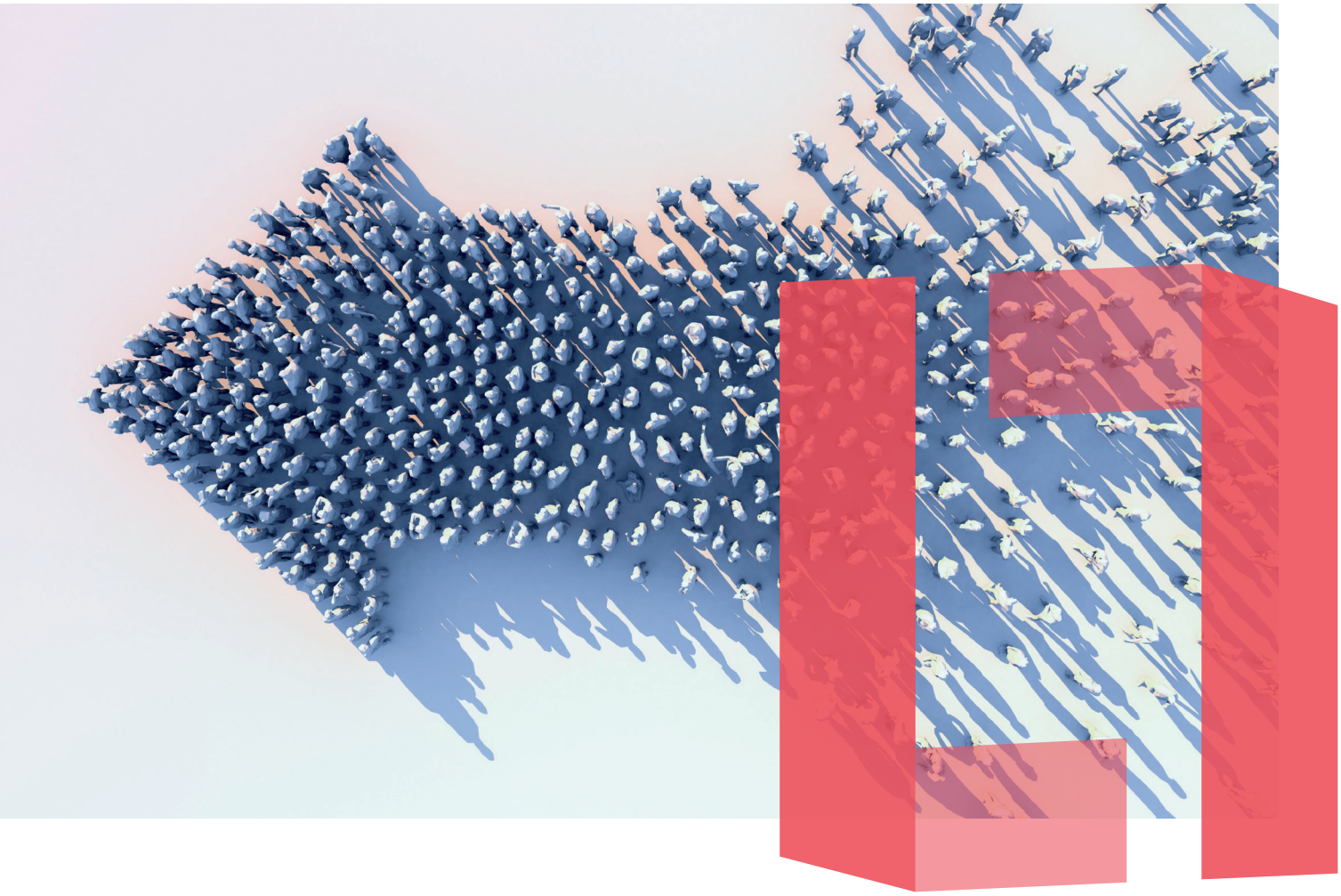
Leibniz FH

**Arbeitspapier Nr. 24**
**der Leibniz-Fachhochschule Hannover**

# Der gesteuerte Kulturwandel im Unternehmen

Eine wissenschaftliche Betrachtung



Unter Betreuung von Prof. Dr. Kristin Butzer-Strothmann

Sarah Schneider, Corina Pleskacewicz

1. Auflage, 2021
ISSN 2196-6494

**Leibniz-Fachhochschule**

Expo Plaza 11
30539 Hannover
info@leibniz-fh.de

**Inhaltsverzeichnis**

Abbildungsverzeichnis ..... II

1. Einleitung ..... 1

2. Ausgangslage des Wandels ..... 2

   2.1 Treiber des Wandels ..... 2

   2.2 Ansatzpunkte im Change Management ..... 5

3. Auswahl theoretischer Konzeptionen ..... 6

   3.1 Acht-Stufen-Modell nach John P. Kotter ..... 7

   3.2 Erfolgsfaktorenmodell nach Thomas Lauer ..... 10

4. Organisation des Kulturwandels ..... 15

   4.1 Einsatz eines Projektteams und Organisation ..... 15

   4.2 Partizipationsmanagement in der Umsetzungsphase ..... 17

   4.3 Kommunikation ..... 19

5. Herausforderungen des Kulturwandels ..... 21

   5.1 Hemmnisse ..... 22

   5.2 Widerstände ..... 25

6. Fazit und Ausblick ..... 27

Quellenverzeichnis ..... 29

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: „Der Lebenszyklus eines Unternehmens“ ..... 4

Abb. 2: „Acht-Stufen-Modell nach John P. Kotter“ ..... 7

Abb. 3: „Erfolgsfaktorenmodel nach Thomas Lauer“ ..... 10

Abb. 4: „Erscheinungsformen von Widerständen“ ..... 25

## 1. Einleitung

Die Arbeitswelt verändert sich schneller und tiefgreifender denn je. Dabei steht ein höheres Maß an Vernetzung, Flexibilität sowie Agilität im Fokus. Doch eine tiefgreifende und nachhaltige Transformation in Richtung Arbeitswelt 4.0 ist nur dann möglich, wenn auch parallel eine Weiterentwicklung und Transformation der Unternehmenskultur erfolgt.[1] Es stellt sich immer mehr heraus, dass der scheinbar weiche Faktor der Unternehmenskultur einen maßgeblichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten kann, indem diese die Innovationsbereitschaft, die Kundenorientierung oder auch die interne Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens positiv beeinflusst. Diese steigende Relevanz der Unternehmenskultur im betriebswirtschaftlichen Kontext wird durch eine Vielzahl von Studien belegt.[2]

Der Wandel und die Notwendigkeit für diesen ist in der Unternehmenswelt demnach allgegenwärtig. Vom wissenschaftlichen Standpunkt aus wird dieser Aspekt im Rahmen des Change Managements beleuchtet. Im Zusammenhang mit dem Wandel im Unternehmen spielt das Change Management auch in der Praxis eine wesentliche Rolle.

Im Kontext der Themengebiete *Unternehmenskultur* sowie *Change Management* sind im Rahmen dieser Ausarbeitung, die die wissenschaftliche Grundlage einer folgenden Projektreflexion bildet, die wesentlichen Aspekte für einen gesteuerten Kulturwandel im Unternehmen zusammenfassend dargestellt. Zunächst werden in einer einleitenden Betrachtung die möglichen und relevanten Ansatzpunkte im Rahmen des Change Managements sowie mögliche Ursachen für einen Wandlungsbedarf dargestellt. Daraufhin werden zwei, im Hinblick auf die Projektreflexion, geeignete Modelle des Wandlungsprozesses im Unternehmen dargestellt. Eine nicht unwesentliche Rolle im gesteuerten Kulturwandel stellen Organisation, Partizipation sowie Kommunikation dar, sodass diesen Aspekten im Fortlauf der Arbeit ein gesondertes Kapitel gewidmet wird. Um eine reflektierte und ganzheitliche Betrachtung zu ermöglichen, erfolgt zum Abschluss eine Betrachtung der möglichen Herausforderungen im Wandlungsprozess, wobei mögliche Hindernisse und Widerstände beleuchtet werden. Schlussendlich wird die Gesamtheit der dargestellten Aspekte zusammengefasst und ein Ausblick auf die folgende Projektreflexion vorgestellt sowie mögliche Handlungsempfehlungen für den gesteuerten Kulturwandel im Unternehmen ausgesprochen.

---

[1] vgl. Brühl, K. (2015), https://www.zukunftsinstitut.de/(...), abgerufen am 31.12.2020.
[2] vgl. Abbate, S. (2014), S. 1 sowie Bertelsmann Stiftung (2014), S. 36.

Kultur entwickelt sich durch das Tun und Handeln von Menschen und wird dabei als Grundlage und Bedingungsstruktur für das soziale Miteinander verstanden. Die Organisations- oder Unternehmenskultur wird dabei als ein System gemeinsam geteilter Denkmuster, Normen, Werte und Symbole des Unternehmens verstanden. Entsprechend kann man Unternehmen als kleine Gesellschaften verstehen, in denen sich die Mitarbeitenden durch konkrete Handlungen ein individuelles und organisationsinternes Werte-, Normen- und Einstellungssystem geschaffen haben und sich über dieses definieren. Die Handlung eines Mitarbeitenden ist kulturell beeinflusst und hat entsprechend auch Auswirkungen auf die Handlungen und die grundsätzliche Ausrichtung der Organisationskultur. Um einen Kulturwandel schlussendlich einzuleiten und zu finalisieren, sind viele Faktoren zu beachten und entsprechend zu steuern.[3]

## 2. Ausgangslage des Wandels

Ist das Ziel des erfolgreichen Unternehmenskulturwandels gegeben, so bedarf es zunächst einer Betrachtung möglicher Ansatzpunkte für Maßnahmen sowie die grundsätzliche Auseinandersetzung mit den zu Grunde liegenden Ursachen für die Notwendigkeit eines Wandels, um einen solchen Prozess vor dem Hintergrund eines ganzheitlichen Anspruchs zu planen und diesem letztlich zu entsprechen.

### 2.1 Treiber des Wandels

Treiber für den Wandel können eine Vielzahl von Faktoren sein. Eine mögliche Kategorisierung dieser vielen Gründe ist die Unterscheidung in Form einer externen und internen Betrachtung.[4]

Bei der Betrachtung der externen Gründe, bei welchen sich der Wandlungsbedarf aus dem äußeren Umfeld des Unternehmens heraus entwickelt, hat sich in der Praxis und in der Literatur eine Klassifizierung der Unternehmensumwelt etabliert, die zwischen folgenden Unternehmensumwelten unterscheidet: soziale, gesamtwirtschaftliche, politische, technologische, ökologisch und die institutionelle Umwelt. Im Hinblick auf die auf diese Ausarbeitung aufbauende Projektreflexion können vor allem die soziale, die technologische sowie die ökologische Umwelt als wesentlich identifiziert werden, da diese drei Aspekte in der heutigen Zeit gesamtgesellschaftlich eine hohe Relevanz genießen. Darüber hinaus können die Auswirkungen und Entwicklungen dieser drei wesentlichen

[3] vgl. Grolman, F. / Zelesniack, E. (o. J.), https://organisationsberatung.net(...), abgerufen am 25.01.2021.
[4] vgl. Lauer, T. (2014), S. 13.

