

Gestaltungsfaktoren des Wandels: Die Schlüsselrolle von Führungskräften im Change Management zur Förderung von Veränderungsbereitschaft in Unternehmen

Erstkorrektor/-in: Prof. Dr. Julia Künkele

Zweitkorrektor/-in: Prof. Dr. Achim Weiland

Verfasser/-in: Thomas Kluge (Matrikel-Nr.: 283077)

Thema erhalten: 08.12.2023

Arbeit abgegeben: 08.04.2024

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	iii
Anhangsverzeichnis	iv
1. Einleitung	1
1.1 Hintergrund und Kontext.....	1
1.2 Problemstellung und Forschungsfragen	2
1.3 Zielsetzung und Struktur der Arbeit	3
2. Theoretischer Rahmen	4
2.1 Veränderungsmanagement und -theorien	4
2.1.1 Grundlagen des Veränderungsmanagements	4
2.1.2 Relevante Veränderungstheorien	7
2.2 Psychologische Aspekte des Wandels	9
2.2.1 Reaktionen auf Veränderungen	9
2.2.2 Psychologische Prozesse im Wandel	13
2.3 Führung und Führungsstile.....	16
2.3.1 Definition von Führung.....	16
2.3.2 Transformationaler Führungsstil	18
2.3.3 Führung und ihre Auswirkungen auf den Change Erfolg	20
2.4 Die Rolle von Führungskräften im Veränderungsprozess	26
2.4.1 Führungskräfte im Veränderungsprozess	26
2.4.2 Persönlichkeitseigenschaften und Emotionale Intelligenz der Führungskraft.....	28
2.4.3 Kommunikation	32
2.5 Literaturanalyse	35
3. Empirische Untersuchung	38
3.1 Auswahl der Untersuchungsmethode.....	38
3.2 Auswahl und Vorstellung der Interviewpartner:innen	39

3.3 Durchführung der Interviews	41
3.4 Datenauswertung	42
3.5 Ergebnisse	43
4. Best Practice Konzept.....	46
5. Schlussfolgerungen und Fazit.....	56
5.1. Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse und Erkenntnisse	56
5.2. Beitrag zur Wissenschaft und Praxis	58
5.3. Limitationen und zukünftige Forschung	58
5.4 Schlussgedanken und abschließende Bemerkungen.....	59
Anhang	60
Literaturverzeichnis.....	114

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Liste von organisationalen Change Management Modellen von Errida und Lofti, 2021, S. 5	8
Abbildung 2: Zirkumplex der Reaktionen von Betroffenen auf Veränderungen von Oreg et al., 2023, S. 69	10
Abbildung 3: Allgemeine Symptome für Widerstand von Doppler und Lauterburg, 2008, S. 339	11
Abbildung 4: Typische Einstellungen gegenüber dem organisatorischen Wandel von Vahs, 2019, S. 334.....	12
Abbildung 5: Literaturanalyse der Gestaltungsfaktoren der Führung in Veränderungsprozessen.....	36

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Quellenangaben der Literaturanalyse.....	60
Anhang 2: Detailliertes Quellenverzeichnis der Literaturanalyse.....	63
Anhang 3: Interviewleitfaden.....	66
Anhang 4: Transkript Expertin 1.....	68
Anhang 5: Transkript Expertin 2.....	75
Anhang 6: Transkript Experte 3.....	81
Anhang 7: Transkript Experte 4.....	87
Anhang 8: Transkript Expertin 5.....	94
Anhang 9: Kodierung der Interviews.....	102

1. Einleitung

1.1 Hintergrund und Kontext

Die Welt unterliegt einem kontinuierlichen Wandel und durch diesen verändern sich zahlreiche Aspekte, die uns als Menschen vertraut sind. Gerade die letzten Jahre zeigten eine sehr disruptive Periode auf. Als die Menschheit sich gerade von Corona erholte und alles wieder „normal“ war, brach der Krieg in der Ukraine aus, welcher eine neue Serie von Krisen entfachte¹. Diese Ereignisse und Veränderungen wird es immer wieder geben und die Wahrscheinlichkeit, dass diese weniger werden ist gering. Auch die bedeutenden Veränderungen in Organisationen nehmen, insbesondere in den letzten Jahrzehnten, enorm zu². Diese Dynamik ist jedoch ein natürlicher Prozess, vor allem wenn man seinen Blick auf die Wirtschafts- und Arbeitswelt richtet³. Organisationen müssen folglich einen Weg finden mit diesen Veränderungen umzugehen und diese Veränderungen bestmöglich zu steuern. Sie lassen sich jedoch nicht nur durch neue Technologien oder Innovationen steuern. Man muss, wenn man den Blick auf Veränderungen legt, immer zuerst mit dem Menschen beginnen⁴ und für diesen bildet eine solche eine Art Ausnahmezustand⁵. Dieser Ausnahmezustand kann beispielsweise zu Angst, Verwirrung oder Selbstzweifeln von Mitarbeiter:innen führen⁶. Verantwortlich für diese Mitarbeitenden ist die Führungskraft. Sie ist für das Wohlbefinden und auch die Performanz verantwortlich und ist bei Problemen meist der erste Ansprechpartner. Und gerade in Zeiten von betrieblichen Veränderungen kann der oben beschriebene Ausnahmezustand bei Mitarbeiter:innen zu vermehrten Problemen führen. Es ist nun Aufgabe der Führungskraft diese Gefühle und Widerstände der Beschäftigten bestmöglich zu bewältigen. Somit spielt die Führungskraft eine entscheidende Rolle im

¹ Vgl. The Global Risks Report 2023 (World Economic Forum, 2023), 6.

² Vgl. John P. Kotter, *Leading Change* (Vahlen, 2015), 10.

³ Vgl. Werner Bünnagel, *Mitarbeiter als Change Agents* (Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2021), 2.

⁴ Vgl. Bünnagel, 2.

⁵ Vgl. Ulrich Grannemann und Hagen Seele, *Führungsaufgabe Change* (Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2016), 5.

⁶ Vgl. William Bridges und Susan Bridges, *Managing Transitions* (Verlag Franz Vahlen GmbH, 2018), 48.

Prozess von organisationalen Veränderungen und der Erfolg einer Veränderung hängt stark von den Fähigkeiten dieser ab⁷.

1.2 Problemstellung und Forschungsfragen

In Zeiten des Wandels tragen Führungskräfte eine äußerst bedeutende Rolle für den Erfolg des Unternehmens sowie für die Bereitschaft zur Veränderung und die Motivation der Mitarbeiter:innen. Es gibt jedoch viele Aspekte der Führung von Beschäftigten, die angepasst werden können und auch gewisse Eigenschaften der Führungskräfte, welche ein erfolgsförderndes Führen der Teams beeinflussen.

Die vorliegende Bachelorarbeit widmet sich daher der Analyse der Gestaltungsfaktoren des Wandels und untersucht dabei insbesondere die Schlüsselrolle von Führungskräften im Change Management zur Förderung von Veränderungsbereitschaft in Unternehmen. Dabei stellen sich folgende zentrale Forschungsfragen:

Welche psychologischen Mechanismen stehen hinter dem Widerstand gegen Veränderung und wie können Führungskräfte diese überwinden?

Welche Rolle spielen emotionale Intelligenz und Empathie von Führungskräften für den Erfolg eines Veränderungsprozesses?

Was sind die wichtigsten Gestaltungsfaktoren in der individuellen Führung von Mitarbeitenden für einen erfolgreichen Wandel?

In der Arbeit ist die Rede von der individuellen Führung. Das bedeutet, dass der Fokus darauf liegt, wie eine Führungskraft seine einzelnen Beschäftigten in Zeiten von Veränderungen führen sollte. Hierbei wird eine Abgrenzung zur Führung von ganzen Unternehmen oder großen Abteilungen gemacht, da vor allem der personelle Umgang zwischen einer Führungskraft und den Mitarbeiter:innen in der Arbeit fokussiert werden soll.

⁷ Vgl. Jowett F. Magsaysay und Ma. Regina M. Hechanova, „Building an Implicit Change Leadership Theory“, *Leadership & Organization Development Journal* 38, Nr. 6 (7. August 2017): 1.

Die Forschungsfragen bilden den Kern dieser Arbeit und anhand dieser gilt es fundierte Erkenntnisse zu gewinnen, um praxisrelevante Empfehlungen für Führungskräfte abzuleiten.

1.3 Zielsetzung und Struktur der Arbeit

Ziel der Arbeit ist es zu untersuchen, wie Führungskräfte in Zeiten der Veränderungen am besten führen sollten. Es sollen verschiedene Aspekte identifiziert werden, welche die Veränderungsbereitschaft und Motivation der Mitarbeitenden positiv beeinflussen. Daneben ist ein weiteres Ziel der Arbeit dafür relevante Persönlichkeitseigenschaften der Führungskräfte zu identifizieren.

Dazu werden im theoretischen Rahmen zunächst die grundlegenden Konzepte des Veränderungsmanagements sowie relevante Veränderungstheorien dargestellt. Daraufhin werden die psychologischen Aspekte des Wandels genauer beleuchtet. Dies soll dabei helfen auftretende Widerstände besser verstehen zu können und damit den Umgang mit diesen für Führungskräfte zu erleichtern. Anschließend wird die Bedeutung von Führung und Führungsstilen für den Erfolg von Veränderungsprozessen analysiert, wobei insbesondere die Rolle von Führungskräften im Veränderungsprozess und deren emotionale Intelligenz hervorgehoben wird.

Nachdem die relevante Theorie gesammelt und vorgestellt wurde, wird eine Literaturanalyse durchgeführt. Hierbei werden Paper der letzten zehn Jahre (ab dem Jahr 2013) gesammelt, welche bereits relevante Gestaltungsfaktoren identifiziert haben, beispielsweise durch Umfragen oder weitere empirische Untersuchungsmethoden.

Daraufhin wird eine eigene empirische Untersuchung durchgeführt. Hierzu werden Interviews mit Expert:innen im Bereich des Change Managements geführt. Bei diesen handelt es sich um Personen mit großer Erfahrung in diesem Bereich. Sie liefern weitere Erkenntnisse und Ansätze, die den Erfolg von Veränderungsmaßnahmen beeinflussen und helfen, Widerstände auf Veränderungen besser zu verstehen. Anschließend werden diese Interviews mittels einer Kodierung ausgewertet und die Ergebnisse präsentiert.

Aus den Ergebnissen der Literaturanalyse und der Interviews der Expert:innen wird, unter Berücksichtigung der einschlägigen Literatur, abschließend ein Best-Practice-Konzept entwickelt. Dieses Konzept soll konkrete Handlungsempfehlungen für Führungskräfte zur Förderung von Veränderungsbereitschaft und der Motivation der Beschäftigten im Unternehmen beinhalten. Die Arbeit schließt mit einer Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse und Erkenntnisse, einem Beitrag zur Wissenschaft und Praxis, der Identifizierung von Limitationen und zukünftigen Forschungsfeldern sowie abschließenden Schlussgedanken und Bemerkungen.

2. Theoretischer Rahmen

2.1 Veränderungsmanagement und -theorien

2.1.1 Grundlagen des Veränderungsmanagements

Wir befinden uns in einer Ära des stetigen Wandels und fortwährender Veränderungen. Diese Transformation betrifft im Wesentlichen sämtliche Aspekte, welche wir als Menschen in unserer Welt kennen und verstehen. So haben auch die traumatischen Veränderungen in Organisationen, insbesondere in den letzten 20 Jahren, beträchtlich zugenommen⁸. Dieser Wandel und diese Veränderungen sind allgegenwärtig, durch Schlagwörter, wie beispielsweise Klimawandel, Globalisierung und Digitalisierung. Um diesen omnipräsenten Wandel effektiv steuern zu können benötigen Unternehmen spezifische Managementtechniken, die unter dem Oberbegriff Change Management oder auch Veränderungsmanagement subsumiert werden können⁹. Das Ziel des Change Managements ist also optimale Anpassungen an den Wandel umzusetzen, welche vom strategischen Management abgeleitet wurden. Der Schwerpunkt liegt daher auf der Ausgestaltung des Weges, der zum angestrebten Ziel führt. Change Management ist also differenziert zur strategischen Unternehmensführung zu betrachten, welche nach der optimalen Anpassung an die Umwelt sucht. Veränderungsmanagement ist vor allem nach innen gerichtet und das

⁸ Vgl. Kotter, 3.

⁹ Vgl. Thomas Lauer, *Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren* (Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2019), 3.

Augenmerk liegt größtenteils auf den Mitgliedern der sich wandelnden Organisation, beziehungsweise dem Unternehmen, welches sich in der Veränderung befindet¹⁰. Change Management ist zu einer Daueraufgabe von Unternehmen geworden, der sich alle Mitglieder einer Organisation stellen müssen. Das liegt daran, dass die Veränderungen sowohl die strategische Ausrichtung, die gelebte Kultur und die Technologien gleichermaßen betrifft. Daher gewinnt zielgerichteter Unternehmenswandel sowohl heute als auch zukünftig eine herausragende Bedeutung¹¹.

Die treibenden Kräfte dieses thematisierten Wandels können sehr vielseitig sein. In der Literatur wird hierbei größtenteils zwischen externen und internen Faktoren unterschieden. „Der externe Wandel wird dabei durch das Marktumfeld, Politik, Technologie, Ökologie, Gesamtwirtschaft oder Institutionen verursacht, als auch in den Märkten selbst, etwa durch zunehmenden Wettbewerb.“¹². Auch die Dynamik der Umwelt, der sich Organisationen erfolgreich entgegenstellen müssen, bildet einen externen Faktor, welcher den Wandel in Unternehmen antreiben kann. Beispiele dieser gesteigerten Umweltdynamik sind etwa die Überalterung der Gesellschaft, der Klimawandel oder die Digitalisierung¹³.

Interne Faktoren sind Ursachen für Wandlungsbedarf, welche auf interne Entwicklungsprozesse zurückzuführen sind. Hierbei ist es hilfreich die Entwicklung eines Unternehmens mit der des Menschen zu vergleichen¹⁴. „Im übertragenen Sinne bedeutet dies, dass auch Unternehmen so etwas wie eine Pubertät und eine Midlife-Crisis aufweisen.“¹⁵. Und wie bereits vom Menschen bekannt ist führt die Überwindung dieser Art Krisen in der Entwicklung zu höherer Reife, was man auch auf den Kontext der Unternehmensentwicklung übertragen kann¹⁶. Der Kernunterschied zu extern angetriebenem Wandel besteht folglich daraus, dass keine äußeren Impulse für Veränderungen erforderlich sind. Vielmehr kann allein das Wachstum des Unternehmens eine

¹⁰ Vgl. Lauer, 4.

¹¹ Vgl. Dietmar Vahs und Achim Weiland, *Workbook Change Management* (Schäffer-Poeschel, 2020), 11.

¹² Lauer, 13.

¹³ Vgl. Lauer, 17–19.

¹⁴ Vgl. Lauer, 23.

¹⁵ Lauer, 23.

¹⁶ Vgl. Lauer, 23.

Situation kreieren, die krisenhafte Symptome hervorruft und somit Veränderungen notwendig macht.

Diese stetigen Veränderungen, welche aus einer Vielzahl von Faktoren ausgelöst werden können, erfolgreich zu managen ist sehr entscheidend für den generellen Erfolg von Unternehmen. Der stetige Wandel verändert die Umwelt und bietet Unternehmen sowohl Chancen als auch Risiken. Beispielsweise durch die Globalisierung kommen Gefahren auf, wie mehr Wettbewerb und eine erhöhte Schnelllebigkeit, allerdings bietet sie gleichzeitig neue Chancen für Unternehmen, wie größere Märkte und weniger Grenzen. Um diese Chancen zu nutzen und die Risiken zu vermeiden, müssen Unternehmen nun ihre Position im Wettbewerb stärken¹⁷. Es ist also wichtig Veränderungen anzustoßen, da diese den Unternehmen helfen können ihre Wettbewerbsposition zu verbessern und sich besser für die Zukunft auszurichten¹⁸. Daneben wird durch Veränderungsmanagement auch emotionaler Nutzen generiert¹⁹. Das Engagement des Einzelnen und auch das Gemeinschaftsgefühl einer Organisation kann durch das gemeinsame Bewältigen einer Herausforderung gestärkt werden²⁰.

Eine Nichtbeachtung von Change Management kann folglich große Risiken mit sich bringen. Veränderungen führen zu Widerstand, Verunsicherungen und Angst, was eine geringere Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter:innen nach sich zieht²¹. Daher ist es entscheidend im Sinne des Change Managements diese Widerstände zu verstehen und dadurch diesen entgegen zu wirken. Daneben kann unzureichendes Change Management noch weitere Folgen nach sich ziehen. Ein Beispiel hierfür wäre, dass neue Strategien nicht konsequent implementiert werden oder Kostensenkungs- oder Qualitätsprogramme nicht zu den erhofften Ergebnissen führen²².

¹⁷ Vgl. Kotter, 16.

¹⁸ Vgl. Kotter, 3.

¹⁹ Vgl. Kerstin Stolzenberg und Krischan Heberle, *Change Management* (Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2021), 336.

²⁰ Vgl. Stolzenberg und Heberle, 336.

²¹ Vgl. Institut für angewandte Arbeitswissenschaft, Hrsg., *Leistungsfähigkeit im Betrieb* (Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2015), 344.

²² Vgl. Kotter, 14.

