kreativen, selbstbewussten und kooperativen Menschen zu erreichen. Dafür müssen Führungskräfte Visionen schaffen, zielgerichtet Entscheidungen treffen, Bedürfnisse erkennen und Engagement mobilisieren“. Stephan kommt in einem Interview mit Gestmann (2009, S. 16) zu der Aussage, dass Unlust und Frust am Arbeitsplatz vielfältige Gründe haben können, jedoch ursächlich meist ein schlechtes Führungsverhalten der Vorgesetzten, aber auch eine fehlende berufliche Perspektive bzw. die mehr oder weniger bewusste Erkenntnis, eine Tätigkeit auszuüben, die nicht zu den eigenen Fähigkeiten und Interessen passt. Gestmann ergänzt, dass in der Personalentwicklung Potenzialanalysen genutzt werden, um Wissen, Fähigkeiten, Motivation und Persönlichkeitsmerkmale von Mitarbeitern zu ermitteln und diese einen entscheidenden Einfluss auf die Leistungsfähigkeit der Organisation haben. Anzumerken ist an dieser Stelle, dass in der vorliegenden Forschungsarbeit die Gruppenzusammensetzung und die Persönlichkeitsmerkmale, der an dem Veränderungsprozess beteiligten Mitarbeitern nicht näher untersucht werden, da dies ein eigenes umfangreiches Forschungsfeld darstellt. Der interessierte Leser findet hierzu vertiefende Literatur unter anderem in dem Team Management Modell von Charles Margerison und Dick McCann (Tscheuschner/Wagner, 2008). Aus Sicht der Autoren entsteht Erfolg und Effizienz dann in einem Team, wenn jedes Gruppenmitglied entsprechend seinen individuellen Arbeitspräferenzen eingesetzt wird und ein Hochleistungsteam entwickelt sich, wenn es darüber hinaus der Führungskraft gelingt, die unterschiedlichen Potenziale der Mitarbeiter durch Kooperation und Kommunikation zu bündeln.

2.3.1.1 Was bedeutet Führung in Veränderungsprozessen?

Die Anforderungen an die Führung in den Organisationen haben sich aufgrund der beschriebenen Veränderungsprozesse und der zunehmenden Individualisierung, Optionierung und Enttraditionalisierung stark verändert (vgl. hierzu Heidbrink/Jenewein, 2008, S. 317-322). Aus Sicht von Heidbrink und Jenewein gilt der Mensch in der heutigen Gesellschaft als der oberste Wert an sich und sie verweisen darauf, dass das eigene Leben hoch bewertet wird, was im historischen Vergleich nicht immer so war. Das Streben nach individuellem Glück beschränkt sich nicht mehr nur auf ein sicheres finanzielles Auskommen, sondern auch auf die Frage nach dem individuellen Nutzvorteil und der Sinnhaftigkeit der Beschäftigung an sich. Darüber hinaus wollen die Menschen ihren Leistungsbeitrag am Erreichen des übergeordneten Gesamtziels erkennen und sie wollen in einer „Winner-Company“ arbeiten, Perspektiven für sich sehen, sich am Arbeitsplatz wohl fühlen, sich inhaltlich verwirklichen und mit den Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten gut auskommen. In Bezug auf Mitarbeiterführung fassen die Autoren zusammen, dass je stärker eine Organisation von den modernen Gesellschaftstendenzen durchdrungen ist, desto anspruchsvoller wird heutzutage die Aufgabe der Mitarbeiterführung und die Bedeutung eines an die Individualität des Mitarbeiters anknüpfenden Führungsverhaltens nimmt kontinuierlich zu. Bestätigung finden diese Aussagen in den

Studien „Was ist gute Arbeit?- Anforderungen aus Sicht der Erwerbstätigen“ (Fuchs, 2006), „Was ist gute Arbeit?- Das erwarten Erwerbstätige von ihrem Arbeitsplatz“ (Sedlatschek, 2008) und „DGB-Index Gute Arbeit“ (Fuchs/Trischler, 2009).

Aus Sicht der Unternehmen haben Sallet et al. (2005, S. 78-80) in ihren Untersuchungen bundesweit über 1.500 Geschäftsführungen befragt und kommen zu dem Ergebnis, dass von den Mitarbeitern in Veränderungsprozessen erwartet wird, dass diese den Prozess mittragen und vertreten, sich für das Gelingen einsetzen und sich mit eigenen Ideen, Einwendungen und Befürchtungen an der Umsetzung beteiligen. Überführen wir nun die Erwartungen der Mitarbeiter – nach einer frühzeitigen und aktiven Einbindung in die Gestaltung von Veränderungsprozessen – dann zeigt sich, dass sich die Erwartungen der Mitarbeiter, mit denen der Unternehmensführung größtenteils decken. Sallet et al. kommen zu dem Schluss, dass, wenn die Befragten fast einstimmig die Mitarbeiterereinbindung für wichtig halten und sich die gewünschten Ergebnisse nicht einstellen, so deutet dies auf Schwierigkeiten und Hindernisse in der praktischen Umsetzung hin. Einheitlich finden sich in der Fachliteratur gleichlautende Aussagen, dass Widerstände gegen Veränderungen, mit Ängsten der Mitarbeiter begründet wird und diese auf Führungsmängel zurückzuführen sind und somit kommt der Führung laut Sallet et al., eine herausgehobene Rolle für eine nachhaltige Einführung von Veränderungsvorhaben zu. Für die eigene Forschung stellt sich die Frage, „Welchen Beitrag kann Führung leisten, um den Abbau von Widerständen und Ängsten im Einführungsprozess der Veränderung zu unterstützen?“.

An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass in den nachfolgenden Ausführungen nicht der unsinnige Versuch unternommen werden soll, die in zahlreichen Publikationen beschriebenen und analysierten Führungsstile⁴⁸, wie den des autoritären (Gehorsamsverhältnis); kooperativen (aktive Mitarbeit und teilweise Mitentscheidung der Mitarbeiter); laissez-fairen (starke Verhaltensfreiheiten für die Mitarbeiter, im Grund führerlos); patriarchalischen (Herrschaftsanspruch, die Mitarbeiter sind zu Gehorsam verpflichtet); charismatischen (Führen durch persönliche Autorität und Ausstrahlung); bürokratischen (auf Basis von Versachlichung, Regelungen und Kompetenzen); situativen (angepasst an die Bedürfnisse bzw. den Reifegrad des einzelnen Mitarbeiters und die jeweilige Situation); gruppenbezogenen (individuell ausgerichtet an das Verhalten, Benehmen und Ansehen der einzelnen Gruppenmitglieder); etc. aufzuarbeiten, sondern es werden vorrangig die Aspekte der

⁴⁸ Thom (2009b, S. 87) definiert: „Unter einem Führungsstil versteht man eine grundsätzliche Handlungsmaxime des Vorgesetzten. Gegenüber dem in der konkreten Situation stark modifizierbaren Führungsverhalten bleibt der Führungsstil über einen längeren Zeitraum konstant. Führungsstile sind vereinfachte Modelle, mit deren Hilfe die Realität beschreibbar und konkretes Verhalten gestaltbar ist“. Nach Rahn (2000, S. 57) ist der Führungsstil ein Führungsinstrument, das die Grundhaltung zeigt, mit der Vorgesetzte die ihnen unterstellten Mitarbeiter beeinflussen und mit dem Führungsstil wird ein idealtypisches Verhaltensmuster des Vorgesetzten beschrieben. Die Ausführungen von Walter (2005, S. 272) ergänzen, dass der Führungsstil aussagt, wie sich der Vorgesetzte gegenüber dem Mitarbeiter verhält, es nicht nur den „einen“ bestimmten Führungsstil gibt der in jeder Situation angewandt werden kann und zu den Faktoren die auf das Führungsverhalten Einfluss nehmen, zählen die Persönlichkeit des Führenden, seine Motive und sein Menschenbild, seine Qualifikation, die Unternehmensphilosophie und die Unternehmenskultur. Auf die Frage „Welche Motive gibt es für den Wunsch, Führungskraft zu werden“ erhält man von Brand (Schlingmann, 2011, S. 19), der sich u.a. auf die 16 Lebensmotive von Reiss bezieht, die Antwort: „Dieser Wunsch beinhaltet zumeist ein Streben nach Macht und nach guter Leistung. Aber auch die Ehre kann ausschlaggebend sein, weil etwa dem Chef versprochen wurde ihn zu beerben. Die klassischen fünf Motive, um führen zu wollen, sind die so genannten Karrieretreiber Macht, Ehre, Rache/Kampf, Neugier und Status“.

Führung herausgestellt, welche die Sicht- und Handlungsweisen der Mitarbeiter in der Einführung von Veränderungsprozessen maßgeblich beeinflussen.

Um den bedeutsamen Aspekt der Führungsstile für die eigenen Untersuchungen nicht gänzlich zu überspringen, lassen Sie uns hierzu [Stahle \(1999, S. 337-338\)](#) hören, der sich in seinen Ausführungen auf die Kontinuum-Theorie von Tannenbaum und Schmidt (1958) bezieht und für die vorliegende Arbeit einen sinnvollen Rahmen bildet. In dem Modell wird das Führungsverhalten in sieben Verhaltensklassen eingeordnet und diese richten sich nach dem Ausmaß der Anwendung von Autorität durch den Vorgesetzten und den Grad der Entscheidungsfreiheit durch die Mitarbeiter. Wie in Abbildung 2.3-1 dargestellt, steigt in einer Bewegung nach rechts der Freiraum der Mitarbeiter und die Entscheidungsbeteiligung, während in einer Bewegung nach links, der Freiraum der Partizipation sinkt. Als wichtigste Faktoren, die bei der Wahl des richtigen Führungsverhaltens zu berücksichtigen sind [besser wäre hier meines Erachtens nach der Begriff des situativ angepassten Führungsverhaltens; A.E.], nennt Stahle die Charakteristika des Vorgesetzten wie dessen Wertesystem und das Vertrauen in die Mitarbeiter und in die eigenen Fähigkeiten; Charakteristika der Mitarbeiter wie deren fachliche Kompetenzen, Motivation und Engagement und die Charakteristika der Situation wie beispielweise die Art der Organisation oder die Art des aufgetretenen Problems. Als Kernaussage des Modells lässt sich formulieren, dass unterschiedliche Konstellationen unterschiedliche Führungsstile erfordern und das Modell gibt darüberhinaus einen einfachen und nachvollziehbaren Überblick über die verschiedenen Führungsverhaltensweisen. In seinen Thesen zur Auswahl von Führungsstilen ergänzt [Thom \(2009b, S. 124\)](#), dass die meisten Führungsstilkonzepte Flexibilität fordern und meint damit, die Anpassungsfähigkeit des Führenden an die Führungssituation. Aus Sicht von Thom liegt demzufolge ein Hauptansatzpunkt für die Entwicklung von Führungskräften darin, die Führenden in der Diagnose der Situation und in der Anwendung unterschiedlicher Führungsstile zu schulen und er vertritt die Sichtweise, dass eine reife Führungskraft keines der dargestellten Konzepte einfach imitieren, sondern eine Kombination wählen wird, die letztlich eine persönlichkeitsgerechte Eigenentwicklung darstellt.

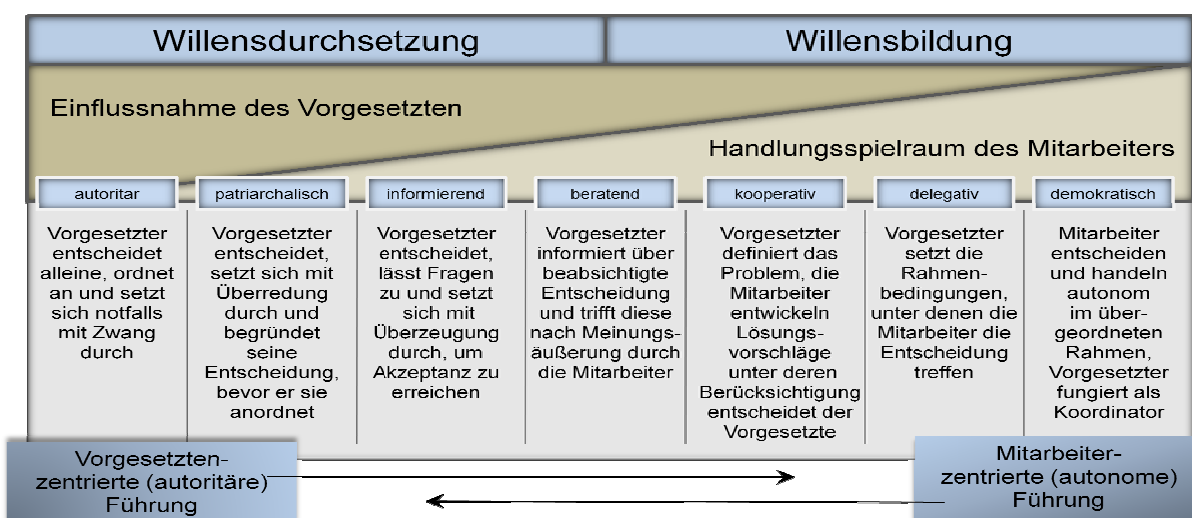


Abbildung 2.3-1: Unterschiedliche Führungsverhaltensweisen im Zusammenhang von Willensdurchsetzung und Willensbildung (in [Anlehnung Tannenbaum und Schmidt, zitiert in Stahle, 1999, S. 337](#))

2.3.1.2 Definition von Führung

Bei Recherchen zur Rahmenthematik von Mitarbeiterführung zeigt sich dem Suchenden, dass es sich um einen komplexen Sachverhalt handelt und es überrascht nicht, dass hierzu eine Vielzahl an Theorien und Hypothesen existieren. Zu dem Begriff Führung finden sich zahlreiche Definitionen, die je nach Prägung und Fachdisziplin ökonomisch, psychologisch, humanistisch, sozial und pädagogisch formuliert werden. Lassen Sie uns in Anlehnung an die Recherchen von [Eichenberg \(2007, S. 15\)](#), einige ausgewählte Definitionen zu „Führung“ lesen: „[Führung ist ein] Prozess, eine Gruppe (oder Gruppen) von Leuten durch (vornehmlich) zwangfreie Mittel in eine gemeinsame Richtung zu bewegen“ ([Kotter, 1989, S. 29](#)); „[Führung ist ein] interaktionaler Prozess zielorientierten Einflussnehmens auf Leistungsverpflichtete zum Durchsetzen der zu erfüllenden Ergebnis- und Verhaltensziele“ ([Richter, 1999, S. 557](#)); „Führung ist zielbezogene Einflussnahme. Die Geführten sollen dazu bewegt werden, bestimmte Ziele, die sich meist aus den Zielen des Unternehmens ableiten, zu erreichen“ ([Rosenstiel et al., 2009, S. 4](#)); „Führung kann [...] als zielorientierte und zukunftsbezogene Verhaltensbeeinflussung verstanden werden, die sich auf Leistungsinduktion und Zufriedenheitserzeugung richtet“ ([Steinle, 2005, S. 561](#)); „Führung wird verstanden als ziel- und ergebnisorientierte, aktivierende und wechselseitige, soziale Beeinflussung der Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation. Mitarbeiterführung gestaltet die Einflussbeziehungen in führungsorganisatorisch differenzierten Rollen im Rahmen von Arbeitsverträgen“ ([Wunderer, 2007, S. 4](#)); „[Leadership] ... involves a process whereby intentional influence is exerted by one person over other people to guide, structure, and facilitate activities and relationships in a group or organization“ ([Yukl, 2006, S. 3](#)). Den einzelnen Definitionen gemein ist, dass Führung ein richtungsweisendes und steuerndes Beeinflussen des Verhaltens und der Einstellungen der Mitarbeiter ist mit dem Ziel, bestimmte Ereignisse zu erreichen. Aufgabe des Führenden ist es, den Mitarbeitern die aus den Unternehmenszielen abgeleitete Bereichsziele zu vermitteln und sie dazu zu bringen, dass diese auch erreicht werden. [Drucker \(2005, S. 27\)](#) schreibt hierzu: Da die Ergebnisse und die Leistungen von den Mitarbeitern erbracht werden, steht der Mensch im Mittelpunkt [siehe auch Zitat von G. Duttweiler in Kapitel 2.2.3; A.E.]. Führen bedeutet, den Mitarbeitern den Sinn ihrer Aufgaben und über Ziele die Richtung aufzuzeigen und die Menschen entsprechend ihren Voraussetzungen und den Aufgaben zu entwickeln und zu fördern, ihre Stärken nutzen und den Schwächen ihre Bedeutung nehmen. Um seiner Führungsaufgabe gerecht zu werden muss der Führende, zur Entfaltung der Mitarbeiterpotenziale und zur Erreichung der Unternehmensziele, Verantwortung übernehmen⁴⁹. Im Rahmen der eigenen Forschungsarbeit wollen wir Mitarbeiterführung, in Anlehnung an [Wittling \(2012, S. 34\)](#), wie folgt definieren: „Die Beeinflussung von Einstellungen und Verhaltensweisen einzelner Personen bzw. des sozialen Systems, sowie die Steuerung und Koordination der Interaktionen zwischen

⁴⁹ [Steinert und Halstrup \(2011\)](#) kommen in ihrer Studie zu dem Schluss, dass sich die Führungsrealität in den deutschen Unternehmen deutlich von den theoretischen Modellen unterscheidet. Im Ergebnis verdeutlicht die Untersuchung zwei Dinge: „Schlechtes Führungsverhalten wird in der Regel nicht sanktioniert, sofern und solange das operative Ergebnis stimmt. Gutes Führungsverhalten wird nicht belohnt, was sich daran zeigt, dass das Thema „Führung“ als Komponente von Zielvereinbarungen eine eher untergeordnete Rolle spielt und meist nur partiell berücksichtigt wird. Eine notwendige Führungskultur kann so nicht entstehen“.

den verschiedenen Personen bzw. im sozialen System mit dem Zweck, sowohl die Interessen der Organisation als auch die der Mitarbeiter umsetzen“.

Von Hüther (2008, S. C5), dessen Forschungsschwerpunkte als Neurobiologe unter anderem in der Auswirkung von Angst und Stress liegen, erhält man auf die Frage was eine gute Führungskraft ausmacht die Antwort: *„Souveränität und die Fähigkeit, Mitarbeiter dazu einzuladen oder noch besser zu inspirieren, ihre Potentiale zu entfalten und in ihnen das Gefühl zu wecken, dass jeder mit seinen besonderen Fähigkeiten gebraucht wird, dazugehört“.* Hüther gibt zu bedenken, dass wenn Führung „auf die alte Tour“ erfolgt und meint damit, über Abhängigkeiten schaffen, Verunsicherung und Angst verbreiten, Druck ausüben oder Belohnung versprechen, werden die Mitarbeiter nicht das entfalten können was für eine erfolgreiche und nachhaltige Einführung von Veränderungsprozessen benötigt wird: Mitdenken, Mitgestalten, Teamgeist und Kreativität. Durch Druck werden negative Gefühle wie Verunsicherung, Angst, Ablehnung, Ohnmacht bis hin zu Wut und Hass erzeugt und Hüther führt weiter aus, dass dabei zwangsläufig nur eines herauskommen kann, *„nämlich eine negative emotionale Besetzung von allem, was mit der durch Druck erzeugten Leistung zu tun hat. Den Mitarbeitern wird dann schon schlecht, wenn sie morgens wieder in den Betrieb müssen, wenn sie den Chef sehen, wenn sie an Arbeit denken. Wer es als Führungskraft geschafft hat, seine Mitarbeiter in diese Haltung zu treiben, muss sich wohl mit ständig steigenden Reibungsverlusten abfinden. Durch unmotivierte, entmutigte, resignierte, nur noch auf ihr eigenes Wohlergehen fokussierte, desinteressierte und jede Veränderung ablehnende Mitarbeiter“.*

Von Eppler (2009b, S. 63), der sich auf Mintzberg und dessen zehn Führungsrollen von Managern bezieht, erhält man hierzu folgende Antwort: *„Was muss ein Manager alles tun, um eine effektive Führungspersönlichkeit zu sein? Darüber streiten sich Wissenschaftler und Praktiker schon seit Jahrzehnten. Die Fülle von Rollenmodellen und Führungsansätzen kann unmöglich in einem Paragraphen oder Bild zusammengesetzt werden. [...] verschiedene Studien (etwa von Hooijberg, Denison oder Hart und Quinn aus den 90er Jahren) zeigen, dass sich erfolgreiche Führungskräfte unter anderem dadurch auszeichnen, dass sie ein großes Spektrum von Führungsrollen wahrnehmen. Man spricht von «behaviorial complexity», die sich positiv auf den Führungserfolg auswirkt“.* Aus Sicht von Eppler ist Mintzbergs Ansatz, der zehn Führungsrollen, nach wie vor der Klassiker der Führungsmodelle. Mintzberg (2009) betont in seinem Modell, dass eine gute Führungskraft sowohl soziale (personenorientierte), wie auch informationelle (informationsorientierte) und entscheidungsorientierte (handlungsorientierte) Rollen einnehmen muss.

Eine sehr pragmatische Beschreibung geben Berger et al. (2008, S. 189) und ergänzen, dass erfolgreiche Führungskräfte (wie das berühmte Chamäleon) in der Lage sind auf Situationen einzugehen, je nachdem wer ihnen gerade gegenübersteht, ohne dabei die eigene Identität zu verlieren. Weiter führen die Autoren aus, *„Sie wissen, wo sie hinwollen, aber sie wissen vor allem, wo sie hergekommen sind, d.h. welche Entwicklung sie vor dem Hintergrund ihrer eigenen Vergangenheit genommen haben. Daher ist ihnen klar, wo und auf welchem «Fundament» persönlicher Erfahrungen sie stehen. Darüber hinaus hören sie auf ihre Intuition und haben ein Gespür für Bedürfnisse der Personen, die sie beeinflussen wollen“.* Auf die Frage, „Wie definiert sich Führung“ geben Berger et al. die Antwort, *“Führung ist der Versuch, steuernd und richtungsweisend auf das Verhalten anderer Menschen einzuwirken, um eine Zielvorstellung zu verwirklichen.“*

Darüber hinaus bezieht sich Führung auch auf das eigene Verhalten (das Führen der eigenen Person). Objekte der Führung sind somit einzelne Personen bzw. Personengruppen“ (S. 189). Ergänzend fügen die Autoren hinzu, dass sich der systemische Ansatz von Führung wie folgt definiert: „Führungssituationen sind komplexe soziale Konstellationen, die von allen Beteiligten gestaltet werden. Die Rollenträger (Führungskräfte und Mitarbeiter) handeln ihre wechselseitigen Erwartungen und ihre Beiträge miteinander aus. Da menschliches Verhalten nicht willkürlich determiniert werden kann, ist Führung immer nur der Versuch, eine Beeinflussung anderer Personen unter Berücksichtigung aller erkennbaren und handhabbaren Faktoren zu bewirken. Das Handeln der Geführten wird nicht nur durch die Führungskraft beeinflusst, sondern ebenfalls durch ihre Motive, Ziele, Kosten-Nutzen Betrachtungen und Wertvorstellungen“ (S. 195). Abschließen wollen wir die nahe zu unüberschaubare Vielzahl an vorhandenen Definitionen mit der von Doppler und Lauterburg (2008, S. 69), die sich auf die zurzeit vollziehende Veränderung beziehen und darauf verweisen, dass die Funktion der Führung nicht mehr im wesentlichen darin besteht Arbeit vorzubereiten, Aufgaben zu verteilen und das Tagesgeschäft zu koordinieren sondern, „Rahmenbedingungen zu schaffen, die es normal intelligenten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglichen, ihre Aufgaben selbstständig und effizient zu erfüllen“.

2.3.1.3 Mitarbeiterführung am Ort der Wertschöpfung

„Wenn Du wissen willst, was in Deinem Unternehmen verbessert werden kann, frage Deine Mitarbeiter“

Peter F. Drucker (zitiert in Doppler/Lauterburg, 2008, S. 70)

Unternehmen, und hier im speziellen in der Automobilzulieferindustrie, führen gegenwärtig unter dem modern klingenden Namen „Shopfloor-Management“ ganze Bündel von Werkzeugen und Methoden zur Effizienz- und Qualitätssteigerung in der Produktion ein. Der aus dem englischen Wort für Fabrik/Werkstatt/Fertigung stammende Begriff „Shopfloor“ findet immer breitere Anwendung in der betrieblichen Umgangssprache und hierunter versteht man in der Industrie den Produktionsbereich, als den Ort der Wertschöpfung. Ausgehend von der Untersuchungsplanung des eigenen Forschungsvorhabens stellt sich die Frage, „Wie sind die untersten Führungsebenen⁵⁰ in die Veränderungsplanung eingebunden und welchen Einfluss haben deren Sicht- und Handlungsweisen auf die Akzeptanz der ihnen unterstellten Mitarbeiter in der Einführungsphase von Veränderungsprojekten?“.

Bei Recherchen finden sich eine Reihe von Studien, wie beispielsweise der Prognos AG, welche die spezifischen Probleme des mittleren Managements und deren Sand-

⁵⁰ Anm.: In vielen Unternehmen [wie auch in dem Eigenen; A.E.] wurde der aus dem Toyota Produktionssystem übernommene Begriff des Lean Management zu Beginn falsch interpretiert und hierbei u.a. die unteren Führungsebenen abgebaut mit der Auswirkung, dass das "Shopfloor-Management" verloren ging und in Folge führte dies zu nicht unerheblichen Problemen bei der Einführung von Veränderungsprojekten. Im Benchmark zu Toyota, liegt bei diesem Unternehmen die Betreuungsdichte auf der untersten Führungsebene bei sechs bis zehn Mitarbeitern. Ein Team- bzw. Gruppenleiter kann sich somit intensiver um die Weiterentwicklung seiner Mitarbeiter und der Arbeitsabläufe kümmern und nimmt wesentlich mehr Funktionen wahr, die ansonsten von Fachabteilungen erledigt werden müssten. Dadurch können Schnittstellenverluste vermieden werden, so dass der "Hancho" (japanischer Begriff für den Gruppenleiter, bei Toyota heute "Team Leader" genannt) nicht "gebremst" wird und er Effizienz-, Qualitäts- und Sicherheitsverbesserungen in einer hohen Geschwindigkeit umsetzen kann (vgl. hierzu Liker/Meier, 2007, S. 285-286).

wichposition bewerten (vgl. hierzu Schmidt, 2011, S. 17), jedoch kaum konkrete Hinweise darauf, wie die Führungskräfte des unteren und mittleren Managements in Veränderungsvorhaben einbezogen werden. Vahs und Leiser (2007, S.120) kommen in ihren Untersuchungen zu der Aussage, dass die Fähigkeit zum Managen von Veränderungsvorhaben sich zunehmend zu einer neuen Schlüsselkompetenz für Führungskräfte entwickelt und zunehmend wird die Rolle der mittleren Führungskräfte im Change Management, in den Fokus der Betrachtungen gerückt. Nach Vahs und Leiser hat die mittlere Führungsebene einen entscheidenden Einfluss auf den Veränderungsprozess und muss als erfolgskritische Größe gesehen werden. Aus Sicht der Autoren bildet die mittlere Führungsebene „[...] gewissermaßen den »Transmissionsriemen« zwischen den visionären Vorstellungen der Unternehmensführung und den von Machbarkeitsüberlegungen geprägten Verhaltensweisen der unteren Führungskräfte und der Ausführungsebene“.

Bestätigung finden diese Überlegungen u.a. in Praxisbeispielen von Fischer (2011, S. 22-30) und den Referaten der 35. deutschen Industrial-Engineering-Tagung „Produktion 2010 – wirklich schlank?“ (vgl. hierzu Stroh, 2009, S. 6-8). Manager aus ausgewählten Best-Practice-Unternehmen präsentieren ihre Erfahrungen aus Veränderungsprojekten und es finden sich Aussagen wie beispielsweise: „Größtes Hemmnis beim Veränderungsprozess war das Überzeugen der Mitarbeiter [...]“ (Löw, Griwe Innovative Umformtechnik GmbH); „Die Erfolgsfaktoren im Änderungsprozess sind die im Unternehmen vorhandene Flexibilität und Erneuerungsbereitschaft der Mitarbeiter [...]“ und „Von entscheidender Bedeutung ist, das die gesamte Führung hinter dem Änderungsprozess steht [...]“ (Lumpp, Audi AG); „[...] ist die größte Herausforderung und stellt immer wieder neue Ansprüche an die Kommunikation, an die Mannschaft und die Überzeugungskraft für die gesamte Idee“ (Lüling, Lüling KG); „Nur ein hochmotivierter Mitarbeiter kann gute Qualität und Leistung bringen. Neben den bekannten Methoden der Lean Production bedarf es deshalb einer Mitarbeiterorientierung und einer Auseinandersetzung mit dem Thema Führung, um schlanke Produktion umzusetzen“ (Laube, Stihl AG & Co. KG); „Gesucht wurde jedoch nach einem Weg, dauerhaft Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Das erreicht man nur, indem man die Menschen mitnimmt und begeistert“ und „Das größte Hemmnis bei der Umsetzung sind die Führungskräfte. Deren Aufgabe ist es, Mitarbeiter nicht zu demotivieren, sondern durch das Beschreiben von Gestaltungsspielräumen den Freiraum für ihre Entwicklung zu gewährleisten“ (Hochgeschurtz, tesa SE); „Entscheidend für den Erfolg der Verbesserungsmaßnahmen sind dabei zum einen die konsequente Einbeziehung der Mitarbeiter, zum anderen die Herstellung einer möglichst großen Transparenz der Prozesse mittels geeigneter Kenngrößen. Die Erfahrung zeigt zudem, dass dort die Verbesserungspotenziale am größten sind, wo funktions- oder abteilungsübergreifend an Schnittstellen zusammengearbeitet wurde“ (Heilig, ZF AG). Die Erfahrungen der Praktiker aus den Unternehmen decken sich mit den Sichtweisen der wissenschaftlichen Publikationen und es kann daraus abgeleitet werden, dass eine erfolgreiche Einführung von Veränderungsvorhaben gegenwärtig und auch in der Zukunft einen hohen Stellenwert in den Unternehmen einnimmt, die Vorgehensweise der Einführung von Changeprozessen von den Verantwortlichen als „verstanden“ erlebt wird und dennoch in vielen Unternehmen der Erfolg des Vorhabens von dem Prinzip „Zufall“ abhängt⁵¹.

⁵¹ Philippeit (2009) formuliert hierzu trefflich: „In der Theorie ist Veränderungsmanagement ja hinreichend bekannt. Das heißt aber noch nichts für die Praxis“ (S. 27).

Lassen Sie uns noch einmal auf die im ersten Kapitel beschriebenen Studien und die Ausführungen zu Change Management zurückkommen. Empirische Untersuchungen wie beispielweise die von [Frigge et al. \(2007\)](#) deuten darauf hin, dass den Führungskräften bei der Einführung von Veränderungsprozessen eine entscheidende Rolle zu kommt und verweisen gleichzeitig auf die hohen Misserfolgsraten bei der Einführung von Veränderungsvorhaben. Die eigenen Recherchen decken sich hierbei mit denen von [Philippeit \(2009, S. 21-31\)](#), die sich im Rahmen ihrer Dissertation mit den Anforderungen an das mittlere Management in Veränderungsprozessen auseinandersetzt und die Aussage formuliert, dass zwischen 50 und 80 Prozent der Veränderungsvorhaben in Unternehmen als nicht erfolgreich eingestuft werden. Als wesentliche Ursache dieser unbefriedigenden Ergebnisse nennt sie, dass unzureichende Engagement der oberen Führungsebenen und die fehlende Erfahrung der Führungskräfte in der Gestaltung und Umsetzung von Veränderungsprozessen. Weitere Aussagen sind, dass mit der Phase der Mobilisierung meist eine deutliche Verlagerung der Verantwortung für den Veränderungsprozess stattfindet, da das TOP-Management in den Hintergrund rückt und die Aufgaben schwerpunktmäßig von den mittleren und unteren Führungskräften übernommen werden. Zustimmung findet sich auch darin, dass *„in der Initialisierungs- und Konzipierungsphase eines Veränderungsprozesses spielen die Führungskräfte des mittleren Managements zunächst meist noch keine nachgelagerte Rolle. [...] Den operativen Führungskräften kommt aber vor allem in der Mobilisierungs- und Umsetzungsphase des Veränderungsvorhabens eine Schlüsselrolle zu“*. Kommen wir hierbei zurück auf die Beschreibungen in Kapitel 2.2-3 dann kann in Übereinstimmung mit den Untersuchungsergebnissen von Philippeit die Kernaussage formuliert werden: *„Die Schwierigkeit des unteren- und mittleren Managements ist, dass es bei Veränderungsprojekten nicht in die Planungs- und Gestaltungsaufgaben einbezogen wird, die Veränderungen aber umsetzen und deren Notwendigkeit an die Mitarbeiter vermitteln muss und dabei müssen die Führungskräfte im Shopfloor beide Perspektiven – die unternehmerische Notwendigkeit für die Veränderungen und die damit einhergehenden Risiken für die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter nach Orientierung und Stabilität – miteinander verknüpfen“*, siehe hierzu Abbildung 2.3-2.

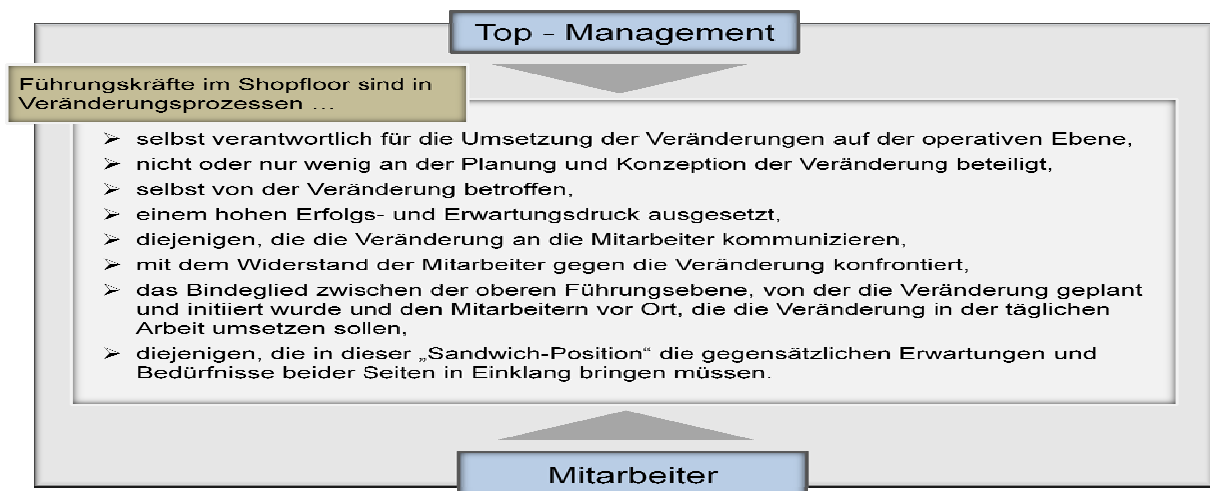


Abbildung 2.3-2: Die Führungskräfte des Shopfloors im Spannungsfeld der Erwartungshaltung des Managements, den zeitlichen Rahmenbedingungen und den Erwartungen und den Ängsten der Mitarbeiter (in Anlehnung [Philippeit, 2009, S. 24](#) und [Liker/Meier, 2007, S. 548-550](#))

Philippeit kommt in ihrem Fazit zu dem Schluss, dass in der betrieblichen Praxis das mittlere Management als Zielgruppe für unterstützende Personalentwicklungs- oder Kommunikationsmaßnahmen in Veränderungsprozessen oft stark vernachlässigt wird und das in vielen Unternehmen das Bewusstsein der Anforderungen an diese Führungsebene und der daraus resultierende Entwicklungsbedarf bisher noch fehlen. Ihre Empfehlungen sind unter anderem eine gezielte Qualifizierung und Weiterentwicklung der mittleren Führungskräfte eines Unternehmens und dabei deren Rolle innerhalb der Veränderungsprojekte klarer zu definieren.

Für die Systemeingrenzung der eigenen Forschungsarbeit liegt der Schluss nahe, den Sicht- und Handlungsweisen der unteren Führungsebene besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Hören wir hierzu nochmals Philippeit (S. 24): *„Es ist wesentlich, dass die mittleren Führungskräfte mögliche Widerstände der Mitarbeiter gegen die geplante Veränderung erkennen und die Ursachen verstehen, um daraus Maßnahmen abzuleiten, die z.B. durch verstärkte Information, Kommunikation oder Partizipation das Verständnis und die Akzeptanz der Mitarbeiter sichern“*. Somit spielt die eigene Bereitschaft der Führungskräfte am Shopfloor für die Veränderung eine grundlegende und erfolgskritische Rolle. Es kann davon ausgegangen werden, dass wenn die Führungsebene am Ort der Wertschöpfung das Veränderungsvorhaben aktiv unterstützt, mitgestaltet, vorantreibt und Bereitschaft zeigt Verantwortung im Veränderungsprozess zu übernehmen, überträgt sich diese notwendige Vorbildfunktion auf die Motivation und Veränderungsbereitschaft der beteiligten Mitarbeiter.

Nicht unkommentiert lassen wollen wir die Aussagen von Studien⁵², die das Scheitern von Veränderungsprozessen vordergründiger im fehlenden Engagement der oberen Führungsebene sehen, wie beispielsweise Rösler et al. (2009, S. 45): *„Maßgebliche Determinanten für dieses ernüchternde Ergebnis liegen in der Führungsverantwortung der mit der Umsetzung betrauten oder daran beteiligten Führungskräfte. Unzureichendes Engagement der obersten Führungsebene, unklare Zielbilder und Visionen der Veränderungsprozesse und fehlende Erfahrung der Führungskräfte im Umgang mit den betroffenen Mitarbeitern, sind nur einige der Gründe, die das Scheitern von Veränderungen herbeiführen“*. In einer Studie von Cappgemini (2008, S. 41-42) findet sich hierzu der Hinweis, dass das Commitment und die Glaubwürdigkeit des Managements den wichtigsten Erfolgsfaktor in Veränderungsprozessen darstellt und Zitat: *„Allzu oft mussten die Befragten offenbar in der Vergangenheit das Scheitern von Veränderungen durch einen wankelmütigen Vorstand erleben oder konnten sich von der erfolgskritischen Wirkung eines mit der Veränderung auf das Engste verbundenen Managements überzeugen“*. Im Rahmen der Systemabgrenzung und dem Fokussieren der eigenen Forschungsarbeit auf die Führungskräfte im Shopfloor, wollen wir diesen Aussagen derzeit keine vertiefende Beachtung schenken.