Treiber aktiv von Unternehmen beeinflusst werden, während die gesamtwirtschaftliche, die politische sowie auch die institutionelle Umwelt wenig Spielraum für eine aktive Gestaltbarkeit für Unternehmen lassen. Die soziale Umwelt bezieht sich auf quantifizierbare, soziodemographische Daten aber auch qualitative Daten zu Lebensstilen sowie sozialen Wertvorstellungen. Die technologische Umwelt bezieht sich sowohl auf die Richtung als auch auf die Geschwindigkeit des technologischen Fortschritts. Das Klima, die Fauna und Flora sowie das Vorkommen oder auch die Erschöpfung von Bodenschätzen sind Aspekte, die zur Kategorie der ökologischen Umwelt zählen.[5]

Die Bandbreite der möglichen Reaktionen seitens Unternehmen auf diesen Wandel reicht nach Thomas Lauer von Imitation, Veränderung, Erschöpfung bis hin zu Ausschlachtung, wobei im Rahmen dieser Ausarbeitung der Fokus auf der Reaktion in Form der Veränderung liegen wird. Die Reaktion in Form der Veränderung wird von Lauer beschrieben als Situation in der ein gutes Vorgehen, durch ein besseres Vorgehen abgelöst wird.[6]

Bei internen Gründen für Wandlungsprozesse liegen die Ursachen für die Notwendigkeit einer Veränderung im Unternehmen selbst. Die Identifikation dieser internen Ursachen gründet auf der Annahme, dass jedes Unternehmen durch stetiges Wachstum einen Entwicklungsprozess durchläuft. Dieser interne Entwicklungsprozess umfasst die Pionierphase, die Differenzierungsphase sowie die Integrationsphase, welche jeweils durch Krisenphasen gekennzeichnet sind, die das Entwicklungspotential zur darauffolgenden Phase darstellen.[7]

[5] vgl. Lauer, T. (2014), S.16f.
[6] vgl. Lauer, T. (2014), S. 20f.
[7] vgl. Lauer, T. (2014), S. 21ff.

Dieser Lebenszyklus von Unternehmen kann mit folgender Abbildung modellhaft dargestellt werden:

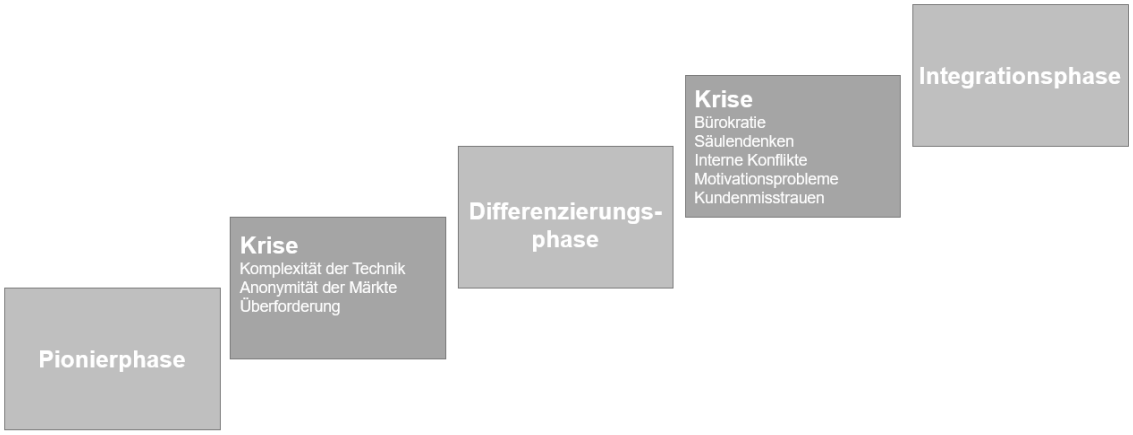



Abb. 1: „Der Lebenszyklus eines Unternehmens“[8]

Im Hinblick auf die spätere Projektreflexion wird, die zwischen Differenzierungsphase und Integrationsphase, befindliche Krise einer genaueren Betrachtung unterzogen. Hierzu ist es notwendig zunächst die vorangehende Differenzierungsphase zu erläutern. Diese ist dadurch geprägt, dass Aufgaben und Verantwortlichkeiten delegiert werden und dass Herausbildungen von spezialisierten Abteilungen zu beobachten sind, welche durch eigene Führungskräfte geführt werden. Ein höheres Maß an Standardisierung von Prozessen sorgt dafür, dass eine zielführendere Koordination zwischen den Bereichen möglich ist. Diese organisatorischen Maßnahmen, die das Unternehmen aus der ersten Krise zwischen Pionierphase und Differenzierungsphase herausgeführt haben, haben nun eine Überbürokratisierung zur Folge, da besagte Maßnahmen ein Übermaß an Aufwand annehmen. Kommunikationsschwierigkeiten, Konflikte und mangelnde Koordination zwischen den verschiedenen Bereichen sind die Folgen. Dies mündet in Ineffizienzen und zwangsläufig auch in Abstrichen im Zusammenhang mit der Kunden- und Marktorientierung. Die Krise endet im Misstrauen und dem Abwenden der Kunden vom Unternehmen. Der Weg aus der Krise im Rahmen dieses Modells stellt der Übergang in die Integrationsphase dar.[9] Sie kann als „Beziehungspflege nach innen und außen“ verstanden werden.[10] Der Fokus liegt innerhalb dieser Phase auf dem menschlichen Miteinan-

[8] In Anlehnung an Lievegoed, B.C. J. (1974) entnommen aus Lauer, T. (2014), S. 22.
[9] vgl. Lauer, T. (2014), 23f.
[10] Lauer, T. (2014), S. 24.

der, der kollegialen Führung, Investitionen in zielführende Personalentwicklungsmaßnahmen innerhalb des Unternehmens und der kooperativen Bildung von Netzwerken und einer konsequenten Kundenorientierung nach außen.[11]

## 2.2 Ansatzpunkte im Change Management

Das Change Management umfasst in erster Linie die Steuerung des Wandels im Zusammenhang mit dem Faktor Mensch. So können Maßnahmen und Methoden im Rahmen des Change Managements an drei Punkten anknüpfen: an der Organisationsstruktur, am Individuum und an der Organisationskultur.[12]

Die Organisationsstruktur umfasst in erster Linie die formale Aufbau- und Ablauforganisation. Aber auch Strategien, Ressourcen und Technologien zählen hierzu. Einen Wandel solcher formalen Veränderungsgegenstände in schriftlicher Form festzuhalten und zu implementieren, ist grundsätzlich einfach und erfolgt rasch. Diese formalen Strukturen sind jedoch nicht gänzlich losgelöst von informellen Strukturen zu betrachten. Diese entstehen parallel zu den bereits bestehenden formellen Strukturen evolutionär, sodass eine Veränderung meist einen längeren Zeithorizont in Anspruch nimmt und oft mit Widerständen einhergeht.[13]

Den zweiten Ansatzpunkt im Change Management stellt das Individuum als kleinste soziale Einheit einer Organisation dar. Dieser Ansatzpunkt umfasst Fähigkeiten, die Rolle und das Verhalten des Individuums. Wesentlich ist dieser Ansatzpunkt im Rahmen des Change Managements deshalb, da die Menschen als Betroffene den Wandel mittragen müssen. Die Bedeutung des *Mittragens* ist immer vom Einzelfall abhängig, kann aber an den erwähnten Aspekten der Fähigkeiten, Rollen und dem Verhalten anknüpfen. Denn ohne die aktive Mitarbeit des Individuums einer Organisation ist ein erfolgreicher Wandel unmöglich.[14]

Die im Zusammenhang mit der Organisationsstruktur angesprochenen informellen Muster stellen den dritten Ansatzpunkt im Change Management dar: die Organisationskultur.[15] Diese umfasst unter anderem Einstellungen, Wertehaltungen, Grundannahmen und informelle Regeln der Organisation und ist weitgehend unabhängig vom Individuum

[11] vgl. Lauer, T. (2014), S. 24.
[12] vgl. Lauer, T. (2014), S. 7f.
[13] vgl. Lauer, T. (2014), S. 7f.
[14] vgl. Lauer, T. (2014), S. 7f.
[15] vgl. Lauer, T. (2014), S. 7f.

zu betrachten.[16] Der Ansatzpunkt der Organisationskultur stellt in der Wissenschaft ein weites Forschungsfeld dar, sodass an dieser Stelle ergänzt werden kann, dass die Organisationskultur aus der Auseinandersetzung der Mitarbeitenden mit der internen sowie externen betrieblichen Umgebung entsteht, die Wahrnehmung und Handlung der Mitarbeitenden durch sie geprägt werden und sie als eine „betriebliche Tradition“ weitervermittelt wird.[17] Beurteilt man die Weite und Tiefe der Bedeutung der Organisationskultur noch umfassender, so kann sie auch als „fundamentale Basis von der aus jedes Unternehmen operiert“ oder auch als Anker für die Individuen innerhalb der Organisation gesehen werden.[18]

Erkenntnisse aus der Praxis zeigen, dass es für die Erreichung eines erfolgreichen Wandels sinnvoll ist alle drei Ebenen im Rahmen von Change Prozessen einzubeziehen. Dies stellt eine anspruchsvolle und komplexe Aufgabe dar, da durch den Einbezug der verschiedenen Ansatzpunkte auch verschiedenste Interessen auf eine zielführende Art und Weise zusammengebracht werden müssen.[19]

## 3. Auswahl theoretischer Konzeptionen

Um auf dieser theoretischen Ausarbeitung aufbauend eine erfolgreiche Projektreflexion zu ermöglichen, bedarf es eines theoretischen Orientierungsrahmens. Für diesen Zweck werden im Folgenden zwei, zum Teil kongruente und zum anderen komplementäre, Modelle im Forschungsfeld des Change Managements vorgestellt. Dabei handelt es sich zum einen, um das *Acht-Stufen-Modell* nach Kotter, welches sich durch seine Bekanntheit und wissenschaftliche Relevanz kennzeichnet und einen praxisnahen Adressatenkreis[20] aufweist, sowie den Fokus auf den Prozessablauf des Wandels als solches setzt. Zum anderen handelt es sich um das respektive unbekannte, auf wissenschaftlichen Aufarbeitungen basierende *Erfolgsfaktorenmodell* nach Lauer, welches neben den Phasen des Wandels vor allem entscheidende Erfolgsfaktoren des Wandels im Prozessablauf kontextualisiert. Eine kombinierte Anwendung beider Modelle wird deshalb als geeignet eingeschätzt, da ersteres vor allem den rationalen Aspekt des Wandels beleuchtet, während letzteres die psycho-sozialen Perspektive hervorzuheben vermag.

---

[16] vgl. Lauer, T. (2014), S. 7f.
[17] Götz, I. (1997), S. 41.
[18] Schmitz, H. (2005), S. 27.
[19] vgl. Lauer, T. (2014), S. 8.
[20] vgl. Appelbaum, S. H. et al. (2012), S. 776.