2.1.2 Relevante Veränderungstheorien

Veränderungstheorien dienen als Orientierungspunkte und Werkzeuge, um die Komplexität von Veränderungsprozessen zu durchdringen. Es gibt viele verschiedene Modelle und Theorien, welche entwickelt wurden, um durch den Change zu navigieren. In diesem Kapitel sollen nun ausgewählte relevante Theorien vorgestellt werden.

Kurt Lewin wird im Change Management als einer der Vorreiter gesehen, welcher schon sehr früh Veränderungsprozesse untersucht hat und daraus Ansätze und Modelle, wie beispielsweise das 3-Phasen Modell ableitete²³. Bei den drei Phasen handelt es sich um die Phasen des Auftauens (Unfreezing), des Veränderns (Changing) und des Stabilisierens (Reefreezing)²⁴. In der ersten Phase wird der Status quo verlassen, das Bedürfnis für einen Change entsteht und es wird sich für die kommende Veränderung vorbereitet²⁵. Die Phase des Veränderns beinhaltet den Übergang zum Wunschzustand und schließt mit der Phase der Stabilisierung ab, welche sich beispielsweise in einer neuen Kultur, Verhaltensweisen oder Praktiken abzeichnet²⁶.

Eine weitere und relevante Veränderungstheorie wurde von John Kotter entwickelt und besteht aus acht Schritten, um einen Veränderungsprozess erfolgreich umzusetzen²⁷: (1) Ein Gefühl für Dringlichkeit erzeugen, (2) Eine Führungskoalition aufbauen, (3) Vision und Strategie entwickeln, (4) Die Vision des Wandels kommunizieren, (5) Mitarbeiter:innen auf breiter Basis befähigen, (6) Schnelle Erfolge erzielen, (7) Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten, (8) Neue Ansätze in der Kultur verankern²⁸.

Es existieren noch viele weitere unterschiedliche Modelle und Ansätze, wobei viele Ansätze Erweiterungen von Lewin's Modell sind, indem die Phasen auf

²³ Vgl. Angela Bittner-Fessler, Anja Krutzke, und Kirsten Hermann, *Change Kommunikation als Managementaufgabe* (Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2023), 16f.

²⁴ Vgl. Kurt Lewin, „Group Decision and Social Change“, *Readings in Social Psychology*, 1947, 3.

²⁵ Vgl. Abdelouahab Errida und Bouchra Lotfi, „The Determinants of Organizational Change Management Success: Literature Review and Case Study“, *International Journal of Engineering Business Management* 13 (1. Januar 2021): 2.

²⁶ Vgl. Errida und Lotfi, 2.

²⁷ Vgl. Kotter, 35.

²⁸ Vgl. Kotter, 36, 49, 63, 77, 90, 102, 113, 125.

mehrere unterteilt werden. So korrespondiert beispielsweise die Phase des Auftauens mit den ersten vier Phasen von Kotters Modell. Die Phase des Veränderns spiegelt sich in den Schritten fünf bis sieben wider und Schritt acht in Kotters Modell ist gleichbedeutend mit der Phase des Stabilisierens aus Lewin´s Modell²⁹.

Einen zusammenfassenden Überblick über verschiedenste Change Management Modelle liefern Errida und Lofti (siehe Abbildung 1), welche die Modelle grundsätzlich in die Kategorien Prozessuale und Deskriptive Modelle unterteilen³⁰. Prozessuale Modelle determinieren die Schritte und Phasen, um Veränderungen erfolgreich zu managen. Deskriptive Modelle hingegen spezifizieren die grundsätzlichen Variablen und Modelle, welche den Erfolg eines Veränderungsprozesses beeinflussen³¹. Lewins und Kotters Modelle gehören daher den Prozessualen Modellen an.

Processual models	Descriptive models
1. Kotter's ²⁷ 8-Step Change Model	19. Cummings and Worley's ³¹ change management model
2. Lewin's ²⁶ three step change model	20. Burke and Litwin's ³² model of organizational change
3. Lippitt et al.'s ⁵⁰ change theory	21. Congruence model ³³
4. Bullock and Batten's ⁵¹ change model	22. Change formula of Beckhard and Harris ⁴¹
5. Bridges' ⁵² model of transition	23. Carnall's ⁴² change management model
6. Luecke's ³⁰ seven steps	24. Knoster's ⁴⁴ change model
7. Mento et al.'s ³⁶ change model	25. GE'S change acceleration ³⁸
8. Jick's ³⁷ 10 steps model	26. Prosci's ⁵⁹ change management methodology
9. Judson's ⁵³ five-phase model	27. Best practice model for change management ⁶⁰
10. The change leader's roadmap ⁵⁴	28. Change tracking model ²¹
11. ADKAR ⁵⁵	29. Change management body of knowledge ⁶¹
12. Accelerating Implementation Methodology (AIM) ²⁹	30. BCG's change delta ⁶²
13. ACMP's ⁴⁰ Standard for Change Management	31. McKinsey's 7-S ⁶³
14. Whelan-Berry and Somerville ³⁹	32. Armenakis et al. ⁶⁴
15. Kanter et al. ²⁸	33. Greer and Ford ⁶⁵
16. Galpin's ⁵⁶ wheel of nine wedges	34. Cawsey et al. ⁶⁶
17. Model of Fernandez and Rainey ⁵⁷	35. CMI's change Management maturity ⁶⁷
18. Kickert ⁵⁸	36. Fernandez and Rainey ⁵⁷
	37. Change first's model ⁴³

Abbildung 1: Liste von organisationalen Change Management Modellen von Errida und Lofti, 2021, S. 5

Einen deskriptiven Ansatz entwickelten beispielsweise Burke und Litwin. Sie konstruierten ein Modell mit 12 unterschiedlichen Dimensionen, welche die Veränderungen in einer Organisation entscheidend beeinflussen. Zu diesen Dimensionen gehören zum Beispiel Mission und Strategie, Motivation oder auch Führung³².

²⁹ Vgl. Errida und Lofti, 3.

³⁰ Vgl. Errida und Lofti, 5.

³¹ Vgl. Errida und Lofti, 2.

³² Vgl. W. Warner Burke und George H. Litwin, „A Casual Model of Organizational Performance and Change“, *Journal of Management* 18, Nr. 3 (1992): 527f.

Wie man in Abbildung 1 sieht, gibt es zahlreiche Modelle und Ansätze, welche die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsprozessen thematisieren. Diese Modelle haben viele Ähnlichkeiten³³ und schaffen einen Überblick über notwendige Schritte, um den Change Management Erfolg zu gewährleisten.

2.2 Psychologische Aspekte des Wandels

2.2.1 Reaktionen auf Veränderungen

Der Mensch ist grundlegender Bestandteil jedes Veränderungsprozesses³⁴ und dieser hat bestimmte Reaktionen auf eine solchen. Diverse Studien (z.B.: Bartunek et al., 2006³⁵ und Rafferty et al., 2013³⁶) haben herausgefunden, dass eben diese Reaktionen eine Schlüsselrolle für den Erfolg oder Misserfolg einer Change Management Maßnahme spielen. Deshalb ist es sinnvoll sich genauer mit den verschiedenen Reaktionen auf Veränderungen zu beschäftigen.

Eine Reaktion auf eine Veränderung kann grundsätzlich positiv oder negativ ausfallen. Daneben kann man jedoch noch eine weitere Dimension ergänzen: Hohe beziehungsweise niedrige Aktivierung. Oreg et al. haben hierzu ein Modell entwickelt, was verschiedene Reaktionen auf eine Veränderung abbildet (siehe Abbildung 2)³⁷. Mit diesem Modell lassen sich verschiedene Reaktionen auf Veränderungen vorhersagen, welche beinhalten: Akzeptieren der Veränderung, Proaktivität gegenüber der Veränderung, Abkopplung gegenüber der Veränderung und Widerstand gegen die Veränderung³⁸.

Der Fokus in diesem Kapitel der Arbeit wird auf die negativen Reaktionen beziehungsweise der Resistenz gegenüber den Veränderungen gelegt, da

³³ Vgl. Errida und Lotfi, 5.

³⁴ Vgl. Bittner-Fessler, Krutzke und Hermann, 62.

³⁵ Vgl. Jean M. Bartunek u. a., „On the Receiving End: Sensemaking, Emotion, and Assessments of an Organizational Change Initiated by Others“, *The Journal of Applied Behavioral Science* 42, Nr. 2 (Juni 2006): 203.

³⁶ Vgl. Alannah E. Rafferty, Nerina L. Jimmieson, und Achilles A. Armenakis, „Change Readiness: A Multilevel Review“, *Journal of Management* 39, Nr. 1 (Januar 2013): 130.

³⁷ Vgl. Shaul Oreg u. a., „An Affect-Based Model of Recipients' Responses to Organizational Change Events“, *Academy of Management Review* 43, Nr. 1 (Januar 2018): 69.

³⁸ Vgl. Shaul Oreg u. a., „Activation and Valence in Responses to Organizational Change: Development and Validation of the Change Response Circumplex Scale.“, *Journal of Applied Psychology* Online Publication (3. August 2023): 15.

gerade diese Reaktionen entscheidend sind, um einen Misserfolg einer Change Management Maßnahme zu vermeiden³⁹.

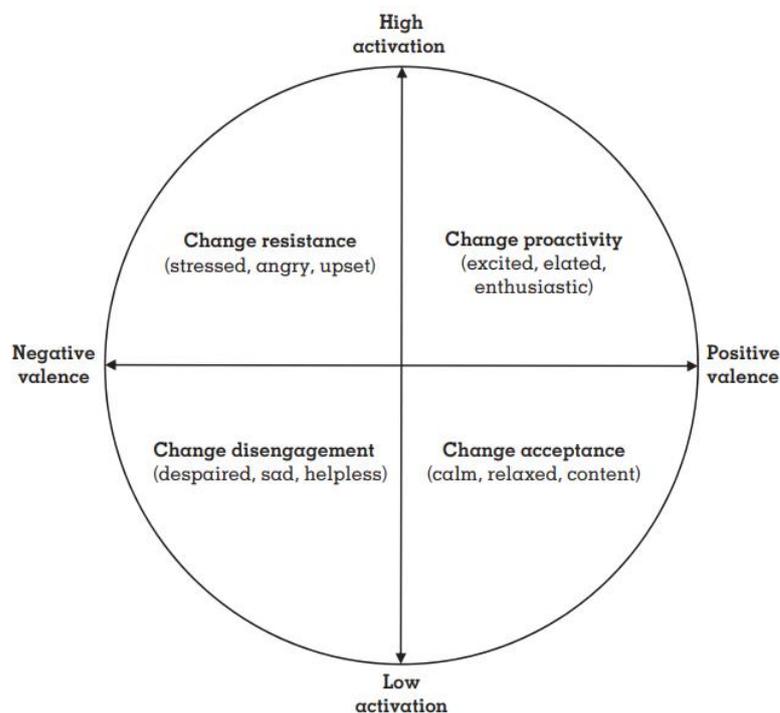


Abbildung 2: Zirkumplex der Reaktionen von Betroffenen auf Veränderungen von Oreg et al., 2023, S. 69

Der erste Schritt ist diese Widerstände zunächst zu erkennen. Typische Anzeichen dafür sind beispielsweise ein hoher Krankenstand, Unruhen und Intrigen oder auch hoher Ausschuss und Pannen. Zusammenfassend kann man sagen, dass typische Indizien für den Widerstand eine diffuse Problemlage sind und die Schwierigkeit das Problem zu orten⁴⁰. Die konkreten Symptome des Widerstandes haben Doppler und Lauterburg in zwei Dimensionen gruppiert. Verbal beziehungsweise nonverbal und aktiv oder passiv. Daraus ergeben sich nun vier verschiedene Reaktionen: Widerspruch, Aufregung, Ausweichen und Lustlosigkeit⁴¹. Abbildung 3 veranschaulicht diese Reaktionen und liefert Beispiele, wie sich diese äußern können. Wie man

³⁹ Vgl. Lauer, 49.

⁴⁰ Vgl. Klaus Doppler und Christoph Lauterburg, *Change Management* (Frankfurt am Main: Campus, 2008), 338.

⁴¹ Vgl. Doppler und Lauterburg, 339.

erkennen kann, sind die verschiedenen Formen des Widerstandes nicht alle gleich sichtbar, weshalb es wichtig ist, diese verschiedenen Ausprägungen zu kennen und sich dem Widerstand auf die Veränderung bewusst zu sein und entsprechend Mittel einzuleiten, um mit dem Widerstand umzugehen, beziehungsweise mit diesem zu arbeiten.

	verbal <i>(Reden)</i>	nonverbal <i>(Verhalten)</i>
aktiv <i>(Angriff)</i>	Widerspruch <i>Gegenargumentation</i> <i>Vorwürfe</i> <i>Drohungen</i> <i>Polemik</i> <i>sturer Formalismus</i>	Aufregung <i>Unruhe</i> <i>Streit</i> <i>Intrigen</i> <i>Gerüchte</i> <i>Cliquenbildung</i>
passiv <i>(Flucht)</i>	Ausweichen <i>Schweigen</i> <i>Bagatellisieren</i> <i>Blödeln</i> <i>ins Lächerliche ziehen</i> <i>Unwichtiges debattieren</i>	Lustlosigkeit <i>Unaufmerksamkeit</i> <i>Müdigkeit</i> <i>Fernbleiben</i> <i>innere Emigration</i> <i>Krankheit</i>

Abbildung 3: Allgemeine Symptome für Widerstand von Doppler und Lauterburg, 2008, S. 339

Jeder Mensch reagiert allerdings unterschiedlich auf eine geplante Veränderung. Etwa ein Drittel der Menschen stehen dem Wandel offen gegenüber, ein Drittel ist neutral und abwartend und ein Drittel lehnt die Veränderung vehement ab⁴².

Vahs hat diese Einteilung noch weiter differenziert und entwickelte sieben Typen von Personen und Personengruppen, welche normalverteilt sind und unterschiedlich auf Veränderungen reagieren⁴³. Diese Typen und die Verteilung dieser zeigt Abbildung 4.

⁴² Vgl. Dietmar Vahs, *Organisation: ein Lehr- und Managementbuch*, 10. überarbeitete Auflage, Lehrbuch (Stuttgart [Freiburg]: Schäffer-Poeschel Verlag, 2019), 334.

⁴³ Vgl. Vahs, 334.

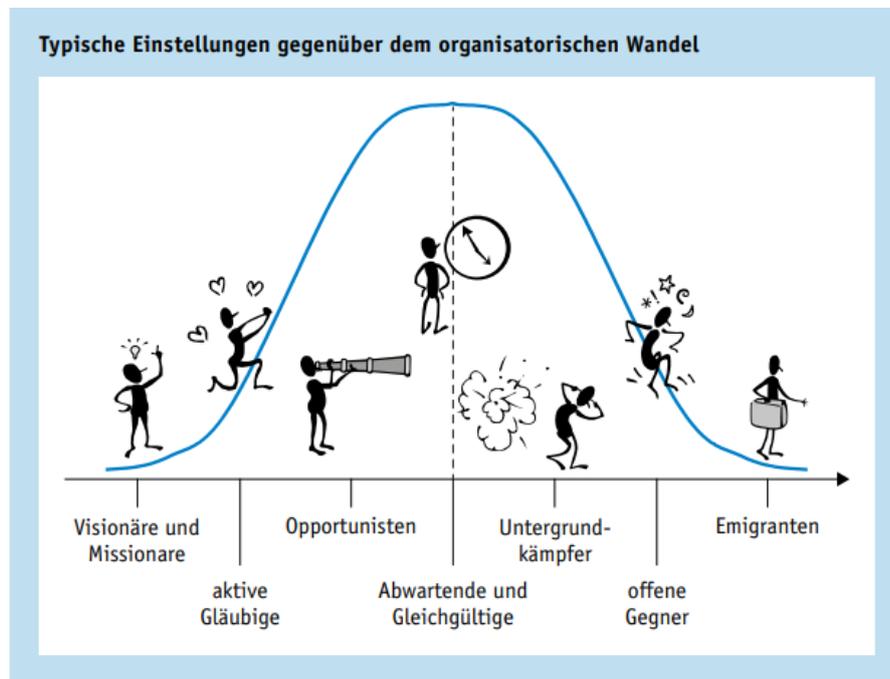


Abbildung 4: Typische Einstellungen gegenüber dem organisatorischen Wandel von Vahs, 2019, S. 334

„Visionäre“ sind von der Veränderung überzeugt und gehören zu den „Change Leadern“ und versuchen andere für den Wandel zu begeistern und mitzuziehen. Zu dieser Gruppe sollte die Führungskraft selbst gehören. Ersten Erfolg haben sie damit bei den „aktiven Gläubigen“, welche den Wandel akzeptieren und bereit sind sich für ihn einzusetzen. „Opportunisten“ suchen zunächst einmal nach eigenen Vor- und Nachteilen und verhalten sich eher zurückhaltend, wobei dieses Verhalten bereits als schwacher Widerstand bezeichnet werden kann. Die Mehrheit in nahezu jeder Organisation gehört zu der Gruppe der „Abwartenden und Gleichgültigen“, bei denen die Bereitschaft, sich aktiv am Wandel zu beteiligen, sehr gering ist. Aktive Gegner der Veränderung sind die „Untergrundkämpfer“ und die „offenen Gegner“. Während die Untergrundkämpfer verdeckt vorgehen, äußern die offenen Gegner ihre Einwände und Ideen, was sie zu einem akzeptablen Gesprächspartner im Veränderungsprozess macht, um die Umsetzung der Maßnahmen noch weiter zu optimieren. Die Gruppe der „Emigranten“ besteht schließlich aus den Personen, welche sich entschlossen haben in keiner Weise am Wandel zu partizipieren und verlassen das Unternehmen⁴⁴. Die

⁴⁴ Vgl. Vahs, 334–36.

