

Abstract

Titel: Erfolgsfaktoren im Change-Prozess

Kurzzusammenfassung: Das zunehmend agile Umfeld verlangt Change-Prozesse in Unternehmen. Um diese erfolgreich zu bewältigen und damit die Markttauglichkeit des Unternehmens langfristig sicherzustellen, ist ein professionelles Changemanagement unabdingbar. Dazu gehören organisatorische Fähigkeiten und fachliches Knowhow, aber auch Sozialkompetenzen und das nötige Feingefühl im Umgang mit den Mitarbeitenden. Die Verfasserin leitet von mehreren bekannten Change-Modellen und -Theorien die wichtigsten Erfolgsfaktoren im Change-Prozess ab und analysiert auf dieser Grundlage einen grösseren Change-Prozess der Themengeberin. Als Ergebnis resultieren eine Gap-Analyse und daraus abgeleitete Handlungsempfehlungen für die Themengeberin sowie allgemeine Learnings für dritte Unternehmen.

Verfasserin: Deborah Niedermann

Herausgeberin: Petra Kugler

Publikationsformat:

- BATH
- MATH
- Semesterarbeit
- Forschungsbericht
- Anderes

Veröffentlichung (Jahr): 2017

Sprache: Deutsch

Zitation: Niedermann, D. (2017). *Erfolgsfaktoren im Change-Prozess*. FHS St.Gallen, Hochschule für angewandte Wissenschaften.

Schlagwörter (3-5 Tags): Erfolgsfaktoren, Changemanagement, Change-Prozess, Kommunikation

Ausgangslage

Bei einem Schweizer Familienunternehmen mit über 100-jähriger Tradition kam es um den Jahreswechsel 2013/2014 zu einer eher plötzlichen Unternehmensnachfolge. Durch diese Bachelorarbeit werden dem Management Inputs zur Verfügung gestellt, was im hieraus resultierenden Change-Prozess verbessert werden kann. Konkret wird eine Gap-Analyse erstellt, die sich insbesondere dem Thema der internen Kommunikation und der Vorgehensweise im Umgang mit den Mitarbeitenden innerhalb eines Change-Prozesses annimmt. Die Studie konzentriert sich auf den Change-Prozess, der durch die Unternehmensnachfolge und die geschäftsbedingten Umwälzungen gegen Ende des Jahres 2013 bzw. am Beginn des Geschäftsjahres 2014 in Gang gesetzt wurde.

Ziel

Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt auf der internen Kommunikation und dem Einbezug der Mitarbeitenden. Hierfür weniger bedeutsam sind indessen die Unternehmenskultur, die externe Kommunikation sowie die Art des Führungsstils. Konkret sollen folgende Ziele erreicht werden:

- Die Erfolgsfaktoren und/oder die Vorgehensweise im Umgang mit den Mitarbeitenden in einem Change-Prozess sind eruiert und wissenschaftlich begründet dargelegt.
- Das Vorgehen seitens der Geschäftsleitung im betroffenen Change-Prozess ist analysiert und beschrieben.
- Die Sicht der Mitarbeitenden des Unternehmens auf diesen Change-Prozess ist erhoben und ausgewertet.
- Eine vergleichende Gap-Analyse der Erfolgsfaktoren mit Blick auf die Ist-Situation im Unternehmen ist erstellt.
- Handlungsempfehlungen für die eruierten 'Lücken' bzw. Abweichungen sind beschrieben und allfälliges Potenzial erfasst.
- Allgemeine Learnings für andere Unternehmen in einem Change-Prozess sind aus dem praktischen Beispiel des betroffenen Unternehmens aufgezeigt.