### 3.1 Acht-Stufen-Modell nach John P. Kotter

Eines der bedeutendsten Modelle im Zusammenhang mit Wandel in Unternehmen ist das *Acht-Stufen-Modell* von John P. Kotter, welches erstmalig 1995 in Form eines Artikels im *Harvard Business Review* und im folgenden Jahr in ausführlicher Form im Buch *Leading Change* veröffentlicht wurde.[21]

Wie der Titel des Modells bereits erahnen lässt, setzt sich das Modell aus acht Stufen zusammen, die Kotter in seiner Veröffentlichung 1996 ausführlich erläutert:

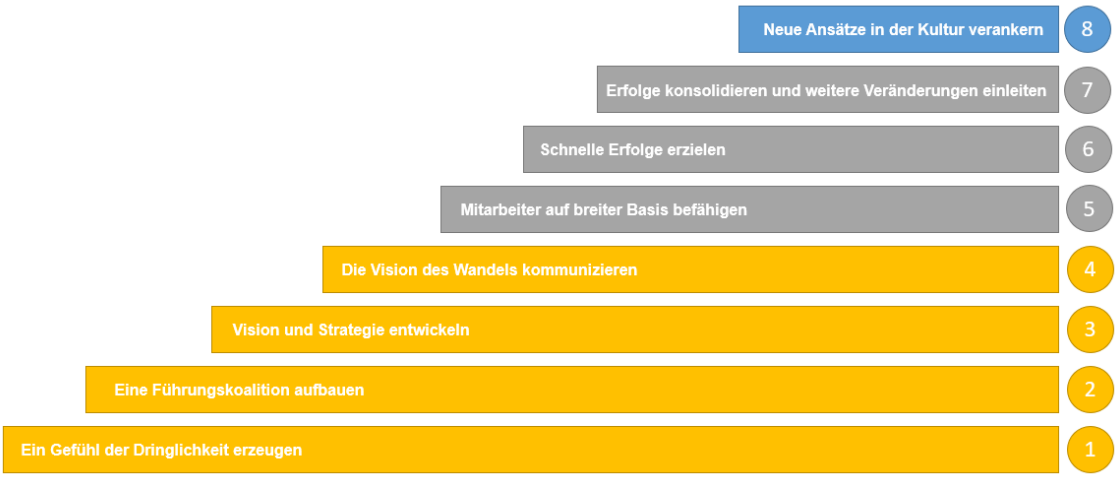



Abb. 2: „Acht-Stufen-Modell nach John P. Kotter“
Eigene Darstellung [22]

Zu Beginn des Acht-Stufen-Prozesses stehen vier Prozessschritte, die das Auftauen des verhärteten Status Quo skizzieren. Im ersten Schritt ist es erforderlich den Betroffenen des bevorstehenden Wandels die Notwendigkeit desselben aufzuzeigen.[23] Dies erfolgt durch Maßnahmen wie untersuchende Betrachtungen der vorherrschenden Markt- und Wettbewerbsrealität sowie der Identifizierung und Diskussion (potentieller) Krisen oder Chancen.[24] Aufbauend auf diesem initialen Schritt, folgt die Zusammensetzung einer

[21] vgl. Appelbaum, S. H. et al. (2012), S. 765.
[22] vgl. Kotter, J. P. (2011), S. 29, 31, 45, 59, 73, 87, 99, 111, 123.
[23] vgl. Appelbaum, S. H. et al. (2012), S. 765.
[24] vgl. Kotter, J. P. (1995), S. 61.

Führungskoalition. In diesem Schritt geht es insbesondere um den Aufbau einer im Englischen mit dem Begriff „guiding coalition“[25] benannten Gruppe, die genügend Stärke[26] aufweist, um die Changebemühungen anzuleiten.[27] Neben der Zusammensetzung dieser anleitenden und orientierungsstiftenden Koalition, ist ein weiterer zentraler Bestandteil des Schrittes, die Ermutigung dieser „guiding coalition“ als effektives Team zusammen zu arbeiten.[28] Auch wenn bei den Schritten drei und vier die Entwicklung der Vision und der Strategie sowie die Kommunikation der Vision eine starke Verknüpfung miteinander nahe liegt, so fällt bei einem genaueren Blick in die Details der einzelnen Stufen auf, dass eine separate Betrachtung, dieser thematisch nah beieinander liegenden Stufen, sinnvoll und notwendig ist. So umfasst die Stufe drei die Erzeugung einer Vision, um die Changebemühungen zu lenken sowie Strategien zu entwickeln, um die Vision zu erreichen. Die vierte Stufe umfasst nicht nur die Maßnahme die Vision und die Strategie auf jede erdenkliche Weise im Sinne des „why, what and how“[29] zu kommunizieren, sondern darüber hinaus auch das aktive Vorleben neuer Verhaltensweisen durch die „guiding coalition“.[30]

Die Stufen fünf bis sieben stellen die Einführung neuer Verhaltensweisen dar und bilden somit den Mittelblock und das Herzstück des Prozessablaufs nach Kotter. Dieser Mittelblock setzt beim „empowering“ der Betroffen an. Das „empowering“, also die Befähigung, erfolgt unter Einbeziehung der Betroffenen in die Changebemühungen. Ziel ist es, die Betroffenen dazu zu bringen, über eine mögliche Erreichung der Veränderung nachzudenken, anstatt Abneigungen und Widerstände dem Wandel gegenüber zu erzeugen.[31] Somit umfasst dieser Schritt - von einer allumfassenderen Perspektive betrachtet - die Beseitigung von Hindernissen, die der Veränderung im Wege stehen, die Anpassung von Systemen und Strukturen, die der erarbeiteten Vision konkurrierend gegenüberstehen und die Förderung der Risikobereitschaft im Sinne der favorisierten Wahl von nichttraditionellen Maßnahmen und Aktivitäten.[32] Als entscheidender Schritt im Ablauf kann die Planung für und die Erreichung von schnellen Erfolgen verstanden werden. Die Wahl

---

[25] Im Fortlauf der Ausarbeitung und der auf dieser Ausarbeitung aufbauenden Praxisreflexion wird auf die englische Formulierung „guiding coalition“ verwiesen, da die deutsche Übersetzung aufgrund der Verwendung des Konzeptes der Führung ein weniger differenziertes Bild vermittelt.

[26] Alternative Übersetzungen des Konzeptes „power“ könnten an dieser Stelle auch Macht, Gewalt, Befugnis oder Autorität sein. In diesem Falle wurde sich für das deutsche Wort Stärke entschieden, da dieses genügend Interpretationsspielraum lässt und auch andere mögliche Übersetzungen nicht ausschließt.

[27] vgl. Kotter, J.P. (1995), S. 61.

[28] vgl. Kotter, J. P. (2011), S. 53ff.

[29] vgl. Appelbaum, S. H. et al. (2012), S. 766.

[30] vgl. Kotter, J. P. (1996), S. 61.

[31] vgl. Appelbaum, S. H. et al. (2012), S. 766.

[32] vgl. Kotter, J. P. (1996), S. 61.

der Formulierung Kotters verdeutlicht, dass der Erreichung schneller Erfolge eine Planung des Wandels vorangeht, die auf eben diesen schnellen Erfolgen ausgerichtet ist. Diese machen den Wandel und die damit einhergehenden Verbesserungen für die Betroffenen sichtbar. Neben der Sichtbarkeit der Erfolge spielt an dieser Stelle auch das Sichtbarmachen und die Belohnung der verantwortlichen Mitarbeitenden eine wichtige Rolle.[33] Der letzte Schritt im Mittelblock des Prozesses stellt die Konsolidierung der erreichten Verbesserungen und die Einleitung weiterer Veränderungen dar. Die in diesem Schritt beinhalteten Maßnahmen basieren darauf, dass sich das Momentum des Wandels, durch bereits erzielte Erfolge und Verbesserungen zu Nutze gemacht wird.[34] In diesem Zusammenhang wird die erhöhte Glaubwürdigkeit und die Wirkkraft des Wandels dazu genutzt, um Systeme, Strukturen und Richtlinien an die neue Vision anzupassen. Darüber hinaus stellen die Einstellung, Förderung und Entwicklung von Mitarbeitenden, die in der Lage sind, die Vision umzusetzen, eine ergänzende Maßnahme dar, um den Wandel zusätzlich anzutreiben. Eine weitere Maßnahme in diesem Schritt ist die erneute Belebung des Prozesses durch neue Projekte vor dem Hintergrund des noch nicht vollkommen vollzogenen und weiterhin andauernden Wandels.[35]

Den Abschluss des Acht-Stufen-Prozesses bildet der letzte Schritt, der die Verankerung der neuen Ansätze in die neue Kultur zum Fokus hat. Hier handelt es sich um die Herstellung einer Verbindung zwischen den neuen Verhaltensweisen und dem Unternehmenserfolg und weitergehend um die Sicherstellung der Entwicklung und der Nachfolge von Führungskräften im Sinne des vollzogenen Wandels.[36] Dieser Schritt ist entscheidend, wenn die langfristige Perspektive des Wandels betrachtet wird. Durch die Vernachlässigung der Verstetigung des hart erarbeiteten Wandels kann ein Rückschritt in vorherige Verhaltensmuster bedingt werden.[37]

Als Quintessenz des Modells nach Kotter kann die Aussage betrachtet werden, dass sich ein nachhaltiger und erfolgreicher Wandel in einem mehrstufigen, aufeinander aufbauenden Prozess vollzieht. Kritisch zu betrachten ist die immanente Hervorhebung von „top-down“ getriebenen Prozessen, die die Relevanz des Engagements und Partizipation der Belegschaft zum Teil untergräbt.[38] Differenziert zu betrachten ist außerdem, dass sowohl der Artikel im *Harvard Business Review* als auch das Buch *Leading Change*

---

[33] vgl. Kotter J. P. (1996), S. 61.
[34] vgl. Appelbaum, S. H. et al. (2012), S. 766.
[35] vgl. Kotter, J. P. (1996), S. 61.
[36] vgl. Kotter, J. P. (1996), S. 61.
[37] Appelbaum, S. H. et al. (2012), S. 766.
[38] vgl. Zeleniack, E. / Grolman, F. (o. J.), https://organisationsberatung.net(…), abgerufen am 20.12.2020.

nicht auf anderen wissenschaftlichen Veröffentlichungen basieren, sondern ausschließlich auf den persönlichen Berufs- und Forschungserfahrungen des Autors selbst.[39] Das Acht-Stufen-Modell ist somit ein Modell dem keine wissenschaftliche Empirie zu Grunde liegt.

Wenngleich es dem Acht-Stufen-Modell nach Kotter dem ersten Anschein nach an wissenschaftlicher Fundiertheit mangelt, so spricht sowohl der Erfolg beider Veröffentlichungen, der Stellenwert des Modells im Forschungsfeld des Change Managements, als auch die Aufarbeitung und Anwendung des Modells in diversen wissenschaftlichen Ausarbeitungen, für seine Relevanz und allgemeine Gültigkeit.[40]

## 3.2 Erfolgsfaktorenmodell nach Thomas Lauer

Im Forschungsfeld des Change Management begegnet man einer geradezu inflationären Vielzahl von Veröffentlichungen. Der Hochschulprofessor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Personalführung, Thomas Lauer, hat sich diesem Defizit der Vielfalt angenommen und die wesentlichen Beiträge innerhalb dieser Vielfalt im Rahmen seines umfassenden Erfolgsfaktorenmodells strukturiert zusammengefasst. Dabei fokussiert Lauer sich auf die wesentlichen Erfolgsfaktoren, dessen Identifikation, in weiten Teilen, auf der Feldtheorie[41] und dem Drei-Phasen-Modell[42] von Kurt Lewin basiert.

Für die Herleitung seines Modells bezieht Lauer sich sowohl auf eine modifizierte Übersetzung dieses Drei-Phasen-Modells, indem die Phasen als *Ausgangssituation, Veränderungsprozess* und *Ziel* betitelt werden[43] als auch auf die, in der Feldtheorie basierte Annahme, dass bei der Veränderung spezifische Kräfte wirken, die Veränderungen entweder antreiben oder behindern.[44]

[39] vgl. Appelbaum, S. H. et al. (2012), S. 765.
[40] vgl. Appelbaum, S. H. et al. (2012), S. 765.
[41] vgl. Lewin, K. (1963).
[42] vgl. Lauer, T. (o. Jahr), https://www.business-wissen.de(...), abgerufen am 21.12.2020.
[43] vgl. Lauer, T. (2014), S. 69.
[44] vgl. Lauer, T. (2014), S. 66.