Aufgabe der Führung ist es nun die Mitarbeiter:innen von den rechten Typen zu den linken Gruppen zu bewegen, jedoch ist zu beachten, dass man im Wandel immer mit allen sieben Typen und damit einhergehenden Reaktionen rechnen muss⁴⁵.

Was mögliche Gründe für diese Widerstände sind und welche psychologischen Aspekte und Prozesse des Einzelnen dahinter stehen wird im folgenden Kapitel erläutert. Auch der Umgang mit diesen Widerständen und wie man mit diesen insbesondere mit Hilfe von Aspekten der individuellen Führung umgeht wird ebenfalls im Laufe der Arbeit erläutert.

2.2.2 Psychologische Prozesse im Wandel

Im Zentrum steht der Mensch, und Veränderungen müssen stets individuell bewältigt werden. Daher ist es für Führungskräfte entscheidend, die psychologischen Hintergründe zu kennen und zu verstehen, um ihre Mitarbeitenden optimal durch den Veränderungsprozess zu begleiten. Es hilft psychologische Hintergründe vom Erleben und Verhalten des Menschen zu verstehen, um scheinbar nicht erklärbare Verhaltensweisen der Beteiligten zu durchdringen und sich ein Verständnis für den Widerstand gegen Change zu schaffen⁴⁶.

Ein gängiges Sprichwort ist, dass der Mensch ein Gewohnheitstier ist, welcher sich im Bekannten und Vertrauten wohl fühlt. Das hat mit der Arbeitsweise des Gehirns zu tun. Es bricht effektiv komplexe Situationen herunter und überführt diese in Bekanntes. Dadurch werden Muster und Mechanismen entwickelt, um sich von einer Überforderung zu schützen⁴⁷. „Diese Gewohnheiten helfen für den routinierten Alltag: Bekanntes scheint ungefährlich, Vertrautes spart Zeit und Energie.“⁴⁸. Im Kontext von Veränderungsprozessen ist es jedoch notwendig Gewohnheiten zu verändern. Nun gilt es sich von dem Vertrauten zu lösen und sich hin zu etwas Unbekanntem und potenziell Gefährlichem aufzumachen. Dies erzeugt bei Betroffenen häufig Reaktanz als erste

⁴⁵ Vgl. Grannemann und Seele, 93.

⁴⁶ Vgl. Bittner-Fessler, Krutzke und Hermann, 61f.

⁴⁷ Vgl. Bittner-Fessler, Krutzke und Hermann, 66.

⁴⁸ Bittner-Fessler, Krutzke und Hermann, 5.

Reaktion, gepaart mit Gefühlen wie Angst oder Trotz⁴⁹. Diese Reaktanz kommt zu Stande, da der Mensch auf Freiheitsbeschränkungen mit Widerstand reagiert und die Änderungen von bestehenden Regeln und Verhaltensweisen als eine solche wahrgenommen werden können. Widerstand ist also daher nicht nur das „Nicht-Wollen“ der Mitarbeitenden sondern ein Schutzmechanismus⁵⁰.

Gewohnheiten helfen dem Menschen jedoch nicht nur Energie zu sparen, sondern helfen auch dabei seine Grundbedürfnisse zu erfüllen. Bei Nichterfüllung dieser Grundbedürfnisse empfindet der Mensch starke Gefühle wie Ungerechtigkeit, Wut und Enttäuschung⁵¹. Laut Grawe gibt es vier Bedürfnisse, welche erfüllt sein müssen⁵².

1. Das Bindungsbedürfnis – Jeder Mensch braucht emotionale Bindung und braucht Bezugspersonen, mit welchen er tiefgehende Beziehungen eingehen kann. Ist das Bedürfnis nicht erfüllt, fühlt man sich einsam und ausgegrenzt.⁵³
2. Das Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle – Der Mensch strebt danach, seine Umwelt zu verstehen und zu erklären. Sicherheit entsteht, wenn Neues vorhersehbar und beeinflussbar wird. Nichterfüllung dieses Bedürfnisses führt zu Unsicherheit und Hilflosigkeit.⁵⁴
3. Das Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung und Selbstwertschutz – Jeder Mensch hat das Bedürfnis akzeptiert zu werden und positive Rückmeldung auf sich und sein Verhalten durch andere zu bekommen. Wird es nicht erfüllt, fühlt sich der Mensch beschämt und minderwertig.⁵⁵
4. Das Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung – Der Mensch strebt nach Lusterfahrungen. Angenehme Situationen werden verstärkt aufgesucht und unangenehme Situationen werden vermieden. Ist

⁴⁹ Vgl. Bittner-Fessler, Krutzke und Hermann, 66f.

⁵⁰ Vgl. Bittner-Fessler, Krutzke und Hermann, 67.

⁵¹ Vgl. Bittner-Fessler, Krutzke und Hermann, 67.

⁵² Vgl. Klaus Grawe, *Neuropsychotherapie* (Routledge, 2006), 168–172.

⁵³ Vgl. Bittner-Fessler, Krutzke und Hermann 68.

⁵⁴ Vgl. Bittner-Fessler, Krutzke, und Hermann, 68.

⁵⁵ Vgl. Bittner-Fessler, Krutzke, und Hermann, 68.

dieses Bedürfnis außer Acht gelassen, verursacht dies Langeweile oder auch Überforderung beziehungsweise Stress.⁵⁶

Change destabilisiert und führt dazu, dass fast jedes dieser Grundbedürfnisse bedroht wird⁵⁷. Jedes Individuum gewichtet seine Bedürfnisse unterschiedlich und sieht diese ebenfalls unterschiedlich gefährdet. Aufgabe der Führungskraft ist demnach das Begleiten und Erklären und das offene Fragen nach dem, was individuell benötigt wird⁵⁸.

Ein weiterer Grund für nicht offensichtlich erklärbaren Widerstand sind kommunikative Missverständnisse. Kommunikation ist anfällig für Störungen, da zwischen dem, was eine Person als Botschaft senden möchte, und dem, was der Empfänger schließlich versteht, potenzielle "Übersetzungsfehler" auftreten können. Diese Fehler können auf rein sachlicher Ebene zustande kommen. Oft spielen jedoch störende Einflüsse auf der Beziehungsebene eine entscheidende Rolle, was zu Missverständnissen oder möglichem Widerstand führen kann⁵⁹.

Die Reaktionen der Betroffenen auf Veränderungen laufen typischerweise in Phasen ab. Diese Phasen bildet die Veränderungskurve ab, auch bekannt als Change-Kurve. Sie beschreibt den typischen Verlauf, den Individuen während eines Veränderungsprozesses durchlaufen. Sie beginnt oft mit einem Schock und daraufhin folgt die Ablehnung der Veränderung und damit Widerstand. Dann erfolgt allmählich die Akzeptanz und schließlich die Integration oder Anpassung an die Veränderung. Diese Phasen sind auch verbunden mit dem Selbstwertgefühl, beziehungsweise der wahrgenommenen eigenen Kompetenz. Durch den Schock sinkt diese zunächst, steigt dann jedoch mit der Ablehnung kurz an und sinkt mit der Phase der rationalen Einsicht sehr tief. Daraufhin folgt die Akzeptanz und allmählich steigt der Selbstwert wieder, bis er in der Phase der Integration auf einem höheren Level ist als vor der Veränderung⁶⁰.

⁵⁶ Vgl. Bittner-Fessler, Krutzke und Hermann 68.

⁵⁷ Vgl. Bittner-Fessler, Krutzke, und Hermann, 67.

⁵⁸ Vgl. Bittner-Fessler, Krutzke, und Hermann, 72f.

⁵⁹ Vgl. Lauer, 54.

⁶⁰ Vgl. Kostka 41.

Die gründliche Kenntnis und das Verständnis von Mechanismen, Prozessen und Gründen, welche den Widerstand auslösen, sind von entscheidender Bedeutung für Führungskräfte. Es ermöglicht ihnen gezielt mit Widerstand umzugehen und letztendlich den Erfolg eines Veränderungsprozesses zu fördern. Eine gründliche Auseinandersetzung mit den Ursachen für Widerstände ermächtigt Führungskräfte maßgeschneiderte Lösungen zu entwickeln und ein unterstützendes Umfeld für die Anpassung der Mitarbeiter:innen zu schaffen.

2.3 Führung und Führungsstile

2.3.1 Definition von Führung

Grundsätzlich ist das Ziel einer jeden Unternehmensführung ein Wegweiser für die strategische Ausrichtung eines Unternehmens zu sein und dabei zu unterstützen diese umzusetzen⁶¹. Welche Aufgaben sich daraus jedoch für das Führungsteam in Zeiten des Wandels ergeben ist unklar. Führung ist nicht mehr das, was es mal war. Im Kern besteht die Funktion der Führung nicht mehr darin das Tagesgeschäft zu koordinieren, indem Arbeit vorbereitet oder Aufgaben verteilt werden. Es geht darum Rahmenbedingungen zu schaffen, die es Mitarbeiter:innen ermöglicht, ihre Aufgaben selbstständig und effizient zu erfüllen⁶². Ein Grund dafür ist beispielsweise, dass Menschen, auf Grund von besserer beruflicher Qualifizierung als früher, durchaus in der Lage sind dispositive Aufgaben zu übernehmen. Daneben ist heute auch eine unterschiedliche Einstellung zur Arbeit, vor allem bei den Vertretern der jüngeren Generation zu beobachten, da Selbstständigkeit zu den wichtigsten Motivatoren zählt⁶³. Dadurch verschieben sich die Aufgaben einer Führungskraft im Wesentlichen in drei Richtungen: Zukunftssicherung, Menschenführung und das Management des permanenten organisatorischen Wandels. Der „Chef“ ist nicht mehr nur noch Steuermann, sondern viel eher ein Trainer, Coach oder Berater⁶⁴. Die Anforderungen an die Führung haben

⁶¹ Vgl. Bittner-Fessler, Krutzke und Hermann 42.

⁶² Vgl. Doppler und Lauterburg, 75.

⁶³ Vgl. Doppler und Lauterburg, 73.

⁶⁴ Vgl. Doppler und Lauterburg, 74f.

sich also stark verändert. Die Kernfragen, mit welchen sich die Führung laut Doppler und Lauterburg heutzutage beschäftigen sollte, sind folgende⁶⁵:

Was brauchen Mitarbeiter:innen für Qualifikationen und was muss von wem gelernt werden?

Was brauchen Mitarbeiter:innen an Informationen, Mittel und persönlicher Unterstützung, um vorliegende Aufgaben selbstständig und mit Erfolg zu bewältigen?

Was kann und muss in Hinblick auf die betriebliche Optimierung verändert werden?⁶⁶

Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle, insbesondere auch für Veränderung und den Umgang von Organisationen damit. 61% aller Veränderungen in deutschen Großunternehmen, so sagen Führungskräfte selbst, scheitern an unzureichendem Engagement der Führungskräfte⁶⁷. Führungskräfte und deren Führung sind ein entscheidender Faktor für den Erfolg von organisationalem Wandel. Die Wirksamkeit von Steuerungs- und Entscheidungsprozessen, welche erfolgskritisch für die Umsetzung von organisatorischem Wandel sind, hängt stark von den Führungskräften ab, welche diese umsetzen und kommunizieren müssen.

Für Führungskräfte in Zeiten des Wandels gilt, dass diese je nach Situation unterschiedliche Rollen einnehmen müssen. Diese Rollen sind Visionär:in, Motivator:in, Coach, Kontrolleur:in oder Konfliktlöser:in. Diese Rollen sind jedoch selten klar definiert und werden eher intuitiv ausgeführt. Es ist Aufgabe der Führungskraft selbst zu entscheiden, welche Rolle in welcher Situation einzunehmen ist⁶⁸.

⁶⁵ Vgl. Doppler und Lauterburg, 76.

⁶⁶ Vgl. Doppler und Lauterburg, 76.

⁶⁷ Vgl. Anabel Houben u. a., „Die wichtigsten Ergebnisse“, in *Veränderungen erfolgreich gestalten: Repräsentative Untersuchung über Erfolg und Misserfolg im Veränderungsmanagement*, 2007, 7.

⁶⁸ Vgl. Bittner-Fessler, Krutzke, und Hermann, 44.

2.3.2 Transformationaler Führungsstil

Die Anforderungen an die Führungskräfte haben sich stark verschoben und sind über die Jahre komplexer geworden. Zeitgemäße Führung ist geprägt von Vertrauen und Kooperation. Der Begriff der transformationalen Führung bedingt, dass sich diese Führungskräfte weiterentwickeln müssen und dafür benötigen diese ein neues Verständnis von Führung und Kommunikation⁶⁹. Transformationales Führen ist jedoch nicht der einzige Ansatz, wie man seine Mitarbeitenden, insbesondere in Zeiten von Veränderungen, führen kann.

Es gibt viele verschiedene Führungsstile und Burns unterteilt hier grundsätzlich in zwei Kategorien⁷⁰. In einer liegt der Fokus auf der effizienten Steuerung der vorhandenen Prozesse und wird transaktionale Führung genannt. Auf der anderen Seite liegt der Fokus auf dem Verbessern der bestehenden Zustände was betitelt wird mit transformationaler Führung⁷¹.

Das Konzept der transformationalen Führung wurde erstmals 1978 von James McGregor Burns in seinem Buch „Leadership“ eingeführt⁷². Transformationale Führung wird als ein Führungsansatz definiert, der Veränderungen in individuellen und sozialen Systemen bewirkt. In seiner idealen Form schafft transformationale Führung wertvolle und positive Veränderungen bei den Mitarbeitenden, mit dem Endziel, diese selbst zu „Leadern“ zu bewegen⁷³.

Transaktionale Führung hingegen konzentriert sich darauf Effizienz sicherzustellen und die Dinge richtig zu tun, indem klassische Managementtechniken wie Zielsetzung und Planung angewendet werden. Im Gegensatz dazu liegt der Schwerpunkt der transformationalen Führung darauf, die richtigen Dinge zu tun und dadurch die notwendige Effektivität zu gewährleisten. Dies führt dazu, dass sich die Tätigkeiten und Merkmale der Führungsstile grundsätzlich unterscheiden⁷⁴.

⁶⁹ Vgl. Bittner-Fessler, Krutzke, und Hermann, 44f.

⁷⁰ Vgl. James MacGregor Burns, *Leadership* (Harper Torchbooks, 1978), 425f.

⁷¹ Vgl. Lauer, 89.

⁷² Vgl. Burns, 425f.

⁷³ Vgl. Keow Ngang Tang, *Leadership and Change Management* (Singapore: Springer Singapore, 2019), 17f.

⁷⁴ Vgl. Lauer, 89.

Transformationale Führung dient dazu die Motivation und die Moral der Mitarbeitenden zu steigern. Es geht darum Anhänger zu inspirieren und ihre Erwartungen und Motivationen zu verändern, um gemeinsame Ziele durch die Kraft der Vision und Persönlichkeit der Führungskraft zu erreichen⁷⁵. Während der transformationale Führungsstil also kommunikativ, motivierend und inspirierend ist, ist der transaktionale eher analytisch, planend und kontrollierend und sorgt für Ordnung und Beständigkeit in Unternehmen. Eine transformationale Führungskraft ist daher ein viel stärkerer Initiator und Treiber des Wandels⁷⁶.

Transformatorische Führung ist somit ein ausschlaggebender Punkt für die Förderung von Veränderungen in Unternehmen. Allerdings ist zu beachten, dass man nicht sagen kann, dass eine Führungskraft schlichtweg transformatorisch führen soll, um den Change erfolgreich zu managen. Die transformatorische Führung sollte immer durch ein gewisses Maß an transaktionaler Führung begleitet werden, da es Phasen in der Entwicklung von Organisationen gibt, in denen diese entscheidender ist⁷⁷. Zu Beginn des Wandels eignet sich transformatorische Führung, um Veränderungen anzustoßen und eine konzeptionelle Richtung anzugeben. In dieser Phase ist die Wandlungsbereitschaft bei den Beteiligten zunächst noch gering⁷⁸. Durch transformatorische Führung nimmt diese mit der Zeit immer weiter zu, da sie es schafft Beteiligte zu motivieren und inspirieren. Nun ist es wesentlich diesen Wandel, welcher durch transformatorische Führung angestoßen wurde, effizient zu managen. Es gilt nun nicht im Chaos zu versinken und Produktivitätsverluste und Widerstände der Beteiligten zu überwinden, da sich Mitarbeiter:innen neu orientieren müssen. Hierfür werden in erster Linie Personen benötigt, welche in der Lage sind, transaktional zu Führen⁷⁹.

Transformatorische Führung eignet sich folglich besser, um Wandel voranzutreiben und zu initiieren. Es ist jedoch zu beachten, dass es keine Universallösung ist, da durch ausschließliche transformatorische Führung die

⁷⁵ Vgl. Tang, 17f.

⁷⁶ Vgl. Lauer, 90.

⁷⁷ Vgl. Lauer, 91.

⁷⁸ Vgl. Lauer, 92f.

⁷⁹ Vgl. Lauer, 92f.