Bevor wir uns in dem nachfolgenden Kapitel mit Widerständen und deren Bedeutung für das eigene Forschungsvorhaben auseinandersetzen, lassen sie uns noch die Kommentare von Dörich, in seiner Funktion als Vertreter des Arbeitgeberverbandes Südwestmetall und Neuhaus, als Arbeitswissenschaftler vom Institut für angewandte Arbeitswissenschaften in Düsseldorf, hören. Dörich und Neuhaus (2009, S. 14-18)

⁵² Neuhaus (2009, S. 26) kommt in seinen Studien zu der Aussage, dass in vielen Unternehmen bei den Führungskräften eine Reorganisationsmüdigkeit zu beobachten ist und nennt als mögliche Gründe für die Demotivation, die erfolglosen Reorganisationsprojekte der vergangenen Jahre.

sehen sich, aufgrund ihrer Erfahrungen und regelmäßigen Studienreisen nach Japan, als Kenner der Toyota Philosophie und vertreten die Sicht, dass der nachhaltige Erfolg von Lean Production und deren Einführung nur dann gewährleistet ist, wenn die verwendeten Methoden in Einklang mit den Führungsinstrumenten stehen. Die Autoren bestätigen die vorausgegangenen Ausführungen, dass sich das Management mit den betriebsspezifischen Anforderungen der Führungskräfte auseinandersetzen muss und nennen hierzu eine Reihe von Rahmenbedingungen wie beispielweise Präsenz vor Ort, ausreichende Zeit für das Kerngeschäft, Erweiterung der Führungskompetenz etc.. Was diesen Aussagen jedoch zusätzlich und nutzbringend für die eigene Untersuchungsplanung entnommen werden kann ist der Hinweis, dass *„Der Führungsalltag ist in vielen deutschen Unternehmen überwiegend geprägt durch »Troubleshooting« oder »Feuerlöschen« der Führungskräfte. Hierbei handelt es sich um die Beseitigung täglicher Schwierigkeiten, die häufig durch Fehler anderer betrieblicher Akteure oder aber durch Schnittstellenprobleme ausgelöst werden und sich im eigenen Bereich eklatant auswirken“*. Dies behindert die Führungsarbeit und die hieraus entstehenden Verzögerungen oder gar Stillstände in den Veränderungsprozessen, führen aus Sicht der Autoren zu enormen Kosten durch Verschwendung von Mitarbeiterressourcen und verhindert bzw. verzögert Innovationen und die Weiterentwicklung in allen Unternehmensbereichen⁵³. Im weiteren finden sich gleichlautenden Aussagen wie *„[...] motivierte und kompetente Führungskräfte, die sich um ihr eigentliches Kerngeschäft, d.h. Führung vor Ort, kümmern können“*, *„[...] Führungskräfte für ihr technisches Wissen wie für ihre Führungskompetenzen gleichermaßen respektiert werden. Beide Kompetenzen sind gleichwertig“*, *„Zur stetigen Verbesserung der wirtschaftlichen Daten leiten die Führungskräfte die Mitarbeiter permanent vor Ort an, Verschwendung zu erkennen und gemeinsame Abhilfemaßnahmen zu entwickeln“* und *„[...] Verbesserungen müssen jedoch sehr schnell über die Führungskräfte getestet und umgesetzt werden, um u.a. die Motivation und Aktivität der Mitarbeiter im Verbesserungsprozess nachhaltig aufrecht zu erhalten“*.

In Anlehnung und Übereinstimmung mit dem Fazit von Dörich und Neuhaus lässt sich festhalten: Den Führungskräften im Shopfloor kommt eine Schlüsselposition innerhalb der Veränderungsprozesse zu. Ein hohes Maß an Engagement und eine permanente Motivation von Mitarbeitern in allen Unternehmensbereichen erfordern vom Management eine klare und sichtbare Konzentration auf das Führen von Mitarbeitern am Ort der Wertschöpfung und ein gemeinsames Commitment zu den Führungsleitsätzen und zugleich das Führen von Mitarbeitern in den Mittelpunkt des täglichen Führungsverhaltens zu stellen, sind Voraussetzung für den nachhaltigen Erfolg von Veränderungsprozessen. Veränderungen können letztlich nur unter Mitwirkung aller beteiligten und betroffenen Mitarbeiter zielführend umgesetzt werden und sind ein »Gemeinschaftsprojekt«, wobei nur wenige das Projekt initiieren, steuern und vorantreiben. Aufgabe der Führungskräfte am Ort der Wertschöpfung ist unter anderem die Widerstände der Mitarbeiter zu überwinden und diese von der

⁵³ Kaplan und Norton (2008, S. 30) kommen in den Beschreibungen ihres Managementkreislaufmodells zu gleicher Aussage: „Führungskräfte sind ja durchaus willig, über Strategien nachzudenken. Doch irgendwie gerät der große Plan über dem Klein-Klein der täglichen Arbeit immer in Vergessenheit“ und verweisen auf ihr Modell, *„Das Geheimnis des Kreislaufs sind seine zahllosen Verbindungen zwischen Strategie und Tagesgeschäft. [...] stellt er [die Führungskraft; A.E.] sicher, dass die tägliche Arbeit immer im Dienste der übergeordneten Sache steht“*.

Notwendigkeit der Veränderung zu überzeugen und sie zur aktiven Unterstützung in der Umsetzung zu motivieren.

Lassen Sie uns abschließend noch auf die Frage eingehen ob es sinnvoll ist, alle Gruppenmitglieder im Shopfloor gleichermaßen in die Veränderungsplanung und den Einführungsprozess einzubinden. Hören wir hierzu Kraus (2008, S. 40-41), der auf den „Ringelmann-Effekt“ verweist: Der „[...] französische Agraringenieur, untersuchte 1882 die Leistung von Pferden. Er fand heraus: Die Leistung zweier Pferde beim gemeinsamen Ziehen einer Kutsche ist nicht doppelt so hoch wie die eines einzelnen Pferdes. Fasziniert von dieser Entdeckung dehnte Ringelmann seine Untersuchungen auf den Menschen aus. Aufgrund seiner Versuche entwickelte Ringelmann eine Formel, um zu berechnen, wie hoch die Leistung beziehungsweise Effizienz von Gruppen ist, abhängig von der Zahl ihrer Mitglieder. Dieser Formel zufolge erbringen zwei Personen, die gemeinsam eine Aufgabe verrichten, nicht 2 x 100 Prozent, sondern nur etwa 2 x 93 Prozent Leistung und drei Personen nur 3 x 85 Prozent und 8 Personen gar nur 8 x 49 Prozent. Das heißt: Acht Personen erbringen gemeinsam nicht einmal dieselbe Leistung wie vier einzelne Personen. Ringelmanns Erklärung: Je größer eine Gruppe ist, umso weniger wird die individuelle Leistung wahrgenommen. Entsprechend sinkt der persönliche Einsatz“. Faktoren die hierzu führen sind das Bewusstsein, dass die eigene Leistung nur wenig zu dem Gesamterfolg beiträgt, es in der Gruppe nicht auffällt, welchen Beitrag der Einzelne leistet und das fehlende Verspüren eines höheren Effekts, wenn man sich besonders anstrengt. Aus Sicht von Kraus ist dass „sich ausruhen auf Kosten anderer“ ein irgendwie verständliches Verhalten, denn wenn sich der Einzelne auf die Leistung der anderen verlassen kann, ist die Versuchung groß, nicht mehr den vollen Einsatz zu zeigen⁵⁴. Ungeachtet den [teilweise berechtigten; A.E.] Kritiken,

⁵⁴ Diese Sichtweise spiegelt sich in dem tayloristischen Ansatz, dem des Maschinen gleichgestellten Menschenbildes wider und war die allgemein anerkannte wissenschaftliche Sichtweise Anfang des 20. Jahrhunderts (vgl. hierzu Neumann-Cosel, 2006, S. 18-19 und Neuhaus, 2011, S. 34-36). Taylor (1856-1915) schwebte ein Menschenbild vor, dass von Natur aus bestrebt ist so wenig wie möglich Arbeitseinsatz zu zeigen und dessen Motivation ausschließlich über Geld bzw. Sanktionen erfolgt. Daneben gibt es aus Sicht von Taylor noch eine zweite Klasse von Menschen, die Leitende. Diese Gruppe ist aufgrund ihres Fleißes, ihrer Intelligenz und ihrer Bildung zum Führen berufen und es entsteht somit eine Trennung von Hand- und Kopfarbeit. Mit seinen Überlegungen einer möglichst ökonomischen Nutzung aller Ressourcen, wird die Organisation als System zur Aufgabenerfüllung verstanden, in der höchst-mögliche Effizienz durch planmäßig konstruierte und technisch durchdachte Ordnung gewährleistet wird. D.h. die Organisation soll präzise und optimal wie eine Maschine funktionieren. In den nachfolgenden Jahrzehnte folgten die Unternehmenslenker diesem Ansatz und diese waren u.a. geprägt durch Fließbandarbeit und geringe Arbeitsinhalte, wobei sich die Entlohnung an der Einzelleistung (Akkord) eines Arbeiters orientierte. Es lässt sich vermuten, dass Taylor unter anderem in Anlehnung an die Studien von Ringelmann die Einzelarbeit propagierte, da sich aus seiner Sicht die Gruppenmitglieder immer am schwächsten Mitglied orientieren. Neumann-Cosel schreibt hierzu in ihren Dissertationsstudien: „Heutzutage dient der Taylorismus im Gegenzug der Selbststeuerungs-konzepte aufgrund der Annahme vollständiger Planbarkeit organisationaler Prozesse vor allem als Negativbeispiel“. Die Sichtweise änderte sich erst mit Beginn der „Human-Relationship“ Bewegung und ist auf Untersuchungen von Roethlisberger und Mayo in den 30er Jahre des vergangenen Jahrhunderts zurückzuführen (vgl. hierzu Kostka und Mönch, 2006). Beim Experimentieren zur Leistungssteigerung in den Hawthorne-Werken der Western Electric Company in Chicago kamen die Forscher zu der Erkenntnis, dass die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter weniger durch die Arbeitsbedingungen als vielmehr durch die Aufmerksamkeit, die man den Mitarbeitern entgegenbringt, gesteigert wird. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen erforschte Kurt Lewin (siehe Kapitel 2.2.2) das Gruppenverhalten sowie die Vorteile und den Nutzen von Gruppenarbeit, die unter realen Bedingungen jedoch erst in den 50er Jahren von Unternehmen wie beispielsweise Volvo in Schweden umgesetzt wurden.

dass die Untersuchungen nicht pauschaliert auf Gruppen und Teamarbeit übertragen werden darf, wollen wir in den eigenen Untersuchung den Aussagen von **Liker und Meier (2007, S. 550)** folgen: Unternehmen sind aus Sicht der Sozialwissenschaften „Netzwerke“, in denen Menschen durch kommunikative, soziale und emotionale Bande miteinander verbunden sind und diese Netzwerke können als Abbildung, wie beispielweise einer Kommunikationsfrequenz, dargestellt werden. Hierbei wird sichtbar, dass die Kommunikationskanäle unterschiedlich stark ausgeprägt sind. Im Zentrum der Verdichtung stehen bestimmte Menschen, die besonders beliebt oder natürliche Führer sind und deren Meinung mehr Gehör findet, als die Meinung anderer. Wenn es gelingt diese „Meinungsführer“ für das Veränderungsvorhaben zu überzeugen und zu einem Sprachrohr für die Veränderung zu machen, hat dies voraussichtlich eine positive Auswirkung auf die anderen Mitarbeiter. Nach Meinung von Liker und Meier sind diese Mitarbeiter im Unternehmen im allgemein bekannt und die Führungskräfte im Shopfloor wissen, wer dazu gehört. Die Autoren verweisen darauf, dass Toyota diese [sinnvolle; A.E.] Vorgehensweise standardisiert mit der Zielsetzung anwendet, diese „soziometrischen Stars“ ausfindig zu machen, um sie zu neuen Teamleitern heranzuziehen.

2.3.2 Mitarbeitermotivation in und für die Veränderung

*„Menschen wehren sich nicht gegen die Veränderung,
sondern dagegen verändert zu werden“*

Peter Senge (zitiert in Klewes/Langen, 2008, S. 38)

In diesem letzten literaturgeleiteten Kapitel wollen wir noch auf die Frage eingehen, *„Welche Einflüsse können sich störend und hemmend auf die Motivation und das Engagement, der vom Veränderungsvorhaben betroffenen Mitarbeiter, auswirken?“*. Vorab soll an dieser Stelle erwähnt werden, dass für die nachfolgende Systemabgrenzung die Forschungsschwerpunkte: *„Die unterschiedlichen Szenarien die eine Veränderung notwendig machen“*; *„Führung am Ort der Wertschöpfung“* und *„die Sichtweisen der Mitarbeiter für die Veränderung“*; maßgeblich sind und im Vordergrund der Bedeutsamkeit für die eigene Arbeit stehen. Ein Herleiten der in zahlreichen Publikationen beschriebenen Motivationsmodelle und ein Beurteilen der gegenwärtigen Diskussionen zur Motivation, erscheint für die eigene Forschung nicht zwingend notwendig. Um die aus Sicht vieler Autoren bedeutsamen Aspekte der Motivationspsychologie für Veränderungsprozesse nicht gänzlich zu überspringen, lassen Sie uns zum Einstieg einige [aus eigenem Blickwinkel; A.E.] allgemein anerkannte Grundaussagen zur Motivation hören.

2.3.2.1 Grundlagen zur Motivation

Bei Nachforschungen zu dem Begriff der Motivation finden sich in der Literatur gleichlautende Fragestellungen als auch Aussagen, wie beispielsweise die von **Seeger (2004, S. 7)**: *„Motivation ist wohl das Thema, das Führungskräfte jeden Tag aufs Neue beschäftigen sollte und in der Tat bewegt. Was ermuntert Kollegen und Untergebene zu besseren Leistungen? Wie bringt man eine Belegschaft dazu, sich mit mehr Engagement den täglichen Herausforderungen zu widmen? Und welche Anreize sind es, die Manager selbst in die Lage versetzen, begeistert bei der Sache*

zu bleiben?“. Nohria et al. (2008) die den Anspruch erheben, dass über ihr Modell⁵⁵ die wichtigsten Hebel zur Verbesserung der Mitarbeitermotivation identifiziert werden ergänzen, dass eine der größten Herausforderungen für Führungskräfte darin besteht, Mitarbeiter auch unter schwierigen Bedingungen zu Bestleistungen zu bewegen (S. 21). Weiter findet sich der Hinweis, dass Wissenschaftler seit Beginn der Industrialisierung versuchen herauszufinden, welche Faktoren die Motivation am Arbeitsplatz beeinflussen und „*Generations von Forschern haben Arbeitnehmer befragt, Resultate interpretiert und diese in tragfähige Managementkonzepte übersetzt. Manche Ideen und Ansätze haben bis heute nichts von ihrer Gültigkeit verloren*“ (vgl. hierzu Seeger, 2004, S. 70). Lassen Sie uns stellvertretend von Maier und Kirchgeorg (2010) eine der unzähligen Definitionen hören: „*Zustand einer Person, der sie dazu veranlasst, eine bestimmte Handlungsalternative auszuwählen, um ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen und der dafür sorgt, dass diese Person ihr Verhalten hinsichtlich Richtung und Intensität beibehält. Im Gegensatz zu den beim Menschen begrenzten biologischen Antrieben sind Motivation und einzelne Motive gelernt bzw. in Sozialisationsprozessen vermittelt. Der Begriff der Motivation wird oft auch im Sinn von Handlungsantrieben oder Bedürfnissen verwendet*“ und die Beschreibung von Neuberger (1974) ergänzt: „*Als Wissenschaft vom Verhalten und Erleben hat sie die Hauptaufgabe, die Gesetzmäßigkeit eben dieses Verhaltens und Erlebens aufzudecken – als das »Warum« zu klären*“ und er argumentiert, dass hinter jedem Verhalten immer ein psychisches Motiv oder Bedürfnis steht (S. 11). Nicht ungehört bleiben soll Sprenger (1997, S. 20), der die Begriffe Motivation und Motivierung wie folgt abgrenzt: „*Es ist also deutlich zu unterscheiden zwischen der »Motivation«, die die Eigensteuerung des Individuums bezeichnet und daher diesem ganz alleine eignet, ganz allein gehört, und der »Motivierung«, als absichtsvolles Handeln eines Vorgesetzten oder als dem Funktionieren von Anreizsystemen, das mithin notwendig als Fremdsteuerung auszuweisen ist*“. Sprenger gibt zu bedenken, dass Motivation und Manipulation nahe beieinander liegt und gibt in Verweis auf Aussagen des 34. Präsidenten der Vereinigten Staaten von Amerika, Dwight D. Eisenhower, eine im manipulierenden Sinne geprägte Definition von Motivation: „*Motivation ist die Fähigkeit, einen Menschen dazu zu bringen, das zu tun, was man will, wann man will und wie man will – weil er selbst es will*“. Aus neutraler Sicht fügt Lanz (1998, S. 68-70) ergänzend hinzu, „*Wenn ich irgendwann irgend etwas*

⁵⁵ Nohria et al. (2008, S. 23) beziehen sich auf die allgemeingültige Grundaussage, dass zufriedene Mitarbeiter mehr leisten als frustrierte und desinteressierte und aus Sicht der Autoren zeigt ihr Modell den Führungskräften Handlungsempfehlungen, wie diese die Motivation ihrer Mitarbeiter erhöhen können. Im Mittelpunkt stehen hierbei die vier emotionalen Triebkräfte menschlichen Handelns, das Bedürfnis etwas zu besitzen, sich zu binden, die Umwelt zu verstehen und das Bedürfnis Errungenes zu verteidigen. Bleiben diese Bedürfnisse unbefriedigt, so leiden nach Nohria et al. die individuelle Arbeitsfähigkeit und die Leistungsbereitschaft und aus ihrer Sicht bieten sich den Führungskräften „zur Befriedigung der vier emotionalen Grundbedürfnisse ihrer Mitarbeiter vier Hebel an: das Vergütungssystem, die Unternehmenskultur, die Gestaltung der Arbeitsinhalte sowie die Ressourcenzuteilung und Leistungssteuerung“. Die Autoren verweisen auf Studien, in denen sie sich auf die Faktoren zur Messung von Mitarbeitermotivation: Engagement, Zufriedenheit, Verpflichtung dem Unternehmen gegenüber und Wechselbereitschaft, konzentriert haben und mehr als 635 Mitarbeiter in verschiedenen global agierenden Unternehmen befragt haben. Grundaussage dabei ist, dass die Ausgewogenheit der Maßnahmen, die dazu dienen sollen, den vier Bedürfnissen gerecht zu werden, wichtiger ist als eine überdurchschnittliche Betonung eines einzelnen Bereiches. In Übereinstimmung mit den vorausgegangenen Beschreibungen (Kapitel 2.3.1) zur Mitarbeiterführung kommen auch Nohria et al. in ihren Untersuchungen zu dem Ergebnis (S. 28), dass die Fähigkeit der Führung die Mitarbeiter zu motivieren genauso hoch einzustufen ist, wie die Fähigkeit des Unternehmens, die vier emotionalen Grundtriebe der Mitarbeiter zu befriedigen.

erreichen will auf dieser Welt, dann muss ich in das Bewusstsein meines Gesprächspartners vordringen. Ich muss zusätzlich seinen intuitiven Bereich, die Welt der Gefühle, ansprechen, und ich muss den körperlichen Bereich mit einbeziehen“ und er orientiert sich dabei an dem Grundsatz, dass der Mensch als Gesamtheit, bestehend aus Geist (Inspiration, Bewusstsein, schöpferische Ebene), Seele (Intuition, Bereich der Gefühle, Emotionen) und Körper (Körperlich, physischer Bereich) zu verstehen ist und optimale Resultate [zum Wohle des Unternehmens und des Mitarbeiters; A.E.] nur dann möglich sind, wenn der Mensch als Ganzes angesprochen wird.

Einleitend lässt sich zusammenfassen, dass sich Motivation aus den Motiven des Mitarbeiters und den Anreizen der Situation zusammensetzt und aus Sicht der Psychologie wird zwischen Motiv, Motivation und Motivierung unterschieden (vgl. hierzu und im Folgenden Rheinberg, 2004, S. 62-79). Motive⁵⁶, wie beispielsweise das Leistungs-, Macht-, Sicherheits- oder Anschlussmotiv⁵⁷, sind individuelle charakteristische Wertungsdispositionen. Diese bestehen aus den individuellen Bedürfnissen und Zielen der Menschen und führen zu unterschiedlichen Reaktionen. Rheinberg schreibt, „Motive beeinflussen, wie jemand eine bestimmte Klasse von Handlungssituationen wahrnimmt und bewertet“. Menschen verändern ihr Verhalten bzw. unterlassen unerwünschte Verhaltensweisen, wenn ihre Motive durch bestimmte Merkmale der Situation, den Anreizen wie beispielsweise finanzielle Anreizsysteme (extrinsisch) oder Lern-/Entwicklungsmöglichkeiten (intrinsisch), angeregt werden. Die Motivation ergibt sich aus der Wechselwirkung von Person (Motive) und Situation (Anreize) und Rheinberg, der sich in seinen Ausführungen auf das Risikowahl-Modell⁵⁸ von Atkinson (1957) bezieht, schreibt, „Den Prozess der

⁵⁶ Nach Heckhausen (1974, S. 143-148) handelt es sich bei dem Begriff »Motiv« um ein hypothetisches Konstrukt das sich nicht beobachten lässt, sondern stellt lediglich eine gedankliche Hilfskonstruktion dar und ist nötig, um die Beständigkeiten und die individuellen Unterschiede, die beim menschlichen Verhalten beobachtet werden können, zu erklären. Nach Heckhausen bezeichnen Motive den Unterschied zwischen überdauernden individuellen Besonderheiten, die sich in einer bestimmten Grundsituation im Laufe der Entwicklungszeit herausgebildet haben. Menschen handeln unter gleichen Anregungsbedingungen in einer Situation unterschiedlich und variieren in Richtung, Intensität und Ausdauer. Heckhausen kommt zu der Aussage, dass Motive erlernt und nicht angeboren sind, aus Erfahrung der menschlichen Entwicklung entstehen, aus konkreten Zielvorstellungen und Handlungserwartungen bestehen und sich zu relativ überdauernden Systemen verfestigen, die das menschliche Verhalten steuern. Rheinberg (2004, S. 194) ergänzt: „Der Kern jedes Motivs ist sein spezieller Affekt (z.B. Stolz oder das Gefühl der Stärke)“ und der Affekt ist „[...] der eigentliche Motor der basalen (implizierten) Motive“.

⁵⁷ Bei seinen Beschreibungen zur Motivstruktur von Führungskräften kommt Rheinberg (2004, S. 122) zu der Aussage, dass bei erfolgreichen Unternehmensgründern die Leistungs- und Machtmotive stark und das Bedürfnis nach sozialem Anschluss eher schwach ausgeprägt sind und er bezieht sich hierbei auf Untersuchungen von Veroff (1957). Das Anschlussmotiv wird hier als „[...] das Bedürfnis, enge freundschaftliche Beziehungen zu knüpfen und aufrechtzuerhalten“ definiert.

⁵⁸ Das Modell des leistungsmotivierten Verhaltens von Atkinson sagt vorher, für welches Aufgabenziel sich eine Person entscheiden wird, wenn ihr mehrere Aufgaben unterschiedlicher Schwierigkeit zur Auswahl stehen. Die wahrgenommene Aufgabenschwierigkeit bestimmt die subjektive Erfolgserwartung, während der Wert des Leistungsziels vermittelt ist über die antizipierten selbstbewertenden Gefühle bei Erfolg bzw. Misserfolg. Die Handlungsbereitschaft wird schließlich als eine multiplikative Verknüpfung von Wert und Erwartung berechnet, die mit der individuellen Ausprägung des Leistungsmotivs (Hoffnung auf Erfolg oder Furcht vor Misserfolg) gewichtet wird (vgl. hierzu Psychologie Lexikon - ohne Verfasser, 2010). Nach Atkinsons Theorie bedeute dies, dass Mitarbeiter mit einem ausgeprägten Erfolgsmotiv Aufgaben mittlerer Erfolgswahrscheinlichkeit bevorzugen, während Mitarbeiter mit ausgeprägtem Misserfolgsmotiv tendenziell Aufgaben mittlerer Schwierigkeit meiden und sich eher für leichte bzw. schwierige Aufgaben entscheiden.

(situativen) Anregung eines Motives bezeichnet man mitunter auch als Motivierung. Typisch für die klassische Motivationspsychologie ist also die Trennung von Motiv als überdauerndem Personalmerkmal und der je aktuellen Motivation, die aus der Wechselwirkung zwischen jeweiliger Situation und Motiv resultiert“ (S. 70). An anderer Stelle kommt Rheinberg (S. 42) zu der Aussage, dass für die heutige Motivationspsychologie charakteristisch ist, „[...] dass sie Verhalten weder alleine aus Merkmalen der Person (Triebe, Instinkte etc.) noch alleine aus Merkmalen Situation (Reize, objektive Stimuli etc.) zu verstehen versucht. Statt dessen wird Verhalten als Resultat der Wechselbeziehung zwischen einer bestimmten Person und einer bestimmten Situation verstanden“ und gibt zu bedenken, dass eine solche Sichtweise naturgemäß ein differenziertes Vorgehen erfordert.

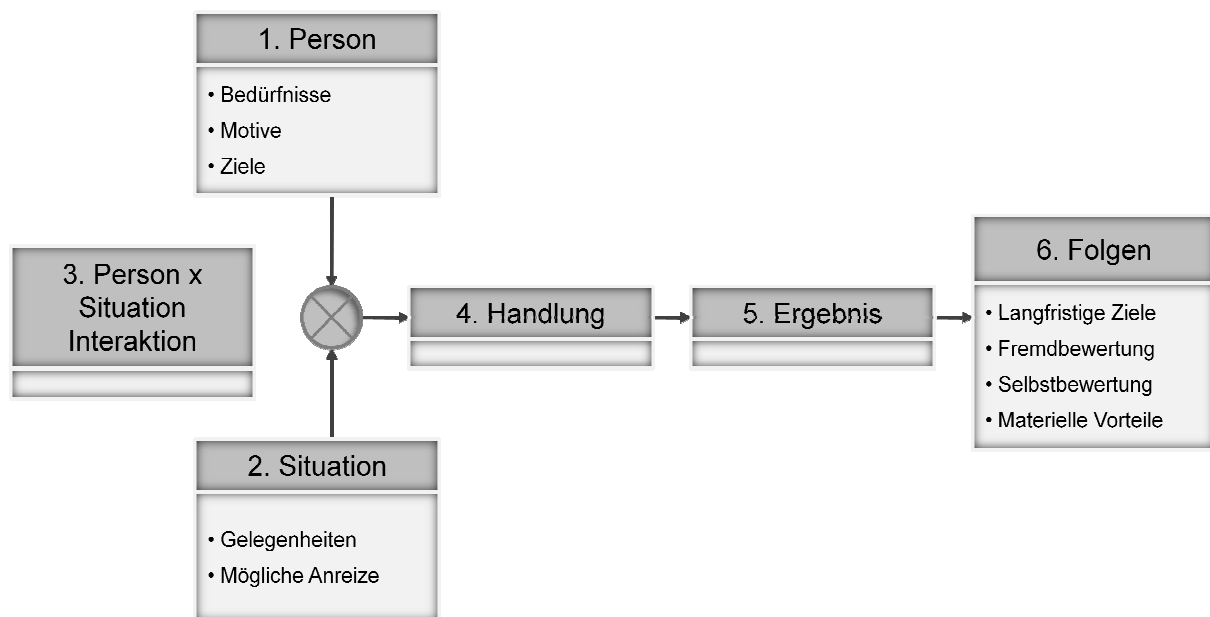


Abbildung 2.3-3: Das Grundmodell der klassischen Motivationspsychologie: Übersichtsmodell der Motivation im Handlungsverlauf (in Anlehnung an Rheinberg, 2004, S. 70 und Heckhausen/Heckhausen, 2009 S. 3)

Ausgehend davon, dass Mitarbeiter aufgrund früherer Erfahrungen in ähnlichen Situationen eher zuversichtlich oder besorgt auf die weitere Entwicklung sehen und dabei unterschiedlich stark emotional beteiligt sind, beeinflusst dies ihr Verhalten und erst wenn der Mitarbeiter in einer motivpassenden Situation ist, „wird aus dem Personenmerkmal Motiv eine aktuelle Motivation, die ihrerseits das Verhalten und Erleben beeinflusst“ (vgl. hierzu Rheinberg, 2004, S. 70). Motivierung bezeichnet dabei den Prozess der situativen Anregung eines Motives, siehe Abbildung 2.3-3. Motivation ist somit eine »momentane Gerichtetheit auf ein Handlungsziel« und unterscheidet sich in der Intensität der eingesetzten Energie und der Ausdauer der Zielverfolgung. Zu beobachten ist [u.a. auch an den eigenen Verhaltensweisen; A.E.], dass manche Mitarbeiter ein bestimmtes Ziel beharrlich und mit voller Kraft verfolgen, während anderen dieses völlig gleichgültig ist. Ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal zwischen Menschen ist hier das psychologische Anspruchsniveau in Bezug auf die Leistungshöhe. Motivierung bedeutet somit zum einen, Mitarbeiter auf bestimmte Handlungsziele auszurichten, sie mit Anreizen auszustatten, welche an bestimmte Motive der Mitarbeiter ankoppeln. Zum anderen sind die Bedingungen für den Handlungsrahmen der Mitarbeiter so zu gestalten, dass diese die Ziele auch

erreichen können. Leistung und Zufriedenheit sind bedeutende Ziele der Motivierung von Mitarbeitern und Merkmale eines aufgaben- und mitarbeiterorientierten Führungsstils. Heckhausen (2009, S. 6) fasst wie folgt zusammen: *„Die Motivation einer Person, ein bestimmtes Ziel zu verfolgen, hängt von situativen Anreizen, persönlichen Präferenzen und deren Wechselwirkung ab. Die resultierende Motivationstendenz ist zusammengesetzt aus den verschiedenen nach dem persönlichen Motivprofil gewichteten Anreizen der Tätigkeit, des Handlungsergebnisses und sowohl von internen, die Selbstbewertung betreffenden, als auch von externen Folgen“.*

Für die eigene Arbeit nicht unbeachtet lassen, wollen wir die Motivationstheorien⁵⁹ der intrinsischen und extrinsischen Motivation. Im Sprachgebrauch wird unter intrinsisch „innerlich“, „eigentlich“ oder „wahr“ verstanden, während extrinsisch „äußerlich“ oder „nicht wirklich dazugehörend“ meint (vgl. hierzu und im Folgenden Rheinberg, 2004, S. 150-154). In der Motivationspsychologie wird das »allgemeine Verständnis« der Begriffe auf unterschiedliche Sachverhalte angewandt und hierbei wechselt vor allem die Bezugsgröße für die intrinsische Motivation. Rheinberg fasst die Begriffe wie folgt zusammen: *„[...] ein Verhalten dann als „intrinsisch motiviert“ bezeichnet wird, wenn es um seiner selbst willen geschieht, oder weiter gefasst: Wenn die Person aus eigenem Antrieb handelt. Entsprechend wird ein Verhalten dann als „extrinsisch motiviert“ bezeichnet, wenn der Beweggrund des Verhaltens außerhalb der eigentlichen Handlung liegt, oder weiter gefasst: wenn die Person von außen gesteuert erscheint“.* In den Ausführungen von Rheinberg finden sich weitere Definitionen unter anderem von Pekrun (1993), McReynolds (1971), Heckhausen (1976), Schiefele/Köller (2001), und Rheinberg (S. 154) fasst zusammen, *„Dieses Durcheinander macht den Begriff wissenschaftlich etwas problematisch“* und kommt weiter zu der Aussage, dass sich gegenwärtig die Tendenz durchsetzt, *„[...] den Begriff intrinsische Motivation einheitlich für solche Motivationsformen anzuwenden, die allein um der Tätigkeit und nicht der Ergebnisse willen durchgeführt werden“.*

⁵⁹ Nachfolgende Abgrenzungen der Motivationstheorien, die sich in Inhalts- und Prozesstheorien unterteilen lassen, finden sich u.a. in Rheinberg (2004). Die Inhalts- oder auch Bedürfnistheorien befassen sich mit den Motiven, welche die Mitarbeiter zu einem bestimmten Handeln bewegen. D.h. sie versuchen die Frage zu beantworten wonach ein Mensch strebt, welche Motive in bestimmten Situationen wirksam werden und den Menschen zu einem bestimmten Verhalten veranlassen. Im Kern bestehen Inhaltstheorien jeweils aus einer Klassifizierung der menschlichen Bedürfnisse und hierzu zählen u.a. die Theorien von Herzberg, Maslow und Alderfers. In Bezug auf die Arbeitsmotivation versuchen sie zu erklären, was einen Mitarbeiter im Rahmen der betrieblichen Leistungserstellung veranlasst, Arbeitsleistung zu erbringen. Mit den kognitiven Vorgängen, dies sind die Prozesse die zwischen dem Motiv und dem aktiven Handeln stehen, beschäftigen sich die Prozesstheorien und beschreiben alles, was mit dem Verstand erfasst wird, sowohl das Faktenwissen wie auch das kreative Anwenden von Wissen und das Lösen von Problemen. Die Prozesstheorien, wie beispielweise die Modelle von Vroom und Porter/Lawer, versuchen den Motivationsverlauf und die ablaufenden kognitiven Prozesse zu erklären und dabei die Frage zu beantworten, was sich in einem Menschen abspielt, der etwas anstrebt. Vordergründig geht es darum zu klären was dazu führt, dass eine bestimmte Alternative ausgewählt und eine andere abgelehnt wird. Im betrieblichen Kontext wird versucht zu ergründen, wie ein Mitarbeiter veranlasst wird, Arbeitsleistung zu erbringen. Weiter führt Rheinberg aus, dass bei den Erwartungs-Wert-Theorien, Motivation als multiplikative Verknüpfung von Erwartung und Wert definiert wird und mit dem Erfolgs - bzw. Misserfolgsmotiv, kommt in der Theorie der Leistungsmotivation, eine dritte Variable in die Gleichung hinzu. Die Attributionstheorie geht auf die Ursachen ein, die einem Erfolgs - oder Misserfolgserlebnis zugrunde liegen, während die intrinsische und extrinsische Motivationstheorie die Auslöser von Motivation beschreiben.

Lassen Sie uns an dieser Stelle die Ausführungen des Bestsellerautors Sprenger (2002, S. 101) hören und beurteilen, ob dessen Überlegungen mit denen der allgemein anerkannten wissenschaftlichen Sichtweisen übereinstimmen: *„Es gibt daher auch keine extrinsische (von außen kommende) Motivation. Jede Motivation ist intrinsisch (von innen kommend), denn sie entspricht einer inneren individuellen Wertzuschreibung dessen, was zu tun oder zu lassen ist“*. Auf die Frage *„Wie motiviert eine gute Führungskraft denn nun richtig“*, kommt Sprenger (2004, S. 157-166) in einem Interview mit Seeger zu der Aussage, *„Indem sie Sie nicht motiviert und vor allem nicht demotiviert⁶⁰. Man muss dieses Thema einmal grundsätzlicher sehen. Das ganze Gerede über Motivation ist nur ein Ablenkungsmanöver, um die sinnverengenden demotivierenden Konsequenzen des gegenwärtig herrschenden Führungssystems auszublenden. Ersatzweise diskutieren Manager, wie sie Menschen dazu bewegen können, etwas zu tun, was sie offensichtlich freiwillig nicht mehr tun. Das hat immer kontraproduktive Spät- und Nebenwirkungen“*. Aus Sicht von Sprenger werden Unternehmen nur dann erfolgreich sein, wenn sie eine Führung haben die selbstverantwortliche Mitarbeiter schätzt, diese ernst nimmt, ihnen etwas zutraut und dabei Vereinbarungen einfordert und auf Augenhöhe mit den Mitarbeitern kommuniziert. Als Erfolgsfaktoren der Zukunft nennt Sprenger Commitment, Innovation und Unternehmensgeist auf allen Ebenen des Unternehmens. Motivation darf nicht als Fremdsteuerung durch Anreize erfolgen, sondern muss aus eigenem Antrieb entstehen, d.h. sie muss von innen kommen, aus dem Bewusstsein der Mitarbeiter „frei entscheiden“ zu können und die Mitarbeiter müssen bereit sein, Selbstverantwortung zu übernehmen.

In Übereinstimmung mit den Untersuchungen zur Flow-Theorie von Csikszentmihalyi (2007, S. 209, siehe auch Kapitel 2.3.2.4) geht Sprenger davon aus, dass die innere Motivation sich bei Menschen von alleine einstellt, wenn diese das tun was sie am besten können und womit diese freiwillig und mit Freude ihre Zeit verbringen würden. Der Mitarbeiter sollte seine Tätigkeit mit ganzem Herzen ausführen und dabei nicht den Fokus seiner Bemühungen auf die Belohnung richten, denn *„Menschen machen das gut, was sie machen wollen. Menschen machen das nicht gut, was sie nicht wollen“* (vgl. hierzu Sprenger, 2002, S. 214). In Übereinstimmung mit dem Titel der vorliegenden Arbeit, die Mitarbeiter- und Unternehmensinteressen zu synchronisieren, schreibt Sprenger (1997, S. 36): *„Wenn der Mensch Sinn in seiner Arbeit sieht, wenn die Ziele seiner Arbeit auch »seine« Ziele sind, dann ist er bereit, von sich aus Leistung zu vollbringen und sich selbst zu kontrollieren. Unter geeigneten Rahmenbedingungen ist der Mensch nicht nur bereit, Verantwortung zu übernehmen, sondern er sucht sie sogar“* und weiter schreibt Sprenger, dass die Scheu vor Verantwortung nicht angeboren, sondern die Folge von negativen Erfahrungen ist.

Gehen wir nun mit den Sichtweisen von Sprenger auf die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg (2004, S. 70-91) über, dessen Ausführungen mit dem Hinweis beginnen: *„Vergessen Sie Lob, vergessen Sie Bestrafung, vergessen Sie Geld. Um Mitarbeiter wirklich zu motivieren, müssen Sie deren Arbeit interessanter gestalten“*. Herzberg

⁶⁰ Loewer (2010) der sich auf Trainingsstrategien aus dem Leistungssport bezieht schreibt: *„Mancher wird überrascht sein. Etwa, wenn er erlernt, dass nicht seine Motivationskunst Mitarbeiter nach vorne bringt, sondern die dafür vor allem selbst verantwortlich sind. Frei nach Fußballtrainer Giovanni Trapattoni: Ein guter Trainer kann ein Team höchstens 10 % besser machen. Aber ein schlechter Trainer macht ein Team um 50 % schlechter“*.

unterscheidet in seiner Theorie die Faktoren voneinander, die Mitarbeiter bei ihrer Tätigkeit zufrieden oder unzufrieden machen. Die Ergebnisse der Untersuchungen von Herzberg⁶¹ lassen vermuten, dass Faktoren die Arbeitszufriedenheit hervorrufen andere sind als diejenigen, die zu Unzufriedenheit mit der Tätigkeit führen. Werden Mitarbeiter gefragt warum sie unzufrieden sind geben diese, wie beispielsweise in der vom deutschen Gewerkschaftsbund in Auftrag gegebenen Studie „DBG-Index Gute Arbeit“ (Fuchs, 2010)⁶², oftmals Antworten wie mangelnde Führung, ein geringes Gehalt oder auch eine schlechte Arbeitsumgebung. Nach der Herzberg'schen Theorie können diese »Hygienefaktoren«, selbst wenn sie ideal eingesetzt werden, die Mitarbeiter nicht dazu motivieren, härter oder besser zu arbeiten. Motivatoren dagegen sind jene Faktoren, die tief liegende Bedürfnisse der Mitarbeiter - wie etwas zu leisten und sich selbst zu verwirklichen - erfüllen. Herzberg (2004, S. 80) fasst wie folgt zusammen: *„Die wesentlich mit der Arbeit verbundenen Wachstumsfaktoren oder Motivatoren sind: Erfolg, Anerkennung der Leistung, die Arbeit an sich, Verantwortung sowie berufliches Fortkommen und Entwicklung. Die Faktoren der Unzufriedenheitsvermeidung oder eben Hygienefaktoren sind extrinsisch, haben also nur unmittelbar mit der eigenen Arbeit zu tun. Dazu gehören etwa die Unternehmenspolitik und interne Organisation, Kontrolle, das Betriebsklima, die Arbeitsbedingungen, Bezahlung, Status und Sicherheit“*. Für die eigene Untersuchung von Bedeutung ist die zentrale Aussage von Herzberg, dass nur eine vielseitige, sinnvolle Arbeit die Mitarbeiter motiviert und dazu müssen die Unternehmen die Tätigkeiten entsprechend anreichern. In einer Metapher zum nachhaltigen Erreichen von intrinsischer Motivation schreibt Herzberg (2004, S. 74): *„[...] die Batterien eines Menschen laden und wieder und wieder aufladen. Aber erst wenn jemand einen eigenen Generator hat, können wir von Motivation sprechen. Es bedarf keiner Stimulation von außen mehr, er selbst will handeln“*. Weiter kommt Herzberg zu der Aussage, eine theoretische Grundlage dafür, um einen Generator im Mitarbeiter zu installieren, ist die Zwei-Faktoren-Theorie und verweist darauf, dass es erforderlich ist die Arbeit anzureichern, um eine effektive Nutzung der Mitarbeiter zu erreichen.