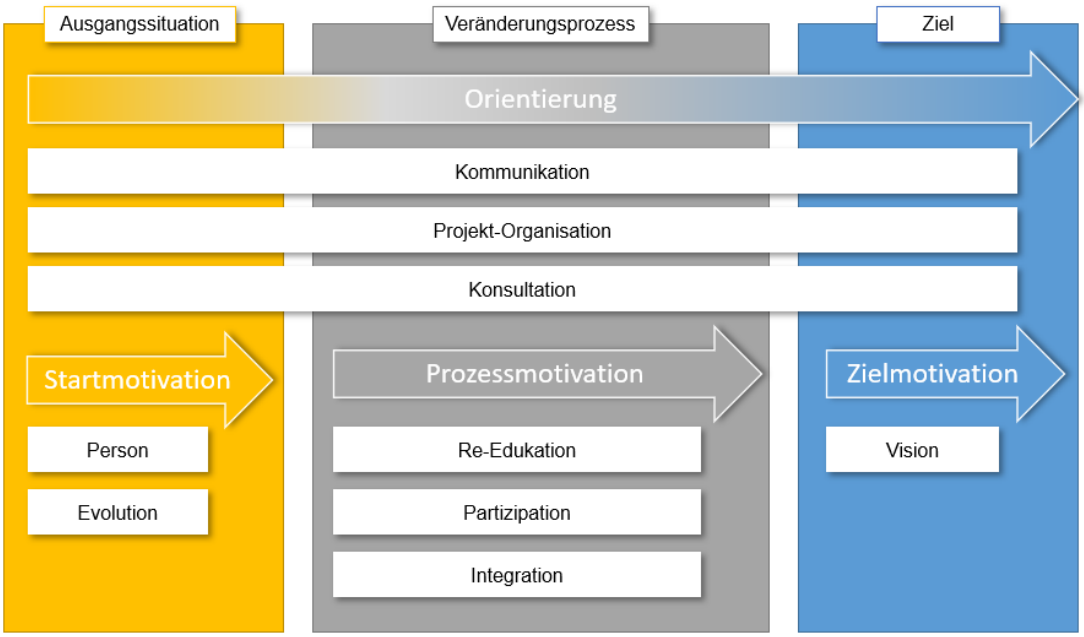



Abb. 3: „Erfolgsfaktorenmodell nach Tomas Lauer“ [45]

Im Vorfeld zur Identifikation und Erläuterung der Erfolgsfaktoren, reflektiert Lauer notwendige Maßnahmen innerhalb der drei Phasen, nennt diese im weiteren Verlauf Erfolgsbausteine und ordnet diese den entsprechenden Phasen zu (siehe Abb.2). Dabei handelt es sich um den Erfolgsbaustein Startmotivation, welcher der ersten Phase (Ausgangssituation) zugeordnet wird, den Erfolgsbaustein Prozessmotivation, welcher der zweiten Phase (Veränderungsprozess) zugeordnet wird, den Erfolgsbaustein Zielmotivation, welcher der dritten Phase (Ziel) zugeordnet wird und den Erfolgsbaustein Orientierung, welcher sich über alle Phasen des Wandlungsprozesses hinweg erstreckt.[46] Zusätzlich identifiziert Lauer, wie bereits durch den Titel des Modells und die Erläuterungen angedeutet, neun verschiedene Erfolgsfaktoren an verschiedenen Stellen innerhalb des Wandlungsprozesses: *Person, Kommunikation, Vision, Partizipation, Konsultation, Integration, Re-Edukation, Projekt-Organisation* und *Evolution*.[47]

Für gewöhnlich steht der Erfolgsfaktor *Person* am Anfang eines Wandlungsprozesses, die einen Wandel initiieren möchte. Diese entstammt oft dem Top-Management des Unternehmens. Entscheidend bei diesem Erfolgsfaktor ist, dass die Person einen „auf Wandel gerichteten Führungsstil pflegt“.[48] Im Rahmen des Erfolgsfaktorenmodells werden in diesem Zusammenhang zwei Führungskonzepte voneinander abgegrenzt: die transfor-

[45] In Anlehnung an Lauer, T. (2014), S. 79.
[46] vgl. Lauer, T. (2014), S. 70ff.
[47] vgl. Lauer, T. (2014), S. 77ff.
[48] Lauer, T. (2014), S. 77.

matorische Führung und die transaktionale Führung. So ist die transformatorische Führung eine Führung „im Sinne des Wandels“, während die transaktionale Führung durch einen Fokus auf die Aufrechterhaltung der Ordnung und Beständigkeit geprägt ist. Vor dem Hintergrund des Wandels haben beide Führungskonzepte im Erfolgsfaktorenmodell ihre Daseinsberechtigung und erfüllen verschiedene Zwecke in den unterschiedlichen Phasen des Wandlungsprozesses und innerhalb der Erfolgsbausteine.[49]

Um einen Wandel überhaupt hervorrufen zu können, bedarf es grundlegend eines lohnenden Ziels. Dieser Aspekt ist im Erfolgsfaktor der *Vision* wiederzuerkennen.[50] Dieser Erfolgsfaktor dient der Grundorientierung und Förderung der Motivation im Wandel.[51] Eine Vision im Rahmen des Erfolgsfaktorenmodells wird als herausforderndes Zukunftsbild gesehen, welche fünf Voraussetzungen erfüllen sollte. So sollte eine Vision prägnant und individuell in Bezug auf das jeweilige Unternehmen sein, Mitarbeitende motivieren, ethisch vertretbar, klar und verständlich formuliert sowie in eindeutige Ziele und Maßnahmen umsetzbar und dennoch flexibel sein.[52]

Ein, sich über den gesamten Wandlungsprozess erstreckender und entscheidender Erfolgsfaktor, ist die *Kommunikation*. Da es sich hierbei um einen Erfolgsfaktor handelt, welcher auch im Zusammenhang mit den übrigen Erfolgsfaktoren eine große Relevanz hat, wird diesem im Rahmen dieser Ausarbeitung ein separates Kapitel (4.3) gewidmet.

Die Partizipation wird von Lauer als klassischer Erfolgsfaktor bezeichnet, da dessen Relevanz im Veränderungsprozess bereits früh im Forschungsfeld des Change Management erkannt wurde.[53] Um eine erfolgreiche und zielführende Partizipation zu ermöglichen, soll diese fünf Voraussetzungen erfüllen. So soll es sich um eine ernsthafte und nachhaltige Einbeziehung handeln, die zielgruppengerecht sowie geplant ist. Darüber hinaus soll eine Einbeziehung möglichst aller Betroffenen angestrebt werden und die Inanspruchnahme professioneller Unterstützung in Form der Konsultation bei Bedarf in Betracht gezogen werden.[54] Da es sich auch bei diesem Erfolgsfaktor um einen Aspekt handelt, der vor allem im Rahmen des Kulturwandels eine große Relevanz zugesprochen wird, wird die Bedeutung von Partizipation detaillierter in Kapitel 4.2 dargestellt.

[49] vgl. Lauer, T (2014), S. 85.
[50] vgl. Lauer, T. (2014), S. 77.
[51] vgl. Lauer, T. (2014), S. 112.
[52] vgl. Lauer, T. (2014), S. 112ff.
[53] vgl. Lauer, T. (2014), S. 145.
[54] vgl. Lauer, T. (2014), S. 148ff.

Aufgrund der Bedeutung der zuletzt genannten Voraussetzung stellt die *Konsultation* einen alleinstehenden Erfolgsfaktor im betrachteten Modell dar. Sie kann durch externe sowie auch interne Prozessberater erfolgen und sowohl auf die Erarbeitung von Inhalten als auch auf die Steuerung des Veränderungsprozesses bezogen sein.[55] Die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Inanspruchnahme der Konsultation lassen sich aufteilen in die Voraussetzungen auf der Unternehmensseite sowie die Voraussetzungen auf der Beraterseite. Inanspruchnehmende von Konsultation sollten eine Offenheit gegenüber Neuem aufweisen, eine Führung im Sinne der Partizipation verfolgen und auf Sorgfalt bei der Beraterauswahl achten. Die beratende Seite sollte unabhängig vom Auftraggebenden sein, über soziale Kompetenz verfügen und in der Lage sein, individualisierte Leistungen für das Unternehmen zu erbringen.[56]

Die Konsultation, in Form der Moderation und Mediation, beim Brückenschlag von bis dato unverbundenen Gruppen im Unternehmen, spielt auch beim Erfolgsfaktor der *Integration* eine wesentliche Rolle. Dieser Erfolgsfaktor ist im Rahmen von Wandlungsprozessen auf vielen Ebenen erforderlich, wie zum Beispiel beim Abbau unnötiger Konflikte, bei der Erhöhung der Effizienz der Zusammenarbeit und bei der grundsätzlichen Erhöhung der Motivation. Auch im Zusammenhang mit diesem Erfolgsfaktor werden Voraussetzungen identifiziert, um Integration im Wandel erfolgreich zu gestalten. So ist ein Mindestmaß an grundsätzlicher Offenheit und kooperativem Willen erforderlich. Darüber hinaus sind auch die Nichtdominanz spezifischer Gruppen, die Nichtparteilichkeit der Gruppenleitung und die Schaffung neuer Gruppenregeln wichtige Vorbedingungen.[57]

Im Fortlauf des Wandlungsprozesses ist der Abbau von Kompetenz- und Einstellungsdefiziten durch Personalentwicklungsmaßnahmen, vor dem Hintergrund des Erfolgsfaktors der *Re-Edukation,* eine wichtige Maßnahme. Dieser Erfolgsfaktor dient dazu die Veränderung in den unterschiedlichen Bereichen der individuellen Kompetenzen (Wissen, Können, Verhalten und Einstellungen) zu fördern. Dies ist wichtig, da hierdurch der notwendige kulturelle Wandel unterstützt wird, Qualifikationsdefizite abgebaut werden und die Motivation der Beteiligten erhöht wird. Um eine wirksame Re-Edukation zu gewährleisten, ist ein proaktives Vorgehen, das nachhaltig ausgelegt ist, seitens der Personalentwicklung eine wichtige Rahmenbedingung. Des Weiteren ist ein gewisses Maß

[55] vgl. Lauer, T. (2014), S. 205.
[56] vgl. Lauer, T. (2014), S. 209ff.
[57] vgl. Lauer, T. (2014), S.164f.

an Individualität in Bezug auf den Betroffenen bei der Wahl der Personalentwicklungsmaßnahmen förderlich.[58]

Um die Orientierung der Betroffenen im Verlauf der Phasen im Wandlungsprozess zu gewährleisten, kann eine geeignete *Projekt-Organisation* folgenreich sein, weshalb dieser Aspekt ebenfalls einen Erfolgsfaktor darstellt.[59] Auch die Erläuterung dieses Erfolgsfaktors, wie der der Kommunikation und Partizipation, wird an dieser Stelle vernachlässigt, da eine genauere Betrachtung im Fortlauf der Arbeit im Kapitel 4.1 erfolgt.

Im Erfolgsfaktor *Evolution* wird die Notwendigkeit einer änderungsoffenen Unternehmenskultur, in welcher permanentes und selbstständiges Lernen etabliert sind, thematisiert. Sie stellt somit – anders als die anderen Erfolgsfaktoren – vielmehr eine Grundvoraussetzung des Wandels dar.[60] Eine solche Unternehmenskultur stellt demnach den „Nährboden für das gute Gelingen des laufenden und aller künftigen Change-Prozesse“ dar.[61] Die Etablierung einer Grundeinstellung im Sinne des Wandels erfüllt den Zweck der Vermeidung der Entstehung von Krisen im Unternehmen und der Verringerung von Produktivitätsverlusten vor dem Hintergrund von Wandel und der Vermeidung des Nachhinkens.[62]

Ganzheitlich betrachtet, sollte jeder Faktor innerhalb des Erfolgsfaktorenmodells in Veränderungsprozessen Berücksichtigung finden. Jedoch gilt, dass die Bedeutung und das Gewicht der einzelnen Faktoren von Wandel zu Wandel unterschiedlich sein können, wobei die phasenübergreifenden Aspekte Orientierung und Motivation als wesentlich betrachtet werden. [63]

Kritisch betrachtet, liefert das Modell keinerlei neue Erkenntnisse innerhalb des hiesigen Forschungsfeld des Change Managements. Da dieses Buch allerdings, wie einleitend zu diesem Unterkapitel erläutert, zum Ziel hat, die Vielfalt der Veröffentlichungen zu strukturieren und aufzubereiten, ist diese Kritik hinfällig. So kann geschlussfolgert werden, dass das Erfolgsfaktorenmodell von Lauer, dadurch dass es auf vielen verschiedenen wissenschaftlichen Erkenntnissen gründet, eine umfassende und ganzheitliche Perspektive auf den Wandlungsprozess im Unternehmen liefert.