Chance besteht im Chaos unterzugehen⁸⁰. Es ist auch Aufgabe der Führungskräfte den angestoßenen Wandel und die Veränderungsprozesse effizient und erfolgreich umzusetzen. Deshalb ist es für Führungskräfte wichtig eine passende Mischung aus den verschiedenen Führungsstilen zu finden und diese je nach Phase der Veränderung, in der sich das Unternehmen befindet, anzupassen.

2.3.3 Führung und ihre Auswirkungen auf den Change Erfolg

Die Rolle der Führungskräfte ist entscheidend für den Erfolg von organisationalen Veränderungen. Eine Führungskraft im Wandel sorgt dafür, dass zunächst Wandlungsbereitschaft erzeugt wird und ausreichend Orientierung während dem Wandlungsprozess vermittelt wird. Daneben gehört es auch zu den Hauptaufgaben einer Führungskraft die Motivation aller Beteiligten aufrecht zu erhalten und den Prozess der Veränderung selbst effizient zu gestalten⁸¹. Wie und mit welchen Tools und Aspekten der Führung in einer Veränderung dies erreicht werden kann, wurde bereits umfassend in der Literatur untersucht. Im folgenden Kapitel werden verschiedene Aspekte der Führung und deren Einfluss auf Beteiligte und damit auch auf den Change Erfolg untersucht.

Vision

Die Motivation der Beteiligten spielt eine ausschlaggebende Rolle für den Erfolg von Change Management Maßnahmen und wer den Sinn seiner Arbeit nicht kennt, kann auch nicht motiviert sein. Es gilt den größeren Rahmen zu überblicken, in den die Arbeit eingeordnet ist, um Energie mobilisieren zu können⁸². Vielen Menschen fehlen, auf Grund der zahlreichen Veränderungen, häufig Informationen und Orientierung, um neue Situationen bewältigen zu können⁸³. Es liegt nun an den Führungskräften diese Orientierung zu geben und dies mit Hilfe einer Vision. Jede erfolgreiche Veränderung benötigt daher eine Vision, beziehungsweise ein klar definiertes Ziel, um die Veränderung

⁸⁰ Vgl. Lauer, 91.

⁸¹ Vgl. Lauer, 88.

⁸² Vgl. Doppler und Lauterburg, 270.

⁸³ Vgl. Claudia Kostka, *Change Management: Das Praxisbuch für Führungskräfte* (München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, 2016), 252.

einzuordnen und eine Grundorientierung zu bieten und damit den Erfolg eines Change Prozesses zu gewährleisten⁸⁴.

Bei einer Vision handelt es sich um einen anspruchsvollen, jedoch durch entsprechende Bemühungen, in der Zukunft erreichbaren Zustand eines Unternehmens und besitzt vor allem eine interne Zielrichtung⁸⁵. Die Vision entwirft also ein Bild von der Zukunft und vermittelt auf implizite oder explizite Art und Weise, warum es für Beteiligte wünschenswert ist diesen Zustand in der Zukunft zu erreichen⁸⁶. Diese Vision schafft nun eine Basis für weitere notwendige Schritte im Veränderungsprozess und entwickelt gleichzeitig eine gemeinsame Sicht auf die aktuelle Situation und die Zukunft, was Diskussionen im Verlauf des Veränderungsprozesses vereinfacht⁸⁷. Diese Orientierung, welche die Vision bietet wird umso wichtiger, je höher der Ausbildungsgrad der Mitarbeiter:innen ist. Sie wollen nicht mehr nur noch Anweisungen ausführen, sondern auch verstehen wozu das Ganze dient und was der Hintergrund ihrer Tätigkeiten ist⁸⁸. Dies hängt auch mit der motivierenden Wirkung einer Vision zusammen. Durch die Vision entsteht bei den Beteiligten intrinsische Motivation, da diese nun die Sinnhaftigkeit ihrer Anstrengungen erkennen. Zusammenfassend erfüllt eine Vision, laut Kotter, drei wichtige Zwecke. Sie vereinfacht viele Entscheidungen und gibt eine allgemeine Richtung vor. Sie motiviert und sie hilft dabei das Handeln vieler Menschen außergewöhnlich schnell und effizient koordinieren zu können⁸⁹.

Partizipation

Neben der Vision gibt es noch weitere Möglichkeiten die Motivation und Veränderungsbereitschaft und damit auch den Erfolg von organisationalen Veränderungen zu beeinflussen. Bereichs- und Hierarchieübergreifende Beteiligung von Mitarbeiter:innen und eine gemeinsame Auseinandersetzung mit dem Prozess der Veränderung ist eine solche⁹⁰. Diese Beteiligung aller Betroffenen beginnt idealerweise mit der Analyse der Ausgangssituation und

⁸⁴ Vgl. Lauer, 113; Vgl. Stolzenberg und Heberle, 19; Vgl. Doppler und Lauterburg, 169; Vgl. Kostka, 249.

⁸⁵ Vgl. Lauer, 113.

⁸⁶ Vgl. Kotter, 60.

⁸⁷ Vgl. Stolzenberg und Heberle, 18.

⁸⁸ Vgl. Lauer, 116.

⁸⁹ Vgl. Kotter, 60.

⁹⁰ Vgl. Vahs und Weiand, 19; Vgl. Lauer, 153; Vgl. Doppler und Lauterburg, 174.

erstreckt sich über die Konzeption bis hin zur Umsetzung. Zu den wichtigsten Methoden dieser Partizipation gehören unter anderem Workshop-ähnliche Verfahren wie beispielsweise Gruppenmoderationen oder auch Mitarbeiter:innenbefragungen und generell Feedback der Beteiligten. Diese Beteiligung der Mitarbeiter:innen erhöht ihre Motivation. Das liegt daran, dass eine intrinsische Motivation entsteht, wenn die Möglichkeit gegeben wird etwas selbst zu gestalten und aktiv an dem Prozess, beziehungsweise der Lösung eines Problems, beteiligt sein zu können⁹¹. Einen weiteren Erfolgsbeitrag bietet die Partizipation, indem sie Widerstände gegen die Veränderung verringert. Der Grund dafür ist, dass Widerstände bei Menschen entstehen, wenn diese Situationen erleben, in denen Ihnen mit Hilfe von Macht bestimmte Verhaltensweisen oder Ansichten aufgedrängt werden. Bei einer partizipativen Einbindung fällt dieser empfundene externe Druck weg und das Ausmaß der empfundenen Selbstbestimmung nimmt zu, was die Wahrscheinlichkeit der Ausbildung von Reaktanz verringert⁹². Daneben erhöht die Beteiligung auch den Grad der Informiertheit der Betroffenen. Diese setzen sich dadurch intensiv mit den Inhalten der Veränderung auseinander und es entsteht, nahezu automatisch eine gleiche Wissensbasis im ganzen Unternehmen⁹³. Einen weiteren Erfolgsbeitrag liefert die Partizipation, indem das dezentrale Wissen im Unternehmen genutzt wird und dadurch bessere Entscheidungen getroffen werden können⁹⁴. Durch die Beteiligung auch niedrigerer Hierarchiestufen kann deren Spezialwissen im Unternehmen genutzt werden. Nur unmittelbar Betroffene kennen ausreichend Details und wissen auf was geachtet werden muss, damit die angestrebte Veränderung auch in der Praxis funktioniert⁹⁵. Unter anderem steigt auch die Identifikation mit dem Unternehmen und damit die Veränderungsbereitschaft, da sich Beteiligte als Partner ernst genommen fühlen, wenn sie in Entscheidungsprozesse eingebunden werden⁹⁶.

⁹¹ Vgl. Lauer, 155f.; Vgl. Doppler und Lauterburg, 174.

⁹² Vgl. Lauer, 156.

⁹³ Vgl. Lauer, 156; Vgl. Stolzenberg und Heberle, 174.

⁹⁴ Vgl. Lauer, 156; Vgl. Stolzenberg und Heberle, 174; Vgl. Doppler und Lauterburg, 174.

⁹⁵ Vgl. Doppler und Lauterburg, 174.

⁹⁶ Vgl. Doppler und Lauterburg, 174; Vgl. Stolzenberg und Heberle, 174.

Integration/Konfliktmanagement

Ein harmonisches und kooperatives Miteinander kann den Wandel beschleunigen und die Produktivität erhöhen. Für dieses Miteinander ist es entscheidend, dass einzelne Gruppen, welche durch eine Veränderung im Unternehmen entstehen, nicht zu dominant werden und eigene Regeln für sich definieren. Diese Gruppen können beispielsweise Projektteams oder auch einzelne Organisationseinheiten sein. Lauer definiert basierend darauf den Erfolgsfaktor der Integration, welcher die Stärkung des allgemeinen Zusammenhalts und die Erhöhung der Produktivität von neu entstandenen Gruppen umfasst⁹⁷. Integration hilft dabei Konflikte, welche den Wandel in Unternehmen hemmen, abzubauen. Menschen haben unterschiedliche Meinungen, Bedürfnisse und Interessen, was immer ein Potential für Konflikte darstellt. Sobald eine Veränderung ansteht, sind Konflikte also nahezu vorprogrammiert, da es immer Menschen gibt, die etwas Neues wollen und andere die den alten Zustand halten wollen⁹⁸. Um den Erfolg einer Veränderung zu gewährleisten, ist es also entscheidend, dass Führungskräfte diese Konfliktsituationen rechtzeitig erkennen und steuern⁹⁹. Zudem erhöht Integration, wie auch schon die Vision und Partizipation, die Motivation der Mitarbeiter:innen. Ein positives Arbeitsklima schafft in der Regel ein Umfeld, in dem sich die Beteiligten wohl fühlen und damit auch motivierter und leistungsbereiter sind¹⁰⁰.

Personalentwicklung, Qualifizierung

Selbst wenn eine gewisse Veränderungsbereitschaft erzeugt wurde gibt es noch zahlreiche weitere Hindernisse, die Mitarbeiter:innen davon abhalten können den notwendigen Wandel zu erzeugen. Große Veränderungen in Unternehmen lassen sich nur durchsetzen, wenn auch viele Menschen daran teilhaben. Jedoch können, beziehungsweise wollen diese Menschen nicht helfen, wenn ihnen dazu Kompetenzen fehlen¹⁰¹. Wenn die Aufgaben und Anforderungen an die Mitarbeitenden diese überfordern, dann hat dies

⁹⁷ Vgl. Lauer, 173f.

⁹⁸ Vgl. Doppler und Lauterburg, 434.

⁹⁹ Vgl. Doppler und Lauterburg, 434.

¹⁰⁰ Vgl. Lauer, 174.

¹⁰¹ Vgl. Kotter, 87.

negative Auswirkungen auf die Person¹⁰². Ein Wandel im Unternehmen bedingt meist, dass sich auch Stellen und deren Inhalte ändern. Deshalb ist es wichtig, um Veränderungen umzusetzen, dass Mitarbeiter:innen diese neuen Anforderungen meistern können und dies setzt voraus, dass diese über notwendige Kompetenzen und Qualifikationen verfügen. Damit ist Qualifizierung und Personalentwicklung ein entscheidender Aspekt der Führung, um den Erfolg eines Change Prozesses nachhaltig zu gewährleisten¹⁰³. Die angemessene Qualifizierung und Entwicklung des Personals fördert auch den kulturellen Wandel, welcher für den Veränderungsprozess entscheidend ist. Die Qualifizierung macht den Mitarbeiter:innen erst möglich aktiv an der Gestaltung des Wandels teilzuhaben, wodurch ein Klima der Offenheit und Partizipation geschaffen wird. Dies soll das Auftreten von Widerständen verringern¹⁰⁴. Personalentwicklung wird auch oft, insbesondere in der heutigen Zeit als Incentive gesehen. Wenn der Wandel Chancen bietet Weiterbildung zu erhalten, dann kann das ein Motivationsfaktor sein und zugleich die individuelle Wandlungsbereitschaft erhöhen¹⁰⁵.

Komplexität steuern, Projektorganisation

Wenn eine Veränderung nun ansteht und ausreichend Veränderungsbereitschaft und Motivation bei den Beteiligten erzeugt wurde, gilt es nun diese umzusetzen. Veränderungen sind meist sehr komplex und es ist wichtig einen Rahmen zu schaffen und Orientierung zu bieten, um eine erfolgreiche Umsetzung zu garantieren. Diese Orientierung bietet eine Projektorganisation¹⁰⁶. Unter einer Projektorganisation versteht man die organisatorische Etablierung des Veränderungsprojektes, damit Aufgaben und Rollen für alle Beteiligten klar sind und dadurch ein reibungsloses Arbeiten und damit die Umsetzung der Veränderung möglich wird¹⁰⁷. Diese Projektorganisation reduziert die hohe Komplexität einer Veränderung, indem

¹⁰² Vgl. Grannemann und Seele, 149.

¹⁰³ Vgl. Frank Keuper und Heinz Groten, Hrsg., *Nachhaltiges Change Management: interdisziplinäre Fallbeispiele und Perspektiven*, 1. Auflage (Wiesbaden: Gabler, 2007), 42; Vgl. Stolzenberg und Heberle, 248.

¹⁰⁴ Vgl. Lauer, 187.

¹⁰⁵ Vgl. Lauer, 187.

¹⁰⁶ Vgl. Lauer, 199.

¹⁰⁷ Vgl. Vahs und Weiland, 84.

die Wirklichkeit auf die wichtigsten Ursache-Wirkungsbeziehungen und Maßnahmen reduziert wird¹⁰⁸. Daneben werden durch eine Projektorganisation auch klare Verantwortlichkeiten für bestimmte Maßnahmen zugewiesen und diesen die notwendigen monetären und personellen Ressourcen übertragen. Unter anderem sorgt eine Projektorganisation auch dafür, dass der ursprüngliche Plan mit seinen definierten Zielen und Fristen auch eingehalten wird¹⁰⁹.

Schnelle Erfolge erzielen

Bei dieser Umsetzung des Change-Prozesses ist es auch wichtig für schnelle Erfolge zu sorgen¹¹⁰. Schnelle Erfolge belohnen die Beteiligten, wodurch Moral und Motivation aufgebaut werden. Daneben rechtfertigen diese die bereits aufgewendeten Kosten und erschweren das Blockieren des Wandels. Schnelle Erfolge unterstützen auch die Feinabstimmung der Vision und Strategie, da sie Feedback für die Realisierbarkeit der Idee geben¹¹¹. Es ist auch wichtig zu berücksichtigen, dass schnelle Erfolge zusätzlich Momentum schaffen, wodurch Unbeteiligte zu Befürwortern werden und zurückhaltende Unterstützer sich zu aktiven Helfern entwickeln¹¹².

Wertschätzung

Eine weitere wichtige Säule für die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter:innen ist Wertschätzung. Wertschätzung leistet im Verbund mit Respekt und Offenheit einen wichtigen Beitrag zur Motivation der Mitarbeitenden und ist daher ein entscheidender Faktor für die erfolgreiche Umsetzung eines Veränderungsprozesses¹¹³. Wertschätzung ist ein fördernder Faktor für die intrinsische Motivation, denn Mitarbeiter:innen schätzen das „Wahrgenommen werden“, die Anerkennung und die zuteil gewordene Aufmerksamkeit¹¹⁴.

Es gibt viele verschiedene Aspekte der Führung, welche Auswirkungen auf den Change Erfolg haben, wie beispielsweise die Vision, Partizipation,

¹⁰⁸ Vgl. Lauer, 200.

¹⁰⁹ Vgl. Lauer, 200.

¹¹⁰ Vgl. Lauer, 199.

¹¹¹ Vgl. Kotter, 103.

¹¹² Vgl. Kotter, 104.

¹¹³ Vgl. Bünnagel, 46.

¹¹⁴ Vgl. Bünnagel, 46.

Integration beziehungsweise Konfliktmanagement, Personalentwicklung und Qualifizierung, Projektorganisation oder auch Wertschätzung. All diese Faktoren beeinflussen beispielsweise die Motivation und Leistungs- und Veränderungsbereitschaft der Beteiligten, was ausschlaggebend ist, um einen Veränderungsprozess mit Erfolg und nachhaltig umzusetzen.

2.4 Die Rolle von Führungskräften im Veränderungsprozess

2.4.1 Führungskräfte im Veränderungsprozess

Wie im Verlaufe der Arbeit schon klar wurde, stellt eine Veränderung eine besondere Situation dar. Es ist eine Ausnahmesituation, welche immer als bedrohlich wahrgenommen wird und dies umso stärker, je mehr man selbst davon betroffen ist. Der Grund dafür ist schlichtweg Angst¹¹⁵. Für Führungskräfte ist es nicht nur sehr wichtig, sondern auch oftmals von Nöten sich intensiv mit einer Veränderung auseinanderzusetzen. Das liegt daran, dass diese in der Regel die ersten Ansprechpartner für ihre Beschäftigten sind, auch wenn sie selbst von der Veränderung betroffen ist. Es ist daher für die Führungskräfte sehr wichtig zunächst die eigene Angst vor der Veränderung zu bewältigen. Um dies zu tun, müssen Führungskräfte die Natur der Veränderung und der Entwicklung verstehen und ihre Möglichkeiten aber auch Grenzen der Einflussnahme realistisch einschätzen¹¹⁶.