Nicht unbeachtet lassen wollen wir die Kritiken, dass die Motivationswirkung von der individuellen Lebens- und Bedürfnissituation der Mitarbeiter abhängt und daher sollten die Motivatoren personenbezogen eingesetzt werden (vgl. hierzu Viehl, 1991, S. 13-14 und Heckhausen, 2009, S. 6). In Abhängigkeit der vorherrschenden Situation und des jeweiligen Mitarbeiters kann die gleiche Maßnahme einmal fördernd und ein andermal weniger fördernd sein. Die Herzberg'sche Theorie besitzt demnach keine Allgemeingültigkeit, sondern weist lediglich Tendenzen auf und sollte

⁶¹ Die Zwei-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg beruht auf einer empirischen Untersuchung im Rahmen seiner Pittsburgh-Studie in den 50er Jahren des vergangenen Jahrhunderts. Hierbei wurde mehr als 200 Ingenieuren und Buchhaltern die Frage gestellt: „Denken Sie an eine Zeit, zu der Sie bei ihrer jetzigen Arbeit oder einer anderen Arbeit, die Sie je hatten, außergewöhnlich zufrieden bzw. außergewöhnlich unzufrieden waren. Erzählen Sie mir was sich ereignet hat“. Herzberg entwickelte aus den Befragungen 16 Kategorien die zu Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit führen und folgerte aus diesen Ergebnissen, dass Arbeitszufriedenheit und -unzufriedenheit zwei voneinander unabhängige Dimensionen darstellen. Seine Kernaussage lautet: Die (intrinsischen) Motivatoren beeinflussen vor allem die Arbeitszufriedenheit, die (extrinsischen) Hygienefaktoren dagegen sind hauptverantwortlich für Arbeitsunzufriedenheit (vgl. hierzu Neuberger, 1974, S. 121 und Viehl, 1991, S. 11-14).

⁶² Die empfundene Zufriedenheit der Arbeitnehmer mit ihren Arbeitsplätzen hat sich, nach den Ergebnissen der 2010er Studie im Vergleich zu den Ergebnissen in 2009, nahezu unverändert. Kritikpunkte sind vor allem unzureichende Einkommen, berufliche Unsicherheit, mangelnde Betriebskultur und schlechter Führungsstil (Gießener Allgemeine - ohne Verfasser, 2010, S. 6).

an die jeweiligen Rahmenbedingungen angepasst werden. Zusammenfassen lässt sich, dass aus Sicht von Herzberg tendenziell die Aufmerksamkeit vordergründig den immateriellen Leistungsanreizen, und hierbei denen die der Selbstverwirklichung dienen, gelten sollte. Insbesondere sind es diese die entscheidend dazu beitragen, das Engagement und die Produktivität der Mitarbeiter zu erhöhen und eine erfolgversprechende Auswirkung der Zwei-Faktoren-Theorie für die Mitarbeiter und das Unternehmen, ist das Job Enrichment⁶³ und diese Überlegungen sollen auch in der eigenen Untersuchungsplanung Berücksichtigung finden.

2.3.2.2 Widerstände in Veränderungsprozessen

In Verbindung mit Change Management findet sich unweigerlich der Begriff „Widerstand“ und Doppler (2009, S. 11) formuliert dies trefflich in seiner Aussage: *„Widerstand ist sozusagen der siamesische Zwilling von Veränderung“*. Lassen Sie uns hierzu einige Aussagen von Frey et al. (in von Rosenstiel et al., 2009, S. 561) hören. Veränderungen in den Unternehmen bedeuten für die Mitarbeiter, dass gewohnte Umgebungen, Arbeitsabläufe, Prozesse und für sicher gehaltene Annahmen verlassen bzw. aufgegeben werden müssen und man sich somit von Routinen, die sich in der Vergangenheit als angenehm, nützlich und effizient erwiesen haben, verabschieden muss. Dieses Gewohnte zu verlassen ist aus Sicht der betroffenen Mitarbeiter häufig mit Nachteilen oder gar Beeinträchtigungen verbunden und in diesem Zusammenhang ist es verständlich, dass es in Veränderungsprozessen zu verdeckten oder auch offenen Widerständen kommen kann. Die Autoren geben hierzu den Hinweis, dass diese Widerstände darauf abzielen, *„[...] die Veränderungen zu verhindern, abzumildern oder jedenfalls ihre Umsetzung zu verlangsamen. Da diese Widerstände den Veränderungsprozessen direkt entgegenstehen, stellen sie eine zentrale Herausforderung für Führung dar. Um Veränderungsprozesse effektiv managen zu können ist ein tiefer gehendes Verständnis dieser Widerstände, ihrer Ursachen und manifestationsformen daher unerlässlich“*. Eine zentrale Aussage für die eigene Forschung ist, dass Emotionen bei Widerständen in Veränderungsprozessen eine entscheidende Rolle spielen und das dabei Angst, die wohl wichtigste Emotion darstellt. Frey et al. führen weiter aus, dass nicht nur die Beeinflussbarkeit von Ereignissen einen wichtigen Einfluss auf die Befindlichkeit von Menschen hat, sondern auch die Vorhersehbarkeit und geben zu bedenken, dass die Menschen wissen wollen was passieren wird und welche Auswirkungen die Veränderungen auf sie persönlich haben werden. In

⁶³ Zu dem Begriff der Arbeitsbereicherung oder auch Job Enrichment findet sich bei REFA (vgl. hierzu Camra, 1977, S. 42) die Definition: *„Anreichern einer Arbeitsaufgabe mit weiteren, möglichst andersartigen Tätigkeiten. Dadurch sollen vor allem der Freiheits-, Verantwortungs- und Dispositionsspielraum der Arbeitspersonen vergrößert und dem Mitarbeiter mehr Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung gegeben werden“*. Eine weitere Beschreibung [die meiner Schwester Anja; A.E.] findet sich in der Diplomarbeit zur Thematik »Immaterielle Leistungsanreize: Ein Beitrag zur Motivation der Mitarbeiter« von Viehl (1991, S. 23). Die Autorin, die sich auf Heeg (1988, S. 84) bezieht, fügt in ihren Studien ergänzend hinzu, dass Arbeitsbereicherung die umfassendste der Methoden zur Arbeitsstrukturierung darstellt und hierbei werden unterschiedlich schwierige, zusammengehörende Tätigkeiten zu einem neuen sinnvollen Aufgabenbereich zusammengefasst. *„Die ausführenden Tätigkeiten werden also beim Job Enrichment angereichert mit den dazugehörigen vertikalen Aufgaben. Da sowohl der Tätigkeitsspielraum als auch der Entscheidungs- und Kontrollspielraum vergrößert werden, bewirkt diese Arbeitsbereicherungsform eine Verminderung der Arbeitsteilung in horizontaler und in vertikaler Richtung“*.

Übereinstimmung mit Autoren wie beispielsweise Doppler/Lauterburg (2008, S. 324), Berger et al. (2008, S. 351, 374), Schiersmann/Thiel (2009, S. 421), Lindinger/Goller (2004, S. 31), Behr/Tyll (2003, S. 9) und Senge (2000, S. 183) lässt sich zusammenfassen, dass noch bevor die Chancen und Risiken der Veränderung analysiert werden, steht häufig die Gewissheit für die Betroffenen im Vordergrund, dass das Veränderungsvorhaben für sie bedeutet, sich mit dem Unbekannten auseinanderzusetzen und das Vertraute und Sichere zu verlassen. Auswirken kann sich diese Bedrohung in Verunsicherung und in der Befürchtung von Schwierigkeiten und Aufwand für die Mitarbeiter und somit ist Veränderung häufig „negativ“ belegt und löst Angst und Stress bei den Betroffenen aus.

Nach Kastner (in von Rosenstiel et al., 2009, S. 88-96) muss diese Reaktion nicht zwangsläufig so sein, da Menschen nur dann Ängste entwickeln und Stress empfinden wenn sie sich bedroht fühlen und vermuten, diesem nicht gewachsen zu sein. Entsteht jedoch das Gefühl die empfundene Bedrohung bewältigen zu können, kann die Bedrohung zur Chance werden und Frey et al. (S. 562) fassen zusammen, *„[...] erst wenn die Veränderung nicht allein als Bedrohung wahrgenommen wird, können die Betroffenen ihre Aufmerksamkeit anderen Aspekten zuwenden und die möglichen Chancen realisieren, die diese Veränderung für sie mit sich bringen kann.* In Übereinstimmung mit dem Forschungsschwerpunkt der vorliegenden Arbeit, siehe hierzu Kapitel 2.2.3, findet sich unter anderem auch bei Frey et al. der Hinweis: *„Es ist also gerade am Anfang von Veränderungsprozessen entscheidend, die Gefährdung aus Sicht der Betroffenen zu minimieren, eine Transparenz bezüglich der persönlichen Betroffenheit herzustellen und die Offenheit gegenüber der Veränderung zu stärken“* und dass eine Möglichkeit darin besteht, den Befürchtungen und negativen Einstellungen der Mitarbeiter entgegenzuwirken, indem die anstehende Veränderung frühestmöglich offen und ehrlich kommuniziert wird, ohne dabei negative Aspekte die die Veränderung mit sich bringen kann zu unterschlagen.

Davon ausgehend, dass Widerstände ganz alltägliche Phänomene sind und eine Begleiterscheinung von Veränderungsprozessen, ist es entscheidend, die typischen Symptome in denen sich Widerstände zeigen (siehe Tabelle 2.3-1), frühzeitig wahrzunehmen und darauf angemessen zu reagieren. Auf die Frage: „Was ist Widerstand und wie erkennt man diesen?“, erhält man von Doppler und Lauterburg (2008, S. 324-325) die Antwort: *„Von Widerstand kann immer dann gesprochen werden, wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, »logisch« oder sogar dringend notwendig erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stoßen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden“* und nennen als Ursache für das Entstehen von Widerstand vordergründig:

Die Betroffenen haben...

1. die Ziele, die Hintergründe oder die Motive der Maßnahme *»nicht verstanden«*.
2. verstanden, worum es geht, aber sie *»glauben nicht«*, was man ihnen sagt.
3. verstanden, und sie glauben auch, was gesagt wird, aber sie *»wollen oder können nicht«* mitgehen, weil sie sich von den vorgesehenen Maßnahmen keine positiven Konsequenzen versprechen.

Aus Sicht von Doppler und Lauterburg ist der dritte Punkte, dass »*wollen oder können nicht*« der häufigste und auch schwierigste, da negativen Erwartungen weder durch zusätzliche Erklärungen noch durch gut gemeinte Beteuerungen aus der Welt geschafft werden können. Es finden sich hierzu verschiedene Modifizierungen wie beispielsweise in Frey et al. (2009, S. 563), die in ihren Ausführungen die Ursachen für Widerstände um »*nicht dürfen / nicht sollen*« erweitert haben mit der Beschreibung, »*Man glaubt, dass die Umgebung gar nicht will, dass man sich verändert. Es werden von der Umgebung (Kollegen, Vorgesetzte usw.) Signale wahrgenommen, dass eine Veränderung in der Realität nicht wirklich erwünscht ist*«.

Tabelle 2.3-1: Auswahl typischer Symptome für das Erkennen von Widerständen (in Anlehnung an Frey et al., in von Rosenstiel et al. 2009, S. 562; Doppler/Lauterburg, 2008, S. 326-327 und Maier, 1991, S. 90)

	Typische Symptome bei einzelnen Mitarbeitern	Gruppentypische Symptome
Aktiv (Angriff)	<ul style="list-style-type: none"> • Häufiger Widerspruch, Negativsicht • Gegenargumentation • Kritik gegenüber dem Vorgesetzten • Aufregung und Beschwerden • Sturer Formalismus • Ausreden für Passivität • Arbeiten kommen unbearbeitet zurück oder bleiben unerledigt liegen • Versetzungsgesuche • Flucht in Krankheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter greifen sich gegenseitig persönlich an • Sündenbocksuche • Cliquenbildung • Machtspiele • Gerüchte • Intrigen • Streik • Disziplinlosigkeit
Passiv (Flucht)	<ul style="list-style-type: none"> • Abwesenheit vom Arbeitsplatz • Lustlosigkeit und Müdigkeit • Kopfmonopol (Informationen werden nicht weitergegeben) • Unaufmerksamkeit • Ratlosigkeit • Dienst nach Vorschrift • Kein Engagement • Labilität und Fluchtverhalten • Rückzug • Geringes Arbeitstempo • Arbeit vortäuschen • Zerstörung von Arbeitsmitteln • Diebstahl 	<ul style="list-style-type: none"> • Angespannte Atmosphäre • Entscheidungsunfähigkeit • Hoher Krankenstand • Diskussionen über Nebensächlichkeiten • Hohe Fluktuationsrate • Mangelnde Kooperation • Boykott • Vandalismus

Es lässt sich zusammenfassen, dass es für den Widerstand der Mitarbeiter gegen die Veränderung unterschiedliche Ursachen gibt und bei der Überwindung von Widerständen sind den Machtstrukturen der Organisation Grenzen gesetzt (vgl. hierzu und im Folgenden Becker/Langosch, 2002, S. 187-194). Durch den Einsatz von Machtmitteln durch das Management besteht die Gefahr, dass ein vorhandener positiver Bezug der Mitarbeiter für die Veränderung schwindet. Mögliche Auswirkung ist, dass der Widerstand wächst und dies »[...] ist die emotionale Seite bei

Veränderungen. Außerdem verhindert oft die Machtstruktur, dass fachlich kompetente und betroffene Mitarbeiter mitwirken [ohne diese Leistungsträger, die oftmals auch die informellen Führer sind, ist meines Erachtens nach ein nachhaltiges Veränderungsvorhaben nicht möglich; A.E.]. Veränderungen sind immer von Spannungen begleitet, die sich schnell ins Negative bis zu existentiellen Ängsten wandeln können. Die eigene Identität könnte gefährdet werden. Allerdings sind die Befürchtungen unterschiedlich ausgeprägt. Die Mitarbeiter erleben die Veränderungssituation in unterschiedlicher Weise. Deshalb kann ein Manager sein Erleben nicht verallgemeinern und meinen, dass seine Mitarbeiter die Situation in ähnlicher Weise erleben. Dafür gibt es immer unterschiedliche Gründe“ (S. 189).

Im Rahmen der eigenen Recherchen fanden sich keine fundierten Studien darüber, wie sich die Gedanken, Gefühle und das Verhalten der betroffenen Mitarbeiter in Veränderungsprozessen typischerweise entwickelt. Es finden sich jedoch hilfreiche Modelle, wie beispielsweise die Phasenmodelle von Veränderungsprozessen in Kohnke und Wieser (2012, S. 54-62), Roth (2000, zitiert in Hillebrand/Burmeister 2011, S. 17-18), Haiss (2001, S. 65), Neumann-Cosel (2006, S. 41), Gronau (2009, S. 28) oder Kostka und Mönch (2009, S. 12-14) die aufzeigen, wie sich psychologische Reaktionen von Menschen in Veränderungsprozessen vollziehen. Die mehr oder weniger identischen Modelle können [meines Erachtens nach; A.E.] zurückgeführt werden auf die Trauerforschung von Kübler-Ross (2009, S. 38) und basieren auf dem Umgang von Angehörigen mit dem Verlust einer geliebten Person. Wie in **Abbildung 2.3-4** dargestellt, durchläuft der Prozess der Verhaltensänderung der Mitarbeiter im betrieblichen Kontext, idealtypisch sieben Schritte.

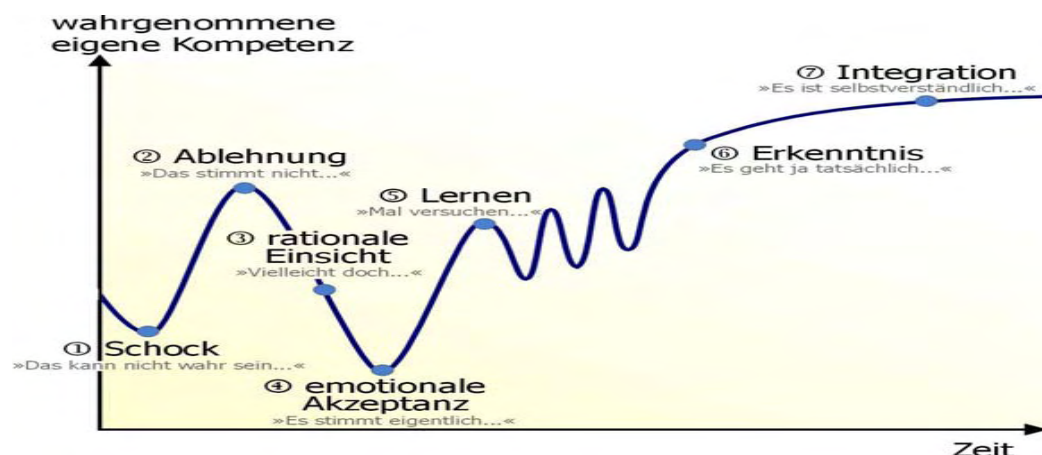


Abbildung 2.3-4: Phasenmodell von Reaktionen der Mitarbeiter auf die Veränderung (in Behr/Tyll, 2003 und in Anlehnung an Kostka/Mönch, 2009, S. 13)

Lassen Sie uns in Anlehnung an Kostka und Mönch (2009), aus deren Sicht es für Führungskräfte in Veränderungsprozessen zwingend notwendig ist, sich mit den verschiedenen Phasen auseinander zusetzen, „[...] denn nur wer versteht, was sich in Veränderungssituationen in den Köpfen der Menschen abspielt, ist in der Lage, Gestaltungsmaßnahmen so zu entwickeln, dass Betroffene zu Beteiligten werden“, die einzelnen Phasen erläutern:

In der ersten Phase findet eine Konfrontation mit unerwarteten Rahmenbedingungen statt. „Die wahrgenommene eigene Kompetenz sinkt, denn die eigenen Handlungsentwürfe eignen sich für die neuen Bedingungen nicht“. Die erste Reaktion auf einen

befürchteten Verlust wie beispielsweise den von lieb gewonnenen Arbeitsweisen, Strukturen und Kollegen, ist häufig ein Schock. In der nächsten Phase (2), die der Ablehnung, werden Werte und Paradigmen aktiviert, welche die Überzeugung stärken, dass die Veränderung nicht vorgenommen werden muss oder dass sie selbst davon nicht betroffen sind. Mögliche Reaktionen sind Ausblenden, Verdrängen, Wegsehen oder Verniedlichen. In der Phase der rationalen Einsicht (3) wird die Notwendigkeit der Veränderung erkannt, wodurch die eigene Kompetenz absinkt. Nachdem ein Bewusstsein für die Veränderung eingetreten ist, reagieren die Mitarbeiter häufig mit rationalem oder emotionalen Widerstand. Der Wille die eigenen Verhaltensweisen zu verändern, ist noch nicht vorhanden. Die Symptome des Widerstandes sind dabei ebenso vielfältig wie seine Ursachen, siehe hierzu [Tabelle 2.3-1](#). Die Phase des Widerstandes findet ihren Ausgang in der Phase der emotionalen Akzeptanz (4). In dieser Phase findet eine entscheidende Wendung statt und diese birgt Chancen und Risiken. Chancen: *„Wird die Bereitschaft geweckt, Werte und Verhaltensweisen in Frage zu stellen, können ungenutzte Potenziale unter den veränderten Rahmenbedingungen erschlossen werden“*; Risiken: *„Gelingt es jedoch nicht, kann es zu einer erneuten Ablehnung der Situation kommen und der Veränderungsprozess wird verlangsamt oder gestoppt“*. Werden die Chancen genutzt, setzt die emotionale Akzeptanz die Bereitschaft für einen Lernprozess (5) in Gang. Die Mitarbeiter müssen mit der neuen Realität irgendwie zurechtkommen oder sind sogar bereit, sich auf die Veränderung einzulassen. *„Es können die entsprechenden neuen, veränderten Verhaltensweisen ausprobiert und geübt werden. Dabei gibt es Erfolge und Misserfolge. Die wahrgenommene eigene Kompetenz steigt erst durch kontinuierliches Ausprobieren und Üben“*. Für die Mitarbeiter besteht in dieser Phase weiterhin Unsicherheit über die konkreten individuellen Auswirkungen der Veränderung und somit auch das Risiko für den Rückfall in den Widerstand. Erkennen die Mitarbeiter nicht den Nutzen des Neuen, werden sie vermehrt an das Bisherige zurückdenken und in alte Sicht- und Handlungsweisen zurückfallen. Bei positivem Verlauf folgt die Phase der Erkenntnis (6), in der beim Üben immer mehr Informationen gesammelt werden und diese geben Aufschluss darüber in welchen Situationen die neuen Verhaltensweisen angemessen sind, was wiederum zu einer Erweiterung des Bewusstseins führt. Erst dann, wenn sich Selbstvertrauen, Erfolg und Zufriedenheit einstellt, kann wieder von individueller Effizienz auf einem akzeptablen Niveau ausgegangen werden. Aus Sicht von [Kostka und Mönch \(2009, S. 14\)](#) ermöglicht das erweiterte Verhaltensrepertoire eine größere Verhaltensflexibilität, wodurch die wahrgenommene eigene Kompetenz über das Niveau vor der Veränderung steigen kann, siehe hierzu den Kurvenverlauf in [Abbildung 2.3-4](#). Am Ende des Prozesses (7) werden die neuen Denk- und Verhaltensweisen völlig integriert, als selbstverständlich erachtet und weitgehend unbewusst vollzogen und die Mitarbeiter werden sich fragen: Warum haben wir das eigentlich jemals anders gemacht?.

Anhand der vorangegangenen Beschreibungen lässt sich für das eigene Forschungsvorhaben ableiten, dass: analysiert werden muss, in welcher Phase sich die Betroffenen befinden; je schneller die betroffenen Mitarbeiter die einzelnen Phasen durchlaufen, desto geringer sind die Produktivitäts- und Leistungsverluste⁶⁴

⁶⁴ Anmerkung: Auf Unternehmensebene äußert sich Widerstand u.a. häufig in hohen Fehlzeiten, mangelnder Qualität und Produktivitätsrückgängen. Das Definieren von Kennzahlen, die den Unternehmenserfolg oder auch Misserfolg der Veränderung messen, erfolgt (in Bezug auf die eigenen Forschungsergebnisse) im praktischen Teile der Arbeit; A.E..

und es lässt sich vermuten, dass die Geschwindigkeit mit der die einzelnen Phasen durchlaufen werden, erheblich von der Qualität der Einbindung, dem Führungsverhalten und der Kommunikation mit den Betroffenen von Veränderungsprozessen abhängt. Die Ausführungen von [Inversini \(2005, S. 82-83\)](#) ergänzen: *„Das Widerstandspotential kann umso höher erwartet werden, je ernsthafter die persönliche Situation gefährdet scheint und je kürzer die Vorbereitungszeit ausfällt, um sich auf die Veränderung einzustellen“*. Inversini verweist auf die Aussagen von [Doppler und Lauterburg \(2008, S. 82\)](#), die in dem Zusammenhang der Kürze der Vorbereitungszeit, von »Kaltstarts« sprechen, *„[...] die es den Menschen verunmöglichten, den Sinn der Veränderung einzusehen“* und Widerstände müssen daher als natürliche Reaktion und natürlicher Mechanismus zum Schutz des bedrohten Sinnzusammenhangs betrachtet werden.

2.3.2.3 Akzeptanzbereitschaft für die Veränderung

*„Merkwürdig, dass das Heute und die
einhergehende Veränderung,
einmal die gute alte Zeit von morgen sein wird“⁶⁵*

Ungeachtet den nachvollziehbaren Ausführungen anderer Autoren, die beispielsweise die Ursachen für Widerstände nach sachbezogenen (träge Unternehmensstrukturen; defensive Unternehmensstrategien etc.) und personellen Barrieren unterscheiden, wobei die personellen Defizite nochmals in Willens- und Wissensbarrieren oder auch Fähigkeits-, Bereitschafts- und Risikobarrieren unterteilt werden, lassen Sie uns eine Verteilungsaufnahme von [Vahs \(2007, S. 295\)](#) sehen, der als Hauptgründe für den Widerstand gegen Veränderungen: Persönliche Vorbehalte (34%); mangelnde Kommunikation (31%); fehlendes Vertrauen (27%) und fehlende Motivation (8%) nennt. [Behr und Tyll \(2003, S. 5\)](#) sehen als vordergründige Ursachen für den Widerstand: *„Fehlendes Problemverständnis der Mitarbeiter („Veränderungen sind doch gar nicht nötig, es läuft doch alles gut“); Mangelhafte Kommunikation (und dadurch unzureichende Information der Mitarbeiter über den Wandel); Fehlendes Vertrauen in die Führungskräfte und die Geschäftsleitung (z.B. ungläubwürdige Äußerungen, fehlende Sympathie); Keine aktive Beteiligung der Mitarbeiter am Wandel (Mitarbeiter ist nur passiver Beobachter); Angst der Mitarbeiter vor zusätzlicher Arbeit; Angst vor persönlicher Dequalifizierung (z.B. Prestigeverlust, Verlust an Kompetenzen, Einkommenseinbußen); Zielkonflikte (die neuen Unternehmensziele decken sich nicht mit den Mitarbeiterzielen“*. In Abhängigkeit der Fokussierung der Untersuchungen und Beschreibungen anderer Autoren lassen sich die Aufzählungen beliebig fortsetzen, sollen an dieser Stelle aber nicht weiter verfolgt werden. Allen Publikationen gemein ist die Sichtweise, dass in jedem Unternehmen Faktoren existieren, die den Veränderungsprozess hemmen und, dass der aktive und passive Widerstand der Mitarbeiter den Erfolg der Veränderungsmaßnahme gefährdet. Vergleichen wir die im betrieblichen Umfeld ermittelten Untersuchungsergebnisse ([siehe hierzu Kapitel 1](#)), mit den theoretischen Modellen und Beschreibungen der Fachliteratur dann ist davon auszugehen, dass die praktische Umsetzung des Change Management und hier im Besonderen die Sicht- und Verhaltensweisen der beteiligten Mitarbeiter, noch nicht vollständig

⁶⁵ Das von Karl Valentin stammende Originalzitat lautet: „Heute ist die gute, alte Zeit von morgen“ und in [Lingen \(2010\)](#) findet sich ein vergleichbares Zitat von Willam Somerset Maugham (1874-1965): „Die Zukunft ist etwas, was die Menschen erst lieben, wenn es Vergangenheit geworden ist“.

untersucht sind und eine Forschungslücke aufzeigen. Somit stellt sich für die eigene Forschung die Frage, „*Wie entsteht bei den Mitarbeitern Akzeptanz für das Veränderungsvorhaben bzw. was sind die hemmenden Einflüsse und wie können diese positiv beeinflusst werden?*“.

In [Reiß et al. \(2010, S. 21\)](#) findet sich eine Strukturierung der Akzeptanzfaktoren, die nach Änderungsfähigkeit und Änderungsbereitschaft unterschieden werden und den Grad der positiven Einstellung zur Veränderungen zeigen, siehe [Abbildung 2.3-5](#). [Bachmann \(1997, S. 48\)](#), die sich in ihren Ausführungen auf [Reiß et al. \(1997, S. 93-98\)](#) bezieht, schreibt hierzu: „*Wenn die Betroffenen die Veränderung kennen, damit umgehen können und sie auch wollen, wird die Akzeptanz gefördert. Durch das Sollen, wie z.B. die Übernahme bestimmter Rollen im Veränderungsprozess, wird dafür gesorgt, dass möglichst viele Betroffene die Bereitschaft zur Änderung entwickeln, indem sie Akteure werden*“. In ihren Studien zur Persönlichkeitsentwicklung unterscheidet Bachmann ([S. 48](#)) verschiedene Instrumente die für Interventionen geeignet sind und Verhaltensänderungen bei den Organisationsmitgliedern fördern:

- *Diagnoseinstrumente* sind beispielsweise Mitarbeitergespräche oder auch Fehlzeitenstatistiken. Diese sind notwendig um den Handlungsbedarf – vorhanden oder auch nicht vorhanden sein von Kennen, Können, Wollen und Sollen – festzustellen.
- *Kommunikationsinstrumente* mit diesen sollten die Mitarbeiter über die Gründe der Veränderung, die Inhalte des Veränderungsvorhabens und über die Folgen und die Erfolge informiert werden.
- *Qualifikationsinstrumente* vermitteln den Betroffenen das notwendige Können für den Umgang mit dem „Neuen“ und hierzu zählen u.a. auch die Entwicklung der Methoden- und Sozialkompetenzen für die erfolgreiche Umsetzung neuer Konzepte.
- *Motivationsinstrumente* sind das Fördern des „Wollens“ durch intrinsische und extrinsische Anreize.
- *Organisationsinstrumente*, indem beispielweise mit Organisationsformen wie der Prozessorganisation es ermöglicht wird, Veränderungen zu generieren und mit Partizipation, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen.

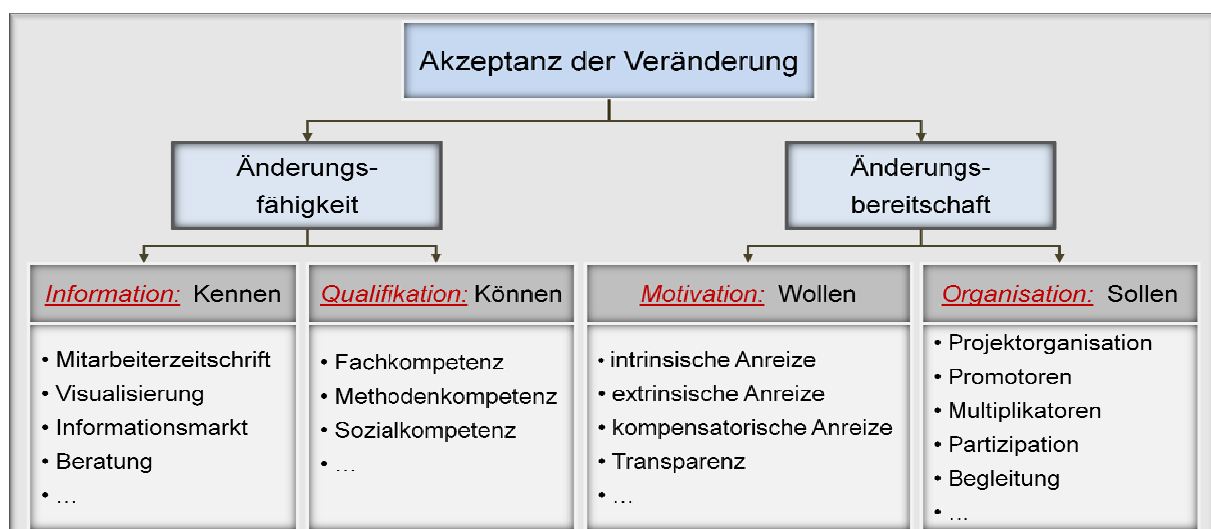


Abbildung 2.3-5: Akzeptanzfaktoren für die Veränderung (in Anlehnung an [Reiß et al., 1997, S. 93](#); [Reiß et al., 2010, S.21](#) u. [Bachmann, 1997, S.48](#))

Die vorgenannten Instrumente setzen auf verschiedenen Ebenen an, ergänzen die organisatorischen- und führungsbezogenen Aspekte aus [Kapitel 2.2 und 2.3](#) und bilden eine weitere Struktur für die eigenen Untersuchungen der Sicht- und Handlungsweisen, der an dem Veränderungsvorhaben beteiligten Führungskräfte und deren Mitarbeiter im Shopfloor. Die Herausforderung für die eigene Forschung besteht darin, die verschlüsselten oder auch unverschlüsselten Botschaften wahrzunehmen, die Kombination der verschiedenen Faktoren und deren Erscheinungsformen zu beschreiben und die möglichen Abhängigkeiten in Relation auf die einwirkenden Systemgrößen darzustellen und zu erklären. [Simon \(2008, S. 43-44\)](#), der sich in seinen Beschreibungen auf die Managementstrategien von Porter bezieht, scheint diese Vorgehensweise zu unterstützen und schreibt in seiner Kritik: *„Wir haben eine starke Sehnsucht nach der einzigen Wahrheit und greifen nach der erstbesten Erklärung. Insbesondere akademisch gebildete Menschen haben eine Vorliebe für klare Ursache-Wirkbeziehungs-Beziehungen“*. Seine Aussage begründet er darin, dass es keine monokausalen Erklärungen gibt und viele Einzelfaktoren für die Probleme versus den Erfolg ursächlich sind. Simon gibt zu bedenken, dass sich deren Anteil theoretisiert, sozusagen unter kontrollierten Laborbedingungen, nur schwer ermitteln lässt und im betrieblichen Umfeld höchst komplexe und dynamische Wirkzusammenhänge vorhanden sind. In seinem Fazit findet sich die Aussage, dass die Wirkzusammenhänge so komplex sind, *„[...] dass eine Handvoll „Erfolgsspieler“ kaum ausreicht, um Erfolg herbeizuführen und dauerhaft zu sichern“*.

2.3.2.4 Ängste der Mitarbeiter vor Veränderungen

„Zu grelles Licht gefährdet das Sehen. Übermäßiger Lärm betäubt das Gehör. Zu starkes Gewürz verdirbt den Geschmack. Übergroße Erregung stumpft das Gefühl.“

Laotse, chinesischer Philosoph ([zitiert in Schulte, 2008, S. 47](#))

Der Verhaltensbiologe Felix von Cube ([2005, S. 75-87](#)), der sich in seinen Aussagen auf die Flow-Theorie⁶⁶ von Csikszentmihalyi bezieht, sieht die Aufgabe der Führung

⁶⁶ Csikszentmihalyi ([2007, S. 209](#)) schreibt: *„Flow bezeichnet im Wesentlichen ein holistisches [...] Gefühl des völligen Aufgehens in einer Tätigkeit. Das Handeln wird als ein einheitliches „Fließen“ von einem Augenblick zum nächsten erlebt“*. Nach Csikszentmihalyi ist das Erleben von Flow dadurch definiert, dass [im betrieblichen Kontext; A.E.] ein Mitarbeiter in seinen Handlungen ganz aufgeht, den Zeitsinn verliert, ein klares Handlungsziel vor Augen hat und ein unmittelbares Feedback über das Erreichen seiner Handlungen erhält und dabei ein Gefühl der Kontrolle erlebt. Befindet sich ein Mitarbeiter im Zustand des „Flow“, werden für ihn das „Ich“ und die „Handlung“ als Einheit erlebt. [Rheinberg \(2004, S. 155\)](#) fasst die Komponenten des Flow-Erlebens wie folgt zusammen: *„1. Passung zwischen Fähigkeit und Anforderung. Man fühlt sich optimal beansprucht und hat trotz hoher Anforderung das sichere Gefühl, das Geschehen noch unter Kontrolle zu haben; 2. Handlungsanforderungen und Rückmeldungen werden als klar und interpretationsfrei erlebt, so dass man jederzeit und ohne nachzudenken weiß, was jetzt als richtig zu tun ist; 3. Der Handlungsablauf wird als glatt erlebt. Ein Schritt geht flüssig in den nächsten über, als liefe das Geschehen gleitend wie aus einer inneren Logik. (Aus dieser Komponente rührt wohl der Ausdruck „Flow“); 4. Man muss sich nicht willentlich konzentrieren, vielmehr kommt die Konzentration wie von selbst, ganz so wie die Atmung. Es kommt zur Ausblendung aller Kognitionen, die nicht unmittelbar auf die jetzige Ausführungsregulation gerichtet sind; 5. Das Zeiterleben ist stark beeinträchtigt; man vergisst die Zeit und weiß nicht, wie lange man schon dabei ist. Stunden vergehen wie Minuten; 6. Man erlebt sich selbst nicht mehr abgehoben von der Tätigkeit, man geht vielmehr gänzlich in der eigenen Aktivität auf (sog. „Verschmelzen“ von Selbst und Tätigkeit). Es kommt zum Verlust von (Selbst-) Reflexivität und Selbstbewusstheit“*.

darin, die Stärken der einzelnen Mitarbeiter zu ermitteln, ihnen die passenden Herausforderungen zu stellen und bei entstehenden Schwierigkeiten, die jeweiligen Fähigkeiten des Mitarbeiters mit der Herausforderung in Einklang zubringen. Cube formuliert hierzu einige Kernaussagen wie beispielsweise, *„In der Arbeit muss eine Herausforderung stecken“*; *„Die Art der Herausforderung muss dem Mitarbeiter angemessen sein“*; *„Die Schwierigkeit der Herausforderung muss der Fähigkeit angemessen sein“*; *„Lust an Leistung bedeutet Glück und Lebensqualität“*; *„Führung muss die Stärken der Mitarbeiter fördern“* und er fasst zusammen, wenn der Sicherheitstrieb [gemeint ist der Zustand des Flow; A.E.] befriedigt wird, erlebt der Mitarbeiter Lust an der Leistung und wird für neue Ideen und für Veränderungen offen sein. Somit ist eine der zentralen Führungsaufgaben, die besonderen Fähigkeiten der Mitarbeiter zur Entfaltung zu bringen. Hieraus abgeleitet definiert sich: Führung muss Unterforderung, denn aus dieser entsteht Langeweile, ebenso vermeiden wie Überforderung, aus der Angst resultiert. Positiv ausgedrückt, formuliert Cube dies: *„Führung muss dafür sorgen, dass der Mitarbeiter im Flow-Kanal bleibt, dass er permanent Unsicherheit in Sicherheit verwandeln kann, dass er seine Leistung mit Lust erlebt“* und er gibt zu bedenken, wenn sich der einzelne Mitarbeiter überfordert fühlt, wird er sich nicht noch mehr Unsicherheit aufladen und er kann keine neuen Aufgaben in Angriff nehmen. In dieser Situation entsteht Angst und verängstigte Mitarbeiter sind oft mürrisch, ungehalten, aggressiv und Kontraproduktiv. Übertragen wir nun die vorausgegangenen Aussagen auf die Einführung von Veränderungsprozessen dann liegt der Schluss nahe, dass Angst⁶⁷ immer dann aufkommt, wenn die zu erledigenden Aufgaben für den Mitarbeiter zu schwierig oder nicht zu überschauen sind; wenn neue Methoden, Verfahren oder Abläufe eingeführt werden; wenn sich der Aufgaben-/ Zuständigkeitsbereich oder die Arbeitsinhalte plötzlich verändern und immer dann, wenn sich etwas Unvorhersehbares ereignet wie beispielsweise das Auswechseln von Vorgesetzten oder Kollegen. Cube (2005, S. 82) verweist darauf, dass *„Nicht zu letzt kann Unsicherheit auch hausgemacht sein, der Mitarbeiter bringt die Last schon mit: Er hat familiäre Probleme, finanzielle oder sonstige private“*. Lassen Sie uns abschließend noch eine, für das eigene Forschungsvorhaben, bedeutende Aussage von Cube hören (S. 157-158): *„Der schlimmste Führungsfehler besteht dabei in der Erzeugung von Angst, denn diese führt zu Ablehnung, Aggression oder Verweigerung; bei Langeweile läuft wenigstens noch Routine weiter. Angst entsteht, wenn die Unsicherheit als nicht bewältigbar erlebt wird. Dabei sind es vor allem drei Führungsfehler, die dieses Erlebnis mit allen Folgen auf unterschiedliche Weise verursachen“* und er verweist darauf, dass Angst und Ablehnung dann entstehen, wenn die betroffenen Mitarbeiter nicht frühzeitig in Veränderungsvorhaben einbezogen werden, diese neue Aufgaben erhalten welche die vorhandenen Kompetenzen übersteigen und dies bei mangelnder Information und Kommunikation.

