

Abstract

Titel: Der Change-Prozess im Fachmarkt der Genossenschaft Migros Ostschweiz

Handlungsempfehlungen und Lessons Learned aus den verschiedenen Anspruchsgruppenperspektiven für die einzelnen Phasen des Veränderungsprozesses, abgeleitet aus einem Theorie-Praxis-Vergleich

Kurzzusammenfassung:

Reorganisationen erweisen sich als grosse Herausforderung für alle Beteiligten, besonders dann, wenn es zu Entlassungen kommt. Solche Massnahmen können die Firmenkultur und das Image einer Unternehmung nachhaltig beeinträchtigen.

Das Ziel dieser Arbeit ist es, herauszufinden, wie eine Grossunternehmung mit einer solchen Situation umgeht und was daraus gelernt werden kann. Die Untersuchung erfolgt dabei durch einen Vergleich der Change-Management-Theorie mit den Resultaten einer Befragung von direkt wie auch von indirekt betroffenem Personal. Die Ergebnisse zeigen Learnings und Handlungsfelder auf und dienen der Unternehmung zudem als möglicher Leitfaden für zukünftige Reorganisationen.

Verfasser: Markus Scheiwiller

Herausgeberin: Prof. Dr. Sibylle Minder Hochreutener

Veröffentlichung (Jahr): 2020

Zitation: Markus Scheiwiller, 2020, Der Change-Prozess im Fachmarkt der Genossenschaft Migros Ostschweiz Handlungsempfehlungen und Lessons Learned aus den verschiedenen Anspruchsgruppenperspektiven für die einzelnen Phasen des Veränderungsprozesses, abgeleitet aus einem Theorie-Praxis-Vergleich FHS St.Gallen – Hochschule für Angewandte Wissenschaften: Masterarbeit

Schlagworte: Change-Management, Veränderungsprozess, Theorie und Praxis, Reorganisation

Ausgangslage

Der wirtschaftliche Druck im Detailhandel hat in den letzten Jahren zugenommen und zu diversen Bereinigungen auf dem Markt geführt. Neben dem Einkaufstourismus im grenznahen Ausland hat der starke Onlinehandel viele Betriebe vor grosse Herausforderungen gestellt. Bei sinkenden Margen ist eine effektive Kostenbewirtschaftung für jede Unternehmung unumgänglich, um längerfristig überlebensfähig zu bleiben. Auch Grosskonzerne können sich der Notwendigkeit zur Lancierung von Umstrukturierungsprogrammen nicht entziehen. Wenn ein solches nun aber wider Erwarten mit Kündigungen von Kadermitarbeitenden einhergeht, bedeutet dies für die verschiedensten Anspruchsgruppen ein einschneidendes Erlebnis. Frust und Widerstand sowie Kündigungen einzelner Führungskräfte sind mögliche Folgen. Anhand der Auswertung einer qualitativen Befragung sollen die Gründe für solche negativen Folgen untersucht sowie Verbesserungen im Bereich des Change-Prozesses eruiert werden.

Ziel

Das Ziel dieser Arbeit ist es, herauszufinden, wie eine Grossunternehmung mit einer solchen Situation umgeht und was daraus gelernt werden kann. Die Untersuchung erfolgt dabei durch einen Vergleich der Change-Management-Theorie mit den Resultaten einer Befragung von direkt wie auch von indirekt betroffenem Personal. Dabei sollen folgende Hypothesen bestätigt oder widerlegt werden.

1. Jeder Mitarbeitende durchlebt die verschiedenen Phasen einer Reorganisation in unterschiedlicher Weise und zu unterschiedlichen Zeitpunkten.
2. Frust, Wut und Widerstand sind Begleiter im Change-Management und können kaum vermieden werden.

Vorgehen

In einem ersten Schritt erfolgt eine umfassende Literaturrecherche zum Thema Change-Management und damit einhergehend eine intensive Auseinandersetzung mit den verschiedenen Konzepten und Modellen. In einem Mindmap werden wichtige Passagen der Arbeiten aufgeführt, welche die Basis für den Theorieteil bilden. Die Modelle und Ansätze werden beschrieben, gegenübergestellt und kritisch gewürdigt.