Führung ist als ein gelebtes Wertesystem zu sehen, welches mit den fachlichen Kompetenzen der Führungskraft anzureichern ist. Deshalb ist es entscheidend, dass eine Führungskraft Glaubwürdigkeit durch ein stabiles System von Werten vermittelt, das die Führungskraft selbst auch konsequent vorlebt¹¹⁷.

Generell werden die Führungskräfte in einem Veränderungsprojekt vor eine besondere Prüfung gestellt, denn es ist für sie notwendig situationsadäquat zu führen und gleichzeitig unterschiedliche Rollen einzunehmen. Diese Rollen sind vielseitig und reichen von dem Organisieren und Entscheiden bis hin zum Coaching und dem Motivieren. Es ist deshalb entscheidend, dass eine

¹¹⁵ Vgl. Doppler und Lauterburg, 76.

¹¹⁶ Vgl. Doppler und Lauterburg, 76.

¹¹⁷ Vgl. Bittner-Fessler, Krutzke und Hermann 45f.

Führungskraft mit ausreichend Flexibilität ausgestattet ist, um situationsgerecht Führen zu können¹¹⁸. Eine Führungskraft hat in einem Veränderungsprozess zwei grundsätzliche Aufgaben. Auf einer Seite gilt es die Komplexität ausreichend zu steuern, indem Aufgaben und Abläufe organisiert werden. Die andere Seite spielt sich auf der Beziehungsebene ab und es gilt den Wandel, im Sinne der Motivation der Belegschaft zu fördern¹¹⁹. Die Führungskraft benötigt also zum einen eine strategische Kompetenz, also die Fähigkeit komplexe und dynamische Zusammenhänge zu verstehen und daraus handlungsrelevante Konsequenzen abzuleiten¹²⁰. Auf der anderen Seite wird auch eine soziale Kompetenz benötigt. Damit ist grundsätzlich die Fähigkeit gemeint mit Menschen umgehen zu können. Es ist wichtig verschiedene Spannungsfelder und Turbulenzen nicht nur zu erkennen, sondern auch zu verstehen, wie diese in beispielsweise komplexen Projekten oder generell im Arbeitsleben entstehen können. Daneben müssen Führungskräfte die Dynamik der Gruppen verstehen, um in der Lage zu sein, Vorteile der Teamarbeit nutzen zu können¹²¹.

Um Veränderungsprozesse voranzutreiben und gegebenenfalls sogar zu initiieren, gibt es jedoch noch weitere Anforderungen, welchen die Führungskräfte gerecht werden müssen. Bittner-Fessler et al. definierten dazu zusammenfassend folgende¹²²:

Offenheit und Weitblick: Eine Führungskraft muss offen für neue Ideen sein und wissen, dass es mehrere Lösungen für ein Problem geben kann und muss Chancen und Risiken frühzeitig erkennen können.

Den Menschen ins Zentrum stellen: Betroffene müssen integriert werden und Menschen im Unternehmen gefördert und gefordert.

Emotionale Führung: Durch Lob, Anerkennung und Emotionen Motivation erschaffen, statt nur durch Anreize und Bestrafung.

¹¹⁸ Vgl. Bittner-Fessler, Krutzke, und Hermann, 50f.

¹¹⁹ Vgl. Bittner-Fessler, Krutzke, und Hermann, 52.

¹²⁰ Vgl. Doppler und Lauterburg, 80.

¹²¹ Vgl. Doppler und Lauterburg, 80.

¹²² Vgl. Bittner-Fessler, Krutzke, und Hermann, 53.

Durchhaltevermögen: Führungskräfte im Change dürfen nicht aufgeben, wenn sich der gewünschte Erfolg nicht sofort einstellt.

Stetige und ausdauernde Kommunikation¹²³.

Vor Beginn eines jeden Veränderungsprozesses sollten sich Führungskräfte auch zunächst selbst fragen, ob sie selbst hinter der Veränderung stehen und bereit sind die Organisation zu unterstützen. Denn die Einstellung des Managers zu seiner eigenen Arbeit ist grundlegend für den Erfolg und Misserfolg seiner Führungsfunktion¹²⁴. Es ist daher außerordentlich wichtig, dass Führungskräfte über ein hohes Maß an Selbstreflexion verfügen¹²⁵. Dies ist ebenfalls entscheidend um zu erkennen, wo es Veränderungsbedarf geben könnte, da man hierfür zunächst einmal das eigene Verhalten intensiv durchleuchten muss¹²⁶.

Führungskräfte müssen in Change Prozessen für eine ausreichende Veränderungsenergie im Unternehmen sorgen und, dass diese auch in den Veränderungsprozess eingebracht wird. Deshalb ist es wichtig, dass Führungskräfte eine Vorbildrolle einnehmen¹²⁷. In leitender Position ist es nicht möglich etwas von seinen Mitarbeiter:innen zu verlangen, zu dem man selbst nicht bereit ist. Man kann kein tolerantes Verhalten, Leistungsbereitschaft oder auch Vertrauen von der Belegschaft erwarten, wenn man nicht bereit ist dies auch selbst vorzuleben¹²⁸.

2.4.2 Persönlichkeitseigenschaften und Emotionale Intelligenz der Führungskraft

In den vergangenen Kapiteln wurde klar, dass auf Führungskräfte in Veränderungsprozessen besondere Anforderungen zu kommen. Sie müssen die Belegschaft begeistern und motivieren können, mit Widerständen umgehen und noch vieles mehr. Dazu wurden bereits einige Aspekte der Führung definiert und im letzten Kapitel auch einige Anforderungen an die

¹²³ Vgl. Bittner-Fessler, Krutzke, und Hermann, 53.

¹²⁴ Vgl. Doppler und Lauterburg, 82.

¹²⁵ Vgl. Bittner-Fessler, Krutzke, und Hermann, 45f.

¹²⁶ Vgl. Bünnagel, 47.

¹²⁷ Vgl. Bittner-Fessler, Krutzke, und Hermann, 53.

¹²⁸ Vgl. Bünnagel, 47.

Führungskräfte aufgezeigt. Jedoch spielt auch die Persönlichkeit der Führungskraft eine Rolle für den Erfolg des Veränderungsprozesses. Es sind Eigenschaften wichtig, wie Offenheit, Ehrlichkeit, Selbstvertrauen oder auch Zivilcourage. Denn mit diesen Eigenschaften gewinnt eine Führungskraft ihre Mitarbeiter:innen und ihre Herzen für sich, was deren gesamte Energie zu Gunsten der Veränderung mobilisiert¹²⁹.

Eine weitere Eigenschaft, welche für leitende Positionen unabdingbar ist, ist die Zielgerichtetheit¹³⁰. Sie setzt sich grundsätzlich aus den zwei Dimensionen Fokus und Energie zusammen. Fokus bezeichnet hierbei die Fähigkeit seine Aufmerksamkeit auf die wesentlichen Dinge richten zu können und Ziele bis zur Verwirklichung zu verfolgen. Die zweite Dimension, die Energie beschreibt das persönliche Engagement, den außergewöhnlichen Einsatz und die Begeisterung für die Arbeit. Eine Idealtypische Führungskraft, sollte nun beide Eigenschaften vereinen und dadurch als ein zielgerichteter Manager agieren¹³¹.

Auch die Willenskraft einer Führungskraft ist ein Persönlichkeitsmerkmal, das eine wichtige Rolle spielt, da Veränderungsprozesse, wie in schon vorherigen Kapiteln deutlich wurde, immer mit Widerständen verbunden sind¹³². Deshalb ist es wichtig, dass eine leitende Funktion nicht nur zielgerichtet, sondern auch mit einer gewissen Willenskraft agiert, um Prozesse zielführend zu planen, umzusetzen und nicht nach den ersten Widerständen aufzugeben.

Emotionale Intelligenz ist ein weiteres wichtiges Persönlichkeitsmerkmal, welches Führungskräfte benötigen, um den Wandel erfolgreich zu gestalten¹³³. Dies ist ein Merkmal, welches wichtig ist, um auf der Beziehungsebene erfolgreich und zielführend führen zu können. Man kann das beste Training haben, der schlaueste Mensch sein und unendlich gute Ideen liefern, aber ohne emotionale Intelligenz ist man keine gute Führungskraft¹³⁴. Das bedeutet jedoch nicht, dass beispielsweise IQ und technische Skills irrelevant sind, es

¹²⁹ Vgl. Doppler und Lauterburg, 80.

¹³⁰ Vgl. Lauer, 106.

¹³¹ Vgl. Lauer, 106.

¹³² Vgl. Lauer, 106.

¹³³ Vgl. Lauer, 107.

¹³⁴ Vgl. Daniel Goleman, „What makes a Leader?“, *Harvard Business Review* 76, Nr. 6 (1998): 94.

sind jedoch eher Einstiegs-Voraussetzungen für Führungspositionen, denn das, was alle erfolgreichen Führungskräfte gemeinsam haben, ist ein hohes Ausmaß an emotionaler Intelligenz¹³⁵. Daniel Goleman befasste sich umfangreich mit dem Thema der emotionalen Intelligenz und erarbeitete fünf Teilkomponenten¹³⁶:

1. Selbstreflexion: Selbstreflexion wurde bereits im vergangenen Kapitel thematisiert, doch sie spielt auch eine wichtige Rolle für die emotionale Intelligenz. Sie bezeichnet die Fähigkeit, die Wirkung der eigenen Stimmungen, Gefühle und Antriebe zu erkennen. Daneben hilft Selbstreflexion auch die eigenen Stärken zu entdecken, weshalb sie Goleman auch als Quelle des Selbstvertrauens bezeichnet¹³⁷.

2. Selbstkontrolle: Selbstkontrolle ist die Fähigkeit, plötzlich auftretende Stimmungen und Impulse zu beherrschen. Dadurch wird ein geregelter sozialer Umgang ermöglicht und damit der Grundstein für Vertrauenswürdigkeit gelegt. Gerade weil im Kontext der Veränderungen auch oft soziale Widerstände auftreten, hilft Selbstkontrolle dabei potenzielle Konflikte zu deeskalieren¹³⁸.

3. Motivation: Sie repräsentiert die Leidenschaft für die Arbeit aus Motiven, die über finanzielle Belohnungen hinausgehen. Laut Goleman ist sie auch die Basis für die zuvor bereits thematisierte Willenskraft¹³⁹.

4. Empathie: Dies ist die Fähigkeit, sich in die Gefühlswelt Anderer hineinzusetzen. Dies hilft, um soziale Situationen und damit auch die Gefühle, das Denken und Wollen aller Beteiligten, aus einem neutralen Standpunkt betrachten und analysieren zu können. Dadurch kann eine Führungskraft Widerstände und Probleme besser verstehen und angemessener mit Ihnen umgehen¹⁴⁰.

5. Soziale Kompetenz: Die soziale Kompetenz wurde bereits im vergangenen Kapitel thematisiert, Goleman definiert diese jedoch als Unterpunkt der

¹³⁵ Vgl. Goleman, 94.

¹³⁶ Vgl. Goleman, 95.

¹³⁷ Vgl. Goleman, 95f.

¹³⁸ Vgl. Goleman, 98f.

¹³⁹ Vgl. Goleman, 99f.

¹⁴⁰ Vgl. Goleman, 100f.

emotionalen Intelligenz. Für Goleman ist sie auch die Voraussetzung für Führung im Wandel schlechthin¹⁴¹.

Eine weitere Eigenschaft, welche erfolgreiche Führung voraussetzt, ist die individuelle Resilienz der Führungskräfte¹⁴². Aus dem lateinischen übersetzt bedeutet Resilienz „abprallen“ und wird als die Fähigkeit verstanden, Krisen zu meistern und als Anlass für Entwicklung zu nutzen, indem man auf eigene Ressourcen zurückgreift. Insgesamt gibt es jedoch unüberschaubar viele Definitionen¹⁴³, wobei alle mehr oder weniger das gleiche aussagen. Individuelle Resilienz bedeutet so viel wie Selbstführung, was auch ein gewisses Maß an Achtsamkeit und einen konstruktiven Umgang mit seinen Gefühlen und Gedanken bedeutet. Daneben impliziert Selbstführung auch ein Bewusstsein, beziehungsweise ein Zulassen der eigenen Verwundbarkeit und nicht nur das Abblocken von Stress und Krisen durch „mentale Härte“¹⁴⁴. Individuelle Resilienz sensibilisiert die Führungskraft für die eigene Stressanfälligkeit und liefert dadurch auch die Basis zur Einfühlung in die Belastungsgrenzen, Motivationsfaktoren und Bedürfnisse der Mitarbeitenden¹⁴⁵. Zum Thema, was eine resiliente Person im organisationalen Kontext ausmacht, gibt es viele verschiedene Theorien. Laut Coutu überlappen sich nahezu alle diese Theorien in drei Charakteristiken von resilienten Personen: Sie zeichnen sich durch eine standhafte Akzeptanz der Realität aus. Es gilt die Realität zu erfassen, zu verstehen und zu akzeptieren und beispielsweise falschen Optimismus abzulegen. Ein weiterer Punkt ist der tiefe Glaube, der oft durch starke Werte gestützt wird, dass das Leben einen Sinn hat. Zudem verfügen auch alle resilienten Personen über ein gewisses Maß an Improvisationsfähigkeit¹⁴⁶.

Aspekte der Persönlichkeit, wie beispielsweise Resilienz, emotionale Intelligenz oder auch Zielgerichtetheit und Willenskraft, spielen eine

¹⁴¹ Vgl. Goleman, 101f.

¹⁴² Vgl. Heiko Roehl u. a., Hrsg., *Organisationen klug gestalten: das Handbuch für Organisationsentwicklung und Change Management* (Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2016), 306.

¹⁴³ Vgl. Roehl u. a., 301.

¹⁴⁴ Vgl. Roehl u. a., 306.

¹⁴⁵ Vgl. Roehl u. a., 306.

¹⁴⁶ Vgl. Diane L. Coutu, „How Resilience Works“, *Harvard Business Review* 80, Nr. 5 (2002): 48.

entscheidende Rolle für den Erfolg und die Auswirkungen der individuellen Führung in Veränderungsprozessen. Es zeigt, dass erfolgreiche Führung also nicht nur auf professionellen und fachlichen Fähigkeiten basiert, sondern auch auf einer starken Persönlichkeit.

2.4.3 Kommunikation

Um seinen Job als Führungskraft gut zu machen ist es entscheidend, dafür zu sorgen, dass die richtigen Informationen zur richtigen Zeit am richtigen Ort ankommen und die richtigen Leute die richtigen Fragen auf die richtige Weise bearbeiten¹⁴⁷. Dies zu gewährleisten, funktioniert nur über Kommunikation. Das macht die Kommunikation zu dem zentralen Erfolgsfaktor von Veränderungsprozessen¹⁴⁸. Der Grund dafür ist auch, dass die Kommunikation in allen bereits beschriebenen Faktoren, welche den Erfolg einer Veränderung beeinflussen, enthalten ist und Führung selbst in erster Linie angewandte Kommunikation ist¹⁴⁹. Allerdings kann Kommunikation zugleich auch ein Misserfolgswort sein. Das liegt daran, dass Kommunikation immer Interpretationsbedürftig ist und Fehlinterpretationen möglicherweise zu Missverständnissen und gegebenenfalls zu Konflikten führen kann¹⁵⁰. Um diese Fehlinterpretationen zu vermeiden muss man sich zunächst bewusst machen, was man alles unter Kommunikation versteht und wie man diese definieren kann. Grundsätzlich kann man Kommunikation als Beziehung zwischen Sender und Empfänger verstehen¹⁵¹. Um wesentliche Merkmale dieser Beziehung zu verstehen, beschreibt Lauer diese im Rahmen von vier Gegensatzpaaren¹⁵².

Kommunikation kann formell oder informell sein. Formelle Kommunikation findet zum Beispiel im Rahmen von Meetings mit definierten Agenden statt und beinhaltet auch meist jegliche schriftliche Kommunikation. Informelle

¹⁴⁷ Vgl. Doppler und Lauterburg, 350.

¹⁴⁸ Vgl. Doppler und Lauterburg, 351; Vgl. Stolzenberg und Heberle, 104; Vgl. Lauer, 125.

¹⁴⁹ Vgl. Lauer, 125.

¹⁵⁰ Vgl. Lauer, 125.

¹⁵¹ Vgl. Stolzenberg und Heberle, 104.

¹⁵² Vgl. Lauer, 126.

Kommunikation umfasst alle anderen Wege der Kommunikation und ist damit häufiger und vermutlich auch wichtiger für das Change Management¹⁵³.

Daneben kann auch zwischen symmetrischer und asymmetrischer Kommunikation unterschieden werden. Asymmetrische Kommunikation ist beispielsweise eine E-Mail vom Vorstand, welche an alle versandt wird. Dies ist in Veränderungsprozessen oft notwendig, um Informationen und wichtige Neuigkeiten zu vermitteln, sie bringt jedoch auch die Gefahr mit sich, dass Betroffene das Gefühl haben nicht am Prozess beteiligt zu sein. Um eine möglichst eindeutige Kommunikation zu gewährleisten bietet sich ein symmetrischer Dialog an, welcher Nachfragen und Erläutern erlaubt, wodurch auch Missverständnisse aus dem Weg geräumt werden können¹⁵⁴.

Zudem kann auch medial und persönlich kommuniziert werden. Die beiden Extrema sind hierbei der persönliche Dialog und auf medialer Seite der Brief, wobei es noch viele Dinge zwischen diesen Extrema gibt, wie beispielsweise das Telefonat. Im Change Management spielt vor allem die persönliche Kommunikation eine bedeutende Rolle, auf Grund der emotionalen Komponente in Veränderungsprozessen. Allerdings ist auch hier zu betrachten, dass ohne den Einsatz von Medien Change Management kaum noch denkbar ist¹⁵⁵.