⁶⁷ Nach Definition von Leitner et al. (2008, S. 130) ist Angst *„[...] abgeleitet vom lateinischen Wort »angustus« = eng bzw. vom Verb »angere« = (die Kehle) zuschnüren, (das Herz) beklemmen. Im weitesten Sinne ist Angst eine »Vorwegnahme, aktuelle Empfindung oder Erinnerung einer subjektiv bedeutsamen realen oder vorgestellten Unsicherheit bzw. Bedrohung (Versagen, Schmerz, Gefahr)«.* Angst kann gekennzeichnet werden als *Lebensgefühl, das von Beengung, Erregung, Spannung bis hin zu Verzweiflung geprägt ist*“ und Ciompi (2005, S. 179-180) ergänzt: *„Eine hochgradig beklemmende Einengung von Fühlen und Denken stellt zugleich ein wesentliches Merkmal einer jeden typischen »Angstlogik« dar, selbst wenn auf dem Höhepunkt der Angst vorübergehend das Gegenteil, nämlich eine übermäßige Weitung des Aufmerksamkeitsfokus im Sinn des berühmten Eingreifens eines jeden beliebigen rettenden Strohhalmes zu beobachten sein mag“*.

Aus Sicht eines Psychologen schreibt **Berner (2010)**, dass es keinen Sinn macht sich darüber zu ärgern, dass die Mitarbeiter so gut wie nie auf die Chancen und auf die positiven Seiten der Veränderung schauen, sondern, dass die Menschen immer erst einmal defensiv und abwehrend reagieren. Diesen Sicherheitsmechanismus, der Abwehr und wenn diese Strategie nicht greift - den Wechsel in Angriff und als letzte Reaktion das »Tod stellen«, sieht Berner in der Evolution der menschlichen Natur begründet und er stellt die Frage, wenn Ängste so verbreitet sind, „[...] wie kommt es dann, dass man in der täglichen Arbeit, und selbst mitten in schwierigen Veränderungsprozessen, so wenig von ihnen sieht? Die Antwort lautet, dass es so wenig gar nicht ist – nur dass die Angst in der Regel nicht offen, sondern in mehr oder weniger maskierter Form zum Ausdruck kommt. Die meisten von uns haben hier sozusagen das falsche Suchraster im Kopf: Wer bei »Angst« an ein zitterndes kleines Mädchen denkt, das sich verschüchtert am Rockzipfel seiner Mutter festhält, wird Angst in Unternehmen sehr häufig nicht entdecken, weil sie dort typischerweise in völlig anderen Erscheinungsformen auftritt. Sie kann sich zum Beispiel in ruppiger Zurückweisung äußern, in endlosen Diskussionen, die zu keinem greifbaren Ergebnis führen, in mehr oder weniger (meist weniger) kunstvoll gesponnenen Intrigen und Attacken aus dem Hinterhalt, in jovialen Belehrungen, offenen und verdeckten Drohungen, und manchem anderen mehr“. Als Faustregel nennt Berner, dass sich »maskierte« Angst im betrieblichen Umfeld häufig in überdominantes Verhalten und offener oder verdeckter Aggression äußert und spricht die Empfehlung aus: „Ziehen Sie deshalb in Fällen, wo Mitarbeiter (gleich welcher Hierarchieebene) ungewöhnlich heftig, aggressiv und feindselig auf angekündigte Veränderungen zu Felde ziehen, zumindest in Erwägung, dass dahinter die blanke Angst stecken könnte. Das hat die praktische Konsequenz, dass es keine gute Idee ist, diesen Widerstand »brechen« zu wollen – denn das würde die Bedrohlichkeit für die betreffenden Personen noch weiter erhöhen und entsprechend auch ihren Widerstand verstärken. Nicht immer, aber in sehr vielen Fällen, hilft ein ausführliches, geduldiges Gespräch, um die tieferen Ursachen der Ängste zu verstehen. Und sehr oft lässt sich dann auch eine Lösung finden – manchmal sogar auf verblüffend einfache Weise“.

Die vorausgegangenen Aussagen deuten darauf hin, dass Ängste eine maßgebliche Wirkgröße bei der Einführung von Veränderungsvorhaben darstellen und bei einzelnen Mitarbeitern eine fehlende Veränderungsbereitschaft auslösen oder auch zu aktivem bzw. passivem Widerstand gegen die Veränderung führen. Zudem kann davon ausgegangen werden, dass ängstliche Menschen viel Energie damit vergeuden, indem sie angstauslösende Momente vermeiden oder versuchen, entsprechende Symptome zu unterdrücken und dies wirkt sich u.a. auf die Unternehmensziele Produktivität und Krankenstand aus. Es lässt sich folgern, wenn aus Angst geschwiegen und die Ängste der Mitarbeiter nicht ernst genommen werden, sind die Veränderungsvorhaben höchst gefährdet. Ein abwerten, ignorieren oder ausblenden der Ängste der Mitarbeiter wird das Management früher oder später mit den biologischen Abwehrmechanismen Flucht und Kampf konfrontieren mit der Auswirkung von Widerstand und Motivationsverlust und es ist anzunehmen, dass jeder Versuch, den durch Angst ausgelösten Widerstand über Manipulation auszuschalten, diesen mittelfristig vergrößert und die Vertrauensbasis zur Führung [falls vorhanden; A.E.] zerstört wird. Nach **Stahle (1999, S. 979-980)** können dabei folgende Ängste auftreten: Leistungs- und Erfolgsängste (... vor ungewissem Ausgang der Veränderung); Identitätsängste (... der neuen Aufgabe und Rolle nicht

gewachsen zu sein); Beziehungsängste (... vor Veränderung formaler/informaler Beziehungsmuster und davor, mit neuen Kollegen oder in einer neuen Gruppe nicht zurecht zu kommen); Freiheitsängste (... die gewonnen Handlungsspielräume am Arbeitsplatz zu verlieren); Angst vor Kompetenzverlust (... vor persönlicher Dequalifizierung); Komfort- und Machtängste (... vor dem Verlust von Gewohnheiten, Prestige, Statussymbolen oder Privilegien) und Existenzängste (... vor Einkommenseinbußen oder Verlust des Arbeitsplatzes)⁶⁸. Schöll (2007, S. 56) ergänzt, dass soziale Ängste in Unternehmen weit verbreitet, aber nur selten eindeutig erkennbar sind und er geht davon aus, dass sich viele Mitarbeiter und auch Führungskräfte für ihre Angst schämen und versuchen, sie mit aller Macht zu kaschieren. Dies führt dann dazu, dass sich eine Angst vor der Angst einstellt.

In der Literatur des Change Management wird den Ängsten der Mitarbeiter [meines Erachtens; A.E.] zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Im Mittelpunkt der Ausführungen stehen der Nachweis über die Notwendigkeit von Restrukturierungen, die ausführliche Beschreibung der verschiedenen Vorgehensweisen sowie die Vor- und Nachteile der Methoden. Den inneren und zwischenmenschlichen Vorgängen und insbesondere möglichen belastenden seelischen Folgen bei den Beteiligten, werden hingegen nicht oder nur meist nur am Rande erwähnt. Die Herausforderung für die eigene Forschung besteht darin, die verschlüsselten oder auch unverschlüsselten Botschaften wahrzunehmen, die Kombination der verschiedenen Faktoren und deren Erscheinungsformen zu beschreiben und die möglichen Abhängigkeiten in Relation auf die einwirkenden Systemgrößen darzustellen, zu erklären und Lösungsvorschläge zu skizzieren, wie ein vertrauensvolles und offenes Klima geschaffen werden kann, das entscheidend zum Gelingen der Veränderung beiträgt.

Folgen wir abschließend noch den Aussagen wie beispielsweise denen von Cube (2005), Wimmer (2001), Berner (2010), Schöll (2007) und Staehle (1999) dann ist davon auszugehen, dass Ärger und Aggression u.a. eine Auswirkung von Angst ist. Auf die Frage „Woher stammt der Ärger?“ erhält man von Cash (2005, S. 108-109) die Antwort, *„Dafür gibt es viele Theorien. Eine davon ist, dass der Ärger eine Konsequenz von der Erfahrung negativer oder schmerzvoller Gefühle ist. [...] Ärger kann zwar ziemlich destruktiv sein, er ist jedoch eine wichtige Emotion und er bietet auch viel Positives. Ärger kann uns bei der Anpassung an die Umwelt helfen. Er kann uns bei der Selbstverteidigung unterstützen und andere manchmal daran hindern, uns gegenüber aggressiv zu handeln. Falls uns jemand verletzen möchte [im betrieblichen Kontext sind dies meines Erachtens nach die von Staehle aufgeführten Angstauslöser; A.E.], kann ein Anzeichen von Ärger unsererseits manchmal dafür sorgen, dass er es sich noch einmal überlegt“*. Weiter gibt Cash zu bedenken, dass wütende Menschen auf einen Ausdruck von Wut, mit noch mehr Wut reagieren. Dabei muss Ärger nicht unbedingt destruktiv sein, so lange er angemessen und konstruktiv ausgedrückt wird, jedoch bringen wir diesen aus Sicht von Cash häufig in ungesunder Weise zum Ausdruck: *„[...] wird Ärger täglich in*

⁶⁸ Auch Ängste des Managements können, wie das Beispiel des Benchmark-Unternehmens Toyota zeigt, zu einer Korrektur der Strategie führen. Ausgelöst durch eine weltweite Rückrufaktion erklärt Toyota Präsident Akio Toyoda (2010): *„Wir sind zu schnell gewachsen und haben dabei die Kunden aus dem Blick verloren. Die Ausbildung unserer Mitarbeiter hat mit dem Tempo unserer Expansion nicht Schritt gehalten. Es ist Zeit für einen Neustart“* und auch die Frage, wie das Vertrauen der Kunden und Mitarbeiter zurückgewonnen werden soll erhält man von Toyoda (S. 12) die Antwort: *„Indem wir lernen, ihnen wieder zuzuhören“*.

unangemessener und extremer Weise ausgedrückt“. In dem betrieblichen Zusammenwirken beansprucht diese Emotion [meines Erachtens nach; A.E.] viel Aufmerksamkeit und soll daher in den eigenen Untersuchungen besondere Beachtung finden.

2.3.2.5 Die Bedeutung von Emotionen in Veränderungsprozessen

Die vorausgegangenen Recherchen lassen erkennen, dass in der gegenwärtigen Zeit des globalen Wandels und der einhergehenden Veränderungsgeschwindigkeit, neben den technischen und strukturellen, auch die Frage nach einem klugen Umgang mit Emotionen⁶⁹ und Gefühlen notwendig erscheint.

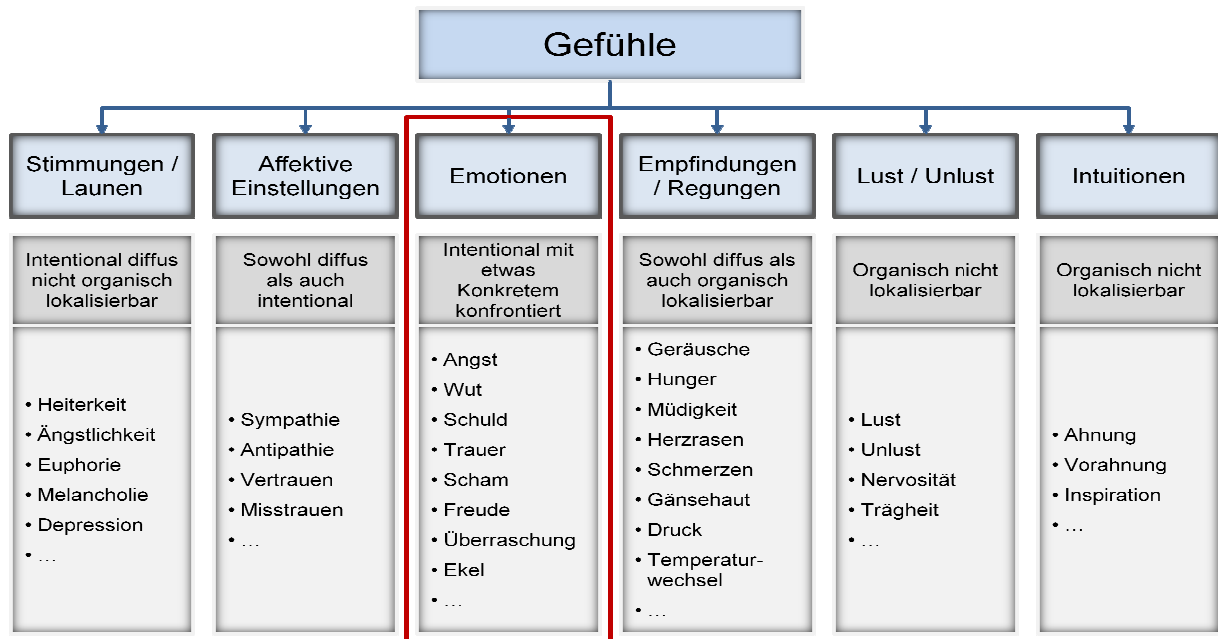


Abbildung 2.3-6: Einordnung der Emotionen in die Gefühlswelt (in Anlehnung an Schöll, 2007, S. 51)

Schöll (2007, S. 12), der sich auf Ciompi (1999) bezieht schreibt: „Angesichts des Veränderungsdrucks wird vielen Betrieben und Führungskräften bewusst, dass auch Emotionen die Geschicke des Unternehmens bestimmen [...]“ und „Menschen interpretieren ihren Arbeitsalltag seit jeher sowohl rational als auch emotional. Fühlen und Denken oder Emotion und Kognition, Affektivität und Logik wirken in sämtlichen Leistungen zusammen, auch in Organisationen“. Emotionen sind Bestandteil des menschlichen Erlebens und beeinflussen unser Denken und Handeln. Sie werden ähnlich wie Gedanken, einerseits individuell erzeugt, aber auch sozial, d.h. in Interaktion mit anderen Menschen, konstruiert (vgl. hierzu und im Folgenden Schöll, 2007). Davon ausgehend, dass das subjektive, bewusste Erleben von Emotionen bei Menschen verschieden ausgeprägt ist – von sehr gut bis nicht wahrnehmbar – erscheint es notwendig, dass in Veränderungsprozessen das Emotionserleben der einzelnen Mitarbeiter wahrgenommen und auf dieses eingegangen wird. Dies

⁶⁹ Nach Definition von Heeg (2009a, S. 3) sind Emotionen ein Stimulus abhängiges Erleben von Reizen (Körper, Sinne), deren Bewertung und Reaktion (körperlich, verhaltensbedingt, kognitiv, motivational und gefühlsmäßig) und grenzt sich ab von Gefühl, Stimmung und Affekt.

erfordert von den Führungskräften einen sensiblen und aufmerksamen Umgang mit Emotionen, indem sie sich selbst und die Mitarbeiter genauer beobachten, die wesentlichen Emotionen wie beispielsweise Angst, Ärger, Wut, Widerwillen, Sorge, Unsicherheit, Enttäuschung, Frustration, Misstrauen und Aggression einordnen können und über entsprechende Handlungsstrategien verfügen. Schöll (2007, S. 66) verweist darauf, wird das Thema nicht nur hinsichtlich der negativen Auswirkungen betrachtet [Gefühle sind, mit Ausnahme der Intuitionen, sowohl positiv als auch negativ belegt; A.E.], zeigt sich ein differenziertes Bild. Reaktionen wie Ärger, Wut und Zorn erreichen oft auch positives, denn sie lassen andere erkennen, dass der Betroffene etwas nicht will oder verhindern bzw. nicht zulassen möchte. Somit werden persönliche Grenzen aufgezeigt, die für den Außenstehenden häufig unsichtbar sind. Diese Abgrenzung erzeugt Abstand und soziale Distanz und ermöglicht dem Mitarbeiter, dass er seine eigene Identität aufrechterhält. Im betrieblichen Kontext stellt sich also für die Führung nicht unbedingt die Frage wie diese emotionalen Reaktionen abtrainiert werden sollen, sondern wie die Beteiligten lernen, mit ihren angeborenen Aggressionen umzugehen.

In der Literatur finden sich gleichlautende Hinweise, dass Emotionen im Leben wie auch in den Unternehmen eine wesentliche Rolle spielen und dass Menschen, die mit ihren eigenen Gefühlen und denen der Mitarbeiter und Kollegen einen bewussten Umgang suchen, sich als selbstbewusster, ausgeglichener, lebendiger und gelassener erleben als diejenigen, die mit ihren Emotionen nicht rational und alltagstauglich umgehen können. Unkontrollierte Emotionen und deren möglichen negativen Auswirkungen für die Mitarbeiter und das Unternehmen lassen sich in dem von Lauenstein und Lauenstein (1989) prämierten Trickfilm „Balance“ sehr gut nachvollziehen und verdeutlichen den Ansatz des eigenen Forschungsvorhabens. Auf die Frage wie lassen sich Emotionen von anderen Gefühlen unterscheiden erhält man von Schöll (2007, S. 50), der sich auf Voss (2004) bezieht die Antwort: *„Emotionen unterscheiden sich von anderen Gefühlen dadurch, dass sie intentional sind bzw. sich auf etwas Konkretes beziehen. Wir können Gefühle von Emotionen unterscheiden, indem wir Gefühle als Überbegriff für sämtliche affektiven Phänomene verstehen“*, siehe hierzu [Abbildung 2.3-6](#).

2.3.3 Zusammenfassung

*„Macht verändert Menschen unweigerlich –
zum Guten oder zum Schlechten“*

Philip Zimbardo ([zitiert in Loll, 2010, S. C1](#))

Lassen Sie uns die zentralen Erkenntnisse aus den vorangegangenen theoretischen Beschreibungen zur Motivation und Führung im Change Management, so wie der Verfasser der vorliegenden Arbeit sie versteht, für die anschließende Forschungsplanung zusammenfassen. Hören wir im Vorfeld ein, wenn auch sehr provokatives, Zitat des Neurobiologen und Hirnforschers Gerald Hüther (2010, S. 19): *„Die für Führungskräfte problematischste Haltung ist die Selbsterhöhung und Machtan-eignung auf Kosten anderer. Auf Deutsch nennt man diese Leute, Klugscheißer, Besserwisser und Alleskönner“*. Nehmen wir kurzzeitig eine andere Position der Sicht auf das »Miteinander« ein und hören Fürst ([zitiert in Bohn, 2003, S. 89](#)), der in seiner Funktion als Bischof der katholischen Kirche auf das Matthäus-Evangelium (7,12)

verweist: „*Alles, was ihr also von anderen erwartet, das tut auch ihnen*“. Diese goldene Regel und biblische Weisheit setzt die gleiche Würde aller Menschen als Grundlage des Zusammenlebens voraus. Wo sie beachtet wird, handeln Führungskräfte und Mitarbeiter im Sinne einer humaneren Arbeitswelt und zum Wohle der Menschen und des Unternehmens. Die Wissenschaftsministerin von Thüringen a.D. **Schipanski (zitiert in Bohn, 2003, S. 88)** fügt ergänzend hinzu, dass Respekt und Achtung gegenüber den Mitmenschen die Grundlage einer humanen Gesellschaft ist und [meines Erachtens nach; A.E.] die Voraussetzung für Engagement, Motivation und für ein Commitment in der gemeinsamen Ausrichtung auf die Unternehmensvision, das Erreichen der gesetzten Unternehmensziele und letztendlich die Basis für den Fortbestand eines erfolgreichen Unternehmens ist.

Autoren wie **Kostka und Mönch (2009, S. 21)** fassen dies wie folgt zusammen: „*In Zukunft wird es darauf ankommen, die traditionellen Aufbau- und Ablauforganisationen zu einem ganzheitlichen Konzept von Mensch, Prozess und Information zusammenzufügen und Netzwerke, bestehend aus kleinen schlagkräftigen Teams, zu entwickeln. Dies erfordert von den Menschen Fähigkeiten für den adäquaten Umgang mit Veränderungsprozessen und die Bereitschaft zur kreativen Wandlungsfähigkeit des Einzelnen. Im Zentrum aller Gestaltungsaktivitäten von Veränderungsprozessen steht der Mensch sowohl als Führungskraft als auch als Mitarbeiter*“. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird somit unter Change Management ein Prozess der kontinuierlichen Gestaltung von Kommunikationsprozessen und flexiblen Organisationsstrukturen verstanden, die das eigenverantwortliche Handeln durch die Identifikation der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen fördert. In wissenschaftlichen Studien, wie beispielsweise dem Fazit des Forschungsprojekts von **Hauser et al. (2008, S. 237-238)**, finden sich teilweise gleichlautende Aussagen: „*[...] dass eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur bzw. die Arbeitsqualität und das damit eng verbundene Engagement der Mitarbeiter, ein sehr wichtiges Potenzial für den Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in Deutschland darstellt*“; „*Gleichzeitig wird deutlich, dass das grundsätzlich vorhandene Potenzial in den meisten Unternehmen und Organisationen noch nicht ausreichend genutzt wird*“; „*Eine Situation, die angesichts des weiter steigenden internationalen Wettbewerbsdrucks besonders kritisch bewertet werden muss*“; „*[...] das grundsätzliche Bewusstsein für die Bedeutung des Engagements der Mitarbeiter in den Unternehmen häufig bereits stark ausgeprägt ist*“ und die Autoren geben in ihrem Ausblick die Empfehlung, dass weiterführende Forschungsarbeiten erforderlich sind: „*Zusätzliche Erkenntnisse dürfen von weiteren Analysen in Teilbereichen der hier erfassten Konstrukte und Phänomene erwartet werden. Dazu gehört die weitergehende Analyse der zentralen unternehmenskulturellen Wirkfaktoren auf den Unternehmenserfolg innerhalb der verschiedenen Unternehmensgrößen und beispielsweise die vertiefende Analyse des Einsatzes bestimmter Maßnahmen im Personal- und Führungsbereich auf die erlebte Unternehmenskultur und den Erfolg*“.

Voraussetzung für aktiv mitgestaltende Mitarbeiter sind Kompetenz, Motivation und Eigeninitiative und erreicht wird dies durch: Arbeitsplatzsicherheit; angemessene Bezahlung; Respekt und Vertrauen; Zielvereinbarung und Zielverfolgung; Übertragung von Aufgaben, Befugnisse und Verantwortung; Teamarbeit, Information, Kommunikation und Beteiligung; Zeitraum für Mitgestaltung; Arbeitsumgebung und Arbeitssicherheit; Personalentwicklung und Aus- und Weiterbildung.

Für die Systemabgrenzung der eigenen Forschungsarbeit lässt sich festhalten, dass:

- jeder Veränderungsprozess ist für die betroffenen Mitarbeiter mit einem Verlust an Stabilität und einer Zunahme an Ungewissheit verbunden, daher muss von Widerstand ausgegangen werden
- Widerstände können aufgrund von Ängsten entstehen und diese lassen sich in verschiedene Klassen unterteilen
- auf individueller Ebene liegen die Gründe für den Widerstand im „Nicht - Verstanden; Nicht - Glauben; Nicht - Können; Nicht - Wollen“
- in Beziehung zur Organisation entstehen Widerstände oftmals aufgrund von Unstimmigkeiten zwischen den Mitarbeiter- und den Unternehmenszielen und einem fehlenden Problemverständnis
- tiefgreifende und nachhaltige Veränderungen können nur umgesetzt werden, wenn ein Großteil der Mitarbeiter motiviert und engagiert daran mitwirkt
- Glaubwürdigkeit sowie Vertrauen der Mitarbeiter in die Führungskräfte ist Voraussetzung für einen dynamischen Veränderungsprozess
- die eigene Überzeugung und Vision der Führungskräfte für die Veränderung ist eine Voraussetzung für das Gelingen
- Kommunikation, Klarheit, Offenheit und Kritikfähigkeit muss in Veränderungsprozessen gelebt werden und ist die Basis für Vertrauen⁷⁰
- eine hohe Arbeits- und Leistungsmotivation ist eine Notwendigkeit für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg und der Schlüssel hierzu ist Engagement
- Veränderungsprozesse dürfen nicht nur technisch betrachtet werden, auch Emotionen entscheiden über den Erfolg und Misserfolg der Veränderung
- Effizienz und Erfolg entsteht, wenn die Mitarbeiter entsprechend ihren Arbeitspräferenzen eingesetzt werden und es den Führungskräften gelingt, die Potenziale der Mitarbeiter durch Kooperation und Kommunikation zu bündeln
- der Sinn und individueller Nutzen der Veränderung muss den Mitarbeitern vermittelt und es muss ihnen eine Perspektive aufgezeigt werden
- Mitarbeiter wollen das übergeordnete Gesamtziel erkennen und Teil einer erfolgreichen Gruppe sein bzw. in einer »Winner-Company«⁷¹ arbeiten
- die betroffenen Mitarbeiter wollen mit ihren Ideen, Einwänden und Befürchtungen an der Veränderung beteiligt werden
- Druck erzeugt negative Gefühle wie Verunsicherung, Angst, Ablehnung, Ohnmacht bis hin zu Aggression, Wut und Hass

⁷⁰ Meier-Henkel (2010, S. 17) findet hierfür die passende Beschreibung: „Um Vertrauen aufzubauen, muss ich kommunizieren und die Visionen meines Mitarbeiters kennen. Lob und Wertschätzung spielen dabei eine entscheidende Rolle“ und Haselbeck (2010, S. 12) ergänzt: „Viele Manager, vor allem der oberen Liga, führen mit Kontrolle und Zwang. Das schwächt den Flow und die Kraft. Eine Spitzenleistung wird so verhindert“.

⁷¹ Die Studie von Sebald et al. (2008) lässt erkennen, dass der Ruf des Unternehmens bereits bei der Mitarbeitergewinnung eine entscheidende Rolle einnimmt und bei der Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen, einen der vorderen Plätze belegt. Nach innen gerichtet hat das Image des Arbeitgebers einen deutlichen Ausstrahlungseffekt auf das Engagement und die Motivation der Mitarbeiter [gemeint ist die individuelle Bereitschaft zum Erfolg des Unternehmens beizutragen und dafür zusätzliche Anstrengungen auf sich zu nehmen; A.E.] und aus Sicht der Autoren, hat der Ruf und das Ansehen des Unternehmens den größten Einfluss auf die Loyalität der Arbeitnehmer und wird als TOP-Treiber herausgestellt.

- die Führungskräfte und informellen Führer im Shopfloor haben als Schnittstelle zwischen Management und den Mitarbeitern entscheidenden Einfluss auf das Gelingen der Veränderung
- Troubleshooting und das »Klein-Klein« im Tagesgeschäft behindern die Führungsarbeit in Veränderungsprozessen und können diesen ausbremsen
- Motivation und Manipulation liegen nahe beieinander und werden von den Mitarbeitern (früher oder später) wahrgenommen
- durch Arbeitsbereicherung (herausfordernde u. interessante Arbeit) wird Verantwortung übertragen und dies führt auf den Weg zur Selbstverwirklichung
- sind die „Meinungsführer“ (informellen Führer) von der Notwendigkeit der Veränderung überzeugt, hat dies positive Auswirkung auf andere Mitarbeiter
- für das Erkennen von Widerständen gibt es typische Symptome, diese können passiv oder aktiv sein und liegen auf individueller oder Gruppenebene
- Mitarbeiter durchlaufen verschiedene emotionale Phasen während des Veränderungsprozesses, auf die individuell eingegangen werden muss

Lassen Sie uns im Hinblick auf das Forschungsvorhaben einen idealen Zustand, abgeleitet aus den theoretischen Grundlagen der vorangegangenen Kapitel, definieren: *Mitarbeiter mit eindeutigen Aufgaben, Befugnissen u. Verantwortung; mit Kompetenz durch ständige Aus- und Weiterbildung; mit Motivation für die Veränderung und ausreichend Zeit für Verbesserungen, sind aktive Mitgestalter am Verbesserungsprozess und die Ziele der Mitarbeiter und des Unternehmens wären synchron.* Daraus lässt sich ableiten: Um Veränderungsvorhaben nachhaltig einzuführen muss das Management die Grundlage schaffen, dass die Beteiligten bereit, befähigt und motiviert sind, die Veränderung zu akzeptieren, weiterzugeben und umzusetzen. Die permanente Bewältigung von Veränderungen ist von allen Beteiligten, vor allem den Führungskräften, als nicht delegierbare Kernaufgabe zur Sicherung des Unternehmens und dessen nachhaltigem Erfolg zu begreifen.

Für den interessierten Leser sollen am Ende dieses Kapitels die Überlegungen und Beweggründe des Verfassers dargestellt werden, warum der theoretische Teil der Dissertation (so) in der vorgefundenen Art und Weise recherchiert und verschriftlicht wurde. Im Vorfeld der Untersuchungsplanung war es dem Verfasser von besonderer Bedeutung die aktuellen Erkenntnisse des Change Management und der Führung und Motivation von Mitarbeitern in Veränderungsprozessen, in Bezug auf das eigene Forschungsvorhaben, herauszustellen. In dieser Phase des wissenschaftlichen Arbeitens lag der Fokus nicht vordergründig bzw. einzig in einem sauberen Herleiten von wissenschaftlich belegten Studien und Modellen zum Change Management sondern auch darin, die gegenwärtigen Sichtweisen der Change-Berater und den der Praktiker in den Unternehmen [wenn auch wissenschaftlich nicht fundiert; A.E.] aufzuzeigen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass der wissenschaftliche Anspruch an diese Arbeit ignoriert wird sondern viel mehr, dass der Versuch unternommen wurde, aus verschiedenen Perspektiven und in angemessener Breite das Untersuchungsfeld zu betrachten, Rückschlüsse zu ziehen und Schwerpunkte für die eigene Forschung und die Systemabgrenzung herauszuarbeiten. Auslöser der beschriebenen Vorgehensweise sind die langjährige Erfahrung in Unternehmen der Automobilzulieferindustrie und das Begleiten von verschiedenen Veränderungsprojekten (siehe hierzu u.a. Eggebrecht, 2007 und 2008), bei denen sich die Erkenntnis eingestellt hat, dass theoriegeleitete Modelle auf dem Papier (... dies ist ja bekanntermaßen geduldig) sinnig und plausibel erscheinen. Werden jedoch hierbei die beteiligten Mitarbeiter mit

ihren Ängsten, Unsicherheiten, Eigeninteressen, Widerständen etc. nicht ausreichend berücksichtigt, scheitern [aus meiner Sicht; A.E.] in der Regel alle, auch noch so gut geplanten Veränderungsprozesse. Eine nachhaltige Veränderung scheint nur durch das Einbeziehen und Ernstnehmen aller am Prozess beteiligten Mitarbeiter möglich zu sein und ein bewusstes und intensives Zuhören verändert das Verhalten und auch die Kultur im Unternehmen. Ein offenes vorurteilsloses Hinhören drückt Respekt und Wertschätzung aus und fördert das kreative Denken und Handeln des Gegenübers. Studien wie beispielsweise [Capgemini \(2008\)](#) und [Hauser et al. \(2008\)](#) decken sich mit den in der Master-Thesis von [Eggebrecht \(2008\)](#) gewonnenen Erkenntnissen, dass die Aussagen, Einsichten und Bekenntnisse zur Einführung von nachhaltigen Veränderungen oftmals nur Wunschvorstellungen sind und in der Praxis nur bedingt oder auch gar nicht umgesetzt werden. An dieser Stelle setzt die eigene Forschung an und stellt nicht die Methoden, sondern den Menschen in den Mittelpunkt der Betrachtung mit der Frage: *Was sind die entscheidenden Ursachen für den Widerstand und die Blockaden der Mitarbeiter in Veränderungsprozessen und wie können die maßgeblichen Einflussfaktoren, welche die Motivation und das Engagement für die Veränderung hemmen, vermindert werden?*

Zum Abschluss noch eine kleine Anekdote die sich in [Lange \(zitiert in Busch, 2000, S. 66\)](#) findet und die Probleme des Change Management sehr passend und humorvoll auf den Punkt bringt: *„Zwei Amerikaner auf der Jagd entdecken unweit ihres Zeltlagers einen Bären, der sich eilig auf sie zu bewegt. Während der eine einen furchtbaren Schreck bekommt und fragt: „Was nun?“, zieht der andere in aller Ruhe seine Schuhe aus und Turnschuhe an. Darauf der erste: „Du glaubst doch nicht, nur weil Du Turnschuhe anziehst, kannst Du dem Bären davonlaufen?“ Die Antwort des anderen: „Nein, das muss ich auch nicht. Ich muss nur schneller sein als Du.“⁷²*

2.4 Theoretischer Teil III. – Change aus systemtheoretischer Sicht

„Die Praxis des Systemdenkens beginnt mit dem Verständnis eines einfachen Konzepts, des sogenannten „Feedback“, das aufzeigt, wie Handlungen sich wechselseitig verstärken oder kompensieren (ausgleichen) können“

Peter Senge (zitiert in [Wagner, 2002, S. 25](#))

⁷² Eine nachvollziehbare Übertragung dieser Anekdote findet sich u.a. bei [Wimmer et al. \(2011\)](#), in einer Diskussion zur Zukunft des Change Management. Die ehemaligen Herausgeber der Zeitschrift «OrganisationsEntwicklung» vertreten die allgemeingültige Sichtweise, dass sich die ständig wachsende Komplexität von Organisationen zur zentralen Herausforderung für das Change Management entwickelt hat und bezogen auf die Zeitdimension in der Anekdote schreiben die Autoren (S. 19): *„Sie [die Organisationen; A.E.] haben ihr Leistungsportfolio erweitert und stehen gleichzeitig unter einem noch nie dagewesenen Innovationsdruck, um dieses Portfolio schneller als die Mitbewerber ständig weiterzuentwickeln. Deshalb gewinnt heute die Zeitdimension, d.h. das Integrieren ganz unterschiedlicher Zeithorizonte in den relevanten Unternehmensentscheidungen ein immer größeres Gewicht. [...] Sie schwingen getrieben vom Wachstumsgedanken ziemlich unreflektiert mit der immer stärkere Ausschläge produzierenden Zyklizität der Weltwirtschaft mit. Radikales Downsizing folgt dem hektischen Kapazitätsaufbau und umgekehrt in immer kürzeren Zeitabständen. [...] Die persönlichen Risiken haben angesichts dieser wachsenden Ungewissheit für die Verantwortlichen auf allen Führungsebenen dramatisch zugenommen. Wir nutzen hier den Komplexitätsbegriff als Maß für die Unbestimmtheit und für die Unkalkulierbarkeit der Folgen von Entscheidungen.“* Zusammenfassend findet sich die [erschreckende, aber dennoch realistische; A.E.] Aussage (S. 24), *„Viele [Mitarbeiter; A.E.] bleiben auf der Strecke, weil sie das Tempo nicht mithalten wollen oder auch nicht können.“*

Aus den vorangegangenen Ausführungen lässt sich ableiten, dass organisatorische Veränderungen einen zentralen Problembereich der Organisationsforschung darstellen, da Unternehmen, um sich der veränderlichen Umwelt anzupassen, einer ständigen Veränderung unterliegen. Dabei sind Transformationen alles andere als leicht planbare strategische Vorhaben und Pfeiffer (2010, S. 38) der sich auf Vermeulen et al. (2010) bezieht schreibt hierzu: *„Das nicht lineare, nicht planbare und häufige Scheitern sind scheinbar gute Grundlagen für zukünftigen Erfolg. Wenn der Wandel selbst zur Routine wird, also bekannte Modelle mit der x-ten Reorganisation aufgefrischt werden, wird das bei den Mitarbeitern wenig kreatives Potenzial heben. Stattdessen sollte der Schwerpunkt der Veränderung immer wieder neu gelegt und vom Topmanagement vorgelebt werden“*. Ungeachtet dieser oder den Aussagen anderer Autoren ist für einen nachhaltigen Erfolg [meines Erachtens nach; A.E.] es zwingend erforderlich, dass die Sichtweisen aller Beteiligten wie beispielsweise die der Mitarbeiter, des Betriebsrates, der Führung im Shopfloor und des Managements synchronisiert werden. Eine mögliche Antwort auf die Frage nach dem „wie kann dies erfolgen?“, beschreibt das nachfolgende Kapitel und ist Grundlage dieser Forschung.