---

[58] vgl. Lauer, T. (2014), S. 176ff.
[59] vgl. Lauer, T. (2014), S. 187.
[60] vgl. Lauer, T. (2014), S. 79, 220.
[61] Lauer, T. (2014), S. 79.
[62] vgl. Lauer, T. (2014), S. 220-221.
[63] vgl. Lauer, T. (2014), S. 77.

# 4. Organisation des Kulturwandels

## 4.1 Einsatz eines Projektteams und Organisation

„Veränderungsprozesse, die eine Organisation systematisch und nachhaltig weiterentwickeln sollen, sind in ihrem Management besonders anspruchsvoll. Dabei ist es bei derartigen Prozessen von zentraler Bedeutung, die Zusammenhänge zwischen den strukturellen, prozessualen und kulturellen Dimensionen zu verstehen sowie Eingriffe identifizieren zu können, die übergreifende Hebelwirkungen in einer Organisation auslösen.“[64]

Projektmanagement sorgt im Rahmen von Change Management für die notwendige Orientierung. Dem geplanten Unternehmenswandel wird eine immens hohe Bedeutung zugeschrieben, weshalb eine professionelle Steuerung sehr wichtig ist. Change Management und Projektmanagement sind dabei unmittelbar miteinander verbunden, da der Wandel maßgeblich durch die Projekte organisiert wird und das Projekt im weitesten Sinne als erste Organisationsform für das wandelnde Unternehmen verstanden werden kann. Das Projektmanagement als solches soll Erfolgsbeiträge für den gesamten Projekterfolg generieren. Diese definieren sich durch die Reduktion von Komplexität, der Benennung von Verantwortlichkeiten, der Bereitstellung der notwendigen Ressourcen sowie der Sicherstellung der Zielerreichung und Termineinhaltung.[65]

Das Change Projekt kann dabei die klassischen Phasen eines Projektes durchlaufen, die sich in drei wesentliche Phasen unterteilen. Die Planungsphase charakterisiert sich maßgeblich dadurch, dass das Projektteam definiert und die personellen, sachlichen und finanziellen Ressourcen beschafft werden. Diese Phase mündet in einer Kick-Off-Veranstaltung, die als offizieller Auftakt dient und die wesentlichen Ziele sowie den Projektplan darstellt und letztlich somit die Startmotivation des Wandels auslöst. In der Umsetzungsphase wird der Projektplan umgesetzt und etwaige Anpassungen an Planungsschritten vorgenommen. Hierbei ist eine regelmäßige Zielerreichungskontrolle wichtig, da diese Phase final im Projektabschluss mündet. In der dritten Phase wird das Projekt hinsichtlich der inhaltlichen Zielerreichung, als auch im Hinblick auf die Ressourcenverwendung, eruiert. Diese Erfahrungen können im Wesentlichen auch auf zukünftige Projekte angewendet werden.[66]

---

[64] Reckow, J. (o. J.), https://www.bdu.de/(...), abgerufen am 27.12.2020.
[65] vgl. Lauer, T. (2014), S. 187f.
[66] vgl. Humpert, E. / Hartmann, U. / Kompa, A., S. 36ff.

Vor allem in der Anfangsphase benötigt der Wandel ein hohes Maß an Struktur und Organisation. Da es sich bei einem Change-Projekt, was einen Kulturwandel bewirken soll, um ein stark dimensioniertes Projekt handelt, ist eine Projektorganisation mit festen Verantwortlichkeiten unabdingbar und erfolgsweisend. Der Projektauftrag, der den Kulturwandel initiiert, ist in dieser Projektdimension zumeist entsprechend von der Geschäftsführung bzw. vom Vorstand des Unternehmens formuliert worden. Die Etablierung einer Projektorganisation trägt dazu bei, dass wesentliche Beziehungen zwischen Beteiligten, sowie Interessen und Verantwortlichkeiten voneinander abgegrenzt und dargestellt werden.[67]

Bei Projekten dieser Art, die grundlegend darauf abzielen, die Unternehmenskultur zu verändern, ist das Management des Unternehmens zwingend miteinzubinden, sofern dieses nicht bereits von Beginn an als offizieller Auftraggeber und Initiator fungiert. Die Unternehmenskultur besitzt psychologische und organisatorische Funktionen, die letztlich einen positiven Beitrag zur Gesamtunternehmung darstellen sollen. Durch den Einsatz und die Etablierung einer klaren Projektstruktur ist eine gemeinsame Orientierung im Einklang mit der Unternehmensstrategie gegeben. Die Unternehmenskultur als solches reagiert sensibel, weshalb kurzzeitig negative Effekte gegenüber positiven Effekten überwiegen können, diese dysfunktionale Wirkung ist im Rahmen eines Kulturwandel-Projektes zu unterbinden bzw. so gering wie möglich zu halten.[68]

Neben der grundsätzlichen Organisation des Projektes, ist die grundlegende und zumeist über Jahrzehnte hinweg etablierte Unternehmensstruktur und -organisation ebenfalls zu berücksichtigen. Wie bereits als ein Ansatzpunkt des Change Managements in Kapitel 2.1 dargestellt, werden innerhalb der Unternehmensstruktur die Aufbau- und Ablauforganisation beschrieben. Die Aufbauorganisation umfasst die Aufgaben und Ordnung der Organisation; hierbei ist definiert, welche Aufgaben zu erledigen sind, wer diese Aufgaben zu erledigen hat und wer Weisungen und Entscheidungen ausspricht. Mit Hilfe dieser Struktur soll Verlässlichkeit geschaffen werden. Die Ablauforganisation hingegen bestimmt die Abfolge und Vernetzung der Arbeitsprozesse der gesamten Organisation. Ort und Zeitpunkt der Tätigkeiten werden hierbei festgelegt. Dabei wird stets die Effizienz der Organisation bzw. des Unternehmens in den Mittelpunkt der Strukturen gestellt. Letztlich ist diese Gesamtheit der Strukturen auf die Geschäftsprozesse ausgerichtet und soll die Aktivitäten insgesamt wertschöpfend verbinden.[69]

---

[67] vgl. Vahs, D. / Weiand, A., S. 88.
[68] vgl. Vahs, D. / Weiand, A., S. 95.
[69] vgl. Wippermann, F. (2015), S. 40.

Nach der offiziellen Benennung und der Etablierung eines Projektteams zur Erlangung einer wesentlichen Projektstruktur sowie der Durchleuchtung der grundlegenden Unternehmensstrukturen, sind weitere Faktoren zu beachten.

Innerhalb des Change Prozesses nach *Kotter*, wie in Kapitel 3.1 beschrieben, befindet man sich mit dem Einsatz eines Projektteams auf der zweiten Stufe innerhalb des Modells. Dieser Schritt umfasst jedoch nicht nur die Etablierung eines Projektteams, sondern meint auch den Aufbau einer Führungskoalition.[70] Nachdem also nach Kotter das Gefühl der Dringlichkeit erzeugt worden ist, ist es notwendig dem Change eine Organisation zu geben und entsprechend die Beteiligten durch den Aufbau der Koalition miteinzubeziehen. Da das Ziel eines Unternehmenskulturwandels jede hierarchische Ebene betrifft, sollte die Koalition genau diese Vielschichtigkeit und Vielfältigkeit in der personellen Besetzung widerspiegeln.[71]

Für Change-Prozesse gilt allerdings grundsätzlich, dass es nicht den „einen Weg“ gibt, der die Organisation und Beteiligung des hiesigen Projektes theoretisch vorschreibt. In der Theorie gibt es viele verschiedene Konzeptionen, einen Kulturwandel des Unternehmens praktisch umzusetzen. Inwiefern das Unternehmen diese theoretischen Konzeptionen und Handlungsempfehlungen für sich annimmt und umsetzt, ist grundsätzlich eine Frage der bereits vorherrschenden Unternehmenskultur, der Unternehmenstraditionen und des etablierten Führungsstils. Wird die Unternehmenskultur von Top-Down-Vorgaben geprägt oder entwickelt sich das Unternehmen Bottom-Up selbstständig und lebt von den Ideen der Mitarbeitenden? Diese Frage sollte der Maßstab sein, um den Grad der Einbindung von Mitarbeitenden im Change zu bemessen und um daraus die optimale Projektorganisation und -umsetzung zu entwickeln.[72]

## 4.2 Partizipationsmanagement in der Umsetzungsphase

„Es ist mit Sicherheit unbestritten, dass Menschen Veränderungen positiver gegenüberstehen und sie auch mit mehr Interesse und Engagement umsetzen, wenn sie selber eine direkte Einflussmöglichkeit auf die Gestaltung der Veränderung hatten.“[73]

Wie bereits im vorangegangenen Kapitel beschrieben und in Kapitel 2.1 als Ansatzpunkt „Faktor Mensch“ dargestellt, ist die Beteiligung von Betroffenen im Change Prozess, der

[70] Siehe Kapitel 3.1, S. 6f.
[71] vgl. Fleig, J. (2019), https://www.business-wissen.de(...), abgerufen am 31.12.2020.
[72] vgl. Fleig, J. (2019), https://www.business-wissen.de(...), abgerufen am 31.12.2020.
[73] Becker-Kolle, C. / Fischer, T. / Kraus, G (2006), S. 191.

das ganze Unternehmen betrifft, wesentlich für den Erfolg. Den Führungskräften geht es genauso wie ihren Mitarbeitenden: auch sie sind von der Veränderung betroffen und müssen sich auf den Wandel einlassen und damit auseinandersetzen.[74] Entsprechend sollte die Führungskoalition gleichermaßen aus Mitarbeitenden und Führungskräften bestehen und diese sollten im weiteren Projektverlauf als sog. Change Agents im Wandel und in der Projektorganisation fungieren und agieren.

Change Agents dienen im Change Prozess als Schlüsselpersonen und unterstützen den Wandel vielseitig. Dabei können Change Agents als externe Berater im Unternehmen angestellt sein oder interne Mitarbeitende des Unternehmens sein. Sie begleiten den Prozess der Organisationsentwicklung des Kulturwandels meist ohne konkreten Auftrag. In ihrer Rolle als Multiplikatoren sind sie oftmals gut vernetzte Mitarbeitende, die erkennen und verstehen, wie sie ihre Kolleginnen und Kollegen auf der psycho-sozialen Ebene emotional mitnehmen können. Als proaktive Gestaltende bilden sie ein Sprachrohr zwischen Projekt und Belegschaft, das letztlich für Transparenz und Kommunikation zwischen den Ebenen sorgen soll.[75]

In der praktischen Umsetzung des Change Projektes ist die Beteiligung von Mitarbeitenden bzw. Betroffenen empfehlenswert, da zum einen bessere Entscheidungen auf Grund von praxisgerechteren Lösungen getroffen werden und es sich bei den Beteiligten um Personen handelt, die die täglichen operativen Tätigkeiten ausführen. Auf der anderen Seite erzeugt die Beteiligung gleichzeitig einen zweiten Effekt: Sie wirkt motivationsfördernd. Durch die aktive Einbindung fühlen sich die Mitarbeitenden wertgeschätzt, was gleichzeitig zu einer höheren Arbeitgeberidentifikation führt. Durch den Einbezug in die Projektarbeit und in wesentliche Entscheidungen, vertreten Mitarbeitende als Change Agents die Konsequenzen und geben dieses Verständnis auch an weitere Mitarbeitende weiter.[76]

Grundsätzlich kann Partizipation als ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Change Management verstanden werden, da durch das Wissen vieler ein besseres Ergebnis erzielt werden kann. Dennoch darf die Partizipation kein Schein sein, sondern muss mit Ernsthaftigkeit an geeigneter Stelle eingesetzt werden, um die gewünschte Wirkung zu erzielen und das Vertrauen nicht zu verletzen, sondern zu stärken.[77]

---

[74] vgl. Haberzettl, M. / Schinwald, S. (2012), S. 2f.
[75] vgl. Bone, M. (2020), https://www.haufe-akademie.de(...), abgerufen am 31.12.2020.
[76] vgl. Kaune, A., S. 20.
[77] vgl. Lauer, T. (2014), S. 145f.