Vorgehen

Um die obengenannten Ziele zu erreichen, ist die Verfasserin folgendermassen vorgegangen:

1. Zu Beginn wurden die Erfolgsfaktoren im Change ausgearbeitet. Diese wurden bei der Datenerhebung über den Change-Prozess berücksichtigt.
2. Die Verfasserin setzte unterschiedliche Datenerhebungsmethoden ein. Als erstes hat sie die Methode 'Dokumentenanalyse' angewendet. Dabei wurden im Rahmen

eines Treffens mit dem CEO des Unternehmens Dokumente über den Prozess und das Unternehmen studiert.

3. Anschliessend führte die Verfasserin ein Leitfaden-Interview mit dem CEO, um seine Sicht zu erfahren sowie das Vorgehen der Geschäftsleitung im Change-Prozess zu eruieren.
4. Um die Meinungen und Sichtweisen der Mitarbeitenden zum Prozess zu ermitteln, wurden vier Leitfaden-Interviews geführt. Das Setting wurde in Absprache mit dem CEO festgelegt.
5. Die gesammelten Daten wurden in Form einer Inhaltsanalyse ausgewertet – einer sozialwissenschaftlichen Methode zur Analyse von Material, das aus einer fixierten Kommunikation stammt. Durch ihr systematisches Vorgehen nach bestimmten Regeln unterscheidet sie sich von freier Interpretation. (Mayring, 2015, S. 11–13) Basierend auf einem Vergleich mit den Erfolgsfaktoren erstellte die Verfasserin eine Gap-Analyse und leitete Handlungsempfehlungen ab.

Erkenntnisse

Aus mehreren Changemanagement- und Kommunikationstheorien leitete die Verfasserin folgende Haupt-Erfolgsfaktoren ab, die vorher zugleich als Kategorien für die Auswertung dienten (vgl. Abb. 1):