Bevor wir die systemtheoretischen Ansätze in Bezug auf das Forschungsvorhaben analysieren, lassen Sie uns mit einer Metapher beginnen, in der das forschungsgeleitete Interesse der Arbeit zum Ausdruck kommt. *„Wer in bekannten Gewässern segelt, benötigt nur eine gute Seekarte, um das Schiff sicher zum Ziel zu navigieren. Anders ist dies beim Segeln in unbekanntem Gewässern. Hier muss die Besatzung auf dem Weg zum Ziel Zeichen, wie etwa die Farbe des Wassers und das Wellenspiel interpretieren können, um zu erkennen, ob zum Beispiel das Wasser tief genug ist, um die geplante Route zu nehmen“* (Schallenmüller/Scholte, 2010, S. 31) und Micic (2011, S. 39) ergänzt, *„Wetter und Strömung ausgeliefert: Führungskräfte sind wie Kapitäne. Sie müssen möglichst sichere Annahmen treffen, wie die Kräfte des Marktes (Meeres) auf ihr Unternehmen (Schiff) einwirken“*. Was diesen Metaphern fehlt ist die Frage wie sich die Besatzung verhält, wenn sie dauerhaft „im Sturm“ segelt, stetig wechselnden Bedingungen unterliegt und dabei nicht oder nur kurzzeitig zur Ruhe kommt. Übertragen wir diese Metapher auf das betriebliche Umfeld dann lässt sich hinzufügen, dass neben der Unwägbarkeit des Weges, die Unternehmen in wirtschaftlich turbulenten Zeiten oftmals radikal reagieren müssen. Dies erfordert ein konsequentes managen der Veränderungsprozesse um kurzfristig das Überleben der Unternehmen durch Kostensenkung zu sichern und gleichzeitig müssen die Unternehmen langfristig auf die neuen Herausforderungen am Markt ausgerichtet werden. Die theoretischen Beschreibungen zu Change Management lassen vermuten, dass je dynamischer das Umfeld eines Unternehmens ist und je mehr Einflussfaktoren zu berücksichtigen sind, desto größer sind auch die Risiken dass Veränderungsprozesse scheitern⁷³. Es ist davon auszugehen, dass es neuer

⁷³ Eine Vorhersehbarkeit der Auswirkungen des Systemverhaltens stellt die Beteiligten, aufgrund der Komplexität der Systeme innerhalb der Unternehmen wie auch den globalen Wirtschaftssystemen, oftmals vor eine unlösbare Aufgabe. Kaufner (2011) umschreibt dies im Zuge der europäischen Schuldenkrise wie folgt: *„Im Jahr zwei nach der globalen Rezession wächst die Sorge, dass die EU-Schuldendebakel weiter eskaliert und die Weltwirtschaft in den Abgrund reißt. Vielen Menschen macht vor allem Angst, dass sie keine verlässlichen Vorhersagen zu hören bekommen. Wegen der komplizierten Wirkungsketten und Verflechtungen in der Ökonomie sind die auch kaum mehr möglich. Das hat die zurückliegende Finanzkrise gelehrt. Die begann mit dem Platzen einer Immobilienblase in den USA – und alle Experten hielten das für beherrschbar. Und doch stand am Ende eine der schlimmsten weltweiten Rezessionen“*.

Methoden bedarf um der Unvorhersehbarkeit, Komplexität und Dynamik in der Einführung von Veränderungsprozessen gerecht zu werden, denn wenn sich die Einflussfaktoren auf die Veränderung nur noch bedingt prognostizieren lassen, dann fließen viele Annahmen und Vermutungen ein. Dies verhindert, dass sich die Entwicklung der Veränderung und seines Umfeldes vorhersagen lässt und entzieht den Verantwortlichen die Entscheidungsgrundlage für ein vorausschauendes Steuern der Prozesse.

Die durchgeführten Recherchen zeigen, dass gegenwärtig kein Mangel an moderner Fachliteratur⁷⁴ zu Change Management besteht. Jedoch sind die vorrangig in der Praxis ermittelten Methoden zur Bewältigung verschiedenartiger komplexer Problemstellungen nur bedingt geeignet, da Handlungsstrategien überwiegend aus dem Alltagswissen abgeleitet und bestenfalls oberflächlich theoretisch fundiert sind. Ein pragmatisches situations- und unternehmensbereichsspezifisch angepasstes Vorgehen kann dabei durchaus erfolgreich sein und zu guten Ergebnissen führen, ist jedoch aus wissenschaftlicher Sicht nur bedingt geeignet und sollte nicht ohne ein theoretisch gesichertes Fundament verallgemeinert und auf andere Situationen übertragen werden. Es muss davon ausgegangen werden, dass diese in einem Anwendungszusammenhang entwickelten Vorgehensweisen und die daraus abgeleiteten Modelle in neuen Situationen zu abweichenden Ergebnissen führen und deren (wahre) Ursachen anschließend nur vermutet werden können. Es soll an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben, dass sich eine nicht unerhebliche Anzahl an wissenschaftlichen Publikationen sehr fundiert mit Theorien und generalisierten Konzepten auseinandersetzt, die jedoch für Führungskräfte in den Unternehmen nur bedingt von Nutzen sind, da diese teilweise ein sehr hohes Abstraktionsniveau und nur ein geringes Anwendungspotenzial aufzeigen, da sie [meines Erachtens nach; A.E.] von den realen Problemen oftmals zu weit entfernt sind. Heeg (2006, S. 20) gibt in diesem Zusammenhang zu bedenken, dass *„[...] Systemtheorien sind häufig in ihrer Darstellung sehr abstrakt gehalten, was zur Folge hat, dass sich Modelle von Veränderungsprozessen in Organisationen sowie Leitlinien für Interventionen nicht in ganz einfacher Art und Weise hieraus ableiten lassen, was umso mehr zu bedauern ist, da sie ja letztlich selbst aus Abstraktionen von Interpretationen von beobachteten Ereignissen, Zuständen usw. entwickelt werden“*. Dem Leitgedanken der vorliegenden Arbeit folgend: *„einen pragmatischen Weg zwischen Theorie und anwendungsbezogener Praxis zu finden“*, wollen wir uns anschließend mit systemtheoretischen Ansätzen auseinandersetzen und hierbei die Grundlage für das eigene Forschungsdesign schaffen.

2.4.1 Systemtheoretische Ansätze in Veränderungsprozessen

*„Gib mir die Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann.
Gib mir den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann.
Und gib mir die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden.“*

Friedrich Christoph Oetinger (zitiert in Mell, 2010, S. 30)

⁷⁴ Change Management ist in der Managementtheorie, bei Unternehmensberatern und in der Medienlandschaft ein vielfach verwendeter Begriff. Verdeutlichen lässt sich diese Aussage an nachfolgendem Beispiel: Am Mittwoch den 11. März 2009 wurden bei Eingabe des Suchbegriffs in Google, innerhalb von 0,21 Sekunden ca. 187 Millionen Nennungen zu dem Begriff Change Management angezeigt. Über die Suchmaschine der Staats- und Universitätsbibliothek Bremen fanden sich, bei Eingabe des gleichen Suchbegriffs, 1.760 Titel (Querverweis, siehe hierzu Kapitel 1.1).

Statistiken lassen erkennen, dass Hektik, Stress und psychische Belastungen in der Berufs- und Arbeitswelt stetig zunehmen (vgl. hierzu BKK Gesundheit, ohne Verfasser, 2010 und Schmitz, 2011, S. 19, in Anlehnung an Studien Techniker Krankenkasse, F.A.Z.-Institut und AOK)⁷⁵. Es ist davon auszugehen, dass eine Vielzahl von Menschen aller Hierarchiestufen in den Unternehmen unter anderem an Überforderung und Vereinsamung leiden. Ausgehend von den Ergebnissen einer Studie zur Arbeitszufriedenheit des Instituts Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen, kommt Erlinghagen (2011, S. 2) zu dem Schluss, dass die Jahr für Jahr weiter schwindende Unzufriedenheit der Mitarbeiter, mit der veränderten Arbeitsorganisation wie u.a. flache Hierarchien, mehr Verantwortung für den Einzelnen bei gestiegenem Leistungsdruck, bei gleichzeitiger Angst vor Jobverlust und schlechter Vereinbarkeit von Familie und Beruf in engem Zusammenhang steht. Berufliche Sicherheit wie in früheren Zeiten gibt es in der freien Wirtschaft kaum noch und die Mitarbeiter stehen in Gefahr, sich selbst wenig wertvoll anzusehen und in der Masse unterzugehen. So verwundert es nicht, dass in diesem Sog auch die Beziehung der Menschen untereinander und zur Führung häufig als schwierig und verfahren angesehen wird. Vieles an organisatorischen und auch ganz persönlichen Hindernissen steht in Wechselwirkung zueinander und es stellt sich die Frage, wie lassen sich diese komplexen und sich permanent verändernden Verknüpfungen und Querverbindungen zwischen den unterschiedlichen Sichtweisen der Beteiligten und den Rahmenbedingungen in sozio-technischen Systemen verstehen? Ein hilfreiches Werkzeug im Rahmen der eigenen Forschung bietet das Vorgehen nach dem von Heeg et al. (2009a) entwickelten Modell NELOD (Neuroenergetic Leadership and Organisational Development), welches auf dem Sensitivitätsmodell von Vester (2012, S. 185-264) und den Grundlagen des systemischen Deckens⁷⁶, zum besseren Verständnis komplexer Systeme, aufbaut.

Hinsichtlich dem verstehen und gestalten von Komplexität in Organisationen schreibt Heeg (2011, S. 2), der sich in seinen Ausführungen auf Sherwood (2003, S. 17) bezieht: *„Wenn Sie ein System verstehen und sein Verhalten vorhersagen wollen, müssen Sie es zunächst als Ganzes analysieren. Zerlegen Sie es zu Untersuchungs-*

⁷⁵ Nach einer Studie des Prüfkonzerns Dekra (vgl. hierzu Bartels, 2011), in der bundesweit 621 Betriebe befragt wurden, entstehen der deutschen Wirtschaft durch Ausfallzeiten ein jährlicher Schaden von 43 Milliarden Euro. Dabei liegt der Anteil an psychischen Erkrankungen bei 8,6 Prozent und ist seit 2004 um mehr als das 10-fache gestiegen. Die Studie kommt zu dem Schluss, dass weniger der klassische Arbeitsunfall, als vielmehr Stress die Arbeitnehmer von heute krank macht und dies zeigt sich durch Symptome wie Burn-out und innerer Kündigung. Ergänzend zur Leistungsverdichtung sind [meines Erachtens nach; A.E.] die Aussagen von Hüther (2011, S. 18): *„Aus der Sicht der Hirnforscher ist hohe Leistungsbereitschaft das Ergebnis einer inneren Haltung. Und diese innere Haltung erwächst aus gemachten Erfahrungen. Die Erfahrungen mit der Firma [und dem Arbeitssystem; A.E.] bestimmen also die Haltung zur Firma und den Leistungswillen. Die in der Tat bedenklichen Untersuchungsergebnisse [siehe u.a. Kapitel 1.1; A.E.] lassen also nur einen Schluss zu: Zunehmend mehr Menschen machen am Arbeitsplatz Erfahrungen, die sie nicht dazu anregen, sich mehr als nötig für die Firma einzusetzen“*. Ändern lässt sich dies nur, in dem MA neue, günstigere Erfahrungen machen.

⁷⁶ In seiner Dissertationsschrift schreibt Wagner (2004, S. 3) hierzu trefflich, dass systemische Denken *„[...] unterscheidet sich deutlich vom nach wie vor weit verbreiteten kartesischen, reduktionistischen Ursache-Wirkungs-Denken. Dieses stellt den Versuch dar, durch das Verstehen der einzelnen kleinen Teile die Gesamtheit der Situation zu erfassen. Die Systemtheorie hingegen basiert auf „Systemen“ und setzt sich mit den Beziehungen zwischen den Teilen und den übergeordneten Zusammenhängen auseinander. [...] in dynamischen komplexen Systemen liegen Ursache und Wirkung oftmals nicht nur zeitlich und räumlich weit voneinander entfernt, sondern sind auch in vielen Fällen nicht mehr klar voneinander unterscheidbar. Das - zumindest uns westlich orientierten Menschen - angelegerte Ursache-Wirkungs-Denken stößt zunehmend an seine Grenzen, es ist notwendig umzudenken“*.

zwecken in seine Einzelteile, zerstören Sie höchstwahrscheinlich die Vernetztheit des Systems und somit das System an sich. Wenn sie das Verhalten eines Systems beeinflussen oder steuern möchten, müssen Sie auf das System als Ganzes einwirken. Der Versuch, nur an einer Stelle einzugreifen, in der Hoffnung, dass sich dadurch an anderer Stelle nichts ändert, ist zum Scheitern verurteilt – das ist ein zentrales Kennzeichen der Vernetztheit“. Gomez und Probst (2004, S. 71) ergänzen dies mit der Aussage: *„Vernetztes Denken heißt letztlich nichts anderes als Denken in Kreisläufen. Die Natur lehrt uns dieses Denken, nehmen wir doch nur einmal das Recycling. Die Natur kennt keinen Abfall, alles wird wieder verwertet und dient als Aufbaustoff für neue Formen. [...] das Denken in Kreisläufen entspricht auch den tatsächlichen unternehmerischen Gegebenheiten“.*

Viele reale Systeme und hierbei im Besonderen sozio-technische Systeme bestehen aus einer Vielzahl miteinander verbundener Elemente und zeigen im Zeitverlauf ein äußerst komplexes Verhalten (vgl. hierzu und im Folgenden Sherwood, 2003, S. 166). Eine wirkungsvolle Methode zur Erfassung der miteinander in Wechselwirkung stehenden Elemente und einer Analyse ihrer dynamischen Komplexität ist der Einsatz von Wirkungsdiagrammen. Diese veranschaulichen wie die einzelnen Systemgrößen über Kausalbeziehungen miteinander verbunden sind und ob sie stabilisierend oder eskalierend auf das System einwirken. Ein entscheidender Vorteil dieser Methode ist, dass eine ganzheitliche Betrachtungsweise gefördert und alle relevanten Aspekte berücksichtigt werden. Dabei gilt es den Detaillierungsgrad so zu wählen, dass die wesentlichen Merkmale komplexer Situationen ausreichend erfasst werden und man sich nicht im Klein-Klein der Analyse verstrickt. Erreicht wird dies dadurch, dass alle relevanten und nützlichen Aspekte einbezogen und anschließend eine Grenze des zu betrachtenden Systems gezogen wird⁷⁷. Von Sherwood (S. 167-180) erhält man „Zwölf Goldenen Regeln für das Zeichnen von Wirkungsdiagrammen“ (siehe hierzu Kapitel 8.4.2) und den Hinweis, dass es keine allgemeingültigen Regeln zur Systemgrenze gibt und daher Pragmatismus gefragt ist, denn: *„Irgendwo gibt es eine Grenze, die ausreichend groß ist, um das gesamte betrachtete System zu beinhalten, ohne in die Halbe-Elefanten-Falle⁷⁸ zu geraten und ohne zugleich das Verhalten des gesamten Universums in den Überlegungen zu berücksichtigen“* (S. 168). Ergänzend schreibt Tomaschek (2007, S. 28), der sich in seinen Studien zur Komplexität von organisationalen Systemen auf ein Zitat von Mainzer (2005, S. 4) bezieht: *„Nichtlineare Dynamik führt jedoch nicht nur zu Chaos, sondern ermöglicht auch Selbstorganisation von Ordnung in komplexen Systemen. Dabei kommt es zu charakteristischen Rückkopplungen von Systemelementen, bei denen Wirkung von Ursachen selber wieder zu Ursachen werden, um ihre Ursachen*

⁷⁷ Aus Sicht von Vester (1990, S. 33) hängt eine systemrelevante Beschreibung keineswegs nur von der Anzahl der Systemgrößen ab, sondern vor allem von ihrer richtigen Zusammenstellung. Ausgehend von den gemachten Erfahrungen im Rahmen seiner von Ford (D) in Auftrag gegebenen Systemuntersuchung für eine umweltverträgliche Entwicklung von Fahrzeugen, Verkehr und Automobilindustrie trifft er die Aussage, dass auch ein grobes, aber alle Aspekte berücksichtigendes Modell mit wenigen Systemgrößen [Vester verwendet hierfür Synonym den Begriff „Schlüsselvariable“; A.E.], besser sein kann, als ein noch so detailliertes, aber einseitiges Modell. Eine systemische Sichtweise ist nur dann gewährleistet, wenn die Systemgrößen aus möglichst vielen unterschiedlichen Bereichen und Ebenen entstammen. Dies erfolgt in dem von Vester entwickelten Sensitivitätsmodell über eine Kriterienmatrix (Vester, 2012, S. 218-225). Da in der Regel eine Variable mehrere Kriterien abdeckt geht Vester davon aus, dass jedes System auf 20 bis 40 Systemgrößen reduziert werden kann, ohne dabei seine Systemrelevanz zu verlieren.

⁷⁸ Siehe hierzu die Geschichte des Königs von Savatthi und den Blinden und des Elefanten (Gleichnis aus der Sammlung buddhistischer Legenden, zitiert in Matthies, 2002, S. 1).

zu beeinflussen. So entstehen makroskopische Strukturen, die nicht durch die Systemelemente vorgegeben sind, aber durch ihre Wechselwirkung bei geeigneten Anfangs- und Nebenbedingungen (d.h. Einstellung von Kontrollparametern) möglich werden. Man spricht dann von Emergenz von Ordnung“.

Vester (2012), der in seinen Untersuchungen und der Entwicklung seines Sensitivitätsmodells den biokybernetischen Deckansatz in den Fokus seiner Überlegungen gestellt hat, trifft die Aussage, „[...] dass Eingriffe in ein komplexes Systeme sich in den wenigsten Fällen in einer direkten Ursache-Wirkungs-Relation benachbarter Elemente äußern. Wegen ihrer komplexen Wirkungen können daher herkömmliche linear-kausale Abschätzungen der Auswirkungen eines Eingriffs immer nur zufällig richtig sein; eine verbindliche Aussage wäre hier nur bei vollständiger Erfassung aller Einzelwechselwirkungen möglich - und dies zudem nur in geschlossenen Systemen. Da eine vollständige Datenerfassung aber immer Utopie bleiben muss und zudem alle realen Systeme offen und dynamisch sind, sind Modelle dieser Art im Hinblick auf das zukünftige Verhalten von Systemen grundsätzlich überfragt. Darauf basierende deterministische Modelle sind also nie treffsicher und die sich daran anlehenden Strategien höchstens kurzfristig, aber nicht nachhaltig erfolgreich - wie dies ja die Fülle gescheiterter Planungen und Prognoseversuche der letzten Jahrzehnte deutlich genug vor Augen führt“ (S. 267). Sherwood (2003) ergänzt, dass systemisches Denken eine großartige Idee ist hinter der der Gedanke steht, dass man die Komplexität der realen Welt tatsächlich verstehen und reduzieren kann und im Zentrum steht der Gedanke, „dass sich die Komplexität der Realität am besten reduzieren lässt, indem die Dinge als Ganzes, in der Rundumsicht betrachtet werden“ (S. 15)⁷⁹. Dabei ist zu beachten, dass Systeme als Ganzes und in einem intakten Zustand untersucht werden müssen (S. 36), unter Berücksichtigung des grundlegenden Lehrsatz des systemischen Denkens, „dass reale, komplexe Probleme sich am besten als Netzwerk miteinander verbundener Feedback-Schleifen beschreiben lassen“ (S. 80). Bestätigung, der in der vorliegenden Arbeit pragmatischen Vorgehensweise, findet sich u.a. in der Aussage von Sherwood (S. 17): „Systemisches Denken ist keineswegs eine rein theoretische Übung, der man im Elfenbeinturm nachgeht, sondern vielmehr eine absolut praxisrelevante und pragmatische Tätigkeit, die sich auf alle Aspekte im Unternehmen und in Organisationen beziehen kann“. Weiterführend erhält man von Sherwood den Hinweis (S. 100), dass die Entwicklung realer Systeme im Zeitverlauf häufig verwirrend komplex sind und das systemisches Denken uns eine Reduktion dieser Komplexität ermöglicht, „indem es uns erklärt, warum sich ein System auf eine bestimmte Weise verhält, und Erkenntnisse über das wahrscheinliche zukünftige Verhalten des Systems liefert. Der Schlüssel ist hier das Verständnis von

⁷⁹ Unter dem Begriff „Industrie 4.0“ hat sich eine neue Wissenschaftsdisziplin gebildet. Kagermann (zitiert in Klempert, 2012, S. 7) vertritt die These, dass die Digitalisierung der größte Innovationstreiber der Welt ist und kommt zu der Aussage: „Durch konsequentes Zusammenführen der digitalen und realen Welt werden die zunehmende Dynamik und Komplexität beherrschbar [...]“. Durch sogenannte „cyberphysikalische Systeme“, d.h. jedes Werkstück verfügt über ein digitales Produktgedächtnis [gemeint sind hierbei RFID Funkchips; A.E.], erfolgt ein Paradigmenwechsel der, so Kagermann, die Arbeitsstrukturen in Unternehmen von der Planung über die Umsetzung bis hin zum Verkauf neu definiert. In der Folge wird sich die klassische Produktionshierarchie von der zentralen Steuerung hin zur zentralen Selbstorganisation entwickeln. In dieser Vision gehören dann Produktionsausfälle der Vergangenheit an und „in der Fabrik der Zukunft bestimmt das einzelne Stück seine Produktionsschritte und nicht mehr umgekehrt. Das ermöglicht eine ungeahnte Flexibilität bei optimalem Ressourceneinsatz“.

Kausalketten, also die Abfolge und die Wechselwirkung zahlreicher einzelner Ursache-Wirkungs-Beziehungen, die dem betrachteten System zugrunde liegen“.

Folgen wir zu Beginn den Ausführungen von Wagner (2002, S. 9-10), der in Anlehnung an Ossimitz (2002) den Systembegriff wie folgt abgrenzt: *„In unserem allgemeinen Sprachgebrauch verstehen wir unter einem System eine Einheit, welche als Ganzes existiert und funktioniert, indem ihre einzelnen Teile zusammenwirken. Diese Definition kommt der systemischen Sichtweise eines Systems schon sehr nahe. Tatsächlich stößt man in der einschlägigen Literatur auf unzählige Definitionen und Auffassungen darüber, was genau nun ein System ist. Systemansätze gibt es in den verschiedensten Wissenschaften⁸⁰. [...] Diese Vielfalt an unterschiedlichsten systemischen Ansätzen macht verständlich, dass es verschiedenste Auffassungen über Systeme und Systemdenken gibt. Ihnen ist gemeinsam, dass sie allesamt mehr oder weniger spezifische Definitionen liefern. [...] Fasst man diese Ansätze zusammen, so bekommt man ein vages Bild was ein System ist. Prinzipiell beinhaltet jede Definition zwei Eckpfeiler: Es ist zum einen stets die Rede von einer Ansammlung von Objekten oder Elementen sowie deren Eigenschaften, zum anderen von einer Art von Beziehung oder einem ganzheitlichen Zusammenhang zwischen diesen“.* Kapmeier (1999, S. 40) ergänzt durch seine Studien, dass wenn man die verschiedenen Definitionen zusammenfasst, so werden systemdynamische Modelle, abstrahierend von unterschiedlichen Ansatzpunkten, als eine Methode aufgefasst, mit deren Hilfe der Mensch seine Wahrnehmungsfähigkeit verbessert, was zu einem tiefgründigeren Verständnis der ihn umgebenden komplexen Systeme führen kann.

2.4.2 Methodenbeschreibung

*Sei du selbst die Veränderung,
die du dir wünschst für diese Welt“*

Mahatma Gandhi (zitiert in Pfeiffer, 2010, S. 36)

An dieser Stelle sollen nicht die Grundlagen des systemischen Denkens in all ihren Feinheiten beschrieben werden sondern vorrangig die Elemente, die in der eigenen Forschungsarbeit Anwendung finden. Es gilt jedoch generell zu vermeiden, dass Diskussionen über die Darstellung von Wirkungsdiagrammen und Systemdynamikmodellen⁸¹ durch unklare und nicht eindeutige Begriffsdefinitionen erschwert werden,

⁸⁰ In Anlehnung an die Ausführungen von Kapmeier (1999, S. 3-6), Sherwood (2003, S. 36-41) und Wikipedia (2011) lassen sich die systemischen Anwendungen chronologisch, aufbauend auf die Regelungstheorie (J.C. Maxwell) und die Kybernetik (N. Wiener), wie folgt zusammenfassen: 1950: Steuerungs- und Regelungstechnik; 1950 Computerarchitektur und Informatik (J. Neumann); 1956: Künstliche Intelligenz (J. McCarthy); 1959: Mentale Forschung (G. Bateson, P. Watzlawick); 1959: Managementkybernetik (S. Beer); 1960: System Dynamics (J. Forrester); 1970: Kybernetik 2. Ordnung (H. Foerster); 1970: Systemische Therapie; 1973: Autopoiesis (H. Maturana, F. Varela); 1976: Radikaler Konstruktivismus (E. Glasersfeld); 1980: Soziokybernetik; 1980: Biokybernetik. Darüberhinaus lassen sich die Ursprünge des systemischen Denkens bis ins antike Griechenland auf die Aussage von Aristoteles: *„Nun hat alles, was aus einer Vielzahl von Teilen besteht, aber nicht nur die Summe dieser Teile ist – wie ein willkürlicher Haufen – sondern als Gefüge über seine Teile hinaus existiert, unweigerlich eine Ursache“* (zitiert in Sherwood, 2003, S. 36), zurückführen. [Anm.: Die vorgenannte Aufzählung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit; A.E.]

⁸¹ Als Werkzeuge zur ganzheitlichen methodischen Untersuchung komplexer Systeme werden Wirkungsdiagramme, mit deren Hilfe Ursachen-Wirkungs-Beziehungen beschrieben werden und Systemdynamikmodelle, hierbei wird mit Unterstützung von Softwareprogrammen wie beispielsweise Vensim oder ithink, dass zeitabhängige Verhalten des untersuchenden Systems unter vielen verschiedenen Annahmen erforscht (vgl. hierzu Sherwood, 2003, S. 21, 305).

den dies führt letztendlich zu Missverständnissen. Die Vielzahl an Unternehmensberatungen und der oftmals selbsternannten Spezialisten, aber auch das umfangreiche Angebot an Fachliteratur und Internetseiten, wie auch die Entwicklung einer betrieblichen Umgangssprache haben dazu geführt, dass eine Vielzahl an Modebegriffen und Fach- und Fremdwörtern zu den Themenfeldern des systemischen Denkens entstanden sind. Um zu vermeiden, dass die in dieser Arbeit verwendeten zentralen Begriffe ihre Bedeutung und Sinnhaftigkeit verlieren, werden diese in **Kapitel 8.4.2** (Schlüsselbegriffe der Systemtheorie), so wie der Verfasser sie versteht, abgegrenzt.

Ganzheitliche Betrachtungsweisen finden mittlerweile in nahezu allen wissenschaftlichen Disziplinen Beachtung. Um den Blickwinkel für die Vielfältigkeit und Vernetztheit des systemischen Denkens zu öffnen lassen Sie uns, bevor wir uns mit der systemischen Arbeitsweise in sozio-technischen Systemen beschäftigen, einen kleinen Exkurs in eine andere wissenschaftliche Disziplin, die der Medizin, machen. Gegenwärtig werden Ergänzungen und Alternativen zu den schulmedizinischen Behandlungsmethoden diskutiert, da eine auf ein vorwiegend mechanistisches Weltbild gegründete Medizin besonders im Bereich der chronischen Erkrankungen ihre Grenzen erlebt. Aus Sicht der Homöopathie⁸² werden chronische Leiden nicht geheilt sondern medikamentös verwaltet und dabei die Krankheit behandelt und nicht der Mensch in seiner individuellen Ganzheit. In den Aussagen der Homöopathen (vgl. hierzu **VKHD, 2011**) finden sich viele Parallelen zu den Sichtweisen der vorliegenden Forschungsarbeit wie beispielweise: *„Wir arbeiten nicht gegen die Krankheit, sondern „mitsinnig“ für die Heilung des ganzen Menschen“* und *„erfahrungsgemäß hat eine Behandlung dann eine gute Langzeitprognose, wenn ein Heilungsprozess von innen nach außen und von oben nach unten beobachtbar ist“*. Gleiches gilt für sozio-technische Systeme, denn nur durch die Berücksichtigung der Vernetztheit ist es möglich die Komplexität von dynamischen Systemen wie beispielsweise von betrieblichen Organisationen zu verstehen, zu beschreiben, zu analysieren und zu erforschen.

... Beschreibung in Anlehnung an „NELOD – ein Anwendungsbeispiel“ (Heeg, 2011) - geplanter Umfang ca. 4 Seiten in Unterkapiteln

⁸² Eine der Grundsäulen der Homöopathie ist das Ähnlichkeitsgesetz, d.h. Ähnliches wird durch Ähnliches geheilt. Nachdem sich der Chemiker und Arzt Samuel Hahnemann um 1790 von der damaligen Schulmedizin losgesagt hatte, *„verdiente er sich seinen Lebensunterhalt mit der Übersetzung wissenschaftlicher Schriften (Hahnemann hatte eine mehrköpfige Familie zu ernähren und sprach zudem acht Sprachen fließend). Eines Tages übersetzte er eine Schrift des schottischen Professors Cullen, in der behauptet wurde, die Chinarinde wirke hervorragend gegen Malaria (übrigens eine damals in Europa weitverbreitete Krankheit), weil die darin enthaltenen Bitterstoffe magenstärkend seien. Für Hahnemann entbehrte diese Aussage jeglicher wissenschaftlicher Grundlage, daher entschloss es sich, die Chinarinde im Selbstversuch einzunehmen. Das Resultat war, dass er einige Zeit nach der Einnahme malariaähnliche Symptome entwickelte (Wechselfieber, Schweiß, Frost ...). Diesen Versuch wiederholte er mehrere Male, auch an seinen Kindern und seiner Frau. Die Symptome traten unmittelbar nach der Einnahme auf, blieben eine Zeit lang bestehen und verschwanden dann wieder. Er kam zu dem Schluss, dass es einen kausalen Zusammenhang geben musste zwischen dem Umstand, dass die Chinarinde malariaähnliche Symptome beim Gesunden hervorruft und dass sie diesen Symptomenkomplex (nämlich die Malaria) ebenso beim erkrankten Menschen heilt. Das war die Geburtsstunde des Ähnlichkeitsgesetzes. Er wiederholte diesen Versuch mehrere Male, auch mit anderen Substanzen, und fand seine Theorie bestätigt: Eine Arznei, die bei einem gesunden Menschen bestimmte Symptome verursacht, kann genau diese Symptome, treten sie bei einem Kranken auf, heilen“* (**Gießener Allgemeine - ohne Verfasser, 2011, S. 33**).

3. Methodischer Teil – Empirische Untersuchung

3.1. Rahmenbedingungen der Studie

Die vorliegende Forschungsarbeit ist Bestandteil des ESF-Projekt „Kompetenz- und Wissensmanagement in mittelständischen Unternehmen der regionalen Metall- und Elektroindustrie – Strategische Ansätze, praktikable Instrumente und betriebliche Durchführungsformen für das lebenslange Lernen – (KoWiM)“. Das Projekt „KoWiM“ wird im Rahmen des Programms „weiter bilden“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert (<http://www.ifw-kowim.de>).

Die Publikation der Ergebnisse und die methodische Herangehensweise an die Fragestellung bedarf einer vorherigen Prüfung unter strengen wissenschaftlichen Maßstäben und ist daher nicht Bestandteil des vorliegenden Entwurfs. Jedoch ist der Autor gerne bereit, die bisherigen Ergebnisse in eingeschränkter Form zur Verfügung zu stellen und ist dankbar für jede kritische Diskussion innerhalb des Themengebietes.

4. Literatur und Quellen

Automobilwoche - ohne Verfasser (2011): Ohne unser know-how wären es nur Teile. Produktwerbung des Unternehmens Ruville (Schaeffler Gruppe). In: Automobilwoche - Die Branchen- und Wirtschaftszeitung, Ausgabe 15, 15.07.2011, S. 7.

Bachmann, Christina (03.10.1997): Wandelunterstützendes Personalmanagement bei Swisscom. Ein Konzept zur Integration von Organisations-, Personal- und Persönlichkeitsentwicklung. Lizentiatsarbeit. Betreut von Rolf Rütter. Universität Bern, iop - Institut für Organisation und Personal. Online verfügbar unter <http://www.iop.unibe.ch/lehre/lizentiatsarbeiten/Liz-Bachmann-Christina.pdf>, zuletzt geprüft am 06.01.2010.

Bartels, Sebastian (2011): Presseinformation zum Arbeitssicherheitsbarometer 2011. Fehlzeiten systematisch reduzieren. Maßnahmen gegen Burnout und Ausfälle installieren. DEKRA e.V. Online verfügbar unter http://www.dekra.de/de/pressemitteilung?p_p_lifecycle=0&p_p_id=ArticleDisplay_WAR_ArticleDisplay&_ArticleDisplay_WAR_ArticleDisplay_articleID=6728756, zuletzt geprüft am 07.10.2011.

Baumöl, Ulrike (2008): Change Management in Organisationen. Situative Methodenkonstruktion für flexible Veränderungsprozesse. Habilitationsschrift - Universität St.Gallen. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Gabler Edition Wissenschaft).

Becker, Horst; Langosch, Ingo (2002): Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis. 5., neu bearb. und erw. Aufl. Stuttgart: Lucius und Lucius; Lucius & Lucius.

Beckhard, Richard (1972): Organisationsentwicklung. Strategien und Modelle. Baden-Baden: Verlag für Unternehmensführung.

Behr, Tom; Tyll, Tobias (2003): Geschäftsprozesse - Organisatorische Gestaltung. Change Management. Herausgegeben von Horst-Tilo Beyer. Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Online verfügbar unter <http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/kap3/change.htm>, zuletzt geprüft am 17.10.2009.

Berger, Michael; Chalupsky, Jutta; Hartmann, Frank (2008): Change Management. (Über-)Leben in Organisationen. 6., völlig neu bearb. Aufl. Gießen: Schmidt (Ibo Schriftenreihe, 4).

Berner, Winfried (2009): Lexikon des Change Management. Die Umsetzungsberatung. Online verfügbar unter <http://www.umsetzungsberatung.de/lexikon/lexikon-change-management-a-d.php>, zuletzt geprüft am 21.02.2009.

Berner, Winfried (2010): Psychologie der Veränderung. Angst: Die wichtigste Emotion in Veränderungsprozessen. Die Umsetzungsberatung. Online verfügbar unter <http://www.umsetzungsberatung.de/psychologie/angst.php>, zuletzt geprüft am 23.02.2010.

BKK Gesundheit - ohne Verfasser (2010): Gesundheitsbericht: Schunk-Gruppe. Zeitraum 01.01.09 - 31.12.09. Unter Mitarbeit von Team Gesundheit - Gesellschaft für Gesundheitsmanagement mbH Essen. BKK Gesundheit. Frankfurt am Main.

Bohn, Ulla (Hg.) (2003): Im Anfang war das Wort. Prominente nennen ihre Lieblings-Bibelstelle und erklären, was sie ihnen bedeutet. 2. Auflage. München: Wilhelm Heyne Verl.

Böhnke, Elisabeth (2005): Betriebliches Gesundheitsmanagement – Gestaltung durch interdisziplinäre Zusammenarbeit. Institut und Poliklinik für Arbeits- und Umweltmedizin. (Nordbayerisches Forum - Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit). Online verfügbar unter <http://www.rg-web.de/download/424/boehnke.doc>, zuletzt geprüft am 22.03.2009.

Bormann, Hans-Werner (2008): Change Management. Der steinige Weg zum angestrebten Ziel. In: Industrial Engineering - Fachzeitschrift des REFA-Verbandes, Jg. 61, H. 1, S. 26–29.

Busch, Rolf (2000): Change Management und Unternehmenskultur. Konzepte in der Praxis ; [Beiträge eines Workshops "Betriebliche Veränderungsprozesse und Unternehmenskultur", der am 22. März 1999 in der Freien Universität Berlin stattfand ... vom Referat Weiterbildung ... ausgerichtet]. München: Hampp (Forschung und Weiterbildung für die betriebliche Praxis, 20).

Camra, Jiri Josef (1977): REFA-Lexikon Betriebsorganisation. Arbeitsstudium Planung u. Steuerung. Vergleichslexikon mit 1.550 Stichwörtern und Definitionen aus 8 Quellen, insbesondere aus den REFA-Methodenlehren. 3., überarb. Aufl. Berlin/Köln: Beuth Verlag GmbH.

Capgemini Deutschland GmbH (Hg.) (2005): Veränderungen erfolgreich gestalten. Change Management 2005 ; Bedeutung Strategien Trends. Berlin: Capgemini.

Capgemini Deutschland GmbH (Hg.) (2008): Change Management - Studie 2008. Business Transformation - Veränderungen erfolgreich gestalten. Berlin: Capgemini.

Capgemini Deutschland GmbH (Hg.) (2010): Change Management Studie 2010. Business Transformation - Veränderungen erfolgreich gestalten. Unter Mitarbeit von Martin Claßen und Felicitas von Kyaw. Berlin: Capgemini Consulting.

Cash, Adam (2005): Psychologie für Dummies. Dem menschlichen Fühlen, Denken und Verhalten auf der Sprur! Unter Mitarbeit von Übersetzer: Beate Majetschak / Fachkorrektur: Anna Zaunbauer. Weinheim: Wiley-VCH Verlag.

Ciampi, Luc (2005): Die emotionalen Grundlagen des Denkens. Entwurf einer fraktalen Affektlogik. 3. Aufl.. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht (Sammlung Vandenhoeck).

Ciupek, Martin (2013): Der Automatisierungsgrad hat in der Flexibilität seine Grenzen. Industrie 4.0. Interview mit Dieter Spath. In: VDI nachrichten, Jg. 67, H. 1, S. 14.

Coffman, Curt; Gonzalez-Molina, Gabriel (2003): Managen nach dem Gallup-Prinzip. Entfesseln Sie das Potential ihrer Mitarbeiter. Frankfurt am Main: Campus-Verl.

Csikszentmihalyi, Mihaly (2007): Flow. Das Geheimnis des Glücks. 13. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta.

Cube, Felix von (2005): Lust an Leistung. Die Naturgesetze der Führung. 12. Aufl. München: Piper.

Deuringer, Christian (2000): Organisation und Change-Management. Ein ganzheitlicher Strukturansatz zur Förderung organisatorischer Flexibilität. Wiesbaden:

- Dt. Univ.-Verl. [u.a.] (Gabler-Edition WissenschaftlInternationalisierung und Management).
- Doppler, Klaus (2009): Über Helden und Weise. Von heldenhafter Führung im System zu weiser Führung am System. In: OrganisationsEntwicklung - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, Jg. 28, H. 2, S. 4–13.
- Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph (2008): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 12., aktualisierte und erw. Aufl. Frankfurt am Main: Campus Verlag; Campus-Verl.
- Dörich, Jürgen; Neuhaus, Ralf (2009): Führung und Unternehmenskultur. Notwendige Voraussetzungen für die Implementierung von Produktionssystemen. In: Industrial Engineering - Fachzeitschrift des REFA-Verbandes, Jg. 62, H. 4, S. 14–18.
- Drucker, Peter F. (2006): Das Geheimnis effizienter Führung. Hamburg: Manager-Magazin-Verl.-Ges.
- Eggebrecht, Achim (16.07.2007): Der positive Einfluss von Teamarbeit auf das Unternehmensziel Kundenzufriedenheit, dargestellt an der Projektierung und Einführung von präventivem Krisenmanagement (Lieferservicegrad). Projektarbeit. Betreut von Franz J. Heeg. Bremen. Universität Bremen, Arbeitswissenschaftliches Institut Bremen.
- Eggebrecht, Achim (21.01.2008): Das Toyota Produktionssystem - der Weg zur schlanken Fabrik, dargestellt am Beispiel der Einführung des Wertstromdesigns in einem mittelständigen Unternehmen der Automobilzulieferindustrie. Masterthesis. Betreut von Franz J. Heeg. Bremen. Universität Bremen, Arbeitswissenschaftliches Institut Bremen.
- Eichenberg, Timm (2007): Distance Leadership. Modellentwicklung, empirische Überprüfung und Gestaltungsempfehlungen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag (Springer-11775 /Dig. Serial).
- Elke, Gabriele (2008): Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren für effektives Change Management. Lehrstuhl Arbeits- und Organisationspsychologie. Online verfügbar unter http://akp-psychiatrie.de/pdf/2008_voelklingen/Elke.pdf, zuletzt geprüft am 18.10.2009.
- Eppler, Martin J. (2009b): Führungsrollen. Zehn Führungsrollen von Managern nach Mintzberg. In: OrganisationsEntwicklung - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, Jg. 28, H. 2, S. 62–63.
- Eppler, Martin J. (2009a): Die Größe der Begriffe in dieser Tag Cloud zeigt deren Verwendungshäufigkeit in den Artikeltiteln in der OrganisationsEntwicklung im Jahr 2009. In: OrganisationsEntwicklung - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, Jg. 28, H. 4, S. 115.
- Erlinghagen, Marcel (2011): Der Frust steigt, Löhne und Loyalität sinken. Arbeitszufriedenheitsstudie des Instituts Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen. Interview mit Wolfgang Schmitz. In: VDI nachrichten, Jg. 65, H. 32/33, S. 2.
- Feess, Eberhard (2010): Komplexität. Herausgegeben von Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/5074/komplexitaet-v6.html>, zuletzt aktualisiert am 16.10.2010, zuletzt geprüft am 19.10.2010.