Um das Change Projekt letztlich nicht im kleinen Kreis als „Elitenwissen“ vorherrschen zu lassen, werden Change Agents eingesetzt. Die Change Agents sollten Grundwissen zum Change Management aufweisen aber vor allem hohe soziale Kompetenzen, wie Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit und konsistentes Verhalten, aufweisen. Damit der Change Agent authentisch die Ziele des Wandels vertreten kann, ist außerdem die Geschwindigkeit des Prozesses entscheidend. Das Management muss den Mitarbeitenden die notwendige Zeit einräumen, die diese benötigen, um den Change mittragen zu können und um diesen nachhaltig umsetzen zu können. Insgesamt darf der Change nicht zu einer Überforderung der Führungskoalition und gesamten Belegschaft führen.[78]

### 4.3 Kommunikation

Kommunikation im Change-Prozess spielt eine herausragende und damit zugleich wesentliche Schlüsselrolle. Die Change-Kommunikation wird auch Veränderungskommunikation oder Wandelkommunikation genannt und beinhaltet die Aufgabe, die Kommunikation während des Projektes zu planen, zu koordinieren und grundsätzlich zu strukturieren. Die nicht organisierten Kommunikationsformen, wie Gerüchte oder der „Flurfunk“ im Unternehmen lassen sich zwar nicht unterdrücken aber können mit Hilfe organisierter Kommunikation gesteuert und beeinflusst werden.[79]

„Um den Mitarbeitern ein gutes Gefühl bei allem, was die kommenden Veränderungen betrifft, zu geben, müssen sie von Anfang an mit dem richtigen Maß an Informationen versorgt sein, um ihre eigene Rolle und die Rolle ihres Teams und des gesamten Unternehmens im Change Management-Prozess richtig bewerten zu können. Ist die eigene Rolle in der Umgebung klar definiert und lässt nicht mehr als den kreativen Raum für Zweifel, werden frühzeitig Gefühle der Ablehnung abgebaut; ein positives Klima ist eingerichtet, das den bald auf die Mitarbeiter zukommenden Herausforderungen den nötigen Spielraum lässt, um nicht gleich durch Ablehnung unbrauchbar zu werden.“[80]

Die Kommunikation im Change-Prozess ist in allen (Projekt-)Phasen (siehe Kapitel 3.1 und 4.1) einsetzbar und sollte konstant erfolgen und gezielt als Mittel eingesetzt werden. In der Planungs- und Umsetzungsphase, wie in Kapitel 4.1 dargestellt, während die eigentliche Vision des Unternehmens erarbeitet und verbreitet werden soll, wird der Kommunikation eine maßgebliche Bedeutung zugeschrieben. Die Führungskoalition, wie in

[78] vgl. Ruf, S. (2019), https://www.digicomp.ch(...), abgerufen am 31.12.2020.
[79] vgl. Deutinger, G. (2017), S. 3.
[80] vgl. Schwab, H. / Zowislo, N. (2003), S. 17.

Kapitel 3.1 beschrieben, die sich sowohl aus Führungskräften sowie Mitarbeitenden zusammensetzt, muss gleichermaßen mit der Vision betraut werden und auf diese motivierend wirken. Entsprechend müssen die Mitglieder der Führungskoalition ihrer Aufgabe als Change Agents und Multiplikatoren gerecht werden und die Vision im Unternehmen verbreiten. Eine Vision kann erst dann erfolgreich werden, wenn diese jeder kennt.[81]

Damit die Kommunikation während des Change auch für Wirksamkeit sorgt und einen Erfolgsbeitrag leistet, hat Lauer wesentliche Aspekte angeführt, die es im Rahmen des Wandels zu beachten gilt.

Zunächst sollte die Kommunikation zielgruppenorientiert ausgerichtet sein, was bedeutet, dass die Kommunikation grundsätzlich an die Betroffenen der Veränderung angepasst wird. Inhaltliche Themen, die für die Betroffenen von hohem Interesse sind, gilt es dabei zu berücksichtigen. Für Mitarbeitende ist beispielsweise die Arbeitsplatzsicherheit im Unternehmenswandel von besonders hoher Bedeutung. Gleichzeitig sollte die Kommunikationssprache entsprechend der Zielgruppe angepasst werden, während der Sprachstil dennoch authentisch und glaubwürdig sein sollte. Vor allem bei der Vermittlung und Verbreitung der neuen Vision empfiehlt es sich mit Bildern und Analogien zu arbeiten.[82] Des Weiteren wird das persönliche Gespräch als ein wesentliches Kommunikationsinstrument identifiziert. Dieses Instrument ermöglicht den konstruktiven Dialog, verhindert das Auftreten von Missverständnissen und vermittelt gleichzeitig Wertschätzung. Außerdem sollten die Informationen zeitnah und zeitgleich für alle Betroffenen übermittelt werden. Dadurch können Gerüchte verhindert werden und alle Beteiligten fühlen sich rechtzeitig „abgeholt“ und informiert. Wertschätzung ist in der gesamten Kommunikation grundsätzlich ein wesentlicher Maßstab; so sollte diese möglichst gänzlich hochrangig erfolgen. Ein Unternehmenswandel bringt auch Nachteile für einige Betroffene mit sich: Die Kommunikation auf oberster Ebene zeugt von Respekt, Ernsthaftigkeit und Bewusstsein über die Auswirkungen. Allerdings kann auch eine kaskadenförmige Kommunikation förderlich sein, wobei die Geschäftsführung asymmetrisch Informationen zunächst exklusiv an das Top Management weitergibt und diese beauftragt, die Informationen an das mittlere Management usw. zu verbreiten. Die kaskadenförmige Kommunikation empfiehlt sich vor allem dann, wenn das persönliche Gespräch zwischen Mitarbeitenden und direktem Vorgesetzten wichtig ist und eine persönliche Betroffenheit zu erwarten ist. Dennoch sollte die Unternehmensspitze im Zeitverlauf des

[81] vgl. Heberle, K. / Stolzenberg, K. (2006), S. 12.
[82] vgl. Lauer, T. (2014), S. 125.

Projektes möglichst schnell kommunizieren, da Erfolge die Motivation stärken. Den Beteiligten soll schließlich damit aufgezeigt werden, dass sich ihre investierte Arbeit gelohnt hat.[83]

Weitergehend kann man im Rahmen der Kommunikation zwischen zwei Komponenten unterscheiden: es gibt die rationale Komponente der Kommunikation und die emotionale Komponente. Ersteres zielt auf die Klarheit, Kontinuität und Konsistenz ab, wie Lauer bereits ausgeführt hat. Die emotionale Komponente meint hingegen die emotionale Verpflichtung, die durch Ehrlichkeit, Offenheit und Glaubwürdigkeit hergestellt wird und die Betroffenen durch ihre emotionale Berührtheit motiviert.[84]

Es gilt über die Phasen des Change-Prozesses hinweg der Grundsatz, den einst Paul Watzlawick etablierte: *Man kann nicht nicht kommunizieren.*

„[…] Effektive und effiziente Kommunikation [ist] grundlegend […], um Veränderungsprojekte im Zeitrahmen, im Budgetrahmen und qualitativ hochwertig umzusetzen. Bei mehreren Veränderungsinitiativen konnte man deren Scheitern auf mangelhafte Kommunikation zurückführen.“[85]

Kommunikation leistet vor allem für die im nächsten Kapitel dargestellten Herausforderungen des Kulturwandels einen wesentlichen Beitrag zur Überwindung dieser.

## 5. Herausforderungen des Kulturwandels

In der Praxis ist häufig zu beobachten, dass der eigentlich erforderliche Wandel ausbleibt, gleichwohl seine Notwendigkeit eindeutig und bewusst erkannt wird. Dieses Ausbleiben des Wandels ist auf diverse Hemmnisse und Widerstände zurückzuführen.

Lauer identifiziert zusätzlich zu seinem Erfolgsfaktorenmodell Hemmnisse, die aus der Perspektive vier verschiedener Gebiete aufgeschlüsselt werden können.[86] Eine weitere Herausforderung im Zusammenhang mit Wandel in Unternehmen ist das Scheitern von Wandlungsprozessen. Diese Entwicklungen sind keine Seltenheit, was daran zu erkennen ist, dass laut einer repräsentativen Befragung im deutschsprachigen Raum rund

[83] vgl. Lauer, T. (2014), S. 126.
[84] vgl. Kroehl, R. (2016), S. 42f.
[85] Kroehl, R. (2016), S. 42.
[86] vgl. Lauer, T. (2014), S. 29.

zwei Fünftel der Change-Management-Projekte scheitern.[87] Dies gründet auf diversen Ursachen, von denen die Widerstände im Unternehmen am bedeutendsten sind.[88]

Hemmnisse und Widerstände sind individuelle Aspekte, dessen Ausprägungen für das Gelingen oder Scheitern von Wandel eine wesentliche Rolle spielen.[89] Widerstände weisen einen schützenden Charakter für die Organisation auf, denn sie bewahren das Team vor Überforderung oder unsinnigen oder gar schädlichen Veränderungen. Dabei ist es wichtig, den Unterschied zwischen berechtigten Einwänden und tatsächlichem Widerstand zu identifizieren, um Widerstände letztlich ursächlich behandeln zu können.[90] Hemmnisse hingegen beruhen nicht allein auf individuellen Ursachen, sondern begründen ihren Ursprung auch in organisatorischen oder externen Faktoren, die für den Wandel selbst eine Barriere darstellen und diesen dadurch schlussendlich hemmen.

Eine eindeutige inhaltliche und definitorische Abgrenzung von Hemmnissen und Widerständen im Rahmen des Kulturwandels herzustellen, gestaltet sich schwierig. Deshalb wird im Folgenden mit der Unterteilung in Hemmnisse und Widerstände auf die grundsätzlichen Akzeptanzprobleme innerhalb eines Kulturwandels eingegangen wird und somit resümierend eine Sensibilisierung dafür hergestellt werden soll.