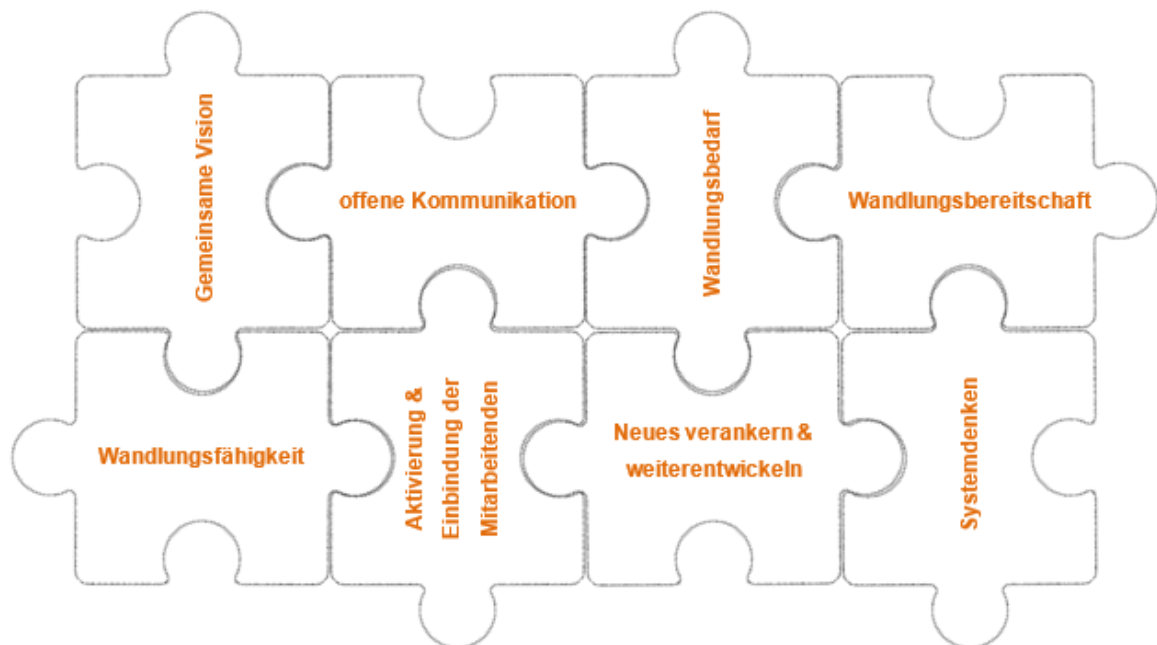


Abb. 1: Erfolgsfaktoren im Change-Prozess
Quelle: eigene Darstellung

Den Erfolgsfaktoren wurden zu erfüllende Unterkriterien zugewiesen, die die eher allgemein gehaltene Definition eines jeden Erfolgsfaktors konkretisieren sollen. Die Verfasserin hat eine Gap-Analyse aller Unterkriterien vorgenommen und als Fazit ein zusammenfassendes Diagramm der Haupteulerfaktoren erstellt (vgl. Abb. 2)

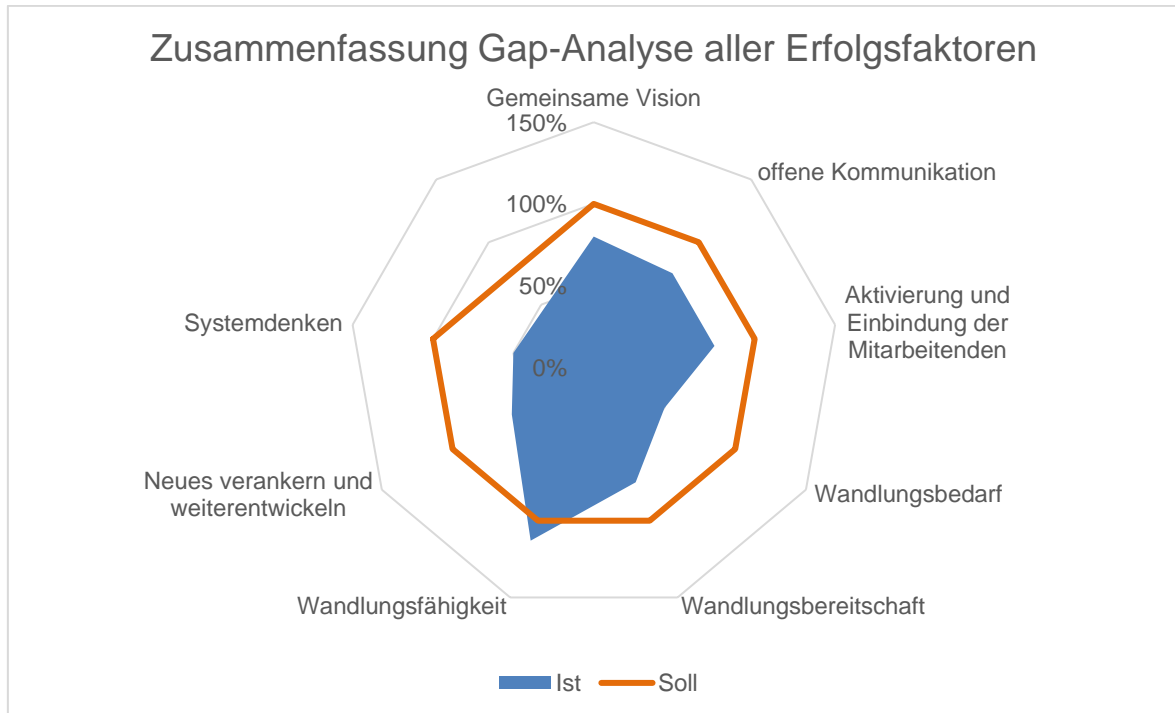


Abb. 2: Zusammenfassung Gap-Analyse aller Erfolgsfaktoren
Quelle: eigene Darstellung