Abschließend lässt sich Kommunikation noch in analoge und digitale Kommunikation unterscheiden. Digital bedeutet hier das gesprochene beziehungsweise geschriebene Wort. Dies kann, bis auf Hör- oder Lesefehler, ohne Zweifel verstanden werden, denn ein „ja“ heißt ein „ja“. Allerdings ist damit noch nicht klar was damit gemeint ist. Es gilt den analogen Teil der Kommunikation zu deuten, wozu beispielsweise Gestik und Mimik gehören. Gerade diese Teile sind bei einer medialen Kommunikation nicht immer zugänglich oder auch nicht eindeutig zu interpretieren. Ohne analoge Kommunikation gehen also wichtige Informationen verloren, welche vor allem die emotionale Komponente der Kommunikation enthalten, die schließlich

¹⁵³ Vgl. Lauer, 126.

¹⁵⁴ Vgl. Lauer, 127.

¹⁵⁵ Vgl. Lauer, 127.

über das Verstehen oder auch Nichtverstehen entscheiden und somit gegebenenfalls Konflikte vermeiden oder auch auslösen können¹⁵⁶.

Kommunikation in all diesen Formen beeinflusst das Verhalten und die Einstellung von betroffenen Menschen. Das Hauptziel der Kommunikation ist es, diese Verhaltensweisen und Einstellungen zu Gunsten der Veränderung zu beeinflussen und Akzeptanz und Veränderungsbereitschaft zu fördern¹⁵⁷. Grundsätzlich kann man die Kommunikation als Katalysator des Change Managements sehen, denn allein durch Sie lässt sich eine Veränderung nicht erfolgreich managen, jedoch kann ein Wandel ohne Kommunikation weder initiiert noch durchgeführt werden. Als Katalysator des Wandels schreibt ihr Lauer vier besondere Aufgaben zu¹⁵⁸:

1. Schaffung von informatorischer Transparenz: Um einen Change Prozess reibungslos und zieleffizient durchzuführen ist es wichtig, dass Beteiligte und Betroffene ausreichend informiert sind. Hierbei ist es wichtig die Gründe und die Notwendigkeit des Wandels aufzuzeigen und die Vision und die Ziele zu nennen. Für Führungskräfte ist die Kommunikation der Vision eine wichtige Aufgabe, denn sie sind diejenigen, welche die direkten Ansprechpartner für ihre Mitarbeiter:innen sind. Sie müssen Fragen beantworten, die Inhalte der Vision verteidigen und sie schließlich in ihren Teams umsetzen, was eine Führungskraft zu einer Art Multiplikator der Vision macht¹⁵⁹. Die Visionskommunikation der Führungskräfte ist also sehr entscheidend, denn die wahre Kraft einer Vision entfaltet sich erst wenn der Großteil der Beteiligten ein gemeinsames Verständnis ihrer Richtung und Ziele haben¹⁶⁰.

2. Erkennen und Abschwächen von Widerständen: Letztendlich entstehen Widerstände aus fehlerhafter Kommunikation und insofern ist sie auch der Weg diese Widerstände mit Erfolg zu überwinden¹⁶¹.

3. Verstärkung von Prozessen im Sinne positiver Rückkopplung: Kommunikation bedarf es nicht nur, um Veränderungsprozesse auszulösen,

¹⁵⁶ Vgl. Lauer, 127f.

¹⁵⁷ Vgl. Bittner-Fessler, Krutzke, und Hermann, 104.

¹⁵⁸ Vgl. Lauer, 128f.

¹⁵⁹ Vgl. Stolzenberg und Heberle, 39f.

¹⁶⁰ Vgl. Kotter, 73.

¹⁶¹ Vgl. Lauer, 128.

sondern auch über den Verlauf des Prozesses anzufachen. Oft herrscht zu Beginn Skepsis, welche in Widerständen aufgeht. Um dies zu vermeiden ist es wichtig Feedback zu geben und damit zu zeigen, dass die eingeleiteten Mühen auch Erfolge erzielen, was die Motivation nicht nur erhält, sondern sogar vergrößert¹⁶².

4. Förderung sozialer Integration: Soziale Integration wurde bereits in Kapitel 2.3.3 als entscheidender Faktor im Change Management thematisiert. Auch hierfür ist Kommunikation die Basis, um soziale Abneigungen zu überwinden und ein positives Miteinander zu gewährleisten¹⁶³.

Wie schon im Laufe der Arbeit klar wurde, ist es also wichtig, dass sich Kommunikation nicht nur auf die sachliche Komponente beschränkt. Entscheidend ist auf die emotionale Situation der Betroffenen einzugehen und genügend Zeit einzuplanen, um sich mit den Gefühlen und Stimmungen der Beteiligten und Betroffenen zu beschäftigen¹⁶⁴.

Wie diese Kommunikation genau zu gestalten ist, kann man nicht generalisierend sagen. Allerdings ist der Bedarf nach geplanter Kommunikation umso höher, desto mehr Personen am Prozess beteiligt sind. Die Ausgestaltung der Kommunikation ist jedoch im Wesentlichen von den Zielsetzungen und Inhalten der konkreten Veränderung abhängig¹⁶⁵.

2.5 Literaturanalyse

In den vorangegangenen Abschnitten wurden die theoretischen Grundlagen zur Rolle von Führungskräften im Change Management detailliert untersucht. Es existieren jedoch nahezu unzählige mögliche Faktoren und Stellschrauben der individuellen Führung, welche den Erfolg einer Veränderungsmaßnahme beeinflussen können. Im folgenden Teil der Arbeit geht es nun darum, die wichtigsten dieser zahlreichen Faktoren zu ermitteln, wozu eine Literaturanalyse durchgeführt wurde. Es wurden Artikel und Paper der letzten 10 Jahre (2013 – 2023) gesammelt. Aus diesen wurde ermittelt, wie oft

¹⁶² Vgl. Lauer, 128f.

¹⁶³ Vgl. Lauer, 129.

¹⁶⁴ Vgl. Stolzenberg und Heberle, 105f.

¹⁶⁵ Vgl. Stolzenberg und Heberle, 106.

bestimmte Faktoren genannt wurden, um zu untersuchen, welche die wichtigsten und bedeutendsten Aspekte der Führung von Menschen, in Zeiten der Veränderung sind. Es wurde sich hierbei auf die letzten 10 Jahre beschränkt, um eine gewisse Aktualität zu wahren, da sich das Thema Führung in den letzten Jahrzehnten, wie schon in der Arbeit thematisiert, stark verändert und weiterentwickelt hat. Auf der anderen Seite geht es auch darum die große Masse an Literatur und Studien zum Thema Change Management einzugrenzen. Die Artikel und Studien, welche in der Analyse betrachtet wurden, arbeiteten mit unterschiedlichen Methodiken, von Fallstudien über quantitative Befragungen bis hin zu Literaturanalysen selbst. Anhang 1 zeigt, von welchen Quellen die Faktoren als erfolgskritisch ermittelt wurden und in Anhang 2 werden diese Quellen detaillierter aufgeführt. Die Ergebnisse dieser Analyse zeigt Abbildung 5.

Gestaltungsfaktor der Führung in Veränderungsprozessen	Anzahl der Nennungen
Effektive Kommunikation	[22]
Vision	[16]
Partizipation	[14]
Umgang mit Widerständen	[9]
Personalentwicklung/Qualifizierung	[8]
Komplexität steuern	[7]
Erfolge feiern, Anerkennung, Belohnen	[7]
Identifikation und Kommitment der Führungskraft	[6]
Vorbildrolle der Führungskraft	[6]
Vertrauen/Vertrauensaufbau	[6]
Empowerment	[5]
Empathie der Führungskraft	[4]
Technische und kognitive Fähigkeiten der Führungskraft	[3]

Abbildung 5: Literaturanalyse der Gestaltungsfaktoren der Führung in Veränderungsprozessen

Es wurden insgesamt 13 Faktoren ermittelt. Es ist hierbei jedoch zu betrachten, dass bei der vorliegenden Analyse nur Faktoren eine Rolle spielen, welche die individuelle Führung betreffen. Das heißt es wurden nur Aspekte berücksichtigt, die eine Führungskraft aktiv im Umgang mit der Belegschaft beeinflussen kann. Haben Studien bestimmte Führungsstile oder effiziente Führung generell als Erfolgsfaktoren ermittelt, so wurden diese für die Analyse nicht in Betracht gezogen. Ebenfalls wurden auch nur die Faktoren mit den meisten Nennungen in Betracht gezogen und Aspekte mit vereinzelt Nennungen wurden nicht mit in die Analyse aufgenommen. Das dient dazu, eine gewisse Übersichtlichkeit zu wahren und Ziel der Arbeit ist auch sich auf die wichtigsten Gestaltungsfaktoren zu fokussieren. Wie Abbildung 5 zeigt ergeben sich zahlreiche wichtige Aspekte der Führung, welche den Erfolg von Veränderungen beeinflussen. Bei den wichtigsten Faktoren handelt es sich, um Kommunikation, Vision und Partizipation (siehe Anzahl der Nennungen in Abbildung 5). Es ist jedoch zu beachten, dass verschiedene Faktoren andere Faktoren in gewisser Weise bedingen oder beinhalten. So ist beispielsweise das Aufbauen von Vertrauen ohne Kommunikation nicht möglich.

Wie mit diesen Faktoren, welche durch die Literaturanalyse als erfolgskritisch identifiziert wurden, umzugehen ist, wird im Verlaufe der Arbeit im Rahmen des Best-Practice Konzepts erläutert.

3. Empirische Untersuchung

In Anbetracht der Komplexität und Dynamik organisatorischer Veränderungsprozesse ist eine empirische Untersuchung von entscheidender Bedeutung, um tiefe Einblicke in die spezifischen Herausforderungen und Erfolgsfaktoren zu gewinnen. Eine rein theoretische Annäherung an das Thema könnte möglicherweise nicht die Vielschichtigkeit und Individualität der Faktoren erfassen, die den Wandel in Unternehmen beeinflussen. Die empirische Untersuchung ist somit von essenzieller Bedeutung, um nicht nur theoretische Konzepte zu validieren, sondern auch neue Erkenntnisse zu generieren, die einen konkreten Beitrag zur Verbesserung von Change Management Praktiken in Unternehmen leisten können.

3.1 Auswahl der Untersuchungsmethode

Es gibt viele verschiedene Wege und Möglichkeiten empirisch Daten zu erheben. Für die empirische Untersuchung dieses Forschungsprojekts werden Expert:inneninterviews als primäre Methode gewählt, wobei es sich um semi-strukturierte Leitfadeninterviews handelt¹⁶⁶. Sie bieten eine effektive Möglichkeit tiefgreifende Einblicke in die Erfahrungen und Perspektiven von qualifizierten Fachleuten zu gewinnen, insbesondere im Kontext von organisatorischem Wandel und Führung.

Die Auswahl dieser Methode basiert auf der Annahme, dass Führungskräfte und Berater:innen aufgrund ihrer beruflichen Erfahrung in der Lage sind, einzigartige Einsichten zu den psychologischen Mechanismen, der Bedeutung von emotionaler Intelligenz und Empathie, sowie den Gestaltungsfaktoren der Führung im Veränderungsprozess zu liefern.

Die Expert:inneninterviews ermöglichen eine qualitative Erfassung von tiefergehenden Informationen, anhand des Sonderwissens der Expert:innen¹⁶⁷. Die Methodik des semi-strukturierten Leitfadeninterviews erlaubt es auf spezifische Aspekte genauer einzugehen, die im Rahmen von

¹⁶⁶ Vgl. Sabina Misoch, *Qualitative Interviews* (De Gruyter, 2019), 119.

¹⁶⁷ Vgl. Misoch, 119.

standardisierten Umfragen möglicherweise nicht angemessen behandelt werden könnten.

3.2 Auswahl und Vorstellung der Interviewpartner:innen

Die Auswahl der Interviewpartner:innen wurde gezielt getroffen, um eine breite und fundierte Perspektive auf die Thematik der Gestaltungsfaktoren des Wandels zu erhalten. Die Expert:innengruppe setzt sich aus fünf Persönlichkeiten zusammen, die aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung und ihrer jeweiligen Positionen in verschiedenen Branchen wertvolle Einblicke in das Change Management bieten können. Die genauen Namen der Expert:innen werden im Rahmen dieser Arbeit nicht genannt.

Expertin 1 (Consultant bei einer Unternehmensberatung)

Expertin 1 ist seit mittlerweile fast drei Jahren Consultant bei einer großen deutschen Unternehmensberatung, welche ihren Fokus auf agilem Projektmanagement hat und branchenübergreifend Kunden betreut. Der Name der Beratung wird aus Datenschutzgründen nicht genannt. Sie hat damit umfassende Expertise im Bereich Consulting und hat bereits an zahlreichen Change-Projekten mitgewirkt. Daneben hat Sie selbst einige Projekte geleitet, was zur Folge hatte, selbst Teams zu führen. Durch ihr großes theoretisches Wissen zum Thema organisationalen Veränderungen und der praktischen Erfahrung durch die Betreuung zahlreicher Projekte, werden Ihre Einblicke und Perspektiven einen großen Mehrwert für die Untersuchung bieten.

Expertin 2 (Senior Consultant bei Kraus & Partner)

Expertin 2 ist ebenfalls in der Beratung tätig. Sie ist Senior Consultant bei Kraus & Partner, einer Unternehmensberatung, welche sich seit über 35 Jahren auf Change und Transformation spezialisiert. Hier ist sie seit circa zwei Jahren tätig und in beratender Rolle häufig das Pendant für Führungskräfte. Daneben war Sie über 25 Jahre selbst als Führungskraft tätig, währenddessen sie Teams geführt und Veränderungen implementiert hat. Durch die Kombination aus eigener Führungserfahrung und Erfahrung im Bereich der Beratung und dem Begleiten von organisationaler Veränderung qualifiziert sie

sich hervorragend als Expertin für den vorliegenden Untersuchungsgegenstand.

Experte 3 (Cultural Transformation Office und HR-Strategie bei Daimler Buses)

Experte 3 ist seit sieben Jahren in der Position Cultural Transformation Office und HR-Strategie bei Daimler Buses tätig. In der Position geht es darum die Unternehmenskultur hin zu einem internen Zielbild weiterzuentwickeln. Hierbei spalten sich die Tätigkeiten in drei Bereiche. Die Personalentwicklung, die Begleitung von organisationalen Transformationsprozessen und die Strategie selbst. Experte 3 ist in dieser Position nun seit mittlerweile zwei Jahren auch in einer Führungsposition mit einem Team von 11 Leuten, welches sich aus internen Unternehmensberater:innen und teilweise Projektmanagern zusammensetzt. Experte 3 ist auch ausgebildeter systemischer Berater und damit selbstständig nebenbei tätig.

Experte 4 (Abteilungsleiter BMW)

Seit 2021 fungiert Experte 4 als Abteilungsleiter im einzigen Vollwerk für Motorräder weltweit bei BMW in Berlin. Mit rund 100 Mitarbeiter:innen, darunter vorwiegend Ingenieure, leitet er eine Abteilung, die sich auf die Entwicklung und Industrialisierung neuer Produkte spezialisiert hat. In Bezug auf Change Management hat Experte 4 umfangreiche Erfahrungen im Rahmen der branchenweiten Umstellung auf Elektromobilität gesammelt. Insbesondere bei Motorrädern, wo sich die Transformation vom Verbrennungsmotor hin zur Elektromobilität, begleitet von umfassenden Digitalisierungsaspekten, als bedeutendes HR-Transformationsthema manifestiert. Seine Einblicke werden wertvolle Erkenntnisse zu den Herausforderungen und Erfolgsfaktoren im Kontext des aktuellen Wandels bieten.

Expertin 5 (IT Lead Senior Technical Analyst Enduser Services and IT Development bei 3M Deutschland GmbH)

Expertin 5 verfügt über eine 27-jährige Karriere bei der 3M Deutschland. In ihrer aktuellen Position leitet sie ein Team von zwölf Mitarbeiter:innen und koordiniert zusätzlich einen externen Dienstleister. Ihr Zuständigkeitsbereich

umfasst das gesamte Gebiet des Servicemanagements und der IT-Infrastruktur, einschließlich Change Management nach ITIL-Prozessen. Die Mischung aus Führungsverantwortung und operativen Aufgaben in ihrer gegenwärtigen Position bietet eine facettenreiche Perspektive, die wertvolle Einblicke in die Gestaltungsfaktoren des Wandels liefern kann.

Die Zusammensetzung dieser Expert:innengruppe gewährleistet eine vielfältige Betrachtung der Thematik aus verschiedenen Blickwinkeln und Branchen. Dies ermöglicht eine umfassende Analyse der Gestaltungsfaktoren des Wandels im Kontext von Führung und Veränderungsmanagement.