## 5.1 Hemmnisse

Grundsätzlich lassen sich vier Sphären von Hemmnissen differenzieren. So wird zwischen individuellen Ursachen, die sich in den handelnden Personen begründen, kollektiven Ursachen, die auf das Unternehmen als Ganzes zurückzuführen sind, wirtschaftlichen Ursachen, die auf einer falsch verstandenen Kostenvermeidung basieren und Komplexität als letzte Ursache, die sich in der Unsicherheit über die Wirkung von Änderungsmaßnahmen begründet, unterschieden.[91]

Die individuellen Ursachen lassen sich durch eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive auf zwei Ansätze zurückführen, die der Entscheidungsträgheit des Menschen entspringen. Zum einen liegt die Ursache im Konzept der Vermeidung kognitiver Dissonanz, welches in der Abwertung oder Vermeidung von dissonant wahrgenommenen Informationen begründet ist. Als dissonant werden hierbei Informationen betrachtet, welche der

[87] vgl. Schott, E. / Wick, M. (2005), S. 196.
[88] vgl. Lauer, T. (2014), S. 47.
[89] vgl. Raichle, K. (2019), https://zweikern.com(...), abgerufen am 31.01.2021.
[90] vgl. Grolman, F. (o. J.), https://organisationsberatung.net(...), abgerufen am 31.01.2021.
[91] vgl. Lauer, T. (2014), S. 32.

bisherigen Haltung widersprechen. [92] Dies ist darauf zurückzuführen, dass Menschen nach einer möglichst harmonischen Denkhaltung streben, in der sich „Bewusstseinsinhalte (Kognitionen) nicht widersprechen“.[93] Denn, sobald Widersprüche in der Gedankenwelt von Menschen auftreten, werden diese als spannungsgeladen und unangenehm wahrgenommen, sodass zwangsläufig versucht wird, diese widersprüchlichen Situationen zu vermeiden. Diese Vermeidung erfolgt in Form von zwei Strategien: der Abwertung der dissonanten Informationen bspw. in Form der Infragestellung der Quellenherkunft oder die Vermeidung der dissonanten Informationen in Form von schlichter Ignoranz. Diese Strategien werden so lange verfolgt, bis die Menge an dissonanten Informationen so groß wird, dass es einfacher ist, die bisherige Position aufzugeben, als an ihr festzuhalten. [94]

Der zweite Aspekt, der den Ursprung der individuellen Ursachen von Hemmnissen des Wandels darstellt, ist das Satisficing-Verhalten. Das Konzept des Satisficing-Verhaltens besagt, dass der Mensch erst dann nach Alternativen sucht, wenn eine echte Unzufriedenheit bereits eingetreten ist und dieser darüber hinaus eine Entscheidung trifft, die Zufriedenheit schafft aber nicht zwingend das Entscheidungsoptimum darstellt. Die Natur des Menschen führe dazu, dass Entscheidungen auf Basis weniger Kriterien getroffen werden und nur eine sequenzielle Überprüfung anhand weniger, dafür aber bekannter Alternativen erfolgt, welche wiederum auch nur oberflächlich geprüft würden.[95]

Im Rahmen der kollektiven Ursachen wird das Unternehmen als soziales Gebilde betrachtet, welches durch formale Organisationskriterien und durch die Unternehmenskultur geprägt wird. Diese beiden Aspekte bilden die Anhaltspunkte für Hemmnisse, die in kollektiven Ursachen begründet sind. So zählt zum einen ein hohes Maß an Zentralisation und zum anderen Status- und Einkommensunterschiede, durch eine stark hierarchische Struktur, zu den Ursachen für Wandelhemmnisse durch formale Organisationskriterien. Darüber hinaus spielt in diesem Zusammenhang auch ein hohes Maß an Bürokratie eine wesentliche Rolle vor dem Hintergrund formaler Organisationskriterien, die Wandelhemmnisse hervorrufen können. Die Wandelhemmnisse, aufgrund einer starken Unternehmenskultur, sind der zweite Anhaltspunkt im Rahmen der kollektiven Ursachen und werden im Vergleich zu den harten formalen Organisationskriterien als weiche Faktoren bezeichnet. Starke Unternehmenskulturen sind dadurch gekennzeichnet, dass es nur eine Meinung gibt, sodass eine gewisse Betriebsblindheit eine mögliche Folge sein

[92] vgl. Lauer, T. (2014), S. 29, 31ff.
[93] Lauer, T. (2014), S. 33.
[94] vgl. Lauer, T. (2014), S. 33f.
[95] vgl. Lauer, T. (2014), 29, 34f.

könnte. Sie wird zudem als zusätzlicher Nährboden, für die vor dem Hintergrund der individuellen Ursachen genannten Vermeidung der kognitiven Dissonanz, gesehen. Eine Infragestellung der bestehenden Unternehmenskultur ist unwahrscheinlich, da sie stark im Unternehmen verwurzelt ist.[96]

Grundlegend betrachtet, werden die wirtschaftlichen Ursachen für versäumten Wandel durch den Kostenaspekt angetrieben. Unterschieden wird in diesem Zusammenhang zwischen zwei Kostenaspekten: Der erste Kostenaspekt entspringt aus dem Wandel direkt verursachten Kosten durch Sachinvestitionen, bspw. durch die Einführung neuer Geschäftsprozesse, aus Maßnahmen der Personalentwicklung oder auch aus Rekrutierungs- und Freisetzungsmaßnahmen. Die grundlegende Krux bei Change-Prozessen ist, dass Kosten bereits vom ersten Moment des initiierten Wandels anfallen und oft höher ausfallen als anfangs kalkuliert, während die Erträge und Vorteile des Wandels meist weit in der Zukunft liegen und zudem unsicher sind. Dies führt in der Praxis häufig dazu, dass der notwendige Wandel ausbleibt. Außer Acht gelassen werden bei so einem vorgehen allerdings die Opportunitätskosten, die der ausbleibende Wandel zur Folge haben kann. Der zweite Kostenaspekt im Zusammenhang mit den wirtschaftlichen Ursachen für den versäumten Wandel wird dann relevant, wenn durch den geplanten Wandel bereits in der Vergangenheit getätigte Investitionen obsolet werden. Die sogenannten *sunk cost* hindern aus einer psychologischen Perspektive, Altbewährtes bzw. kostenintensives Vergangenes, loszulassen.[97]

Die Komplexität als Ursache für versäumten Wandel gründet zunächst auf der Annahme, dass das Unternehmen und das System, indem dieses sich befindet, aufgrund von Vernetztheit, Dynamik und Intransparenz als hochkomplex einzustufen ist. Eingriffe und Veränderungen in solche komplexen Systeme können unabsehbare Folgen hervorrufen, sodass es rational betrachtet sinnvoll ist, zu verdeutlichen, dass Veränderungen an solchen Systemen mit Bedacht zu vollziehen sind.[98] Lauer konstatiert in diesem Zusammenhang jedoch, dass es „eine Erfolgsgarantie dafür, dass der neue Weg der richtige ist“ nicht gäbe, jedoch die „Misserfolgsgarantie für das Festhalten am Bestehenden“ hingegen schon bestehe.[99]

---

[96] vgl. Lauer, T. (2014), S. 36f.
[97] vgl. Lauer, T. (2014), S. 38f.
[98] vgl. Lauer, T. (2014), S. 40f.
[99] Lauer, T. (2014), S. 41.

Reflektierend ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass die in der Praxis zu beobachtenden Hemmnisse, wie in diesem Kapitel bereits vermehrt angedeutet, weniger in ihrer reinen Form auftreten, sondern vielmehr auf eine Vermischung der Faktoren zurückzuführen sind.[100]

## 5.2 Widerstände

Vor dem Hintergrund der genaueren Betrachtung der Widerstände als Ursache für den gescheiterten Wandel, ist zunächst zu erwähnen, dass auch eine mangelnde Prozesssteuerung, ein zu schnelles Veränderungstempo sowie eine unklare Zielsetzung eine wesentliche Rolle beim Scheitern Change-Prozessen spielen können. Da die Widerstände der Mitarbeitenden allerdings eindeutig als Hauptproblem identifiziert werden, wird im Rahmen dieser Ausarbeitung das Augenmerk auf diese gelegt.[101]

Die wesentliche Widerstandsart im Rahmen von Wandlungsprozessen ist der erklärungsbedürftige Widerstand, da dieser schwerer prognostizierbar ist und sich der adäquate Umgang mit diesem als anspruchsvoll darstellt. Die Ursachen für einen solchen Widerstand liegen nicht in rational zu beurteilenden Nachteilen (nicht-erklärungsbedürftige Widerstände), sondern in psychologischen Aspekten. Lauer identifiziert in diesem Zusammenhang sachlich unbegründete Ablehnungen unteranderem auf Basis von Vorurteilen oder Ablehnung gegenüber dem Fremden bzw. Neuem, aufgrund von schlechten Erfahrungen sowie auf Basis von kommunikativen Missverständnissen, als mögliche Ursachen.[102] Neben der Kategorisierung nach der Widerstandsart, ist auch eine Kategorisierung der Erscheinungsform des Widerstandes bei einer Beschäftigung mit dieser Thematik hilfreich. So können Widerstände von Mitarbeitenden nach Doppler und Lauterburg mit Hilfe folgender Matrix in die vier Sphären *Widerspruch, Aufregung, Ausweichen und Lustlosigkeit* kategorisiert werden:[103]

[100] vgl. Lauer, T. (2014), S. 32.
[101] vgl. Lauer, T. (2014), S. 48.
[102] vgl. Lauer, T. (2014), S. 50ff.
[103] vgl. Lauer, T. (2014), S. 53f.

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

Abb. 4: „Erscheinungsformen von Widerständen“ [104]

Während die Widerstände in Form von Widerspruch, Ausweichen und Aufregung bei einer ausreichenden Aufmerksamkeit tatsächlich wahrnehmbare Widerstände sind, so stellen vor allem die passiven und zeitgleich nonverbalen Widerstände eine herausragende Schwierigkeit im Wandel dar, da sie am wenigstens direkt sichtbar sind und somit ein reaktives Angehen der Problematik nur schwer umsetzbar ist.

Das Ausmaß des auftretenden Widerstandes liegt zum einen im Ausmaß des Wandels selbst begründet sowie zum anderen in den Umständen, in welchen sich der Wandel vollzieht. Diese Umstände nennt Lauer „Nährböden für Widerstände“ und identifiziert hier Faktoren, die die Widerstände auf Unternehmensebene sowie Faktoren, welcher die Widerstände auf Ebene der Belegschaft befeuern. Ein Faktor auf Unternehmensebene, der Widerstände verstärken kann, ist eine starke Unternehmenskultur. Die Begleiterscheinungen einer starken Unternehmenskultur wurden bereits in Kapitel 5.1 thematisiert. Ein weiterer Faktor, der eng mit dem Faktor der starken Unternehmenskultur verknüpft ist, stellt in diesem Zusammenhang die generelle Ablehnung von externen Beratern dar. Ein Unternehmen, welches eine starke Unternehmenskultur aufweist, gründet ihr Selbstverständnis unteranderem auf der Abwertung der äußeren Welt. Die Gefahr in diesem Faktor liegt in der Tendenz zur Ablehnung externer Beratenden, die im Rahmen eines Wandlungsprozesses allerdings einen wesentlichen Beitrag dazu leisten können, unternehmensspezifische Eigenarten aus einer externen objektiven Perspektive zu beurteilen und einzuordnen. Der dritte Faktor, der einen Nährboden für Widerstände auf

[104] Entnommen aus Lauer, T. (2014), S. 60; in Anlehnung an Doppler, K. / Lauterburg, C. (2002), S. 339.

der Unternehmensebene bietet, ist eine rein kurzfristige Erfolgsorientierung. Diese kollidiert insofern mit einem erfolgreichen Wandel, als das Wandlungsprozesse per se Maßnahmen implizieren, deren Erfolge und Vorteile viel später zu erkennen sind. [105]

Die Faktoren auf Mitarbeitendenebene, welche einen Nährboden für Widerstände darstellen, sind zum einen Trägheit, Unwissenheit und schlechte Erfahrungen. Der Faktor Trägheit basiert auf der Annahme, dass der Mensch vom Grunde her ein eher träges Wesen ist, wie bereits im Zusammenhang mit dem Satisficing-Verhalten in Kapitel 5.1. erläutert wurde. Der Faktor des Unwissens stellt einen Zusammenhang zwischen dem Bildungsgrad und der Wandlungsbereitschaft von Personen dar. So seien gebildete Mitarbeitende in Bezug auf Fremdes, Unbekanntes sowie auch Altbewährtes und Bekanntes reflektierter als unwissendere Mitarbeitende. Der Faktor der schlechten Erfahrungen stellt einen Zusammenhang zwischen Widerstand im Wandel und nicht-erfolgreichen Change Projekten der Vergangenheit her. So seien Mitarbeitende durch ihre schlechten Erfahrungen in Change-Prozessen „gebrannte Kinder, die das Feuer scheuen“ und stünden Wandel tendenziell ablehnend gegenüber.[106]

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass nicht die Widerstände in sich das Problem in Wandlungsprozessen darstellen. Wie aufgeführt, liegen die Ursachen häufig in der Natur des Menschen oder in den Grundgegebenheiten von Organisationen und in den Reaktionen auf die Umsetzung des Wandels. In diesem Zusammenhang ist es wichtig zu erwähnen, dass Widerstände in Change Prozessen als „Signale für Probleme“ verstanden werden sollten, die keine disziplinarischen Maßnahmen erfordern, sondern vielmehr eine Ergründung der Ursachen und Behandlung dieser erzielen sollten.[107] Denn „tatsächlich kann Wandel nur gelingen, wenn zumindest große Teile der Belegschaft im Unternehmen auch konsequent hinter diesem Wandel stehen und mit Energieeinsatz und Motivation den Wandel unterstützen.“ [108]

## 6. Fazit und Ausblick

Dem gesteuerten Kulturwandel im Unternehmen im Rahmen des Change Management lassen sich vielfältige Konzeptionen und Modelle zu Grunde legen. Der Unternehmenskultur wird vor dem Hintergrund der Industrie- und Arbeitswelt 4.0 eine hohe Bedeutung zugeschrieben. Die Unternehmen müssen tiefgreifende Veränderungen in ihren meist

[105] vgl. Lauer, T. (2014). S. 55ff.
[106] vgl. Lauer, T. (2014), S. 55ff.
[107] Lauer, T. (2014), S. 58.
[108] Lauer, T. (2014), S. 58.

langjährig etablierten Strukturen sowie der Organisation und Kultur vornehmen, wenn sie weiterhin als Player am Markt bestehen wollen und Wettbewerbsvorteile generieren wollen.