Wie im Diagramm ersichtlich, ist Wandlungsfähigkeit die herausragende Stärke des betroffenen Unternehmens. Bei den Erfolgsfaktoren 'gemeinsame Vision', 'offene Kommunikation' und 'Aktivierung und Einbindung der Mitarbeitenden' sowie bei der Wandlungsbereitschaft operiert das Unternehmen zwischen 'teilweise erfüllt' und 'erfüllt'. Grösseres Verbesserungspotenzial besteht beim Faktor 'Wandlungsbedarf', beim Systemdenken sowie bei 'Neues verankern und weiterentwickeln'. Diese Abbildung soll jedoch differenziert betrachtet werden, denn die Abweichungen der Unterkriterien je Erfolgsfaktor relativieren die zusammenfassende Gap-Analyse. Speziell beim Unterkriterium 'frühzeitige Kommunikation' besteht eine weitere nicht unwesentliche Lücke. Nachfolgend zeigt die Verfasserin daher mögliche Massnahmen zur Schliessung entsprechender Lücken auf (vgl. Tab. 1).

Nr.	Massnahme	Ziel
1	Umfassendes Change-management-Konzept	<ul style="list-style-type: none"> • Unterkriterium «Frühzeitige Kommunikation» verbessern • Erfolgsfaktor «Wandlungsbedarf» optimieren • Erfolgsfaktor «Neues verankern und weiterentwickeln» optimieren • Erfolgsfaktor «Systemdenken» optimieren
2	Change-Portfolio	<ul style="list-style-type: none"> • Unterkriterium «Frühzeitige Kommunikation» verbessern • Erfolgsfaktor «Neues verankern und weiterentwickeln» optimieren
3	Regelmässige Mitarbeiterumfrage	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback zu allen Erfolgsfaktoren erhalten für weitere Optimierung

Tab. 1: Massnahmenplan
Quelle: eigene Darstellung

Allgemeine Learnings: Aus dem Praxisbeispiel des betroffenen Unternehmens hält die Verfasserin folgende allgemeine Learnings fest:

- Zu viele Veränderungen wirken sich negativ auf Kultur, Arbeitsweise und Einstellung der Mitarbeitenden sowie auf die Qualität der einzelnen Change-Prozesse wie auch auf die Glaubwürdigkeit der Geschäftsleitung aus.
- Wandel wird erst dann als Chance gesehen, wenn man durch die Prozesse Erfolg ausweisen kann.
- Veränderungen müssen den Mitarbeitenden so kommuniziert werden, dass sie diese verstehen und nachvollziehen können, um sie im selben Boot zu haben.
- Für einen Change-Prozess müssen Verantwortliche definiert werden, sonst versandet dieser rasch.
- Die Sensibilität der Führungskräfte ist entscheidend. Die Mitarbeitenden sollen abgeholt werden. Dafür ist es wichtig, nur solche Personen zu Führungskräften zu befördern, die die hierfür notwendige Sozialkompetenz aufweisen.

Wichtigste Literaturquellen

König, E. & Volmer, G. (1994). *Systemische Organisationsberatung: Grundlagen und Methoden* (2. Aufl.). System und Organisation: Bd. 1. Weinheim: Deutscher Studienverl.

Kotter, J. P. (2011). *Leading change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern* (2. Aufl., Nachdruck 2012). München: Vahlen.

Krüger, W. (2014). *Excellence in change: Wege zur strategischen Erneuerung* (5., überarb. und erw. Aufl.). Uniscope. Wiesbaden: Springer Gabler.

Lewin, K. (1968). *Die Lösung sozialer Konflikte: Ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik* (3. Aufl.). Bad Nauheim: Christian-Verl.

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12., aktualisierte und überarb. Aufl.). Beltz Pädagogik. Weinheim [u.a.]: Beltz.

Schulz von Thun, F. (2011). *Miteinander reden: 1: Störungen und Klärungen* (Originalausgabe, 49. Auflage). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Senge, P. M. (2011). *Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation* (11., völlig überarb. u. aktual. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Watzlawick, P., Beavin, J. H. & Jackson, D. D. (2011). *Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien* (12. unveränd. Aufl.). Bern: Huber.