- Finkewirth, Thomas; Neuhaus, Ralf (2012): Führung in einem ganzheitlichen Verbesserungsprozess. Eine Herausforderung nicht nur für KMU. In: Industrial Engineering - Fachzeitschrift des REFA-Verbandes, Jg. 65, H. 3, S. 15–19.
- Fischer, Cornelia (2008): Es gilt Schätze zu heben. Das Bundesarbeitsministerium fördert Forschung zur Frage, was gute Arbeit bewirkt. Interview. Unter Mitarbeit von Randolf Jessl. Personalmagazin, zuletzt geprüft am 01.03.2009.
- Fischer, Rene (2011): Die Krise bewusst machen. Ein Rightsizing Prozess aus Sicht des verantwortlichen Geschäftsführers. In: OrganisationsEntwicklung - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, Jg. 30, H. 3, S. 22–30.
- Förster, Lars (2005): Wertausgleichende Führung. Überwindung des Spannungsverhältnisses zwischen Effektivität und Effizienz kreativitätsabhängiger Organisationen. Univ., Diss. Bremen, 2005. Aachen: Shaker (Arbeits- und Systemgestaltung, Bd. 2005,1).
- Freimuth, Joachim; Barth, Thomas (2011): 30 Jahre Organisationsentwicklung. Theorie und Praxis vs. Theorie oder Praxis? In: OrganisationsEntwicklung - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, Jg. 30, H. 4, S. 4–13.
- Frigge, Carsten; Houben, Anabel; Trinczek, Rainer; Pongratz, Hans J. (2007): Veränderungen erfolgreich gestalten. Repräsentative Untersuchung über Erfolg und Misserfolg im Veränderungsmanagement. C4 Consulting GmbH / Technische Universität München. Online verfügbar unter http://www.communicate-program.de/fileadmin/user_upload/downloads/Studie_C4_2-2007.pdf, zuletzt geprüft am 10.05.2009.
- Fritzges, Harald (2006): Mitarbeiterbeteiligung im Verbesserungsmanagement. Motivation für Veränderung. Workshopergebnisse - Stand: Oktober 2006. Unter Mitarbeit von Führungskreis der Schunk Sintermetalltechnik GmbH. Heuchelheim.
- Fuchs, Tatjana (2006): Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus Sicht der Erwerbstätigen. Herausgegeben von Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Berlin. (bundesarbeitsblatt, 5/2006), zuletzt geprüft am 19.03.2009.
- Fuchs, Tatjana; Trischler, Falko (2009): DGB-Index Gute Arbeit. Wie die Beschäftigten die Arbeitswelt in Deutschland beurteilen. Unter Mitarbeit von Mary Lindner, Ralf Stuth und Charlotte Woldt et al. DGB-Index Gute Arbeit GmbH (Berlin). Online verfügbar unter http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/dgb-index_2009/ergebnisse/data/dgb-index_gute_arbeit_2009_-_der_report.pdf, zuletzt geprüft am 26.08.2009.
- Fuchs, Tatjana (2010): DGB-Index Gute Arbeit - Der Report 2010. Wie die Beschäftigten die Arbeitswelt in Deutschland beurteilen. Mit dem Schwerpunkt: Folgen der Wirtschaftskrise, Arbeitsintensivierung. Unter Mitarbeit von Mary Lindner, Charlotte Woldt und Peter Kulemann et al. DGB-Index Gute Arbeit GmbH (Berlin). Online verfügbar unter http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/dgb-index_2010/data/diga_report_10_1_.pdf, zuletzt geprüft am 18.12.2010.
- Gestmann, Michael (2009): Wer die eigenen Talente kennt, findet leichter den richtigen Beruf. Interview mit Prof. Egon Stephan, Direktor des Psychologischen Institutes und Inhaber des Lehrstuhls für Psychologische Diagnostik und Intervention an der Universität Köln. In: VDI nachrichten, Jg. 63, H. 49, S. 16.

Gienke, Helmuth; Kämpf, Rainer (2001): Fraktale Organisation. Der Beitrag ist in ähnlicher Form erschienen in: Gienke/Kämpf (Hrsg.): Handbuch Produktion (Carl Hanser Verlag, München Wien). Herausgegeben von EBZ Beratungszentrum GmbH. Online verfügbar unter <http://www.ebz-beratungszentrum.de/organisation/themen/fracfa.htm>, zuletzt aktualisiert am 02.07.2008, zuletzt geprüft am 15.11.2010.

Gießener Allgemeine - ohne Verfasser (2009): In vielen Firmen heißt es Dienst nach Vorschrift. Kaum jemand fühlt sich an sein Unternehmen gebunden - Zwanzig Prozent der Angestellten haben innerlich schon gekündigt. In: Gießener Allgemeine, Jg. 64, Ausgabe 20, 24.01.2009, S. 62.

Gießener Allgemeine - ohne Verfasser (2011): Was ist Homöopathie? Bekannt und unbekannt zugleich. Internationale Woche der Homöopathie vom 10. bis 16. April 2011. In: Gießener Allgemeine, Jg. 66, Ausgabe 83, 08.04.2011, S. 33.

Glasl, Friedrich; Lievegoed, Bernard (1993): Dynamische Unternehmensentwicklung. Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu schlanken Unternehmen werden. Bern: Haupt [u.a.] (Organisationsentwicklung in der Praxis, 6).

GOE - ohne Verfasser (2009): Leitlinien. Ganzheitliche Perspektive. Gesellschaft für Organisationsentwicklung. Online verfügbar unter <http://www.goe.org/pdf/leitgesamt.pdf>, zuletzt geprüft am 27.04.2009.

Goldratt, Eliyahu M. (2008): Das Ziel. Ein Roman über Prozessoptimierung. 4. Aufl... Unter Mitarbeit von Jeff Cox. Frankfurt/Main, New York: Campus Verl.

Gomez, Peter (Hg.) (1995): Corporate Transformation: Zum Management fundamentalen Wandels grosser Unternehmen. Nachdr. Unter Mitarbeit von Günter Müller-Stewens. Wiesbaden: Gabler (Unternehmerischer Wandel: Konzepte zur organisatorischen Erneuerung; Knut Bleicher zum 65. Geburtstag, S. 135-198).

Gomez, Peter; Probst, Gilbert J. B. (2004): Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens. Vernetzt denken - Unternehmerisch handeln - Persönlich überzeugen. 2. Nachdruck d. 3. Auflage 1999/2001/ 2004. Bern Stuttgart Wien: Haupt Verlag.

Grochla, Erwin (1982): Grundlagen der organisatorischen Gestaltung. Stuttgart: Poeschel (Sammlung Poeschel, 100).

Gronau, Norbert (2009): Change Management. Geschäftsprozessmanagement. Universität Potsdam. Online verfügbar unter [http://wmtagung.de/homepage/potsdam.nsf/0/4E79C06B49CC7827C12574EC00427AA3/\\$File/VL-GPM_Changemanagement_4F.pdf](http://wmtagung.de/homepage/potsdam.nsf/0/4E79C06B49CC7827C12574EC00427AA3/$File/VL-GPM_Changemanagement_4F.pdf), zuletzt geprüft am 17.10.2009.

Haiss, Peter R. (2001): Monitoring Change: Die Messung von Veränderungsmaßnahmen und -prozessen. 2., aktualisierte und erw. Aufl. Herausgegeben von Wolfgang Gattermayer und Ayad Al-Ani. Wiesbaden: Gabler (Change Management und Unternehmenserfolg: Grundlagen - Methoden - Praxisbeispiele), S. 57–80.

Hanna, Munir (2011): Jahreslosung 2011. Zitat aus Römer Kapitel 12, Vers 21. CID - christliche internet dienst GmbH. (bibel-online.net). Online verfügbar unter http://www.bibel-online.net/text/luther_1912/roemer/12/, zuletzt geprüft am 02.01.2011.

Haselbeck, Fritz (2010): Global Marketing - News. In: absatzwirtschaft - Zeitschrift für Marketing, Jg. 53, H. 4, S. 12.

Hauser, Frank; Junginger, Markus Goetz; Schüpbach, Heinz (2008): Eine Frage der Skalierung. Das Engagement der Beschäftigten bei der Arbeit zu messen, kommt in Mode. Doch woher rühren die gravierenden Unterschiede im Ergebnis. Interview. Unter Mitarbeit von Kristina Enderle und Randolf Jessl. Personalmagazin. Online verfügbar unter <http://www.haufe.de/personal/personalmagazin/magazinItemDetail?editionID=1213260280.67&articleID=29>, zuletzt geprüft am 01.03.2009.

Hauser, Frank; Schubert, Andreas; Aicher, Mona (2008): Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland. Unter Mitarbeit von Lorenz Fischer, Katharina Wegera und Claudia Erne et al. Herausgegeben von Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (F371). Online verfügbar unter http://www.bmas.de/coremedia/generator/24844/f371__forschungsbericht.html, zuletzt geprüft am 21.11.2008.

Heckhausen, Heinz (1974): Motivationsanalysen. Anspruchsniveau Motivmessung Aufgabenattraktivität und Mißerfolg Spielen Frühentwicklung leistungsmotivierten Verhaltens. Bern (CH): Springer.

Heckhausen, Jutta; Heckhausen, Heinz (2009): Motivation und Handeln. Mit 43 Tabellen. 3., überarb. und aktualisierte Aufl., Nachdr... Heidelberg: Springer-Medizin-Verl. (Springer-Lehrbuch).

Heeg, Franz J. (1988): Moderne Arbeitsorganisation. Grundlagen der organisatorischen Gestaltung von Arbeitssystemen bei Einsatz neuer Technologien. München: Hanser.

Heeg, Franz J. (2006): Systemtheorien - ein Überblick. Vorlesungsunterlagen - Stand: April 2006. Bremen.

Heeg, Franz J.; Karbe-Hamacher, Sigrid; Schneider-Heeg, Brigitte; Sperga, Marita (2008): Psychosoziale Belastungen im betriebsärztlichen Alltag. Methoden- und Kompetenzerweiterung für Betriebs- und Arbeitsmediziner/-innen. Bremerhaven: Wirtschaftsverl. N.W. Verl. für neue Wiss. (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und ArbeitsmedizinForschung, 1095).

Heeg, Franz J. (2009a): Emotionsbezogenes Management von Innovationen. Veranstaltung vom 2009, aus der Reihe "Arbeit, Beschäftigungsfähigkeit und Produktivität im 21. Jahrhundert". Dortmund. Veranstalter: 55. Arbeitswissenschaftlicher Kongress (4.-6. März 2009). Online verfügbar unter http://www.aib.uni-bremen.de/uploads/media/Emotionsbezogenes_Management.pdf, zuletzt geprüft am 16.10.2010.

Heeg, Franz J. (2009b): NELOD-Practitioner. Beratungs-Kompetenzerweiterung für [...] in Organisationen/ Unternehmen aller Branchen (Dienstleistungen, Produktion, . . .) und Größen. Unter Mitarbeit von Brigitte Schneider-Heeg und Karola Jamnig-Stellmach. Steinbeis-Transfer-Institut Systemwissenschaft Führungs- und Organisationsberatung. Online verfügbar unter <http://www.syswis.de/menue1/seminarestudium/nelodreg-practitioner/>, zuletzt geprüft am 19.09.2009.

- Heeg, Franz J. (2011): Systemmodelle als Werkzeuge zum Umgang mit Komplexität. Arbeitsunterlage - Stand: 05. Februar 2011. Arbeitswissenschaftliches Institut Bremen (aib). Universität Bremen.
- Heidbrink, Marcus; Jenewein, Wolfgang (2008): Individualisierung der Führung. Neue Anforderungen an Führungskräfte. In: Zeitschrift Führung + Organisation, Jg. 77, H. 5, S. 317–323.
- Herzberg, Frederick (2004): Was Mitarbeiter in Schwung bringt. In: Motivation - Was Manager und Mitarbeiter antreibt. Unter Mitarbeit von Christoph Seeger. Frankfurt/Main: Redline Wirtschaft bei Ueberreuter (Harvard-Businessmanager).
- Hillebrand, Martin; Burmeister, Lars (2011): Die dunkle Seite des Managements. Wie man in Personalabbauprozessen aus der Hilfs- und Sprachlosigkeit findet. In: OrganisationsEntwicklung - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, Jg. 30, H. 3, S. 13–20.
- Hüther, Gerald (2008): Der Dompteur reibt sich auf. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Ausgabe 119, 24.05.2008, S. C5.
- Hüther, Gerald (2010): Beim Wort genommen. Zitat. In: VDI nachrichten, Jg. 64, H. 3, S. 19.
- Hüther, Gerald (2011): Wirkungsfaktor "Verhalten" wird in Unternehmen unterschätzt. Interview mit Hartmut Volk. In: VDI nachrichten, Jg. 65, H. 38, S. 18.
- Inversini, Simone (08.07.2005): Wirkungsvolles Change Management in Abhängigkeit von situativen Anforderungen. Organisationale Veränderungsprozesse im Spannungsfeld von betrieblichen Voraussetzungen und Umwelanforderungen unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen, organisationsbezogenen und qualifikatorischen Erfolgskriterien. Dissertation. Betreut von Eberhard Ulich. Universität Potsdam, Institut für Psychologie. Online verfügbar unter <http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2005/549/pdf/inversini.pdf>, zuletzt geprüft am 17.01.2009.
- Irgel, Lutz; Beeck, Volker (2004): Gablers Wirtschaftswissen für Praktiker. Zuverlässige Orientierung in allen kaufmännischen Fragen. 5., vollst. Neubearb. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Janes, Alfred; Prammer, Karl; Schulte-Derne, Michael (2001): Transformations-Management. Organisationen von Innen verändern. Wien: Springer.
- Jobs, Steve (2011): Zitat aus Rede des Apple-Gründer vor den Absolventen der Stanford-Universität im Juli 2005 über seine Triebfeder als Unternehmer. In: absatzwirtschaft - Zeitschrift für Marketing, Jg. 54, H. 11, S. 7.
- Jørgensen, Hans Henrik; Albrecht, Jörg; Neus, Andreas (2007): Making Change Work. Erfolgsfaktoren für die Einführung von Innovationen. IBM Global Business Services (Stuttgart). Online verfügbar unter http://www-05.ibm.com/de/pressroom/downloads/mcw_2007.pdf, zuletzt geprüft am 02.03.2009.
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (2008): Management mit System. Führungskräfte wissen oft nicht, was sie zuerst tun sollen: Sich um das Tagesgeschäft kümmern oder die Strategie im Auge behalten. In: Harvard Business manager, H. Mai 2008, S. 28–48.
- Kaplan, Robert S.; Kotler, Philip; Mintzberg, Henry (Hg.) (2003): Campus Management. Jubiläumsausgabe ; 2 Bände. Klaus Doppler:

Veränderungsmanagement S. 493-497. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.

Kapmeier, Florian (1999): Vom systemischen Denken zur Methode System Dynamics. Diplomarbeit. Betreut von Erich Zahn. Stuttgart. Universität Stuttgart, Betriebswirtschaftliches Institut. Online verfügbar unter http://elib.uni-stuttgart.de/opus/volltexte/2003/1591/pdf/Diplomarbeit_komplett_Florian_Kapmeier.pdf, zuletzt geprüft am 15.10.2010.

Kaufner, Thomas (2011): Vielen Menschen macht das Fehlen verlässlicher Vorhersagen Angst. In: Gießener Allgemeine, Jg. 66, Ausgabe 162, 15.07.2011, S. 5.

Key, Joshua (2007): Ich bin ein Deserteur. Mein Leben als Soldat im Irakkrieg und meine Flucht aus der Armee. 1. Aufl... Unter Mitarbeit von Lawrence Hill und Anne Emmert. Hamburg: Hoffmann und Campe.

Klempert, Oliver (2012): Fabrik der Zukunft organisiert sich selbst. Die vierte industrielle Revolution, "Industrie 4.0", nimmt in Deutschland allmählich Konturen an. In: VDI nachrichten, Jg. 66, H. 41, S. 7.

Klewes, Joachim; Langen, Ralf (2008): Emotionen und Kommunikation im Wandel. Zwei Change Manager im Gespräch. In: OrganisationsEntwicklung - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, Jg. 27, H. 3, S. 38–41.

Knauer, Michael (2008): Arbeitgeber auf Kuschelkurs. In: Automobilwoche - Die Branchen- und Wirtschaftszeitung, Ausgabe 18, 25.08.2008, S. 13.

Kohnke, Oliver; Wieser, Doris (2012): Die Veränderungskurve - Ein Berater-Mythos? In: OrganisationsEntwicklung - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, Jg. 31, H. 1, S. 54–62.

Kolenaty, Erich; Seliger, Ruth (2000): Von wessen Wandel reden wir. In: Unternehmensentwicklung, H. 4, S. 9.

Koop, Barbara (2004): Zusammenhang zwischen Commitment und Mitarbeiterzufriedenheit – Stand der Forschung. Herausgegeben von Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie. Universität Mannheim. (Fachtagung „Feedback-Systeme in Organisationen“). Online verfügbar unter <http://www.wo-institut.de/fileadmin/wo-institut/media/Koop.pdf>, zuletzt geprüft am 09.08.2010.

Koppelberg, Sylvia (2009): Zurück auf Los. Opel und GM. In: metallzeitung (Mitgliederzeitung der IG Metall), Jg. 61, H. 12, S. 6–7.

Kostka, Claudia; Mönch, Annette (2009): Change-Management. 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen. 4. Aufl. München: Hanser (Pocket-Power, 027).

Kotter, John P. (1989): Erfolgsfaktor Führung. Führungskräfte gewinnen halten und motivieren - Strategien aus der Harvard Business School. Frankfurt am Main: Campus-Verl.

Kotter, John P. (1995): Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. In: Harvard Business Review, H. March-April, S. 59–67.

Kotter, John P. (1998): Chaos, Wandel, Führung - Leading change. 2. Aufl. Unter Mitarbeit von Beate Darius. Düsseldorf: ECON-Verl.

- Kotter, John P. (2009): Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten verändern. Kotter, John P.: "Leading Change. Why Transformation Efforts Fail" by Harvard Business School Publishing 1995. Weitere Beteiligte: Übersetzer: Peter Diekhoff (Red.). DVD. Hamburg: manager magazin Verlagsgesellschaft mbH.
- Kotter, John P.; Rathgeber, Holger (2006): Das Pinguin-Prinzip. Wie Veränderung zum Erfolg führt. München: Droemer Verlag.
- Kraus, Georg (2008): Social Loafing: Sich ausruhen im Team. In: Industrial Engineering - Fachzeitschrift des REFA-Verbandes, Jg. 61, H. 6, S. 40–41.
- Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas (2006): Handbuch Change-Management. Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen ; Einflussfaktoren und Beteiligte ; Konzepte, Instrumente und Methoden. 2., [überarb.] Aufl. Berlin: Cornelsen.
- Kremer, Horst (2009): Wandel, Veränderung, Entwicklung: Drei Zugänge für Change-Management. OrganisationBeratung. Online verfügbar unter http://www.c2-beratung.de/_download/c2_changemanagement.pdf, zuletzt geprüft am 02.05.2009.
- Kübler-Ross, Elisabeth (2009): Über den Tod und das Leben danach. 38. Aufl. Göllesheim: Verl. Silberschnur.
- Kühl, Stefan; Schnelle, Thomas (2009): Führen ohne Hierarchie. Macht, Vertrauen und Verständigung im Prozess des Lateralen Führens. In: OrganisationsEntwicklung - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, Jg. 28, H. 2, S. 51–60.
- Langenscheidt Sprachkalender - ohne Verfasser (2009): Englisch. Herausgegeben von Andreas Langenscheidt. München, S. 16/17 May.
- Lanwehr, Ralf (2011): Mitarbeiter wollen geliebt werden - besonders die, die viel leisten. Interview mit Falk Enderle. In: VDI nachrichten, Jg. 65, H. 47, S. 19.
- Lanz, Arnold H. (1998): Das Schwarz-Weiss-Buch der Mitarbeiter-Motivation. Orig.-Ausg., 1. Aufl. Kilchberg: SmartBooks.
- Lauenstein, Christoph; Lauenstein, Wolfgang (1989): BALANCE. Lauenstein, Christoph; Lauenstein, Wolfgang (Regie). DVD. Frankfurt am Main: Katholisches Filmwerk GmbH.
- Leitner, Werner G.; Ortner, Alexandra; Ortner, Reinhold (2008): Handbuch Verhaltens- und Lernschwierigkeiten. 7., überarb. und erw. Ausg. Weinheim: Beltz (Pädagogik).
- Liker, Jeffrey K.; Hoseus, Michael (2009): Die Toyota Kultur. Das Herz und die Seele von "Der Toyota Weg". 1. Aufl. München: FinanzBuch-Verl.
- Liker, Jeffrey K.; Meier, David (2008): Toyota Talent. Erfolgsfaktor Mitarbeiter - wie man das Potenzial seiner Angestellten entdeckt und fördert. 1. Aufl. München: FinanzBuch-Verl. (Financial Times Deutschland).
- Liker, Jeffrey K.; Meier, David P. (2007): Der Toyota-Weg. Für jedes Unternehmen ; Praxisbuch. 1. Aufl. München: FinanzBuch-Verl.
- Lindinger, Christoph; Goller, Ina (2004): Change Management leicht gemacht. Heute hier, morgen dort. Frankfurt am Main: Redline Wirtschaft.

Lingen Sprachkalender - ohne Verfasser (2010): Englisch. Herausgegeben von Helmut Lingen. Medien Service Fette GmbH. Köln/Extetal. S. 25 June.

Linke, Ralf (2007): Engagement Index 2007. Unter Mitarbeit von Markus Goetz Junginger. Gallup GmbH Deutschland. Potsdam. Online verfügbar unter <http://www.presseportal.de>, zuletzt geprüft am 07.12.2008.

Linke, Ralf; Junginger, Markus Goetz (27.12.2007): Pressemitteilung: Aufschwung in Deutschland nicht durch Engagement der ArbeitnehmerInnen in Deutschland getrieben. Unternehmen in Deutschland erzielten trotz guter Zahlen wieder keine Verbesserung der emotionalen Bindung Ihrer MitarbeiterInnen in 2007. Gallup GmbH Deutschland. Potsdam. Online verfügbar unter <http://www.presseportal.de>, zuletzt geprüft am 15.03.2009.

Loewer, Chris (2010): Manager auf dem Weg zum Weltmeistertitel. Raus aus der Abseitsfalle. In: VDI nachrichten, Jg. 64, H. 28/29, S. 25.

Loll, Anna Catherin (2010): Was Macht aus uns macht. Macht verändert den Charakter. Sie kann Karrieren zerstören und Unternehmen lähmen. Der Einzelne kann das kaum verhindern. Das Management muss klare Regeln schaffen. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Ausgabe 277, 27.11.2010, S. C1.

Maier, Walter (1991): Kontrolle und Subjektivität in Unternehmen. Eine organisationspsychologische Untersuchung. Opladen: Westdt. Verl. (Beiträge zur psychologischen Forschung, 23).

Mainzer, Klaus: Was sind komplexe Systeme? Komplexitätsforschung als integrative Wissenschaft, aus der Reihe "1. Symposium zur Gründung einer Deutsch-Japanischen Akademie für integrative Wissenschaft". Bonn. Veranstalter: Daiseion-ji e.V. und der Wilhelm Gottfried Leibniz Gemeinschaft e.V. Online verfügbar unter <http://www.integrative-wissenschaft.de/Themen/texte/mainzer-manuskript.pdf>, zuletzt geprüft am 12.05.2012.

Matthies, Michael (2002): Einführung in die Systemwissenschaft. Vorlesungsunterlagen - Stand: WS 2002/2003. Universität Osnabrück - Instituts für Umweltsystemforschung. (Angewandte Systemwissenschaft). Online verfügbar unter http://www.ivwl.uni-kassel.de/beckenbach/PDFs/Systemtheorie/Mathies_EinfSyswiss.pdf, zuletzt geprüft am 19.10.2010.

Meier-Henkel, Heike (2010): Beim Wort genommen. Zitat. In: VDI nachrichten, Jg. 64, H. 9, S. 17.

Mell, Heiko (2010): Karriereberatung. In: VDI nachrichten, Jg. 64, H. 50/51/52, S. 30.

Micic, Pero (2011): Wie Sie mehr Zukunft ins Unternehmen bringen. Strategie & Innovation -> Zukunftsmanagement. In: absatzwirtschaft - Zeitschrift für Marketing, Jg. 54, H. 4, S. 38-40.

Mintzberg, Henry (2009): Der Managerberuf: Dichtung und Wahrheit. Henry Mintzberg: "The Manager's Job: Folklore and Fact" by Harvard Business School Publishing 1975. DVD. Hamburg: manager magazin Verlagsgesellschaft mbH.

Müller-Stewens, Günter; Lechner, Christoph (2009): Veränderung. Veränderung im General Management Navigator. Kapitel 5: Vorlesungsunterlagen. Universität St.Gallen. Online verfügbar unter [http://www.ifb.unisg.ch/org/IfB/strategy.nsf/SysWebRessources/Veraenderung_Folien/\\$FILE/Veraenderung_Folien.pdf](http://www.ifb.unisg.ch/org/IfB/strategy.nsf/SysWebRessources/Veraenderung_Folien/$FILE/Veraenderung_Folien.pdf), zuletzt geprüft am 14.09.2009.

Neuberger, Oswald (1974): Theorien der Arbeitszufriedenheit. Stuttgart: Kohlhammer (Kohlhammer-Urban-Taschenbücher, 507).

Neuhaus, Ralf (2009): Produktionssysteme in deutschen Unternehmen. Hintergründe, Nutzen und Kernelemente. In: Industrial Engineering - Fachzeitschrift des REFA-Verbandes, Jg. 62, H. 3, S. 24–29.

Neuhaus, Ralf (2011): Die Erkenntnisse der "alten Helden" - noch aktuell in heutigen Produktionssystemen? Teil 1: Frederik Winslow Taylor und Taiichi Ohno. In: Industrial Engineering - Fachzeitschrift des REFA-Verbandes, Jg. 64, H. 3, S. 34–36.

Neuhaus, Ralf (2012): Umsetzung von Produktionssystemen in Deutschland. Erfahrungen externer Prozessbegleiter. In: Industrial Engineering - Fachzeitschrift des REFA-Verbandes, Jg. 65, H. 1, S. 31–33.

Neumann-Cosel, Alexa von (2006): Change Management systemtheoretisch betrachtet. Ein synergetisches Handlungsmodell. Techn. Univ., Diss.--Berlin, 2006. Hamburg: Kovac (Schriftenreihe innovative betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 185).

Nink, Marco (2011): Engagement Index Deutschland 2010. Pressegespräch - 09. Februar 2011. Gallup GmbH. Berlin. Online verfügbar unter <http://eu.gallup.com/Berlin/146030/Praesentation-zum-Gallup-EEI-2010.aspx>, zuletzt geprüft am 24.07.2011.

Nohria, Nitin; Groysberg, Boris; Lee, Linda-Eling (2008): Mitarbeiter richtig motivieren. In: Harvard Business manager, H. September 2008, S. 21–29.

Online-Verwaltungslexikon - ohne Verfasser (2009): Commitment. Herausgegeben von Burkhardt Krems. Online verfügbar unter <http://www.olev.de/c.htm>, zuletzt geprüft am 04.05.2009.

Peseschkian, Nossrat (2008): Der Kaufmann und der Papagei. Orientalische Geschichten in der Positiven Psychotherapie. 29. Aufl., Orig.-Ausg. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch-Verl. (Fischer, 3300: Geist und Psyche).

Pfannenberg, Jörg (2009): Veränderungskommunikation. So unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll; Themen Prozesse Umsetzung. 2., veränd. Aufl. Frankfurt am Main: Frankfurter Allg. Buch.

Pfeifer, Anke (2011): Jeder fünfte Arbeitnehmer hat innerlich gekündigt - Beratungsunternehmen Gallup veröffentlicht Engagement Index 2010. Pressemitteilung. Gallup GmbH. Berlin. Online verfügbar unter <http://eu.gallup.com/Berlin/146027/Pressemitteilung-zum-Gallup-EEI-2010.aspx>, zuletzt geprüft am 24.07.2011.

Pfeiffer, Markus (2010): Transformation - die große Chance. In: absatzwirtschaft - Zeitschrift für Marketing, Jg. 53, H. 9, S. 36–38.

Philippeit, Tanja (2009): Stuck in the Middle. Anforderungen an das mittlere Management in Veränderungsprozessen. In: OrganisationsEntwicklung - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, Jg. 28, H. 2, S. 21–31.

Plag, Martin (2008): Veränderungsmanagement in Bundesministerien. Eine empirische Untersuchung auf Basis multipler Fallstudien. WHU - Otto Beisheim School of Management, Diss.-Vallendar, 2007. 1. Aufl. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH (Springer-11775 /Dig. Serial).

- Psychologie Lexikon - ohne Verfasser (2010): Risiko-Wahl-Modell. Unter Mitarbeit von Antal Papadakis. Theodakis Publishing Ltd. Online verfügbar unter <http://www.psychology48.com/deu/d/risiko-wahl-modell/risiko-wahl-modell.htm>, zuletzt geprüft am 07.02.2010.
- Rahn, Horst-Joachim (2000): Unternehmensführung. 4., neu gestaltete und erw. Aufl. Ludwigshafen (Rhein): Kiehl (Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft).
- Regber, Holger; Zimmermann, Klaus (2001): Change Management in der Produktion. Prozesse effizient verbessern im Team. Landsberg/Lech: Verl. Moderne Industrie.
- Reiß, Michael; Ehrenmann, Frank; Steffens, Dirk (2010): Web 2.0 - Einsatz in Change-Projekten. Unterstützung der Partizipation und Kommunikation in Veränderungsvorhaben. In: Industrial Engineering - Fachzeitschrift des REFA-Verbandes, Jg. 63, H. 4, S. 20–23.
- Reiß, Michael; Rosenstiel, Lutz von; Lanz, Anette (1997): Change-Management: Programme, Projekte und Prozesse. Instrumente der Implementierung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Reusch, Jürgen (2008): Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement: Neue Studie lässt viele Fragen offen. Herausgegeben von gute ARBEIT. Zeitschrift für Gesundheitsschutz und Arbeitsgestaltung. AiB-Verlag (Frankfurt am Main). Online verfügbar unter http://www.gutearbeit-online.de/archiv/beitraege/2008/2008_04_34_39.pdf, zuletzt geprüft am 01.03.2009.
- Rheinberg, Falko; Selg, Herbert; Salisch, Maria von (2004): Motivation. 5., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer (Urban-Taschenbücher, 555).
- Richter, Manfred (Hg.) (1999): Personalführung. Grundlagen und betriebliche Praxis. 4., aktualisierte und überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel (UTB für Wissenschaft/Betriebswirtschaftslehre).
- Rist, Manfred (2009): Selbstorganisation in prozessintensiven Unternehmen - die Basis zum nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Univ., Diss--Bremen, 2009. Aachen: Shaker (Schriftenreihe für Arbeits- und Systemgestaltung, 2).
- Rösel, Nina; Prestin, Markus; Schüler-Lubienetzki, Heidrun; Schönermark, Matthias P. (2009): Führungsleistung im Wandel stärken. Lösungsansätze am Beispiel der Gesetzlichen Krankenversicherung. In: OrganisationsEntwicklung - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, Jg. 28, H. 2, S. 44–50.
- Rosenstiel, Lutz von; Regnet, Erika; Domsch, Michel E. (Hg.) (2009): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 6., überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rother, Mike (2009): Die Kata des Weltmarktführers. Toyotas Erfolgsmethoden. 1. Aufl. Unter Mitarbeit von Silvia Kinkel. Frankfurt am Main: Campus-Verl.
- Rüegg-Stürm, Johannes (2003): Organisation und organisationaler Wandel. Eine theoretische Erkundung aus konstruktivistischer Sicht. 2., durchges. Aufl. Wiesbaden: Westdt. Verl.
- Sallet, Renate; Heuel, Eva; Sallet, Michael (2005): Für Sie gefunden ... Change Management im Sozial- und Gesundheitswesen. In: OrganisationsEntwicklung - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, Jg. 24, H. 4, S. 78–80.

- Salzmann, Kai (2001): Prozeßverbesserung der Projektorganisation. Dissertation. Betreut von Jürgen Bloech. Göttingen. GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften.
- Schäfer, Frank; Raumann, Markus (2009): Change Management im öffentlichen Dienst. In: OrganisationsEntwicklung - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, Jg. 28, H. 2, S. 32–40.
- Schallenmüller, Gabriele; Scholten, Johann (2010): Mit Resonanzgruppen Veränderungsprozesse steuern. In: Industrial Engineering - Fachzeitschrift des REFA-Verbandes, Jg. 63, H. 1, S. 30–32.
- Scherm, Ewald; Pietsch, Gotthard (19.02.2009): Organisation III: Organisationaler Wandel. Change Management. Vorlesungsunterlagen zu Kurs 41663, S. 49-53. Unter Mitarbeit von Arkadius Stiller. FernUniversität Hagen. Hagen. Online verfügbar unter <http://www.fernuni-hagen.de/scherm/lehre/>, zuletzt geprüft am 03.10.2009.
- Schiersmann, Christiane; Thiel, Heinz-Ulrich (2009): Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Springer-11776 /Dig. Serial).
- Schlingmann, Julia (2011): Es gibt keinen richtigen oder falschen Führungsstil. Interview mit Bernd S. Sturm und Markus Brand. In: VDI nachrichten, Jg. 65, H. 1, S. 19.
- Schmidt, Gudrun (2011): Manager in der Sandwichrolle. Quelle: Studie der Prognos AG - Das mittlere Management - Die unsichtbaren Leistungsträger. In: VDI nachrichten, Jg. 65, H. 41, S. 17.
- Schmitz, Wolfgang (2011): Stress - ständiger Begleiter mit vielen Gesichtern. Serie Stress (1): Der Hightech-Standort ist betroffen. Angaben zu den häufigsten Stressursachen am Arbeitsplatz. In: VDI nachrichten, Jg. 65, H. 25, S. 19.
- Schöll, Raimund (2007): Emotionen managen. Brunner, Anne (Hg). 2. Aufl. München: Hanser (Pocket PowerSoft skills).
- Scholz, Christian; Stein, Volker (2009): Wachstumsmodell von Larry E. Greiner. gfo - gesellschaft für organisation e.v. (Organisation und Management - Kompetenz im Netz). Online verfügbar unter <http://www.org-portal.org/portal/artikel.php?did=151>, zuletzt geprüft am 19.09.2009.
- Schreyögg, Georg (2000): Change Management und Unternehmenskultur: Konzepte in der Praxis. Neuere Entwicklung im Bereich des Organisatorischen Wandels. München: Hampp (Forschung und Weiterbildung für die betriebliche Praxis, 20).
- Schreyögg, Georg; Noss, Christian (1995): Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation. In: Die Betriebswirtschaft, Ausgabe 55, 1995, S. 169–185.
- Schulte, Beatrix (2008): Lebe gelassen. Sagen Sie Ihren Sorgen ade. Loslassen lernen, glücklich werden. Köln: Lingen.
- Schweiger, Wolfgang (2007): Engagement heisst: Mit Kopf, Herz und Händen an der Arbeit. HR Today - Das Schweizer Human Resource Management-Journal. Online verfügbar unter http://organisationsforschung.gfktrustmark.ch/imperia/md/content/gfktrustmark/hr_today_10_07_s39_41.pdf, zuletzt geprüft am 04.05.2009.

- Sebald, Harriet; Enneking, Andreas; Denison, Katrin; Richter, Thorsten (2008): Was Mitarbeiter bewegt zum Unternehmenserfolg beizutragen – Mythos und Realität. Towers Perrin Global Workforce Study 2007-2008. Deutschland-Report. Online verfügbar unter <http://www.towersperrin.com/tp/showhtml.jsp?url=deu/publications/gws/index.htm&country=deu>, zuletzt geprüft am 25.07.2010.
- Sedlatschek, Christa (2008): Was ist gute Arbeit. Das erwarten Erwerbstätige von ihrem Arbeitsplatz. Unter Mitarbeit von Tatjana Fuchs. Herausgegeben von Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. (Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)). Online verfügbar unter <http://www.inqa.de/Inqa/Redaktion/Zentralredaktion/PDF/Publikationen/was-ist-gute-arbeit-kurzfassung,property=pdf,bereich=inqa,sprache=de,rwb=true.pdf>, zuletzt geprüft am 20.03.2009.
- Senge, Peter M. (2000): The dance of change. Die 10 Herausforderungen tiefgreifender Veränderungen in Organisationen. Völlig überarb. dt. Ausg. Wien [u.a.]: Signum (Signum business).
- Sherwood, Dennis (2003): Den Wald vor lauter Bäumen sehen. Reduktion von Komplexität - Anleitung zum Systemischen Denken im Management. 1. Aufl. Weinheim: Wiley-VCH.
- Siegert, Werner (2001): Expert-Praxislexikon Management-Training. 111 Stichwörter für Management-Trainer. Renningen: expert-Verl.
- Simon, Hermann (2011): Strategie & Innovation. Mir fehlen vor allem die Missionare des Marketings. Interviewer: Thorsten Garber. In: absatzwirtschaft - Zeitschrift für Marketing, Jg. 54, H. 3, S. 31–34.
- Simon, Walter (2008): Moden und Mythen im Management. In: Industrial Engineering - Fachzeitschrift des REFA-Verbandes, Jg. 61, H. 4, S. 42–44.
- Sonntag, Karlheinz (2002): Vortrag im Rahmen des Symposiums Erfolgreich verändern: Ressourcen optimieren – Erfolgsfaktoren im Veränderungsprozess. Arbeits- und Organisationspsychologie, Universität Heidelberg. Online verfügbar unter http://www.sero.uni-hd.de/publikationen/01_BWS_V_Sonntag.ppt, zuletzt geprüft am 03.05.2010.
- Sprenger, Reinhard K. (2002): Das Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation. 11. Aufl. Frankfurt/Main: Campus-Verl.
- Sprenger, Reinhard K. (2004): Mitarbeiter brauchen Freiheit. Interview. In: Motivation - Was Manager und Mitarbeiter antreibt. Unter Mitarbeit von Christoph Seeger. Frankfurt/Main: Redline Wirtschaft bei Ueberreuter (Harvard-Businessmanager).
- Sprenger, Reinhard K. (1997): Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse. 12. Aufl. Frankfurt/Main: Campus-Verl.
- Staehele, Wolfgang H. (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Aufl. / überarb. von Peter Conrad. München: Vahlen (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften).
- Steinert, Carsten; Halstrup, Dominik (2011a): Chefs unterschätzen Personalführung. Studie der Hochschule Osnabrück. Interview mit Marie-Luise Braun. In: Weser Kurier - Tageszeitung für Bremen und Niedersachsen, Jg. 67, Ausgabe 189, 15.08.2011, S. 13.