Das in dieser Arbeit dargestellte Acht-Stufen-Modell nach Kotter gibt dem Change-Projekt eine zeitliche sowie strukturelle Organisation und zeigt wesentliche Inhalte des Wandlungsprozesses auf. Dennoch gilt es, dieses theoretische Konzept in der praktischen Umsetzung mit Leben zu füllen. Neben der grundsätzlichen Struktur, die das Modell von Kotter darstellt, gibt das Erfolgsfaktorenmodell nach Lauer einen tieferen Einblick in die psycho-soziale Ebene des Wandels und stellt wesentliche Motivationsfaktoren dar. Mit der Hinzuziehung dieser zwei Modelle sind für die wissenschaftliche Betrachtung eines Kulturwandels innerhalb dieser Arbeit zwei Ebenen dargestellt, die zum einen das Unternehmen und seine Organisation darstellen und zum anderen den Faktor Mensch und seine jeweiligen Berührungspunkte innerhalb des Wandels verbinden.

Der Faktor Mensch wird im Laufe des Wandels wesentlicher und entscheidender für den grundlegenden Erfolg des Change-Projektes. Der Mensch – ob Mitarbeitender oder Führungskraft – ist gleichermaßen vom Wandel betroffen und sollte im Sinne des Partizipationsmanagements proaktiv miteinbezogen werden. Deshalb ist den Unternehmen grundsätzlich der Einsatz von Multiplikatoren bzw. Change Agents oder einer Führungskoalition, die sich vielfältig zusammensetzt, zu empfehlen.

Dennoch ist der Kulturwandel kein Selbstläufer. Neben dem Einsatz eines offiziellen Projektteams und Projektbegleitern, leistet der gezielte Einsatz von Kommunikation einen wesentlichen Erfolgsbeitrag. Das Change-Projekt zielt darauf ab, dass eine neue Vision der Unternehmung gelebt werden soll. Damit die Betroffenen im Arbeitsalltag diese Vision leben und umsetzen können, ist das grundlegende Verständnis dafür Voraussetzung. Ferner sollten die Kommunikationsinstrumente stets an das Unternehmen angepasst werden und regelmäßig – wenn möglich – symmetrisch eingesetzt werden.

Darüber hinaus sollten Unternehmen hinsichtlich dessen sensibilisiert werden, dass der Wandel im Laufe auf Hemmnisse und Widerstände der internen und externen Unternehmenswelt stoßen wird. An dieser Stelle ist es wichtig, dass diese Widerstände aktiv wahrgenommen werden und eine Ursachenbekämpfung dieser stattfindet.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Wissenschaft viele theoretische Konzeptionen für einen gesteuerten Kulturwandel im Rahmen des Change Management in Unternehmen bereithält. Inwieweit ein Unternehmen sich entsprechend dieser Konzeptionen bedient, sollte vor allem auch von dem Unternehmensporträt abhängig gemacht

werden. Dabei spielen Branche, etablierte Traditionen, die derzeitige Unternehmenskultur, der etablierte Führungsstil und die Vernetzung – intern wie extern – eine wesentliche Rolle bei der Wahl des Vorgehens bei einem Change-Projekt. Weiter lässt sich resümierend auch feststellen, dass der Einbezug von Mitarbeitenden bzw. generell von Betroffenen nicht unwesentlich für den Gesamterfolg des Projektes ist. Inwieweit und auf welche Art die Betroffenen miteinbezogen werden sollen, sollte deshalb in jedem Fall vor Projektstart festgelegt werden.

Diese Arbeit stellt eine wissenschaftliche Betrachtung dessen dar, wie der Kulturwandel im Unternehmen theoretisch gestaltet werden kann. Die hierauf folgende Projektreflexion soll darlegen und kritisch hinterfragen, wie diese wissenschaftliche Betrachtung in der praktischen Umsetzung gelingen kann und im weiteren Verlauf Defizite und Handlungsempfehlungen aufzeigen. Insbesondere soll dabei auf die Bedeutung der Verbreitung einer neuen Vision, auf den Einsatz einer Führungskoalition sowie die Befähigung der Betroffenen eingegangen werden und abschließend eruiert werden.

*„Wer nichts verändern will, wird auch das verlieren, was er bewahren möchte.“*
*- Gustav Walter Heinemann -*

**Quellenverzeichnis**

<u>Literatur:</u>

*Abbate, S. (2014):*

Unternehmenskultur Fördern - Sieben Schritte Zu Einer Dynamischen und Motivierenden Wertevermittlung, Wiesbaden 2014.

*Becker-Kolle, C. / Kraus, G. / Fischer, T. (2006):*

Handbuch Change Management: Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen; Einflussfaktoren und Beteiligte; Konzepte, Instrumente und Methoden, 3. Auflage, Berlin 2006.

*Bertelsmann Stiftung (2014):*

Unternehmenskultur, Gütersloh 2014.

*Deutinger, G. (2017):*

Kommunikation im Change – Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen, 2. Auflage, Berlin 2017.

*Doppler, K. / Lauterburg, C. (2002):*

Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten, 10. Aufl., Frankfurt 2002.

*Götz, I. (1997):*

Unternehmenskultur – Die Arbeitswelt einer Großbäckerei aus kulturwissenschaftlicher Sicht, Münster 1997.

*Haberzettl, M. / Schinwald, S. (2012):*

Erfolgreiches Change Management – Wie Sie Mitarbeiter an Veränderungen beteiligen, 1 Auflage, München 2011.

*Heberle, K. / Stolzenberg, K. (2006):*

Change Management: Veränderungsprozess erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren, Heidelberg 2006.

*Humpert, E. / Hartmann, U. / Kompa, A. (2011)*

Phasen von Change-Prozessen und Gestaltungsaufgaben, in: Herausforderung Change Management – mit professioneller Personalarbeit Veränderungen zum Erfolg bringen, S. 36-40, DGFP (Hrsg.), Band 98, 1. Auflage, Bielefeld 2011.

*Kaune, A. (2010):*

Moderne Organisationsentwicklung – ein Konzept zur mitarbeiterorientierten Gestaltung von Veränderungsprozessen, in: Change Management mit Organisationsentwicklung – Veränderungen erfolgreich durchsetzen, S. 11-20, 2. Auflage, Hildesheim 2009.

*Kotter, J. P. (2011):*

Leading Change – Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern, München 2011.

*Kroehl, R. (2016):*

Change-Management: Veränderungsinitiativen erfolgreich steuern, 2. Auflage, Konstanz 2016.

*Lauer, T. (2014):*

Change Management – Grundlagen und Erfolgsfaktoren, 2. Auflage, Berlin 2014.

*Lewin, K. (1963):*

Feldtheorie in der Sozialwissenschaft, Berlin 1963.

*Lievegoed, B. C.J. (1974):*

Organisationen im Wandel, Bern 1974.

*Schmitz, H. (2005):*

Raus aus der Demotivationsfalle – Wie verantwortungsbewusstes Management Vertrauen, Leistung und Innovation fördert, Wiesbaden 2005.

*Schott, E. / Wick, M. (2005):*

Change Management, in: Schott, E. / Wick, M. (Hrsg.), Strategisches Projektmanagement, Berlin 2005, S. 195-231.

*Schwab, H. / Zowislo, N. (2003):*

Interne Kommunikation in Veränderungsprozessen – Mitarbeiter gezielt informieren und erfolgreich einsetzen, 1. Auflage, Wiesbaden 2003.

*Vahs, D. / Weiand, A. (2020):*

Workbook Change Management: Methoden und Techniken, 3. Auflage, Mainz 2020.

*Wippermann, F. (2015):*

Change Management in komplexen Situationen, Berlin 2016.

Zeitschriften:

*Appelbaum, S. H. / Habashy, S. / Malo, J.-L. / Shafiq, H. (2012):*

Back to the future: Revisiting Kotter's 1996 change model, in: Journal of Management Development, Vol. 31, Iss. 8, pp. 764 – 782.

*Kotter, J. P. (1995):*

Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, in: Harvard Business Review, March-April, pp. 59-67.

Internetquellen:

*Bone, M. (2020):*

Wie Assistenzen als Change Agents Veränderungen begleiten, https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/assistenz-und-office-management/wie-assistenzen-als-change-agents-veraenderungen-begleiten/, abgerufen am 31.12.2020.

*Brühl, Kirsten (2015):*

Gesucht: Unternehmenskultur 4.0, https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/gesucht-unternehmenskultur-40/, abgerufen am 31.12.2020.

*Fleig, J. (2019):*

Mitarbeiter in das Change-Management einbeziehen, https://www.business-wissen.de/hb/mitarbeiter-in-das-change-management-einbeziehen/, abgerufen am 31.12.2020.

*Grolman, F. (o. Jahr):*

Wie sich Widerstand im Change Management positiv nutzen lässt, https://organisationsberatung.net/widerstand-change-management-veraenderungsprozess/, abgerufen am 31.01.2021.

*Lauer, T. (o. Jahr):*

Change Management – Grundlagen und Erfolgsfaktoren, https://www.business-wissen.de/buch/change-management/, abgerufen am 21.12.2020.

*Raichle, K. (2019):*

Change Management: Erfolgsfaktoren des Wandels, https://zwei-kern.com/de/news/change-management-erfolgsfaktoren-des-wandels, abgerufen am 31.01.2021.

*Reckow, J. (o. Jahr):*

Warum Organisationen professionelles Change-Management brauchen, https://www.bdu.de/fachthemenportal/veraenderungsmanagement/warum-organisationen-professionelles-change-management-brauchen/, abgerufen am 27.12.2020.

*Ruf, S. (2019):*

Die Kompetenzfelder des Change Agent, https://www.digi-comp.ch/blog/2019/01/31/die-kompetenzfelder-des-change-agent, abgerufen am 31.12.2020.

*Zelesniack E. / Grolman F. (o. Jahr):*

Die besten Change Management-Modelle im Vergleich – Welche Change Management Modelle haben sich in der Praxis bewährt?, https://organisationsberatung.net/change-management-modelle-im-vergleich/, abgerufen am 20.12.2020 und 25.01.2021.