3.3 Durchführung der Interviews

Das Expert:inneninterview ist ein qualitatives Interview und damit ist ein Leitfaden ein zentrales Element, welches eine Steuerungs- und Strukturierungsfunktion erfüllt¹⁶⁸. So wurden auch die Interviews für diese Arbeit mittels eines Interviewleitfadens (siehe Anhang 3) durchgeführt. Dieser Leitfaden dient dazu, die relevanten Themenbereiche aufzulisten, eine gewisse Vergleichbarkeit zu gewähren und zugleich das gesamte Gespräch zu strukturieren, wobei in diesem Fall flexibel mit dem Leitfaden umgegangen wurde, um einen natürlichen Gesprächsfluss zu gewährleisten. Der Leitfaden wurde hierbei nach dem Schema von Sabine Misoch erstellt, welche den Leitfaden in vier Phasen unterteilt: Informationsphase, Aufwärmphase, Hauptphase und Abschlussphase¹⁶⁹. In der Informationsphase werden die Expert:innen begrüßt, sich bei Ihnen bedankt und es wurden Hintergrund und Zielsetzung der Arbeit erläutert und Informationen zum Datenschutz ausgetauscht. Die Aufwärmphase dient den Expert:innen sich, ihre Position und ihre Tätigkeiten vorzustellen und ihre Erfahrung mit dem Thema Change Management zu schildern. Die Hauptphase des Interviews besteht im Grunde aus vier Themenblöcken. Zunächst wird genauer auf Widerstände und deren Auswirkungen, Ursachen und den Umgang mit ihnen eingegangen. Daraufhin werden auf grundsätzliche Gestaltungsfaktoren der Führung eingegangen, welche die Motivation und Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitenden

¹⁶⁸ Vgl. Misoch, 65.

¹⁶⁹ Vgl. Misoch, 68f.

erhöhen können. Im Anschluss wird noch auf hilfreiche Persönlichkeitseigenschaften von Führungskräften eingegangen und auf die Bedeutung von emotionaler Intelligenz. In der Abschlussphase wird das Gespräch abrundend zu Ende gebracht.

Es ist jedoch zu beachten, dass sich nicht strikt an den Interviewleitfaden gehalten wurde, also nicht alle Fragen deckungsgleich in jedem Interview gestellt wurden. Es wurden einzelne Fragen und Reihenfolgen je nach Situation angepasst, sodass das Interview den Charakter eines natürlichen Gespräches hat.

3.4 Datenauswertung

Die Auswertung von Expert:inneninterviews erfolgt meist als typologisierende Analyse, so auch die Auswertung der hier geführten Interviews. Diese Analyse besteht aus mehreren Schritten, welche sukzessive aufeinander aufbauen, in denen das Material Stück für Stück verdichtet wird. Zudem wird die Analyse der Interviews themenorientiert durchgeführt¹⁷⁰. Zunächst wurden die Interviews transkribiert (siehe Anhang 4-8). Als nächsten Schritt folgt nach Misoch die Paraphrasierung¹⁷¹, welche im Zuge dieser Arbeit jedoch nicht durchgeführt wurde um näher am Originaltext, beziehungsweise dem Gesagten der Expert:innen zu bleiben, was der Umfang des Materials auch ermöglicht. Daraufhin folgt die Codierung oder Kategorisierung. Hierbei wurde mit einer induktiven Kategorienbildung gearbeitet. Es wurden also Kategorien direkt aus dem Material in einem verallgemeinernden Prozess abgeleitet. Dieses Vorgehen ist für eine qualitative Analyse der Inhalte sehr hilfreich¹⁷². Die gebildeten Kategorien wurden im anschließenden Schritt thematisch verglichen und es wurden verschiedene Textpassagen zu gleichen Themenfeldern gebündelt (siehe Anhang 9). Anschließend wurde dieses Material typologisch analysiert. Das bedeutet, dass das gesamte Material

¹⁷⁰ Vgl. Misoch, 123f.

¹⁷¹ Vgl. Misoch, 124.

¹⁷² Vgl. Philipp Mayring, *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*, 12. überarbeitete Auflage (Weinheim Basel: Beltz, 2015), 85.

anhand von Teilthemen reorganisiert wurde, sodass nicht mehr die Fälle, sondern die Themen die Dimension bestimmen¹⁷³.

3.5 Ergebnisse

Die Expert:inneninterviews haben facettenreiche Erkenntnisse zu verschiedenen Arten von Widerständen und deren Gründen erfasst. In Bezug auf die Widerstandsarten ist zum einen der offensichtliche Widerstand zu nennen, bei dem Menschen durch deutliches Verhalten ihre Ablehnung zum Ausdruck bringen. Auf der anderen Seite tritt verdeckter Widerstand auf, der sich durch Rückzug, stille Sabotage und einen Rückgang des Engagements auszeichnet.

Die Gründe für diese Widerstände können, laut der Aussagen der Expert:innen vielseitig sein. Der Widerstand durch Verletzung entsteht, wenn Menschen sich durch mangelnde Wertschätzung, Beteiligung oder Kommunikation verletzt fühlen. Unsicherheit und Ängste vor dem Unbekannten, verbunden mit Zweifeln am Erfolg der Veränderung, können weitere Gründe für Widerstände gegen Veränderungen sein. Ebenso spielt Skepsis gegenüber der Veränderung an sich eine Rolle. Mangelnde Kommunikation wird ebenfalls als Auslöser für Widerstand identifiziert, ebenso wie der Verlust von Verantwortungsbereichen und eine damit verbundene Unsicherheit, ob das Neue, beziehungsweise das Ergebnis der Veränderung, in der Lage ist diesen Verlust zu kompensieren.

Im Umgang mit dem Widerstand betonen die Expert:innen die Notwendigkeit, aktiv damit zu arbeiten. Die Bewältigung erfolgt durch Kommunikation, wobei der Widerstand als eine Chance betrachtet wird. Die Führungskraft muss in den Dialog treten, um die Energie des Widerstands zu nutzen und vertiefende Gespräche dienen dazu, Skepsis und Ängste zu entkräften. Ein persönlicher Dialog, gepaart mit aufgebautem Vertrauen, stellt laut der Aussage der Expert:innen einen erfolgversprechenden Ansatz dar, um den Widerstand zu bewältigen.

¹⁷³ Vgl. Misoch, 124.

Neben Erkenntnissen zum Thema Widerstand auf Veränderungen ergab die Analyse der Interviews Einblicke in Faktoren, welche den Erfolg von Veränderungen entscheidend beeinflussen.

Aus den Interviews wurde klar, dass das Thema Kommunikation eine sehr entscheidende Rolle spielt. Eine klare Kommunikation des Zwecks der Veränderung durch eine „Story“ und Vision ist laut Aussage der Expert:innen einer der entscheidenden Aspekte. Daneben spielt auch Feedback eine wichtige Rolle, insbesondere im Umgang mit Widerständen, wobei Menschen ermutigt werden sollten, konstruktives Feedback zu geben. Hierbei ist es wichtig, das Gefühl zu vermitteln, dieses Feedback auch ernst zu nehmen und wirklich damit zu arbeiten. Daneben wurde auch die Wichtigkeit betont, sich nicht nur auf die Kommunikation der Ergebnisse zu fokussieren, sondern hierbei auch einen Fokus auf Prozesse zu legen. Es geht darum „Black Boxes“ zu vermeiden und die Art und Weise, wie man Ergebnisse erzielt hat, oder erzielen will, zu kommunizieren. Daneben betonten die Expert:innen, dass die Kommunikation im Kontext des Wandels verstärkt auf emotionaler Ebene stattfinden sollte, im Vergleich zum Tagesgeschäft.

Neben der Kommunikation wurde auch die Beteiligung der Mitarbeiter:innen am Prozess als essenziell herausgestellt. Beschäftigte wollen gehört und auch beteiligt werden. Die Anerkennung und vor allem auch das Zulassen von Ideen sind hierbei wichtige Aspekte.

Auch das Thema Wertschätzung wurde von den Expert:innen betont. Es ist wichtig diese „mitzunehmen“, indem man sie wertschätzt und das nicht nur auf monetärer, sondern auch auf zwischenmenschlicher und emotionaler Ebene. Ein weiterer Aspekt, welcher genannt wurde, ist Beständigkeit. Es ist, laut der Expert:innen wichtig, Kommunikation oder Ähnliches nicht zu schnell abzustellen. Als einer der häufigsten Fehler in Veränderungsprozessen wurde genannt, dass Kommunikation zu schnell abgestellt wird und man das Gefühl hat, es sei bereits bei jedem:r angekommen.

Ein weiteres Ergebnis der Interviewanalyse ist die Bedeutung einer umfassenden Situationsanalyse vor der Umsetzung, denn es ist wichtig Tools und Frameworks entsprechend anzupassen. Es wurde auch die Bedeutung der Etablierung neuer Prozesse und Verhaltensweisen betont. Es ist Aufgabe

der Führungskräfte sicherzustellen, dass die Veränderung tatsächlich in der Praxis gelebt wird. Als weitere wichtige Punkte für den Erfolg von Veränderungsprozessen wurden auch die Kompetenz von Führungskräften Entscheidungen zu treffen und das Erzielen kurzfristiger Erfolge genannt. Die Veränderungsbereitschaft und die positive Positionierung der Führungskraft selbst gegenüber der Veränderung sind laut den Expert:innen entscheidend. Zudem muss die Führungskraft die Veränderung und deren Auswirkungen verstehen und über grundlegende Kenntnisse im Change Management verfügen. Daneben wurde auch die Fähigkeit Visionen zu entwickeln und eine strategische Weitsicht als wichtige Fähigkeiten für Führungskräfte im Veränderungsprozess hervorgehoben.

Eine weitere Erkenntnis aus der Auswertung der Interviews ist die große Bedeutung von emotionaler Intelligenz. Alle Expert:innen waren sich einig, dass diese eine sehr entscheidende Eigenschaft von Führungskräften in Veränderungsprozessen ist. Aus den Interviews wurde klar, dass der Mensch bei Veränderungen immer im Fokus steht und ein durchgehender Dialog, auch auf emotionaler Ebene entscheidend ist und das über die komplette Dauer des Prozesses. Nicht nur hierbei wurde immer wieder die Bedeutung von emotionaler Intelligenz betont. Es ist für die Expert:innen entscheidend eine gewisse Menschlichkeit mitzubringen und mit einem hohen Ausmaß von Empathie und Selbstreflexion den Betroffenen der Veränderung zu begegnen.

Zusammenfassend haben die Expert:inneninterviews vielfältige Erkenntnisse zu verschiedenen Widerstandsarten und deren Ursachen sowie wichtigen Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse geliefert. Es wurden viele verschiedene Aspekte genannt, besonders hervorzuheben sind jedoch die Schlüsselrolle der Kommunikation und die Bedeutung einer gewissen Menschlichkeit, beziehungsweise emotionalen Intelligenz, sowie die Vision und Nutzen-Kommunikation der Veränderung.

4. Best Practice Konzept

Wenn man Veränderungen betrachtet, muss der erste Blick immer auf den Menschen fallen¹⁷⁴. Sie spielen für eine Veränderung eine entscheidende Rolle. Der Erfolg einer Veränderungsmaßnahme steht und fällt mit der Veränderungsbereitschaft und Motivation der einzelnen Menschen in einer Organisation. Die Führungskraft ist für diese Menschen ein erster Ansprechpartner und eine Bezugsperson und hat damit auch zahlreiche Möglichkeiten die Veränderungsbereitschaft, die Motivation oder auch die Performanz seiner Mitarbeitenden entscheidend zu beeinflussen. Somit spielt die Führungskraft eine entscheidende Rolle in Change Management Prozessen und der Erfolg einer Veränderung hängt stark von den Fähigkeiten dieser ab¹⁷⁵.

Im Verlauf der Arbeit wurden über verschiedene Arten und Weisen Informationen gesammelt, wie eine Führungskraft am besten in Zeiten von Veränderungen mit seinen Mitarbeitenden umgehen sollte und auf was es besonders ankommt, um den Erfolg von Veränderungsmaßnahmen zu fördern. Das folgende Kapitel umfasst nun ein Best Practice Konzept mit Handlungsempfehlungen für Führungskräfte in Veränderungsprozessen. Es wird darauf eingegangen, welche die wichtigsten Faktoren und Stellschrauben sind und auf was Führungskräfte in Zeiten von Veränderungen besonders achten sollten. Die Inhalte dieses Best Practice Konzeptes basieren auf der aufgearbeiteten Literatur im Theorieteil der Arbeit, der Literaturanalyse und der Ergebnisse der durchgeführten Expert:inneninterviews. Zunächst werden einzelne Faktoren beschrieben, welche den Erfolg einer Veränderungsmaßnahme beeinflussen und anschließend wird auf Aspekte der Führungskraft selbst eingegangen.

Jede Veränderung hat einen eigenen Kontext und nicht alle Veränderungen sind gleich. Es gibt viele verschiedene Ansätze und Methoden, um erfolgreich durch einen Change zu navigieren. Es gibt jedoch keine Universallösung, welche immer zu größtmöglichem Erfolg führt. In jedem Unternehmen sind die

¹⁷⁴ Vgl. Bünnagel, 2.

¹⁷⁵ Vgl. Magsaysay und Hechanova, 1.

sozialen Konstrukte oder die Unternehmenskultur unterschiedlich, was damit auch jeden Veränderungsprozess unterschiedlich macht. Daneben betreffen Veränderungen die unterschiedlichsten Themen in Unternehmen und auch die Ausmaße, wie zum Beispiel die Zahl der Betroffenen, unterscheiden sich bei jeder Veränderung und in jedem Unternehmen. Dadurch wird der Kontext, in dem sich eine Veränderung befindet zu einem wichtigen Faktor¹⁷⁶. Es ist deshalb wichtig für Führungskräfte sich diesem Kontext bewusst zu werden. Es gilt zunächst die Ausgangssituation zu analysieren und dementsprechend Tools und Frameworks anzupassen¹⁷⁷.

Die Kommunikation spielt bei Veränderungsprozessen die entscheidendste Rolle. In der Literaturanalyse wurde eine effektive Kommunikation am häufigsten als kritischer Erfolgsfaktor genannt und auch alle Expert:innen betonten die große Bedeutung von Kommunikation¹⁷⁸. Der Grund dafür ist, dass Kommunikation alle anderen Faktoren betrifft und in gewisser Weise sogar bedingt. In Kapitel 2.4.3 wurde bereits genauer auf die große Bedeutung und die Funktion von Kommunikation eingegangen. Sie steht mit jedem Gestaltungsfaktor in gewisser Weise in einer Beziehung. Im Folgenden wird nun auf weitere Gestaltungsfaktoren des Wandels eingegangen.

Einer der wichtigsten Aspekte, um eine Veränderung erfolgreich zu gestalten ist eine Vision. Sie bietet eine grundlegende Orientierung, schafft bei den Mitarbeitenden Motivation und hilft dabei die Veränderung anhand eines gemeinsamen Zielzustandes zu koordinieren. Wie eine Vision auf Mitarbeiter:innen wirkt wurde bereits in Kapitel 2.3.3 beschrieben. Hierbei ist es entscheidend mittels der Vision zu vermitteln, warum dieser Weg gegangen wird und dafür zu sorgen, dass dies auch jede:r versteht, um dadurch eine geteilte und verständliche Notwendigkeit der Situation zu schaffen¹⁷⁹. Im Folgenden wird genauer darauf eingegangen, was eine erfolgreiche Vision ausmacht und welche Aspekte besonders fokussiert werden sollten. Lauer

¹⁷⁶ Vgl. Noora Jansson, „Organizational Change as Practice: A Critical Analysis“, *Journal of Organizational Change Management* 26, Nr. 6 (14. Oktober 2013): 1014.

¹⁷⁷ Vgl. Transkript Expertin 1, 2f.

¹⁷⁸ Vgl. Transkript Expertin 1, 2; Vgl. Transkript Expertin 2, 3; Vgl. Transkript Experte 3, 2; Vgl. Transkript Experte 4, 4; Vgl. Transkript Expertin 5, 2.

¹⁷⁹ Vgl. Transkript Expertin 2, 2; Vgl. Transkript Expertin 1, 2f.; Vgl. Transkript Expertin 5, 2; Vgl. Transkript Experte 3, 3.

definierte hierzu fünf Prinzipien, die zu berücksichtigen sind, um eine Vision erfolgreich zu gestalten¹⁸⁰.

1. Prägnanz und individueller Bezug auf das Unternehmen

Es ist wichtig, dass eine Vision nicht so allgemein formuliert wird, dass sie zwischen verschiedenen Unternehmen oder verschiedenen Phasen innerhalb eines Unternehmens austauschbar ist. Besonders im Kontext des Change Managements ist es entscheidend, dass der konkrete und spezifische Bedarf für Veränderungen klar kommuniziert wird¹⁸¹.

2. Motivationale Wirkung auf die Mitarbeiter:innen

Motivation ist, wie bereits erwähnt, neben der Orientierung ein zentraler Bestandteil einer Vision. Dabei soll die Vision einen Zustand beschreiben, der für die Mehrheit der Mitarbeiter:innen erstrebenswert ist. Es gilt, ein Bild zu entwerfen, das eine faszinierende Wirkung hat, jedoch nicht so unrealistisch ist, dass es als Utopie wahrgenommen wird. Die Erreichbarkeit muss weiterhin greifbar bleiben, da sonst die motivierende Kraft im Keim erstickt¹⁸².

3. Ethische Korrektheit

Die Tatsache, dass Visionen erstrebenswerte Zustände beschreiben sollen bedeutet nicht zwangsläufig, dass sie für Einzelne keine Nachteile mit sich bringen können. Es ist vorrangig wichtig sicherzustellen, dass die Bewertung "erstrebenswert" aus einer ganzheitlichen Perspektive heraus erfolgt und unter Berücksichtigung der Gesamtinteressen¹⁸³.