- Steinert, Carsten; Halstrup, Dominik (2011b): Schlechte Führung wird toleriert, wenn die Zahlen stimmen. Aktuelle Studie zum Stellenwert der Personalführung in deutschen Unternehmen. Pressemitteilung. Hochschule Osnabrück. Osnabrück. Online verfügbar unter <http://www.hs-osnabrueck.de/722+M598f0b0461c.html>, zuletzt geprüft am 31.07.2011.
- Steinle, Claus (2005): Ganzheitliches Management. Eine mehrdimensionale Sichtweise integrierter Unternehmensführung. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Gabler-Lehrbuch).
- Steyrer, Johannes; Heupl, Wilfried (2011): Do`s and Don`ts im Change Management. Navigationshilfen aus der Perspektive von Führungskräften. In: OrganisationsEntwicklung - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, Jg. 30, H. 1, S. 77–83.
- Strunz, Herbert; Dorsch, Monique; Jandl, Thomas (2001): Management. München: Oldenbourg (Managementwissen für Studium und Praxis).
- Thom, Norbert (2009a): Personalmanagement. Modul 6: Führungsmodelle / Managementkonzepte. Institut für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern. Online verfügbar unter <http://www.iop.unibe.ch/UserFiles/File/Lehre/PM/M608%20Fhrungsmodelle-Fhrungskonzepte.pdf>, zuletzt geprüft am 14.12.2009.
- Thom, Norbert (2009b): Personalmanagement. Modul 5: Personalführung (Führungsstil/Führungsverhalten). Institut für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern. Online verfügbar unter <http://www.iop.unibe.ch/UserFiles/File/Lehre/PM/M508%20Personalfhrung.pdf>, zuletzt geprüft am 22.12.2009.
- Thom, Norbert (1997): Management des Wandels: Grundelemente für ein differenziertes und integriertes Change Management. In: Die Unternehmung, Schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Jg. 51, H. 3, S. 201–214.
- Thom, Norbert (2004): Management des Wandels – Ein Konzept mit Konsolidierungsphasen. Institut für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern. Online verfügbar unter http://www.arbeitgeber.bs.ch/managementforum_26okt04_vortrag_prof_thom.pdf, zuletzt geprüft am 13.10.2009.
- Thom, Norbert; Etienne, Michele (2002): Change Management in der Gesundheitsversorgung am Beispiel des Spitals. Forum Managed Care. (8. 2002, S. 21-23). Online verfügbar unter www.fmc.ch/uploads/tx_userzsarchiv/11-change_Management.pdf, zuletzt geprüft am 21.07.2009.
- Tomaschek, Nino (2007): Systemische Transformationsphilosophie. Erfolgreicher Wandel von Organisationen und Unternehmen durch organisationale Selbstreflexion. Philosophisch-Sozialwiss. Fakultät der Univ., Habil.-Schr. u.d.T.: Tomaschek, Nino: Systemische Transformations-Prozess-Philosophie (STPP) als Impulsgeber erfolgreichen Wandels in organisationalen Systemen--Augsburg, 2006. 1. Aufl. Heidelberg: Carl Auer Verl.
- Toyoda, Akio (2010): "Wir haben die Kunden aus dem Blick verloren". Toyota-Präsident Akio Toyoda im Motorwelt-Interview über die größte Krise des Konzerns

und wie er sich daraus befreien will. Interview: Mario Vigl. In: ADAC Motorwelt, Ausgabe 4, 03.04.2010, S. 12.

Trebesch, Karsten (1994): Unternehmensentwicklung: Ein Konzept für die Praxis. In: OrganisationsEntwicklung - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, Jg. 13, H. 2, S. 5–37.

Trebesch, Karsten (2000): Organisationsentwicklung. Konzepte Strategien Fallstudien; wegweisende Beiträge aus der Zeitschrift OrganisationsEntwicklung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel; Klett-Cotta.

Trost, Armin (2008): Veränderungsmanagement. (Change Management). Advanced Human Resource Management: Vorlesungsunterlagen. Hochschule Furtwangen. Online verfügbar unter <http://www.arminrost.de/vorlesung/HRM/d/Veraenderungsmangement.pdf>, zuletzt geprüft am 28.11.2009.

Tscheuschner, Marc; Wagner, Hartmut (2008): Das Team Management System. Der Weg zum Hochleistungsteam ; [Praxisleitfaden zum Team Management System nach Charles Margerison und Dick McCann]. 1. Aufl. Offenbach: Gabal (Gabal Management).

Ulich, Eberhard (2005): Arbeitspsychologie. 6., überarb. und erw. Aufl. Zürich: vdf Hochschulverl. an der ETH [u.a.].

Ulrich, Hans (1994): Reflexionen über Wandel und Management. In: Unternehmerischer Wandel, S. 5–29.

Ussler, Wolf R. (2008): Teure Unzufriedenheit. Mangelhaftes Personalmanagement kostet Unternehmen viel Geld. In: Automobilwoche - Die Branchen- und Wirtschaftszeitung, Ausgabe 18, 25.08.2008, S. 16.

Vahs, Dietmar (2007): Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und -praxis. 6., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Vahs, Dietmar; Leiser, Wolf (2007): Change Management in schwierigen Zeiten. Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. (Wirtschaftswissenschaft).

Valentin, Karl (2010): Zitate-Sammlung. Online verfügbar unter <http://www.karl-valentin.de/zitate/zitatedatenbank.htm>, zuletzt geprüft am 02.01.2010.

Vester, Frederic (1990): Ausfahrt Zukunft. Strategien für den Verkehr von morgen. Eine Systemuntersuchung. 3. Auflage. München: Heyne.

Vester, Frederic (2012): Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität. Der neue Bericht an den Club of Rome. Aktualisierte und erw. Taschenbuchausg., 9. Aufl. München: Deutscher Taschenbuch-Verlag (dtv, 33077).

Viehl, Anja (02.12.1991): Immaterielle Leistungsanreize: Ein Beitrag zur Motivation der Mitarbeiter. Diplomarbeit. Betreut von Edda Heider-Knabe. Gießen. Fachhochschule Gießen-Friedberg, Fachbereich Wirtschaft.

VKHD - ohne Verfasser (2011): Was ist Homöopathie? VKHD - Verband klassischer Homöopathen Deutschlands e.V. Online verfügbar unter

http://www.vkhd.de/index.php?option=com_content&view=section&layout=blog&id=2&Itemid=5, zuletzt geprüft am 10.04.2011.

Wagner, Reinhard (2002): Vermittlung systemwissenschaftlicher Grundkonzepte. Diplomarbeit. Graz. Karl-Franzens-Universität Graz, Naturwissenschaftliche Fakultät. Online verfügbar unter http://www.fraktalwelt.de/systeme/rw_diplomarbeit.pdf, zuletzt geprüft am 09.05.2010.

Wagner, Reinhard (2004): Stock-Flow-Thinking und Bathtub Dynamics. Eine Theorie von Bestands- und Flussgrößen. Dissertation. Betreut von Günther Ossimitz. Graz. Karl-Franzens-Universität Graz, Naturwissenschaftliche Fakultät. Online verfügbar unter http://wwwu.uni-klu.ac.at/gossimitz/lv/privatissimum/diss/wagner/wagner_diss.pdf, zuletzt geprüft am 09.10.2010.

Walter, Henry (2005): Handbuch Führung. Der Werkzeugkasten für Vorgesetzte. 3., überarb. und erw. Aufl. Frankfurt/Main: Campus-Verl.

Wendland, Johannes (2009): Offene Märkte waren immer schon bedrohlich. In: VDI nachrichten, Jg. 63, H. 12, S. 4.

Wikipedia - ohne Verfasser (2008): John Naisbitt. Online verfügbar unter http://de.wikipedia.org/wiki/John_Naisbitt, zuletzt geprüft am 26.12.2008.

Wikipedia - ohne Verfasser (2009a): Engagement. Online verfügbar unter <http://de.wikipedia.org/wiki/Engagement>, zuletzt geprüft am 12.07.2009.

Wikipedia - ohne Verfasser (2009b): Kata (jap. 形). Online verfügbar unter <http://de.wikipedia.org/wiki/Kata>, zuletzt geprüft am 01.11.2009.

Wikipedia - ohne Verfasser (2011): Systemtheorie. Online verfügbar unter <http://de.wikipedia.org/wiki/Systemtheorie>, zuletzt geprüft am 17.02.2011.

Wikiwörterbuch - ohne Verfasser (2009): Wandel. Wiktionary - das freie Wörterbuch. Online verfügbar unter <http://de.wiktionary.org/wiki/Wandel>, zuletzt geprüft am 02.05.2009.

Willke, Helmut (2005): Interventionstheorie. Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme. 4., bearb. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius (UTB Soziologie, Interdisziplinär, 1800).

Wimmer, Karl (2001): Emotionen und Methoden in Change-Prozessen von Organisationen. Über die innere Verarbeitung des radikalen Wandels. Wimmer & Partner. Online verfügbar unter <http://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/change-pro.pdf>, zuletzt geprüft am 23.07.2009.

Wimmer, Rudolf (2009): Kraftakt radikaler Umbau. Change Management zur Krisenbewältigung. In: OrganisationsEntwicklung - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, Jg. 28, H. 3, S. 4–11.

Wimmer, Rudolf; Trebesch, Karsten; Minx, Eckard; Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph (2011): Die Zukunft des Change Management. Sie sind ausgewiesene Spezialisten und Experten, gleichzeitig Realisten und Visionäre. Hier diskutieren die ehemaligen Herausgeber der <OrganisationsEntwicklung> die Zukunft des Change Management. In: OrganisationsEntwicklung - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, Jg. 30, H. 4, S. 16–29.

Wittling, Carsten (2012): Gesundheitsbezogene Führung - der wirksamste Zugang für gesunde Arbeit. In: Industrial Engineering - Fachzeitschrift des REFA-Verbandes, Jg. 65, H. 1, S. 34–37.

Wolf, Michael (2009): Commitment. Sich den Zielen und Werten verpflichtet fühlen. ILTIS. Online verfügbar unter <http://www.4managers.de/themen/commitment/>, zuletzt geprüft am 04.05.2009.

Wunderer, Rolf (2007): Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre. 7., überarb. Aufl. Neuwied/Köln: Luchterhand.

Yukl, Gary A. (2006): Leadership in organizations. 6. ed., internat. ed. Upper Saddle River NJ: Pearson Prentice-Hall.

Zapke-Schauer, Gerhard (2008): Weshalb Mitarbeiter auf Change Programme negativ reagieren. Herausgegeben von Nora S. Stampfl. perspektive: blau (Berlin). Online verfügbar unter <http://www.perspektive-blau.de/artikel/0803c/0803c.htm>, zuletzt geprüft am 02.03.2009.

Zülsdorf, Ralf-Gerd (2008): Strukturelle Konflikte in Unternehmen. Strategien für das Erkennen, Lösen, Vorbeugen. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden (Springer-11775 /Dig. Serial]).

5. Verzeichnisse

5.1. Abbildungsverzeichnis

Abb. 0.0-1	Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile	4
Abb. 1.1-1	Aufbau der Arbeit	15
Abb. 2.1-1	Abgrenzung von Commitment zu den Indikatoren Arbeitszufriedenheit u. Involvement, bei gleichzeitigem engem Wirkzusammenhang	24
Abb. 2.2-1	Die vier Säulen im Veränderungsmanagement	28
Abb. 2.2-2	3-Stufen-(Gleichgewichts) Modell nach Lewin	30
Abb. 2.2-3	Wachstumsphasen von Unternehmen nach Greiner	31
Abb. 2.2-4	Methapher des organisationalen Lebenszyklus und wahrge- nommene Risiken und Steuerungsmöglichkeiten	33
Abb. 2.2-5	Die Größe der Begriffe zeigt deren Verwendungshäufigkeit in den Artikeltiteln in der OrganisationsEntwicklung im Jahr 2009	57
Abb. 2.3-1	Unterschiedliche Führungsverhaltensweisen im Zusammenhang von Willensdurchsetzung und Willensbildung	63
Abb. 2.3-2	Die Führungskräfte des Shopfloors im Spannungsfeld der Erwartungshaltung des Managements, den zeitlichen Rahmen- bedingungen und den Erwartungen und den Erwartungen und den Ängsten der Mitarbeiter	68
Abb. 2.3-3	Das Grundmodell der klassischen Motivationspsychologie: Übersichtsmodell der Motivation im Handlungsverlauf	75
Abb. 2.3-4	Phasenmodell von Reaktionen der Mitarbeiter auf die Veränderung	82
Abb. 2.3-5	Akzeptanzfaktoren für die Veränderung	85
Abb. 2.3-6	Einordnung der Emotionen in die Gefühlswelt	90

5.2. Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1-1	Verdienste der Organisationsentwicklung und Weiterführung durch Veränderungsmanagement	19
Tab. 2.2-1	Weitere, ausgewählte Phasenkonzepte des Change Managements, sortiert nach Anzahl Phasen und alphabetisch nach Autor(en)	36
Tab. 2.2-2	Unterscheidung nach Krisenarten als Auslöser und Vorgehens- weisen in Veränderungsprozessen.....	39
Tab. 2.2-3	Merkmale unterschiedlicher Ansätze in Veränderungsprozessen	40
Tab. 2.2-4	Vier mögliche Starts für Veränderungsprozesse	43
Tab. 2.2-5	Unterschiedliche Ausgangsszenarien in Veränderungsprozessen	49
Tab. 2.2-6	Sieben-Stufen-Veränderungsfahrplan für das Gestalten von Veränderungsprozessen	55
Tab. 2.3-1	Auswahl typischer Symptome für das Erkennen von Widerständen.....	81

5.3. Abkürzungsverzeichnis

5.4. Glossar

6.4.1 Grundbegriffe des Lean Management in Veränderungsprozessen⁸³

Andon: Ein visuelles Signal. Für gewöhnlich ist damit eine kleine Leuchte gemeint, die an einer Maschine angebracht wurde und auf eventuelle Probleme oder Arbeitsstopps aufmerksam machen soll.

Arbeitsablauf: Die richtigen, in der richtigen Reihenfolge ausgeführten Arbeitsschritte eines Mitarbeiters.

Autonomation: Im japanischen wird der Begriff Jidoka verwendet und steht für «menschliche Automatisierung». Dabei wird eine Maschine mit menschlicher Intelligenz ausgestattet, so dass sie bei einem Problem automatisch anhält.

Ausgewogener Betrieb: Ein Produktionswerk, in dem alle verfügbaren Kapazitäten exakt auf die Nachfrage abgestimmt sind.

Bestände: Größter Kostenpunkt, der sich aus allen Werkstoffen, gelieferten Materialien, Umlaufbeständen und Fertigprodukten zusammensetzt, die noch nicht an den Kunden weiterverkauft wurden.

Best Practice: Der englische Begriff bedeutet "hervorragende Praxis", stammt aus dem Bereich des Benchmarking und steht für die am besten realisierte Lösung.

Bremse: Die Stationen oder Prozesse, die die Produktionsleistung des gesamten Systems mindern.

Chaku-Chaku Line: Japanisch für laden-laden. Beschreibt eine Arbeitszelle, in der die Teile von den Maschinen automatisch entladen werden, so dass sich die Maschinenarbeiter nur zu bedienen brauchen und ohne zu warten an der nächsten Maschine weiterarbeiten können. Dabei handelt es sich um eine Variante der Fließ- bzw. Reihenproduktion, bei der alle an der Produktion eines Erzeugnisses beteiligten Arbeitsplätze (dem Objektprinzip folgend) sehr nahe beieinander (U-förmig) aufgestellt sind und der Mitarbeiter den Transport von Station zu Station übernimmt.

Change Agent: Ein Mitarbeiter, dessen Aufgabe es ist, vom Ist-Zustand, d. h. der Losfertigung mit den zugehörigen Wartezeiten, wegzukommen, um einen neuen Idealstatus zu erreichen: Lean Manufacturing. Jemand, der im Unternehmen den Kulturwandel anführt.

Durchlaufzeit: Die Zeit, die für die Herstellung eines einzelnen Produkts benötigt wird, angefangen vom Kundenauftrag bis hin zur Lieferung.

Durchsatz: Das Tempo, mit dem das gesamte System Geld hervorbringt.

Einfacher Werkzeugwechsel: Die Reduktion der Rüstarbeiten auf einen einzigen Arbeitsschritt.

Einstellige Werkzeugwechselzeit (SMED, Single-minute Exchange of Die): Umrüsten einer Maschine in weniger als 10 Minuten: es gilt die Zeit zwischen dem letzten guten Teil einer Serie bis zum ersten guten Teil der nächsten Serie. Synonym: «Einstellige Rüstzeit».

⁸³ Definitionen der in der Arbeit verwendeten und darüber hinausgehende Schlüsselbegriffe und Konzepte im Leanmanagement. (Quelle: [Eggebrecht \(2008, S. 101-110\)](#)).

Einstückfließfertigung (One-piece-Flow): Ein Fertigungskonzept, bei dem jeweils nur ein Teil von einer zur nächsten Arbeitsstation wandert, ohne dass sich dazwischen Bestände bilden können.

Engpass (Bottleneck): Arbeitsbereiche oder -stationen in der Fertigung, die den Produktionsdurchsatz mindern.

Externe Rüstarbeiten: Einzelne Handgriffe beim Werkzeugwechsel, die auch während des Maschinenzyklus unter sicheren Bedingungen ausgeführt werden können.

First-In, First-Out-Prinzip (FIFO): Gibt eine bestimmte Reihenfolge für die zu entnehmenden Materialien vor. Dabei werden zuerst die Teile entnommen, die zuerst eingegangen sind. Durch diese Handhabung entsteht ein ungeheures Potential für mögliche Qualitätsprobleme durch Schlagkerben etc. sowie Veralterung der Gegenstände. Ein konsequentes Disponieren nach dem FIFO-Prinzip vermeidet diese Probleme weitestgehend.

FÜNF S (5 S): Unverzichtbare Voraussetzung für Kaizen, die sich wie folgt zusammensetzt: Seiri oder Sortieren d. h. aussortieren und ausrangieren. Seiton oder Systematisieren, d. h. ordnen und schriftlich kennzeichnen. Seiso oder Saubermachen, d. h. reinigen und täglich prüfen. Seiketsu oder Standardisieren, d. h. häufig wiederholen, und Shitsuke oder so weitermachen, d. h. den Standard halten.

FÜNF W (5 W): Methode des „fünffachen Warum“ ist ein Hilfsmittel zur Identifikation von Ursachen verschiedenster Probleme. Durch das fünfmalige Fragen, warum ein Zustand oder ein Problem eingetreten ist, wird so Ebene für Ebene die wahre Ursache herausgefiltert.

Gemba: Der japanische Begriff bezeichnet den Ort im Produktionsbetrieb, an dem der „Wert“ eines Materials erzeugt wird (z.B. Dreherei, Stanzerei etc.).

Globales Produktionssystem: Eine Erweiterung des Toyota-Produktionssystems und eine Strategie, um Lean Manufacturing durch Kaizen einzuführen.

Hanedashi: Eine Einrichtung, durch die fertige Teile automatisch von den Maschinen abgenommen werden. Dadurch fällt die Wartezeit bis zum Eingriff des Maschinenarbeiters weg.

Hancho: Japanischer Begriff für Gruppenleiter, der die unterste Führungsebene in der Produktion darstellt und sechs bis zehn Mitarbeiter betreut.

Heijunka: Produktionsglättung oder -nivellierung. Sequenzielle Arbeitsplanung, die von der durchschnittlichen Teilennachfrage bestimmt wird.

Hoshin Kanri: Der japanische Begriff steht für einen strukturierten Planungsprozess und gibt im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozess eine klare Richtung (Hoshin) und einen Umsetzungsplan (Kanri) vor (siehe auch Begriff Policy Deployment).

Interne Rüstarbeiten: Handgriffe beim Werkzeugwechsel, die ausgeführt werden müssen, wenn die Maschine nicht läuft.

Jidoka: Japanisch für den Transfer menschlicher Intelligenz auf eine Maschine.

Just-In-Sequence (JIS): Eine Philosophie, die auf das Just-In-Time-Konzept aufbaut. Im Unterschied zu JIT wird bei JIS ein größeres Augenmerk auf den Zeitpunkt und die Reihenfolge der Anlieferung gelegt. Das heißt die Materialien werden nicht nur exakt zum Bedarfstermin sondern auch synchron zur Reihenfolge

der Produktion an das Montageband angeliefert, sodass es zu keinen Verzögerungen kommen sollte.

Just-In-Time (JIT): Fertigung entsprechend der Nachfrage: es wird nur hergestellt, was gebraucht wird, und zwar zum richtigen Zeitpunkt und in der gewünschten Menge.

Kaikaku: Radikale Veränderung oder Neugestaltung ganzer Produktionseinheiten, Prozessketten oder Systemen, die Einfluss auf die zukünftige Wertschöpfungskette haben.

Kaizen: Kombination aus den beiden japanischen Wörtern Kai (Änderung) und Zen (Gut). Steht allgemein für «kontinuierliche Verbesserung».

Kaizen-Durchbruch: Eine Methodik, die dem Zeitfaktor große Bedeutung beimisst, schnell umsetzbar ist und ergebnis- und teamorientiert arbeitet. Kontinuierliche Verbesserung.

Kanban: Ein visuelles Signal. Für gewöhnlich sind damit Bestellkarten gemeint oder andere Methoden, mit denen das Pull-System je nach tatsächlich verwerteten Teilen gesteuert wird. Das Signal sollte für die Fertigung gut sichtbar angebracht werden.

Kontinuierliche Verbesserung (KVP): Das Engagement, Produkte, Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz und Firmenansehen Tag für Tag zu verbessern.

Kosten-Nutzen-Analyse: Formale Analyse und Einschätzung aller Vorteile, die aus dem Projekt entstehen können, sowie aller Kosten, die die Durchführung und die Nutzung der Produkte und Dienstleistungen, die im Rahmen des Projektes entwickelt wurden, verursacht. Derartige Analysen geben außerdem sehr gut Auskunft über den tatsächlichen Bedarf, der mit dem Projekt gedeckt werden soll (Konzeptphase).

Kundenorientierung: Der Kunde nimmt in der Lean Production eine entscheidende Stellung ein. Der "Customer-First-Gedanke" spiegelt sich auf allen Ebenen der Produktion wieder, denn letztendlich ist es der Kunde, der das Produkt und seinen Wert definiert und auch bezahlt.

Kundentakt: Der Kundentakt (Taktzeit) wird bestimmt von der Nachfrage des Kunden. Er gibt die Zeitspanne an, die für bestimmte Tätigkeiten idealerweise in Anspruch genommen wird, um die Kundennachfrage genau zum richtigen Zeitpunkt (just-in-time) zu befriedigen.

Lean: Im Wertstrom bedeutet Lean „Werte schaffen ohne Verschwendung“ und umfasst die Prinzipien und Maßnahmen zur effizienten Planung, Gestaltung und Kontrolle der gesamten Wertschöpfungskette industrieller Güter, dabei steht der Kunde immer im Fokus der Betrachtung.

Maschinenstopp-Berechtigung (Stop-the-line Authority): Die Berechtigung der Mitarbeiter, bei Störungen den Prozess zu unterbrechen und damit zu verhindern, dass Fehler oder Standardabweichungen an nachgelagerte Prozesse weitergeleitet werden.

Maschinenlaufzeit: Die Zeit, die eine Maschine für die Herstellung einer Einheit benötigt, ausschließlich Laden und Entladen.

Maschinenzykluszeit (Machine Cycle Time): Die Zeit, die eine Maschine für die Herstellung einer Einheit benötigt, einschließlich Laden und Entladen.

Mitarbeiterzykluszeit: (Operator Cycle Time): Die Zeit, in der eine Person einen bestimmten Arbeitsablauf ausführt, einschließlich der Zeiten zum Laden und Entladen von Teilen, ausschließlich der Wartezeiten.

Mizusumashi: Japanisch für „Wasserläufer“ und bezeichnet einen im Unternehmen agierenden Logistiker, der in häufigen Zyklen die Produktion auf festgelegten Routen abfährt, Kanbankarten einsammelt und leere gegen volle Materialbehälter austauscht.

Muda: Japanisch für Verschwendung. Jede Tätigkeit, die Ressourcen verbraucht, ohne direkt zum Mehrwert des Produkts beizutragen. Bei Toyota wurden durch jahrelangen Einsatz von Verbesserungstechniken die sieben Arten von Verschwendung: Verschwendung durch Überproduktion, Verschwendung durch Wartezeit, Verschwendung durch Transport, Verschwendung durch den Arbeitsprozess, Verschwendung durch hohe Bestände, Verschwendung durch Bewegung und Verschwendung durch Produktionsfehler herauskristallisiert, auf die alle Verschwendungsformen in verschiedenen Unternehmensbranchen zurückzuführen sind.

Mura: Japanisch für Unausgeglichenheit. Abweichungen von den Standardwerten der Prozessqualität, der Kosten und der Liefertermine.

Muri: Übertreibung und Überlastung: Nachfrage überfordert Kapazitäten.

Nagara-System: Zwei oder mehr Tätigkeiten in einer Bewegung ausführen.

Nicht wertschöpfend: Jede Tätigkeit, die die Kosten erhöht, ohne zum Mehrwert des Produkts oder Prozesses beizutragen.

PDCA-Zyklus: Auf dem Deming-Rad basierende Abfolge von Aktivitäten zur Verbesserung jeglicher Konzepte, Vorgänge, Methoden oder Verfahren. Der Kreislauf beginnt mit der Planung eines Vorhabens, Verfahrens, einer Problemlösung etc. (**P**lan), gefolgt von der Anwendung der geplanten Maßnahme(n) (**D**o), einer Verifizierung der Ergebnisse (**C**heck) und endet schließlich bei erfolgreicher Optimierung mit einer Standardisierung (**A**ction). Dieses Zyklus dreht sich in Sinne des Kaizen-Gedanken kontinuierlich und unaufhörlich weiter. Der PDCA-Zyklus wird oft als Strategie zur Problemlösung verwendet. Zunächst wird das Problem genau definiert und spezifiziert, damit es eindeutiger und effektiver analysiert werden kann. Dann wird die wahre Problemursache beseitigt und die Effektivität der Verbesserung überprüft. Kommt man zu dem Ergebnis, dass die Verbesserung erfolgreich war, so wird durch eine Standardisierung ein Zurückfallen in Zeiten vor der Verbesserung vermieden.

Policy Deployment: Konzept, bei dem die strategischen Geschäftsziele eines Unternehmens auf die verfügbaren Ressourcen abgestimmt und auf allen Hierarchieebenen weiter vermittelt werden, um alle Mitarbeiter an diese gemeinsamen Ziele zu binden (siehe auch Begriff Hoshin Kanri).

Poka-Yoke: Japanisch für «Fehlervermeidung». Ein Poka-Yoke-Gerät verhindert, dass ein menschlicher Fehler die maschinelle Arbeit oder den Prozess beeinträchtigt und schließlich zum Produktdefekt ausartet.

Point Kaizen: Eine Verbesserung, die sich auf eine bestimmte Arbeitsstation beschränkt und schnell von zwei bis drei Experten ausgeführt wird. Folgt für gewöhnlich auf einen Kaizen-Workshop.

Prozesskapazitätstabelle: Eine Tabelle, die vor allem bei der Arbeit mit Maschinen zum Einsatz kommt und die Arbeitsauslastung der Maschine mit deren Kapazitäten vergleicht.

Produktionsglättung oder Nivellierung: Eine Methode der Produktionsplanung, die bewirkt, dass sich Schwankungen in der Kundennachfrage über einen bestimmten Zeitraum nicht auf die Produktion auswirken. Jedes Teil wird jeden Tag hergestellt.

Pull-Steuerung: Um eine Just in Time - Produktion verschwendungsfrei aufzubauen, ist es essentiell, das PULL-Prinzip (to pull = ziehen) zu implementieren. Während beim konventionellen PUSH-Prinzip (to push = drücken) Teile bearbeitet werden und anschließend zur nachgelagerten Station weitergeleitet werden, liegt beim PULL-Prinzip eine Sogwirkung der vorgelagerten Stationen vor. Ausgehend vom Vertrieb, der die Kundenbestellungen entgegennimmt und als einziger Bereich die Bedarfsmenge und den Bedarfstermin kennt, entsteht ein entgegengesetzt zum Materialfluss ablaufender Informationsfluss, durch den ein Materialtransport zwischen den einzelnen Stationen bedarfsgerecht ausgelöst wird.

Push-Prinzip: Bei einer Push - Produktionssteuerung werden Teile bearbeitet und anschließend zur nachgelagerten Arbeitsstation geleitet. Das PUSH-Prinzip steht im Gegensatz zum PULL-Prinzip und generiert nach Lean-Verständnis Verschwendung in Form von (Zwischen-) Beständen (siehe auch Pull-Prinzip).

Quality Funktion Deployment (QFD): Eine Methodik, bei der ein multidisziplinäres Team gemäß den Kundenwünschen die technischen Daten des Endprodukts festlegt.

Rüstzeitreduktion: Verkürzung der Ausfallzeit beim Umrüsten von Maschinen. Unter der Ausfallzeit versteht man die Zeit zwischen dem letzten guten Teil einer Serie bis zum ersten guten Teil der nächsten Serie.

Schlanke Produktion (Lean Manufacturing): Herstellung eines Produkts mit minimalem Ressourcenaufwand (Arbeitskräfte, Werkstoffe, Kapital, Maschinen usw.) und unter Einhaltung des Liefertermins.

Schrittmacher (Pacemaker): Eine Technik, mit der ein Prozess auf die Taktzeit abgestimmt wird.

Sensi: Ein respektabler Meister oder Lehrer.

SGS (3Ds): Schmutzig, gefährlich, schwierig (Dirty, dangerous, difficult).

Sichtkontrollen (Visual Controls): Dienen der Schaffung von Standards am Arbeitsplatz, durch die Störungen und Abweichungen eindeutig erkannt werden können.

Standardarbeitsvorgänge: Die optimale Kombination aus Mitarbeitern und Maschinen mit minimalem Einsatz von Arbeit, Raum, Beständen und Anlagen.

Standardarbeit: Eine festgelegte Abfolge von Arbeitsschritten, die ein Mitarbeiter innerhalb der Taktzeit ausführen muss.

Standardarbeitskombinationsblatt: Ein Dokument, das die Abfolge der Produktionsschritte für einen Mitarbeiter zeigt. Es wird benutzt, um die optimale Kombination von Mensch und Maschine aufzuzeigen.

Standardlayout: Die Zeichnung einer Arbeitsstation oder -zelle, aus der hervorgeht, wie die Standardarbeit ausgeführt werden soll.

Standardumlaufbestände: Minimale Menge an Material, die gebraucht wird, um einen Mitarbeiterzyklus ohne Verzögerung auszuführen.

Störungsmanagement: Die Fähigkeit, eine Störung, d. h. jegliche Abweichung von einem Standardarbeitsvorgang, rechtzeitig zu erkennen und zu beheben.

Supermarkt: Ein Ort entlang der Montagestraßen/-bänder, wo Teile sortiert und für die Weitergabe an Maschinenarbeiter vorbereitet werden.

Taktzeit: Im Wertstromdesign ist dies die tägliche Arbeitszeit geteilt durch die pro Tag vom Kunden benötigte Stückzahl.

Teilloptimierung: Maschinen laufen mit voller Auslastung ohne Unterbrechung, ohne Rücksicht auf Kosten und Folgen. Im Allgemeinen führt das zu einer erheblichen Zunahme des größten Kostenpunktes in der Herstellung: dem Material.

Toyota Produktionssystem (TPS): Lehnt an einige der frühen Prinzipien von Henry Ford an und beschreibt die Geschäftsphilosophie eines der erfolgreichsten Unternehmen der Welt. TPS baut auf der Produktionsnivellierung auf und arbeitet außerdem mit Just-In-Time und Jidoka.

Total Productive Maintenance (TPM): Ist ein Konzept im Sinne einer totalen produktiven Instandhaltung zur ständigen Verbesserung der gesamten Effektivität der Betriebsanlagen, unter aktiver Beteiligung aller Mitarbeiter. Es ist zur optimalen Nutzung von Produktionsanlagen eingeführt worden und beruht auf dem Null-Fehler und Null-Störung Gedanken. Das Ziel von TPM ist die Bekämpfung der an jedem Arbeitsplatz vorkommenden sechs Verlustquellen: Verluste durch Anlagenausfälle, Rüst- und Einrichtungsverluste, Verluste durch Leerlauf und Kurzstillstände, Verluste durch verringerte Taktgeschwindigkeiten, Verluste durch Anlaufschwierigkeiten und Qualitätsverluste (Ausschuss/Nacharbeit). Dabei wird die Volksweisheit "Vorbeugen ist besser als Heilen" verfolgt und unter Einbeziehung der Mitarbeiter in die Arbeitswelt übertragen.

Umlaufbestände (WIP - Work-in-Process): Bestände, die sich zwischen den verschiedenen Arbeitsschritten ansammeln.

Visuelles Management: Die Ziele einer Visualisierung, also einer bildlichen Darstellung von Informationen über Arbeitsabläufe und -ergebnisse, ist es, durch eine größere Transparenz über Ziele, Prozesse und Leistungen die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, dem Arbeitsbereich und der Arbeitsaufgabe zu stärken, und deren Motivation zur Zielerreichung, kontinuierlichen Verbesserung und Vermeidung von Verschwendung zu erhöhen. Weiterhin wird das Sichtbarmachen von Problemen verfolgt und damit eine Grundlage für jegliche Kaizen-Aktivitäten geschaffen.

Wertschöpfend (value added): Jede Tätigkeit, die ein Produkt oder eine Dienstleistung entsprechend den Kundenwünschen verarbeitet.

Wertanalyse: Berechnung von Gesamtdurchlaufzeit und wertschöpfender Zeit, um den prozentualen Anteil der wertschöpfenden Tätigkeiten zu bestimmen.

Wertschöpfungskarte (Value Stream Map): Eine Zeichnung, die den Material- und Informationsfluss vom Lieferanten über die Herstellung bis zum Kunden veranschaulicht. Darin enthalten sind außerdem Berechnungen von Gesamtzykluszeit und wertschöpfender Zeit. Im Allgemeinen wird sie für den gegenwärtigen und den angestrebten zukünftigen Status der Wertschöpfungskette erstellt, um daran die Geschäftsentwicklung ablesen zu können.

Wert: Die Philosophie der Lean Production stellt den Begriff des "Wertes" bzw. die betrieblichen Wertschöpfungsprozesse in den Vordergrund der Betrachtung, so dass bei jeglichen Optimierungsansätzen die Vermeidung von Verschwendung im Fokus steht (siehe auch Begriff Muda). Als Wert wird hierbei der Wert oder Nutzen eines Produktes für den Kunden verstanden.

Wertstrom: Umfasst alle betrieblichen Aktivitäten (wertschöpfend oder nicht) die notwendig sind, um ein Produkt herzustellen. Der Wertstrom besteht zum einen aus einem Materialfluss, d.h. vom Rohmaterial bis in die Hände des Kunden, und zum anderen aus dem Informationsfluss, der den Materialfluss steuert.

Wertstromdesign: Ist ein visuelles Hilfsmittel zur Darstellung und Analyse des (innerbetrieblichen) Material- und Informationsflusses sowie dem Aufzeigen von Optimierungspotentialen. Diese Technik wird zur Illustration eines IST- und SOLL-Zustandes im Laufe der Entwicklung von Implementierungsplänen zur Einrichtung von schlanken Systemen genutzt. Dabei wird versucht eine ganzheitliche Abbildung der Unternehmenssituation darzustellen, um den Fokus der Optimierungstätigkeiten auf den gesamten Strom oder Fluss zu legen, anstatt nur einzelne Prozessverbesserungen durchzuführen. Die Anstrengungen richten sich darauf, dem Unternehmen zu dauerhaften, systematischen Verbesserungen zu verhelfen, die nicht nur Verschwendung eliminieren, sondern auch die Ursachen der Verschwendung identifizieren und beseitigen.

Zellenfertigung: Anordnung der Maschinen nach dem eigentlichen Prozessablauf. Die Maschinenarbeiter halten sich in der Zelle auf und das Material wird ihnen von außen in die Zelle gereicht.

Zykluszeit: Die Zeit, die ein Maschinenarbeiter benötigt, um eine Arbeit vollständig auszuführen. Normalerweise die Zeit, bis der Zyklus wieder von vorne beginnt. Siehe Mitarbeiterzykluszeit, Maschinenzykluszeit.

6.4.2 Schlüsselbegriffe der Systemtheorie⁸⁴

Anschlussfähigkeit, Selbstreferentialität: Fähigkeit eines Systems, an interne Strukturen oder Prozesse anzuknüpfen und bezeichnet somit die Fähigkeit jedes lebendigen Systems, einen Bezug zu sich selbst in Abgrenzung zur Umwelt herzustellen.

Autopoiesis: Das System stellt die Elemente, aus denen es besteht, selbst her. Dies bedeutet, dass sich Lebewesen immer wieder selbst organisieren und reproduzieren.

Autonomie: Die interne Steuerung und Ordnungsbildung eines Systems ist selbstbestimmt und nicht von außen festgelegt.

Beobachterabhängigkeit: Der Beobachter ist vom zu beobachtenden Geschehen nicht unabhängig, sondern konstruiert es auf der Basis seiner eigenen Strukturen und Annahmen. Es gibt also keine objektive Beobachtung.

Bestandsgrößen (Stocks): Sind zu einem Zeitpunkt gemessene, jedoch über einen Zeitraum entstandene, sinnvolle Akkumulationen von Zu- und/oder Abflüssen (siehe hierzu Flussgrößen), welche ohne ihren Charakter zu verlieren ausschließlich durch Zu- und/oder Abflüsse verändert werden können. Die wesentlichen Charakteristika von Bestandsgrößen sind: - zeitpunktbezogenen Größen und repräsentieren den momentanen Zustand eines Systems; - stellen Akkumulationen von Flussgrößen dar;

⁸⁴ Erläuterung in der Arbeit verwendeten und darüber hinausgehende Schlüsselbegriffe der Systemtheorie. (Quellen: Feess (2010); Gienke/Kämpf (2001); Heeg (2006, S. 3, 36); Heeg et al. (2008, S. 126-129); Kapmeier (1999, S. 3, 9, 40, 83); Matthies (2002, S. 4-79); Neumann-Cosel (2006, S. 80-82, 148,155); Rist (2009, S. 145-157, 166); Sherwood (2003, S. 36, 55, 85-91, 99, 167-180, 362); Wagner (2002, S. 15, 30, 34, 79); Wagner (2004, S. 17, 49, 60-63); Willke (2005, S. 72)).

- können sich, ohne ihr Wesen zu verlieren, ausschließlich durch Flussgrößen verändern; - verändern sich über einen Zeitraum genau um den Saldo der Zu- und Abflüsse; - besitzen mindestens einen Zu- und /oder einen Abfluss. Bestandsgrößen repräsentieren den momentanen Zustand eines Systems und sind u.a. Grundlage für Entscheidungen. Sie geben einem System Trägheit, Geschichte und Erinnerungsvermögen, sind eine Quelle für Verzögerungen (siehe hierzu Reaktionszeit) und ermöglichen und dämpfen dynamische Ungleichgewichte.