Die Literatur zu Change-Management ist zwar vielfältig und umfassend, Erlebnisberichte von Betroffenen lassen sich jedoch kaum finden. Daher wurde für den Praxisteil der Arbeit eine

qualitative Befragung mit zwölf Kadermitarbeitenden unterschiedlicher Funktionen und Stufen durchgeführt und deren Sichtweisen miteinander verglichen. Der Mehrwert der vorliegenden Arbeit wird dabei in der Analyse sowie Auswertung der Aussagen der Mitarbeitenden bzw. dem praxisnahen Bezug gesehen. Die Interviews wurden wörtlich transkribiert und mit einem Softwareanalyseprogramm kategorisiert, analysiert und bearbeitet.

Nach dem Theorie- und Praxisteil wird am Ende eines jeden Kapitels jeweils ein Zwischenfazit gezogen. In einem Theorie-Praxis-Vergleich werden die Gemeinsamkeiten wie auch die Unterschiede herausgearbeitet und daraus Learnings und Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Erkenntnisse

Veränderungen sind in der heutigen Zeit ein ständiger Begleiter und erfolgen viel schneller als noch im 20. Jahrhundert. Menschen bevorzugen jedoch bewährte Strukturen, was zu Spannungsfeldern führen kann. Um eine Veränderungsbereitschaft bei den Mitarbeitenden zu erreichen, braucht es ihr Commitment. Es wurde festgestellt, dass die Veränderungsbereitschaft im untersuchten Unternehmen zu Beginn sehr tief war, mit der Zeit aber deutlich gesteigert werden konnte. Dies ist vor allem auf die eingeleiteten Massnahmen zurückzuführen.

Die Implementierung der Reorganisation erfolgte ohne Change-Manager bzw. Change-Kommunikatoren. Dadurch fehlte den Führungskräften das Wissen im Umgang mit Change-Management sowie den möglichen Problemfeldern. Zudem waren die Kadermitarbeitenden mit der Gesamtsituation teilweise überfordert, was der mangelnden Erfahrung mit einer Reorganisation dieser Grössenordnung geschuldet war.

Es gibt verschiedene Change-Management-Modelle, die als Grundlage dienen und in der Praxis eingesetzt werden können. Change-Management bedeutet auch Emotionsmanagement, welches sich um ‚soft-facts‘ kümmert und für viele Führungskräfte wenig greifbar ist. In dieser Arbeit zeigt gerade das Phasenmodell der Veränderung von Streich viele Parallelen zu den Schilderungen der befragten Mitarbeitenden auf. Die Phasen werden in der Regel von allen durchschritten, wenn auch nicht gleich intensiv und gleich lange. Die indirekt betroffenen Mitarbeitenden benötigten in der Verarbeitung teilweise länger als die gekündigten Mitarbeitenden. Lange Zeit tat sich die Belegschaft mit den getroffenen Entscheiden der Unternehmensführung schwer.

Die Qualität des Change-Managements ist jedoch dafür verantwortlich, wie lange sich die Mitarbeitenden in einem Stimmungstief befinden und dadurch das Unternehmen lähmen.

Folgende Handlungsempfehlungen ergeben sich aus der Untersuchung:

Damit die Mitarbeitenden einen Change-Prozess verstehen und ihn auch tragen, brauchen sie eine klare Vorstellung von der Zukunft. Sie möchten miteinbezogen werden, um den persönlichen sowie auch geschäftlichen Nutzen erkennen zu können. Bei einer Neuausrichtung verändern sich die Rollen und Aufgaben. Aus diesem Grund müssen die Aufgaben und Kompetenzen mit der entsprechenden Verantwortung neu erstellt und geschärft werden. Dieser Prozess sollte gemeinsam zwischen Vorgesetzten und Untergebenen erfolgen. Sowohl Kommunikation als auch Leadership sind von grösserer Bedeutung im Change-Prozess, darum müssen die Schwergewichte hier gelegt werden.

Emotionen sind wertvolle ‚soft facts‘, die von der Management-Ebene zugelassen werden sollten. Eine kritische Selbstreflexion und das Eingestehen von Fehlern ist ein wichtiger Prozessschritt, der Vertrauen schafft. Die Führungskräfte müssen im Change-Prozess unterstützt werden und benötigen andere Fähigkeiten als früher. Bereits bei der Rekrutierung von Kaderpersonal sollte vermehrt die Veränderungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft überprüft werden.