Chaotischer Zustand: Ist ein solcher Zustand in einem System vorhanden, charakterisiert sich dieser unter anderem durch eine extreme Empfindlichkeit gegenüber weiteren Beeinflussungen des Systems. Die Systemvariablen reagieren scheinbar vollkommen regellos und gehorchen, ebenfalls scheinbar, keinerlei Gesetzmäßigkeiten und das System verliert dadurch seine Vorhersagbarkeit.

Denken (systemisch): Systemisches Denken lässt sich in vier Dimensionen unterteilen: 1. Durch vernetztes Denken werden Rückkoppelungen, Rückkoppelungskreise und auch indirekte Wirkungen in einem System erkannt und beachtet. Eine geeignete Darstellungsmethode zur Unterstützung des vernetzten Denkens ist das Wirkungsdiagramm. 2. Durch dynamisches Denken gilt es die Eigendynamik von Systemen zu erkennen und zu berücksichtigen, zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten, langfristige Wirkungen, typische systemische Zeitgestalten wie beispielsweise Zeitverzögerungen und Wachstumstypen zu identifizieren, sowie die Fähigkeit Zeitgestalten darzustellen. 3. Denken in Modellen bedeutet, sich über die Modellhaftigkeit des eigenen Denkens, siehe auch radikaler Konstruktivismus, im Klaren zu sein und in bewusst wahrgenommenen Modellen zu denken. Modelle heben stets gewisse Aspekte hervor und vernachlässigen andere. Hierbei gilt es, eine Situation aus anderen Blickwinkeln, durch andere Modelle, zu sehen. 4. Systemgerechtes Handeln bedeutet ein bewusst reflektierendes Handeln beim Umgang, Steuern und Weiterentwickeln von Systemen, sowie eine gewisse Transferierbarkeit dieser Fähigkeit auf unterschiedliche komplexe Systeme.

Dynamische Systeme: Systemen ändern ihren Zustand, somit handelt es sich bei Systemen stets um dynamische Systeme. Der Begriff dynamisch wird verwendet, wenn Zustandsänderungen innerhalb des Betrachtungszeitraumes eintreten.

Element: Die nicht mehr teilbare letzte Einheit eines Systems.

Emergenz: Eine neue Systemqualität, die sich nicht aus der reinen Ansammlung von Elementen, sondern als qualitativ neue Eigenschaft aus deren Interaktionen und Ordnung ergibt („*Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile*“).

Feedback-Schleifen: Regelkreise die in sich geschlossene Kausalitätsketten darstellen (ohne Anfang und Ende), wirken entweder eskalierend oder stabilisierend auf das System. Da in einer geschlossenen, fortlaufenden Feedback-Schleife die Anzahl der mit negativem Vorzeichen bewerteten Verbindung nur gerade oder ungerade sein kann, ist die jeweilige Feedback-Schleife zwangsläufig entweder eskalierend oder stabilisierend. Bei gerader Anzahl an Minuszeichen handelt es sich um eine eskalierende Schleife, die sich bei jeder Umdrehung weiter verstärkt, während bei ungerader Anzahl an Minuszeichen die Schleife stabilisierend wirkt (siehe auch Rückkopplung). In den Wirkungsdiagrammen wird, wenn eine Erhöhung der Ursache die Wirkung verstärkt, der Verbindungspfeil mit einem positiven Vorzeichen versehen bzw. im umgekehrten Fall mit einem negativen.

Fließgleichgewicht: Stationärer Zustand eines Systems der sich dadurch auszeichnet, dass Wechselwirkungen mit der Systemumgebung und zwischen den

Zustandsgrößen stattfinden, die Zustandsgrößen selbst sich aber nicht ändern (Input und Output heben sich auf, Bsp.: Wasserzulauf- und Ablaufmenge ist gleich groß).

Fluktuationen: Entstehen aufgrund einer Energiezufuhr von außen (siehe Kontrollparameter). Die Systemelemente probieren an dieser Stelle unterschiedliche Verhaltensweisen aus. In der Symmetriephase sind alle Fluktuationen gleichberechtigt und gleichwahrscheinlich. Mit der Symmetriebrechung entscheidet sich das System für eine bestimmte Fluktuation und diese wird dann zum neuen Ordnungsparameter. Im Beispiel eines Lasers sind die Fluktuationen die verschiedenen Lichtwellen bzw. Schwingungen, die durch die Anregung des elektrischen Stroms (Kontrollparameter) spontan entstehen. Im betrieblichen Kontext können die verschiedenen Verhaltensweisen, die aufgrund der Dynamisierung durch Kontrollparameter entstehen, als Fluktuationen interpretiert werden.

Flussgrößen (Flows): Sind, entgegen den Bestandsgrößen, Veränderungen pro Zeiteinheit (zeitraumbezogen) und umfassen sämtliche bestandsverändernde Größen, welche Bewegungen von materiellen oder immateriellen Quantitäten von einem Bestand zu einem anderen darstellen. Flussgrößen verursachen die Dynamik des Systems, dienen zusammen mit den Beständen als Entscheidungsgrundlage und ergeben saldiert den für die Systementwicklung entscheidenden Nettofluss. Zusammenfassen lassen sich die wesentlichen Charakteristika von Flussgrößen, sie: - können Zu- oder Abflüsse sein; - sind zeitraumbezogen; - stellen die Veränderung eines Bestandes pro Zeiteinheit dar; - sind die einzige Möglichkeit Bestände zu verändern und verursachen die Dynamik eines Systems; - Zu- und Abflüsse sind üblicherweise strukturell verschieden. Flussgrößen, die in Abhängigkeit von den jeweiligen Umständen als Zu- oder als Abflüsse wirken können (Beispielsweise Gewinn / Verlust), werden als bilaterale Flüsse bezeichnet.

Fraktale Organisation: Produktionseinheiten die auch als Fabrik in der Fabrik bezeichnet werden und sind ein offenes System das aus selbständig agierenden und in ihrer Zielausrichtung selbstähnlichen Einheiten - den Fraktalen - besteht. Durch die Dynamik der Einheiten bildet das Fraktale Unternehmen im Ganzen einen vitalen Organismus. Ein Fraktal setzt sich jeweils aus einer Gruppe von Beschäftigten zusammen, die eine umfassende, ganzheitliche Aufgabe innerhalb einer internen oder externen Kunden-Lieferanten-Kette übernimmt. Eigenverantwortlich verfolgt ein Fraktal relevante Unternehmensziele für seinen Tätigkeitsbereich und den Mitarbeitern werden großzügige Gestaltungsspielräume eingeräumt, die sich nicht nur auf einzelne Arbeitsplätze beziehen, sondern ebenso auf die Strukturen und die Beziehungen zu anderen Einheiten.

Fremdorganisation: Eine von außen an das System herangetragene Organisation und Ordnung.

Graphentheorie (Begriffe): Zum analysieren und interpretieren werden u.a. nachfolgende Begriffe verwendet: Folge: Eine Aufeinanderfolge von Knoten, die unter Umständen mehrfach durchlaufen werden; Pfad: Eine Folge, bei der jedoch alle Knoten nur einmal durchlaufen werden; Kreis (Zyklus): Ein in sich geschlossener Pfad (siehe hierzu auch Rückkopplung); Schleife: Eine in sich geschlossene Folge (Rücklauf durch das vorliegende Element); Kritisches Element: Ein Knoten, durch den eine relativ große Zahl von Verbindungen laufen. Bei Entfallen eines Knotens verändern sich die Struktur und damit der Charakter eines Systems wesentlich; Kritischer Pfad: Vereinigt besonders viele Wirkungen, insbesondere als Teil von mehreren (Rückkopplungs-) Kreisen; Quelle: Ein Element in das keine Pfade einmünden und von dem nur Pfade ausgehen; Senke: Ein Element in dem Pfade

ausschließlich enden und von dem keine Pfade ausgehen; *Erreichbarkeit*: Elemente die über vorhandene Pfade nicht von anderen Elementen erreichbar (Sackgasse in Kombination einer Einbandstraße) und damit auch nicht beeinflussbar sind.

Grenze: Systemgrenzen separieren die systeminterne Ordnungsbildung, die auf selbstorganisierten Prozessen beruht, von der umgebenden Umwelt.

Identitätswandel: Der Funktions- und Systemzweck verändert sich.

Isolierte Systeme (Beziehung des Systems zu seiner Umwelt): Dies besitzen weder einen Input, noch einen Output. Dies bedeutet, dass weder Energie noch Materie, und damit auch keine Informationen, von dem System aufgenommen oder abgegeben werden. Im Gegensatz dazu sind reale Systeme nie isoliert, da sie sonst nicht beobachtbar wären und könnten auch nicht wahrgenommen werden.

Informationale Geschlossenheit: Systeme konstruieren ihre Informationen intern, diese können nicht ohne weiteres übertragen werden. In Bezug auf Menschen und ihrer Fähigkeit zur Selbstorganisation bedeutet dies: Es gibt keine (von uns) unabhängige, objektive Umwelt, das menschliche Gehirn selbst ist es das die Umwelt erfindet und somit ist es unmöglich, die Wahrnehmung und das erkennen steuernd von außen zu beeinflussen (siehe hierzu auch Autopoiesis). Ohne einen Beobachter der über Phänomene, Prozesse und Beziehungen, nach den Maßgaben seines Wissens spricht, kann keine Aussage über Wirklichkeiten getroffen werden.

Komplexität: Ist die Gesamtheit aller voneinander abhängigen Merkmale und Elemente, die in einem vielfältigen aber ganzheitlichen Beziehungsgefüge (System) stehen. Unter Komplexität wird die Vielfalt der Verhaltensmöglichkeiten der Elemente und die Veränderlichkeit der Wirkungsverläufe verstanden. Komplexität ist durch Anzahl und Art der Elemente und deren Beziehungen untereinander bestimmbar. Komplexe Prozesse weisen eine *Eigendynamik* auf und sind meist irreversibel, so dass Handlungen nicht rückgängig gemacht werden können. Wichtigstes Merkmal komplexer Situationen ist die *Intransparenz* für den Entscheider: Er hat keine Möglichkeit, das Netzwerk zirkulärer Kausalität intuitiv zu erfassen, keine Möglichkeit exakter Modellierung und exakter Prognosen, er muss mit Überraschungen und Nebenwirkungen rechnen. Der Umgang mit komplexen Systemen erfordert ein hohes Maß an Wissen über die kausalen Zusammenhänge der Systemelemente (Art der Vernetzung) und die Fähigkeit, Komplexität auf wenige Merkmale und Muster zu reduzieren (Komplexitätsreduktion).

Kontext (äußerer): Die für ein System relevante Umwelt, z.B. allgemeine ökonomische soziale und politische Gegebenheiten.

Kontext (innerer): Strukturelle, unternehmenspolitische und kulturelle Randbedingungen der Organisation selbst.

Kontextabhängigkeit: Ein System muss die für es relevanten Reize aus der Umwelt verarbeiten und sich entsprechend anpassen.

Kontextsteuerung: Aufgrund der autopoietischen Geschlossenheit (Prozess der Selbsterschaffung und -erhaltung eines Systems) kann auf Systeme nur indirekt Einfluss ausgeübt werden, indem die für sie relevanten Umweltbereiche (Kontexte) gestaltet werden.

Kontingenz: Die möglichen Handlungsalternativen eines Systems.

Kontrollparameter: Ein System benötigt, um sich selbst zu organisieren und zu entwickeln, Anregungen aus seiner Umwelt. Solche Anregungen oder Kontrollparameter sind von außen steuerbar und wirken nicht linear. Sie können

Veränderungen folglich nur anstoßen, nicht aber direkt steuern und erzeugen Bewegung, die letztendlich zur Bildung neuer Ordnungsparameter und somit zu Veränderungen des Systemverlaufs führen. Eine zu große Erhöhung, also ein zu großer Druck, kann dabei einen massiven Widerstand des Systems erzeugen und zu unkontrollierbaren Systemausschlägen führen. Ist der Kontrollparameter wiederum zu gering, gibt es keine Bewegung im System bzw. lässt er im Verlauf der Systementwicklung nach, ist ein Zurückschwingen auf den alten Systemzustand wahrscheinlich.

Modell: Um einen interessanten Ausschnitt der Realität näher untersuchen zu können, benötigt man in der Regel eine vereinfachte Abbildung, die man als Modell bezeichnet und dessen konkrete Ausgestaltung wird von der Aufgabenstellung - dem Modellzweck - bestimmt. Die Eigenschaften von Modell können wie folgt zusammengefasst werden: - jedes Modell ist nur eine beschränkt gültige Abbildung der Realität; - der Abbildungszweck (Modellzweck) bestimmt die Art des Modells; - statistische Modelle ahmen das Verhalten eines Systems nach (Regression); - Systemmodelle bilden die Wirkungsstruktur so ab, dass das Verhalten eines Systems erklärt werden kann; - Strukturinformation kann den Datenbedarf reduzieren; - Zukunftsorientierung erfordert Systemverständnis; - Modellgültigkeit, Strukturgültigkeit, Verhaltensgültigkeit, empirische Gültigkeit (Validierung) und Anwendungsgültigkeit.

Modellerstellung (Schritte der Systemanalyse, Modellerstellung u. -bewertung): 1. Problembeschreibung und Modellzweck; 2. Quantitative Wirkungsanalyse: Wortmodell, Systemgrenze und Systemelemente, Wirkungsdiagramm/-graphen, Flussdiagramm, Simulationsprogramm; 3. Simulation: Quantifizierung, Simulation; 4. Auswertung: Interpretation, Validierung; Sensitivität, Unsicherheit, Verbesserung; 5. Anwendung für den Modellzweck.

Offenheit: Während ein autopoietisches System auf der Ebene der Selbststeuerung operational geschlossen ist, steht es doch in einem materiellen und energetischen Austausch mit der Umwelt.

Offenheit oder Geschlossenheit: Wenn die Systemgrenze durchlässig ist, einzelne Systemelemente demzufolge Beziehungen zu ihrem Systemumfeld unterhalten, so spricht man von einem offenen System.

Operationale Geschlossenheit: Die Eigenlogik der internen Selbststeuerung eines Systems.

Ordnungsparameter: Entstehen aus den Systemelementen, wirken gleichzeitig wieder steuernd auf diese zurück, bestimmt den Systemverlauf und werden gleichzeitig aus den Systemelementen gebildet. Im betrieblichen Kontext sind Ordnungsparameter beispielsweise gemeinsame Verhaltensregeln oder das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten was dazu führen kann, dass diese Verhaltensweisen anderen Mitgliedern der Organisation als Modell dienen und sich dieses (versklavten) letztendlich auf alle Mitglieder überträgt.

Parameter: Von außen vorgegebene, systemunabhängige und nicht vom System beeinflussbare Größen. Abzugrenzen sind exogene Parameter, diese außerhalb des Systems liegenden, jedoch auf dieses einwirken.

Phasenübergang: Als Phase bezeichnet man die Struktur bzw. die Zustände eines Systems und als Phasenübergang, den Übergang von einem Zustand in einen anderen. Innerhalb einer Phase sind bestimmte Strukturen vorherrschend sowie entsprechende Verhaltensmuster der Systemkomponenten, wie beispielsweise der

Beteiligten in Veränderungsprozessen. Entscheidend ist in diesem Zusammenhang, dass sich Strukturen und damit Phasen selbstorganisiert entwickeln (können).

Reaktionszeit: Reagiert das System unmittelbar durch Ursache – Wirkungsbeziehung auf äußere Einwirkungen, wie beispielsweise beim Aufdrehen eines Wasserhahns oder dem Einschalten eines Lichtschalters, ist es zulässig Input und Output direkt miteinander in Beziehung zu setzen. Wird dies jedoch bei komplexen und zeitversetzten Reaktionen angewandt, führt dies praktisch immer zu groben Fehleinschätzungen wie beispielsweise bei Regelung (Thermostat-kurz), Parameteränderung (Essensaufnahme/Diät-mittel), Strukturwandel (gruppendynamische Prozesse-lang), Identitätswandel (vom Pferdekutschenhersteller zum PKW Produzent-sehr lang) oder Integritätserhaltung (Orientierung an Leitwerten-immer).

Regelgrößen: Definieren die Grenzen des betrachteten Systems und können in zwei Kategorien gefasst werden, die der Input-Regelgrößen (... gemeint sind Sollwerte, angestrebte Ziele, externe Triebfedern des Systems oder spezielle Parameter, die bestimmte externe Werte festlegen) und Output-Regelgrößen (... diese stellen das Gesamtergebnis des Systemablaufs dar).

Rückkopplung: Ursache und Wirkung lassen sich oftmals nicht klar voneinander trennen. Einzelne Systemteile wirken direkt oder indirekt auch wieder auf sich selbst zurück. Diese Rückwirkung einer Wirkung auf ihre eigene Ursache nennt man Rückkopplung oder auch Rückkopplungskreis, Wirkungskreis, causal loops und feedback loops. Es lassen sich primär zwei Arten von Rückkopplungen unterscheiden: Positive, diese wirken verstärkend, d.h. eskalierend bzw. destabilisierend und negative Rückkopplungen, die dämpfend, und somit stabilisierend bzw. neutralisierend wirken (siehe auch Feedback-Schleifen).

Selbstorganisation: Bezeichnet die Fähigkeit des Systems, aus sich selbst heraus Strukturen und Prozesse zu bilden und aufrecht zu erhalten und, sobald sich die Umweltbedingungen ändern, von einem Systemzustand in einen anderen überzugehen. Wichtig ist dabei, dass diese Veränderung aus dem System selbst heraus geschieht und nicht von außen beeinflusst wird. Somit ist Selbstorganisation mit Strukturwandel verbunden und tritt im Gegensatz zu Öko- und sozialen Systemen, nie bei technischen Systemen auf.

Selbstreferentialität: Bezeichnet die Fähigkeit jedes lebendigen Systems, einen Bezug zu sich selbst in Abgrenzung zur Umwelt herzustellen. Die Grenzen des Systems gewinnen hier an Bedeutung, da die selbst festgelegten Grenzen darüber entscheiden, ob ein offenes (relativ durchlässiges) oder geschlossenes (relativ undurchlässiges) System vorliegt.

Selbstreferenz: Meint die (Rück-) Bezugnahme auf sich selbst im Sinne eines Anschlusses an vorhandene interne Strukturen. Unternehmen können ihre Umwelt nur vor dem Hintergrund ihrer eigenen Erfahrungen wahrnehmen und interpretieren. Es gibt keinen unmittelbaren Zugang zur Umwelt. Die Umweltwahrnehmung baut auf den von der Organisation gemachten Erfahrungen und Wahrnehmungsmustern und Kanälen auf. Es gibt also keine objektive Wirklichkeit, sondern nur eine konstruierte und interpretierte.

Simulation: Generell wird hierunter die experimentelle Nachahmung von Abläufen realer oder gedachter Systeme mit Hilfe von formalen Modellen verstanden. Dabei sollen Aussagen über das Verhalten des nachgebildeten Systems gewonnen und auf die Realität übertragen werden. Eine Simulation ist für den Beobachter sichtbar

gemachte Zusammenstellung von Informationen und Beziehungen in Regeln, Algebra und Logik.

Struktur: Bezeichnet den momentanen Ist-Zustand der Relationen und Verknüpfungen in einem System. Die Struktur reduziert die systeminterne Komplexität.

Strukturdeterminiertheit: Der potentielle Handlungsbereich eines Systems ist durch dessen Struktur festgelegt.

Strukturelle Kopplung: Bezeichnet den Prozess wechselseitiger Strukturveränderungen zwischen zwei gleichartigen Systemen. Durch das jeweils andere System werden trotz Wahrung von Autonomie und operationaler Geschlossenheit im Sinne einer Kontextveränderung Zustandsveränderungen ausgelöst.

System: Ein System besteht aus Elementen, Beziehungen und Kräften und wird durch diese charakterisiert. Die Menge der Systemelemente unterliegt einer Ordnung. Ein System kann Bestandteil eines übergeordneten Systems sein und verschiedene Subsysteme abbilden. Komplexe Systeme sind nicht-linear vernetzt und somit ist ihr Verhalten nicht-vorhersagbar und Kontra-intuitiv. Komplexe Systeme reagieren auf die Veränderung vieler Systemparameter relativ gering und infolgedessen, sprechen sie auf viele externe Interventionen überhaupt nicht an. Auf nur geringfügige Veränderungen einiger bestimmter Parameter reagieren komplexe Systeme hingegen überraschend heftig.

Systemfunktion: Ist die Aufgabe eines Systems aus Sicht eines Betrachters.

Systemgrenzen: Ein jedes System besitzt Systemgrenzen. Sie unterscheiden es nach außen hin zur Umwelt und verleihen ihm seine Identität. Die Grenzen können dabei mehr oder weniger sichtbar und präsent sein. Die Trennung zwischen System und Systemumgebung, also das Ziehen der Systemgrenze, ist in den seltensten Fällen eindeutig oder trival.

Systemverhalten: Es ist darauf zu achten, dass zwischen dem direkt beobachtbaren Systemverhalten und seinem inneren Zustand differenziert wird. In der Regel reicht es nicht aus, das Systemverhalten zu beobachten um das zukünftige Verhalten des Systems vorhersagen zu können. Tragfähige Schlussfolgerungen lassen sich nur aufgrund der Kenntnis des Systemzustandes treffen.

Systemwissenschaft: Diese untersucht die Zusammenhänge und Wechselwirkungen in (dynamischen) Systemen, um zu einem besseren Verständnis des Verhaltens zu gelangen. Ziel ist die Beherrschung des Systems oder die Kenntnis des Systems, um zu Vorhersagen zu kommen, die wieder an der Wirklichkeit überprüft werden können.

System Dynamics: Beschäftigt sich mit dem Verhalten von gelenkten Systemen im Zeitablauf. Es verfolgt das Ziel, Systeme mit Hilfe qualitativer und quantitativer Modelle nicht nur zu beschreiben, sondern auch zu verstehen, wie Rückkopplungsstrukturen das Systemverhalten determinieren. Aus dem durch Simulationen Erlernen sollen Rückkopplungsstrukturen aktiv geschaffen und Entscheidungsregeln abgeleitet werden. Systeme stehen dabei im Mittelpunkt von System Dynamics und ist somit eine Methode, mit deren Hilfe der Mensch seine Wahrnehmungsfähigkeit verbessern kann, was in der Folge zu einem tiefgründigeren Verständnis der ihm umgebenden komplexen Systeme führt.

Szenarien: Ergebnisse der Systemanalyse werden oftmals als Szenarien bezeichnet und hierbei handelt es sich um die Beschreibung von Systemverhalten unter Zugrundelegung bestimmter Parameter. Aus den Szenarien können Prognosen

abgeleitet werden, die eine Beschreibung des wahrscheinlichsten Systemverhaltens darstellen, die jedoch stets mit Unsicherheit behaftet sein wird.

Teilsystem (Komplexität): Das Verhalten realer Systeme der technischen, sozialen oder ökologischen Umwelt ist in der Regel sehr komplex und deswegen schwierig zu verstehen. Systeme setzen sich oftmals aus abgrenzbaren und relativ autonomen Teilsystemen zusammen, deren Verhalten sich einzeln untersuchen lässt. Betrachtet man zunächst die Teilsysteme und analysiert deren Wirkungsstruktur, kann anschließend das Verhalten des Gesamtsystems, in deren Zusammenspiel, besser verstanden werden. Die Komplexität wird durch die Aufteilung in Teilsysteme erheblich reduziert, da die Einflüsse der anderen Teilsysteme zunächst vernachlässigt werden, ist es besser möglich, Problemstellen und Steuerungsmöglichkeiten zu ermitteln. Um komplexe Systeme analysieren zu können, ist die Aufteilung des Gesamtsystems in überschaubare Teilsysteme zwingend erforderlich.

Ursache-Wirkung: Der Output wird direkt zum Input in Beziehung gesetzt (Bsp.: Strom einschalten).

Verhaltensorientierung: Einbeziehen von Akteuren, d.h. von Systemen, die auf Umwelteinwirkungen nicht reflexartig reagieren, sondern aufgrund ihrer eigenen (bewusst oder unbewusst wahrgenommenen) Interessenslage agieren. Unterstellt man „Leitwerte“ im Verhalten von Akteuren, so kann man aus den Folgen von Handlungsalternativen auf wahrscheinliche Handlungsweisen schließen.

Wahrnehmung (begrenzte): Das System verfügt aufgrund seiner autopoietischen Struktur nur über eine begrenzte Wahrnehmung: nur Dinge, die an die interne Struktur anschlussfähig sind, können als systemrelevant wahrgenommen werden. Anders gesagt: Informationen, die den eigenen Routinen widersprechen werden somit schon alleine deshalb ignoriert, weil gar keine Möglichkeiten vorhanden sind, die ungewohnten Informationen überhaupt wahrzunehmen. Nicht nur das: die Organisationsstruktur bestätigt, dass der wahrgenommene Ausschnitt der Umwelt der richtige ist und umgekehrt wird aufgrund der wahrgenommenen Umweltbedingungen die Organisationsstruktur so wie sie ist verfestigt. Anmerkung: Die Wahrnehmung einer Aktion als systemrelevant ist also eine Grundvoraussetzung für einen erfolgreichen Veränderungsprozess.

Wirkungsanalyse: Die Untersuchung des System beginnt mit der Wirkungsanalyse, um das Geflecht von Vernetzungen aufzulösen in die Beziehungen der Systemelemente untereinander. Dabei bezeichnet man die Beeinflussung eines Systemelements durch ein anderes Systemelement als Wirkung. Somit kann sich zum Beispiel die Geschwindigkeit, mit der sich der Zustand eines Systemelements verändert, durch ein anderes Systemelement bewirkt werden. Ein komplexes Beziehungsgeflecht lässt sich somit in einzelne Wirkungen (Vernetzungen) zerlegen, die jeweils ein Systemelement mit einem anderen verknüpfen. Einzelne Wirkungen können sich zu langen Ketten mit einem definierten Anfang und Ende oder zu einem Kreis zusammenschließen und auch wiederum überlagern, und so die Dynamik des Systems bestimmen. Somit sind die einzelnen Wirkungen nicht isoliert, sondern Teil des Ganzen

Wirkungsgraph: Ein wesentliches Hilfsmittel der Wirkungsanalyse ist der Wirkungsgraph, der die Vernetzungen in graphischer Form darstellt. Hierin werden die Systemelemente und Beziehungen noch nicht quantifiziert und es sind dadurch auch keine Aussagen über die Höhe oder Geschwindigkeit von Änderungen oder der Vergleich mit realen Größen möglich. Der Wirkungsgraph repräsentiert das

generische, also das typische, Verhalten eines Systems und konzentriert sich auf dessen Wirkstruktur und nicht auf die genaue Funktion seiner Elemente. Daher ist er im Allgemeinen noch keine vollständige und getreue Abbildung des Realsystems.

Wirkungsstruktur: Relationen aller Zustandsgrößen untereinander, d.h. die internen Rückkopplungen, und externe Ein- und Auswirkungen.

Wortmodell: Ist die Basis für den Wirkungsgraphen, in dem die Systemgrößen und ihre Wirkungsstruktur dargestellt wird. Das Wortmodell beginnt mit der Darstellung des Sachverhaltes in der Umgangssprache und setzt die Problembeschreibung in einzelne „wenn-dann“ Beziehungen, unter Berücksichtigung des Modellzwecks, um. D.h. ein Text wird in eine logische Abfolge von Aussagen umgeformt. Das Wortmodell dient unter anderem als erste Diskussionsgrundlage zwischen verschiedenen Interessengruppen, da es die Zusammenhänge in Systemen darstellt und damit Konsequenzen bestimmter Maßnahmen verdeutlicht.

Zeitverzögerungen: Die meisten Ursache-Wirkungs-Beziehungen gehen mit Zeitverzögerungen einher und nur selten führt eine Handlung sofort zu einem Ergebnis (siehe hierzu auch Reaktionszeit).

Zustandsänderungen: Diese können aufgrund äußerer Einwirkungen oder von Prozessen innerhalb des System zustande kommen. Welches Verhalten das System zeigt, wird durch das Wirkungsgefüge des Systems festgelegt. Die unmittelbare Beobachtung von Zustandsänderungen lässt nicht zu, dass auf die Zustandsgrößen des Systems zurückgeschlossen werden kann.

Zustandsgrößen: Durch sie wird der Systemzustand zu jedem Zeitpunkt vollständig beschrieben. Dabei müssen die Eigenschaften: *Unabhängigkeit* (keine Zustandsgröße lässt sich aus einer Kombination anderer Zustandsgrößen ableiten) und *Minimalität* (jede Zustandsgröße ist für die Beschreibung notwendig) erfüllt sein. Die Wahl der Zustandsgrößen ist nicht unbedingt eindeutig. Aus den Möglichkeiten lassen sich oftmals verschiedenen Kombinationen zusammenstellen, die geforderten Eigenschaften müssen jedoch erfüllt sein.

Zwischengrößen: Diese lassen sich anhand der gegebenen Zustandsgrößen und Parameter berechnen und sie sind damit nicht unabhängig.

Zwölf goldene Regeln für das Erstellung von Wirkungsgraphen: 1. Kennen Sie Ihre Grenzen; 2. Suchen Sie sich einen interessanten Ausgangspunkt; 3. Fragen Sie „was beeinflusst dies?“ und „wovon wird dies beeinflusst?“; 4. Überladen Sie Ihr Diagramm nicht; 5. Verwenden Sie Substantive statt Verben; 6. Meiden Sie Begriffe wie „Anstieg“ oder „Rückgang“; 7. Scheuen Sie sich nicht vor ungewöhnlichen Elementen; 8. Bewerten Sie die Pfeile gleich mit Plus oder Minus; 9. Geben Sie nicht auf; 10. Ein gutes Diagramm muss als Realität erkannt werden; 11. Verlieben Sie sich nicht in Ihre Diagramme; 12. Kein Diagramm ist jemals fertig.

6. Anhang

6.1. Veränderungskonzepte im Vergleich

	Reorganisation	Business Process Reengineering	Organisationsentwicklung	Lernende Organisation
Wandlungsverständnis	Punktuelle Ausbesserung von Schwachstellen	Ganzheitlicher, revolutionärer Wandel	Ganzheitlicher, evolutionärer Wandel der als Ausnahme verstanden wird	Ganzheitlicher, evolutionärer Wandel der als Normalfall verstanden wird
Umfang	Partiell, scharf umgrenzte Bereiche	Organisationsumfassend		
Ziel	Verbesserung von Effizienz und Effektivität eines einzelnen Bereichs oder Prozesses	Verbesserung um Größenordnungen (Quantensprünge)	Zieldualismus: Effizienz und Humanisierung	Verbesserung der Leistungsfähigkeit durch Vergrößerung des Lern- und Wissenspotenzials
Wichtige Schlagworte	<ul style="list-style-type: none"> • Punktuell • Reagierend • Traditionell 	<ul style="list-style-type: none"> • Radikal • Fundamental • Ganzheitlich • Kernprozessorientiert • Prozessdenken • „Structure follows process“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Ganzheitlicher Lernprozess • Personalentwicklung • Wandel durch Verhaltensänderungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovations- und Wissensmanagement • Kontinuierlicher Lernprozess
Kritik	<ul style="list-style-type: none"> • Enger Wirkungsgrad 	<ul style="list-style-type: none"> • Massiver Personalabbau • Evtl. zu radikal 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenaspekt fehlt • Wenig systematisch und effizient 	<ul style="list-style-type: none"> • Idealistisches Konzept (noch) ohne Effizienzbeleg • Schwer zu vermitteln
Probleme bei der Umsetzung	Desorientierung, Unsicherheit und Angst der Mitarbeiter führt zu aktiver Verhinderung, Verschleppung oder stummen Widerstand			

Anh. 6.1: Zwischen revolutionärem und evolutionärem Ansatz gibt es eine Bandbreite von Veränderungskonzepten (in Anlehnung an Behr und Tyll, 2003, S. 9)

6.2. Fragekatalog als Grundlage der Systemanalyse (Teil 1)

lfd. nr.	Kategorie	Frage	Frageform	Ziel der Frage	Bemerkung
1	Vision	<ul style="list-style-type: none"> • Angenommen, Sie könnten derzeit hier im Unternehmen völlig frei handeln und bestimmen – was würden Sie tun? 	Hypothetische Frage	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung neuer Ideen und Sichtweisen • Alternative Verhaltensweisen erkennen • Erweiterung des Handlungsspielraums 	
2	Beziehungen	<ul style="list-style-type: none"> • Angenommen, es wäre überlebensnotwendig, dass Sie mit Ihren Kollegen und den Mitarbeitern des Shopfloors, des Betriebsrates und der Führung zukünftig optimal zusammenarbeiten – was wäre Ihr persönlicher Beitrag? 	Hypothetische Frage	<ul style="list-style-type: none"> • Unterbrechung des linearen-kausalen Musters wechselseitiger Schuldzuschreibung • Übernahme und Zuschreibung von Verantwortung an alle Beteiligten 	
3	Beziehungen	<ul style="list-style-type: none"> • Was denken Sie, würde ein unsichtbarer Beobachter zu Ihrer derzeitigen Zusammenarbeit mit Ihren Kollegen und den Mitarbeitern des Shopfloors, des Betriebsrates und der Führung sagen? 	Zirkuläre Frage	<ul style="list-style-type: none"> • Einnahme der Außenperspektive • Erweiterung des eigenen Blickwinkels 	
4	Hindernisse	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn alle wollten, dass die Situation im Unternehmen noch unerträglicher wird – was wäre dabei Ihr persönlicher Beitrag und was sollten die anderen tun? 	Verschlimmerungsfrage	<ul style="list-style-type: none"> • Erkennen von Handlungsoptionen und Einfluss-/ Gestaltungsmöglichkeiten auf die eigene Situation • Angstmuster unterbrechen und Gemeinschaftsgefühl (wir sitzen alle im gleichen Boot) erzeugen 	
5	Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> • Was möchten Sie in Ihrer Arbeit und im betrieblichen Umfeld gerne bewahren – was müssten Sie tun um mehr davon zu erhalten? 	Verbesserungsfrage	<ul style="list-style-type: none"> • Sicht auf Abläufe und Ressourcen • Beziehungsmöglichkeiten durchspielen • Auf positive Gefühlserlebnisse fokussieren 	
6	Bestehendes System	<ul style="list-style-type: none"> • Wie erklären Sie sich, warum die Situation so ist wie sie ist – was sollte sich ändern, dass es anders (besser) wird und was sollte so bleiben wie es ist? 	Verbesserungsfrage	<ul style="list-style-type: none"> • Kritischer Blick auf die Abläufe und die Organisation • Vertiefung des eigenen Blickwinkels • Erklärungen für das Problem erfragen 	
7	Ursachen	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Hindernisse müssten aus Ihrer Sicht beseitigt werden damit es für Sie persönlich und auch aller anderen Beteiligten besser wird? 	Verbesserungsfrage	<ul style="list-style-type: none"> • Kritischer Blick auf die Abläufe und die Organisation • Aufzeigen von Ursachen, die eine Veränderung blockieren • Erkennen von Handlungsoptionen und Einfluss-/ Gestaltungsmöglichkeiten 	
8	Wertschöpfende Größen	<ul style="list-style-type: none"> • Welche sind aus Ihrer Sicht die für den Fortbestand des Unternehmens wichtigsten Eigenschaften – was sollte getan werden um diese zu verbessern? 	Zukunftsfrage	<ul style="list-style-type: none"> • Kritischer Blick auf die Abläufe und die Organisation • Einseitige Denkmuster durchbrechen und Gemeinschaftsgefühl (wir sitzen alle im gleichen Boot) erzeugen • Blick für die wesentlichen Unternehmensziele schaffen 	
9	Eigener Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> • Angenommen die geplanten Veränderungen werden nach Ihren Vorstellungen umgesetzt – worin sehen Sie für sich und Ihr Arbeitsumfeld die größten Vorteile? 	Hypothetische Frage	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung neuer Ideen und Sicht auf die Organisation • Sichtweise in Richtung der Ziele lenken • Lösungsorientierte Perspektiven erzeugen • Einbeziehen von Kreativität und Wissen • Alternative Handlungsoptionen erkennen 	
10	Beteiligte	<ul style="list-style-type: none"> • Wann ging es Ihnen während des Veränderungsprozesses gut und wann hatten Sie das letzte Mal Spaß bei Ihrer Arbeit – wie zeigt sich dieses und woran können andere dies erkennen? 	Verbesserungsfrage	<ul style="list-style-type: none"> • Auf positive Gefühlserlebnisse fokussieren • Einnehmen einer anderen Sichtweise (auf Lösungen fokussieren anstelle Probleme konstruieren) 	
11	Probleme	<ul style="list-style-type: none"> • In welchen Situationen fühlen Sie sich besonders belastet – woran erkennen Sie dies und wie wirkt es sich aus? 	Verbesserungsfrage	<ul style="list-style-type: none"> • Aufzeigen von Ursachen, die eine Problemlösung behindern • Erweiterung des eigenen Blickwinkels • Erkennen möglicher Ursachen und deren Auswirkungen 	

12	Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> • Angenommen in Ihrem Arbeitsgebiet stünden Ihnen alle erdenklichen Ressourcen zur Verfügung – welche würden Sie zur Verbesserung der Arbeitsergebnisse und für Ihre persönliche Unterstützung auswählen? 	Verbesserungsfrage	<ul style="list-style-type: none"> • Sichtweise in Richtung der Ziele lenken • Lösungsorientierte Perspektiven erzeugen • Einbeziehen von Kreativität und Wissen • Kritischer Blick auf die Abläufe und die Organisation 	
13	Beteiligte	<ul style="list-style-type: none"> • Wie glauben Sie, sehen Ihre Kollegen, die Mitarbeiter im Shopfloor, der Betriebsrat und die Führung die momentane Situation? 	Zirkuläre Frage	<ul style="list-style-type: none"> • Einnehmen einer anderen Sichtweise • Verständnis für andere wecken 	
14	Hindernisse	<ul style="list-style-type: none"> • Angenommen in Ihrem betrieblichen Arbeitsumfeld würde alles perfekt laufen und es gäbe keinerlei Probleme – welche außerbetrieblichen Einflüsse würden diese ideale Arbeitswelt stören? 	Hypothetische Frage	<ul style="list-style-type: none"> • Kritischer Blick auf die Außenwelt • Blick auf die Gesamtzusammenhänge (über den Tellerrand schauen) 	
15	Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Stellen Sie sich vor, zwei Jahre sind vergangen und Sie haben Ihre persönlichen Ziele erreicht und die Veränderungen wurden auch aus Unternehmenssicht erfolgreich umgesetzt – woran werden Sie sich dann erinnern wollen und was wird anders sein? 	Zukunftsfrage	<ul style="list-style-type: none"> • Sichtweise in Richtung der Ziele lenken • Lösungsorientierte Perspektiven erzeugen • Einbeziehen von Kreativität und Wissen 	

Anh. 6.2: Fragebogen in Bezug auf die Sichtweisen der Gruppen Betriebsräte Mitarbeiter, Führungskräfte (Shopfloor) und Management auf Veränderungsprozesse, als Grundlage der Systemanalyse (Teil 1 - Vorstudie)