4. Klare und verständliche Formulierung

Bei einer Vision ist es wichtig, dass sie einfach und verständlich ist. Laut Kotter sollte eine Vision innerhalb von fünf Minuten erklärt werden können¹⁸⁴. Dies ist sinnvoll, wenn man bedenkt, dass eine Vision eine vielfältige Gruppe von Menschen mit unterschiedlichen Funktionen, Bildungsständen und Hierarchieebenen überzeugen muss. Daher ist es nicht nur wichtig, dass sie

¹⁸⁰ Vgl. Lauer, 116–120.

¹⁸¹ Vgl. Lauer, 116.

¹⁸² Vgl. Lauer, 116f.

¹⁸³ Vgl. Lauer, 118f.

¹⁸⁴ Vgl. Kotter, 63.

kurz ist, sondern auch, dass die Sprache einfach gehalten wird. Kurze, prägnante Sätze und vor allem bildhafte Analogien unterstützen dabei, da diese stärker die Emotionen ansprechen und somit auch größere Motivation entfachen können¹⁸⁵.

5. Operationalisierbarkeit bei gleichzeitiger Flexibilität

Es ist wichtig, dass eine Vision mit eindeutigen Zielen und Maßnahmen umsetzbar ist. Es ist jedoch wichtig Gestaltungsfreiraum zu ermöglichen, da Autonomie die intrinsische Motivation fördert. Zudem ermöglicht dieser Freiraum den Mitarbeiter:innen ihr Fachwissen einzubringen, um die Vision bestmöglich umzusetzen. Es gilt also die perfekte Symbiose aus Operationalisierbarkeit und Flexibilität zu finden¹⁸⁶.

Diese von Lauer beschriebenen Punkte sind Voraussetzungen, welche jede Vision mitbringen sollte. Zur konkreten Erstellung einer Vision gibt es zahlreiche Möglichkeiten. Eine Methode ist beispielsweise der Visionsentwicklungsworkshop nach Stolzenberg¹⁸⁷.

Der Faktor der Vision steht und fällt jedoch mit dem Faktor der Kommunikation¹⁸⁸. Es gilt sie an die Betroffenen stetig und konsequent zu kommunizieren und dafür zu sorgen, dass diese auch von allen verstanden wird, um die angestrebte Wirkung zu erzielen. Hierzu ist es hilfreich die Vision mit einer Story zu verknüpfen und es ist wichtig dafür zu sorgen, dass alle immer und immer wieder die gleiche Geschichte erzählen¹⁸⁹. Denn erst wenn die Vision jedes einzelne Mitglied in einer Organisation erreicht, kann sie ihre volle Kraft entfachen. Daher liegt ein großes Augenmerk auf den Führungskräften, da diese die direkten Ansprechpartner:innen oder Bezugspersonen von Mitarbeiter:innen sind¹⁹⁰. Wie man diese Visionskommunikation gestalten kann, beschreiben Stolzenberg und Heberle umfangreich in ihrem Buch „Change Management“¹⁹¹.

¹⁸⁵ Vgl. Lauer, 119.

¹⁸⁶ Vgl. Lauer, 119f.

¹⁸⁷ Vgl. Stolzenberg und Heberle, 22–35.

¹⁸⁸ Vgl. Transkript Experte 4, 3.

¹⁸⁹ Vgl. Transkript Experte 3, 3.

¹⁹⁰ Vgl. Stolzenberg und Heberle 39.

¹⁹¹ Vgl. Stolzenberg und Heberle, 37–67.

Ein weiterer entscheidender Punkt für einen erfolgreichen Veränderungsprozess, welcher in der Literaturanalyse neben Kommunikation und Vision am häufigsten genannt wurde, ist die Partizipation, beziehungsweise Beteiligung von Mitarbeiter:innen. Auch die Expert:innen waren der Meinung, dass eine Beteiligung der Betroffenen entscheidend ist¹⁹². Bereits in Kapitel 2.3.3 wurde beschrieben, wie die Partizipation Ihren Erfolgsbeitrag leistet. Partizipation sollte schon mit der Planung beginnen und bis hin zur Evaluation anhalten¹⁹³. Schon bei der Erstellung der Vision, beziehungsweise des Zielbildes, ist es entscheidend Erfahrungen auszutauschen und das Sonderwissen der einzelnen Mitarbeiter:innen aus spezifischen Bereichen zu nutzen¹⁹⁴. Diese frühzeitige Beteiligung führt dazu, dass man unter den Betroffenen Mitstreiter findet, welche die Veränderung dann weiter bewerben¹⁹⁵. Bei dieser Einbeziehung ist es sehr wichtig darauf zu achten, dass diese auch ernsthaft ist. Es ist wichtig Ideen nicht nur zuzulassen, sondern auch das Gefühl zu vermitteln mit diesen ernsthaft zu arbeiten und dies dann auch zu tun¹⁹⁶. Eine Mitgestaltungserwartung zu erzeugen und diese im Anschluss zu enttäuschen wäre fatal¹⁹⁷. Zudem ist es auch wichtig möglichst Alle einzubeziehen und dies zielgruppengerecht. Das heißt möglichst da, wo ein besonderer Erfolgsbeitrag erwartet werden kann. Zudem kann es helfen, die Einbeziehung vorab zu planen und in bestimmten Fällen sogar externe professionelle Unterstützung in Anspruch zu nehmen¹⁹⁸. Im Bereich der Partizipation ist das Spektrum der Methoden, wie man Mitarbeitende beteiligen kann nahezu unüberschaubar. Ausgewählte Methoden wären hierbei beispielsweise Gruppenmoderationen oder Mitarbeiterbefragungen¹⁹⁹.

In Kapitel 2.3.3 wurde die große Bedeutung von Personalentwicklung beziehungsweise der Qualifizierung bereits aufgeführt. Es ist wichtig Mitarbeitende zu qualifizieren, um beispielsweise neu entstehende Aufgaben

¹⁹² Vgl. Transkript Experte 3, 3; Vgl. Transkript Expertin 5, 3; Vgl. Transkript Expertin 2, 2.

¹⁹³ Vgl. Stolzenberg und Heberle, 175.

¹⁹⁴ Vgl. Transkript Expertin 5, 3; Vgl. Transkript Expertin 2, 2.

¹⁹⁵ Vgl. Transkript Experte 3, 3.

¹⁹⁶ Vgl. Lauer, 156.

¹⁹⁷ Vgl. Transkript Experte 3, 3.

¹⁹⁸ Vgl. Lauer, 157f.

¹⁹⁹ Vgl. Lauer, 159–167.

und Tätigkeiten bewältigen zu können²⁰⁰. Qualifizierung kommt hierbei im Vergleich zur Vision, Kommunikation und Beteiligung erst recht spät im Veränderungsprozess zum Tragen. Erst wenn eine Veränderung abschließend geplant ist, können Mitarbeitende entsprechend qualifiziert werden²⁰¹. Zunächst müssen betroffene Funktionen und Anforderungen analysiert werden und darauf folgt die Ermittlung von Qualifizierungsbedarf. Im Anschluss daran müssen nun die Qualifizierungsmaßnahmen umgesetzt werden²⁰². Die Tools und Methoden, wie man seine Mitarbeiter:innen nun qualifiziert sind sehr vielseitig und hängen stark von dem Lerninhalt ab.

Widerstände treten bei nahezu jeder noch so gut geplanten Veränderung auf. Entscheidend ist nur, wie mit diesen Widerständen umgegangen wird²⁰³. Zunächst einmal ist es für Führungskräfte wichtig Widerstände zu identifizieren und mögliche Ursachen zu kennen. Wie sich diese Widerstände äußern können und welche psychologischen Prozesse dahinterstehen, wurde in Kapitel 2.2 erläutert. Weitere Gründe für diese Widerstände sind jedoch auch häufig die Nichtbeachtung anderer aufgeführter Gestaltungsfaktoren wie beispielsweise eine unzureichende Qualifizierung oder Beteiligung. Häufig ist jedoch die Kommunikation ein entscheidender Faktor, welcher zu Widerständen führt²⁰⁴. Allerdings ist Kommunikation neben der Ursache für Widerstände auch häufig die Lösung. Durch diese kann man mögliche Gründe für die Widerstände erfahren und daraus Lösungsansätze entwickeln²⁰⁵. Widerstände liefern eine große Chance und keine Veränderung funktioniert ohne Widerstände²⁰⁶. Sie sind mit Schmerzen im menschlichen Körper zu vergleichen. Schmerzen vermitteln, dass ein Problem besteht und es wäre nun falsch nur die Symptome des Problems mit Schmerzmitteln zu behandeln. Es ist wichtig die Ursache der Schmerzen zu identifizieren und zu bekämpfen²⁰⁷. So sollten auch Widerstände auf Veränderungen nicht mit disziplinarischen Mitteln bekämpft werden, sondern es sollte mit dem Widerstand gearbeitet

²⁰⁰ Vgl. Grannemann und Seele, 149.

²⁰¹ Vgl. Stolzenberg und Heberle, 248.

²⁰² Vgl. Stolzenberg und Heberle, 253.

²⁰³ Vgl. Lauer, 62.

²⁰⁴ Transkript Expertin 2, 4; Vgl. Transkript Expertin 5, 2.

²⁰⁵ Vgl. Transkript Expertin 1, 2

²⁰⁶ Vgl. Transkript Expertin 2, 2.

²⁰⁷ Vgl. Lauer, 62.

werden. Es gilt die Ursachen der Widerstände kommunikativ zu ermitteln, um dadurch mögliche Probleme zu identifizieren. Hierzu sollte in Ruhe mit den Betroffenen in einer angenehmen Atmosphäre gesprochen werden und es ist wichtig eine Vertrauensbasis zu schaffen, damit auch heiklere Gedanken und Empfindungen geäußert werden können²⁰⁸. Ziel ist es an den Kern des Problems heranzukommen. Besonders zu beachten sind hierbei Aspekte, welche unmittelbar mit den wichtigsten menschlichen Bedürfnissen zusammenhängen. Diese sind Gehalt, Sicherheit, Kontakt, Anerkennung, Selbstständigkeit und Entwicklung. Wenn klar wird, wo die Hauptursache des Problems liegt, ist der Weg geebnet Lösungsansätze für dieses Problem zu erarbeiten²⁰⁹.

Veränderungen sind meist große komplexe Projekte und auch hier ist es Aufgabe der Führungskraft diese Komplexität zu steuern. Eine Führungskraft muss dafür sorgen, dass eine Veränderung etabliert wird. Sie ist dafür verantwortlich, dass diese in Form von neuen Prozessen und Arbeitsweisen gelebt wird²¹⁰. Um diese Komplexität steuern zu können eignen sich Projektorganisationen, auf welche in Kapitel 2.3.3 bereits kurz eingegangen wurde. Insbesondere bei der flexiblen und partizipativen Umsetzung der zu Grunde liegenden Visionen des Wandels, helfen agile Projektmanagementmethoden²¹¹. Um eine erfolgreiche Umsetzung zu gewährleisten, ist es hilfreich für Führungskräfte den Fokus auf fachliche, beziehungsweise soziale Kompetenzen anzupassen²¹². Dies hängt davon ab in welcher Phase der Veränderung man sich gerade befindet. Der Fokus auf fachliche Kompetenzen und die Fähigkeit Effizienz sicherzustellen, mittels klassischer Managementtechniken, ist vor allem in der Phase der Umsetzung und Etablierung der Veränderung wichtig (Vgl. 2.3.2). Bei der Umsetzung spielen auch schnelle Erfolge eine wichtige Rolle (Vgl. 2.3.3). Hierbei ist es wichtig kurzfristige, schnelle und spürbare Veränderungen zu implementieren, sei es nur ein Umzug eines Teams in ein neues Büro²¹³.

²⁰⁸ Vgl. Doppler und Lauterburg, 340.

²⁰⁹ Vgl. Doppler und Lauterburg, 341.

²¹⁰ Vgl. Transkript Expertin 2, 2f.

²¹¹ Vgl. Lauer, 199.

²¹² Vgl. Transkript Expertin 1, 5.

²¹³ Vgl. Transkript Experte 3, 3.

Auf Wertschätzung wurde bereits in Kapitel 2.3.3 genauer eingegangen und auch das Feiern von Erfolgen und generell die Anerkennung wurde durch die Literaturanalyse als erfolgskritischer Faktor ermittelt. Es ist wichtig Erfolge zu feiern, beispielsweise auch mit Events außerhalb des Arbeitskontextes²¹⁴. Wertschätzung spielt eine große Rolle und es hilft hierbei nicht nur auf monetäre Mittel zu setzen. Auch das Zusammensetzen und ein persönlicher Austausch ist ein ausschlaggebender Punkt von Wertschätzung und Anerkennung²¹⁵.

Dies sind die wichtigsten Aspekte bei der Gestaltung der Führung in Zeiten von Veränderungen. Neben diesen Punkten gibt es noch weitere Aspekte, welche die Führungskraft selbst betreffen und für die erfolgreiche Umsetzung einer Change Maßnahme von Bedeutung sind. In Kapitel 2.4.2 wurde bereits genauer auf die Führungskraft im Veränderungsprozess eingegangen und unter anderem gewisse Anforderungen genannt. Im Folgenden wird auf spezifische Punkte genauer eingegangen, welche sich anhand der Literaturanalyse und der Expert:inneninterviews als besonders erfolgskritisch erwiesen haben.

Die Literaturanalyse hat ergeben, dass es für Führungskräfte wichtig ist sich selbst mit der Veränderung zu identifizieren, sich also positiv gegenüber der Veränderung zu positionieren und ein gewisses Kommitment für die Veränderung zu haben. Die Führungskraft muss selbst für Neues offen sein oder zumindest reflektiert damit umgehen. Entscheidend für den Erfolg der Veränderungsmaßnahme ist, dass sich die Führungskraft selbst immer positiv zur Veränderung positioniert und sich mit den Zielen und Visionen der Veränderung identifiziert²¹⁶. Grundlegend dafür ist für die Führungskraft zunächst die Veränderung selbst zu verstehen. Sie muss die wirtschaftlichen Faktoren verstehen, welche die Veränderung antreiben und erkennen, was verändert werden muss, um bestimmte Ergebnisse zu erzielen²¹⁷.

Auch Kenntnisse des Change Managements sind für Führungskräfte entscheidend. Eine Führungskraft sollte grundlegende Aspekte, wie

²¹⁴ Vgl. Transkript Expertin 1, 3f.

²¹⁵ Vgl. Transkript Expertin 5, 2.

²¹⁶ Vgl. Transkript Expertin 2, 3.

²¹⁷ Vgl. Transkript Expertin 2, 3.

verschiedene Reaktionen auf Veränderungen und mögliche Gründe für diese kennen. Auch Kenntnisse über verschiedene Typen und Phasen in der Reaktion auf Veränderungsprozesse sind hilfreich. Dies hilft der Führungskraft dabei Reaktionen auf Veränderungen besser zu verstehen und auch besser managen zu können²¹⁸.

Ein weiterer erfolgskritischer Faktor, welcher aus der Literaturanalyse hervorgegangen ist, ist das Einnehmen einer Vorbildrolle von Führungskräften. Sie muss mit gutem Beispiel voran gehen und gewünschte Verhaltensweisen und Einstellungen vorleben. Denn in leitender Position ist es nicht möglich, etwas von seinen Mitarbeiter:innen zu verlangen, zu dem man selbst nicht bereit ist. Man kann kein tolerantes Verhalten, Leistungsbereitschaft oder auch Vertrauen von der Belegschaft erwarten, wenn man nicht bereit ist dies auch selbst vorzuleben²¹⁹.

Eine gewisse Vertrauensbasis zwischen Mitarbeitenden und der Führungskraft spielt eine große Rolle. Sie ist vor allem für den Umgang mit Widerständen entscheidend. Es wurde bereits darauf eingegangen, wie wichtig es ist die wahren Gründe für Widerstände kommunikativ zu ermitteln. Grundlegend dafür ist eine Vertrauensbasis, welche gegeben sein muss, um Mitarbeitende dazu zu bewegen sich wirklich ernsthaft zu öffnen²²⁰. Dazu ist es für eine Führungskraft wichtig eine gewisse Vertrauenswürdigkeit auszustrahlen. Sie muss Integrität beweisen und, wie bereits oben beschrieben, als Vorbild agieren. Wenn die Führungskraft selbst offen und ehrlich ist, fördert das die Offenheit bei den Mitarbeiter:innen²²¹ und bildet dadurch die notwendige Vertrauensbasis. Auch der Austausch außerhalb des Arbeitskontextes, bei beispielsweise Firmenfeiern, kann dabei helfen Vertrauen aufzubauen²²².

Bereits häufiger wurde die große Bedeutung der emotionalen Ebene und der sozialen Kompetenz thematisiert. Der zwischenmenschliche Austausch und die Kommunikation auf emotionaler Ebene spielen im Change Management

²¹⁸ Vgl. Transkript Expertin 2, 3.

²¹⁹ Vgl. Bünnagel, 47.

²²⁰ Vgl. Transkript Expertin 2, 2; Vgl. Doppler und Lauterburg, 340.

²²¹ Vgl. Tang, 7.

²²² Vgl. Transkript Expertin 1, 3f.

ein große Rolle²²³. Damit spielt auch die emotionale Intelligenz der Führungskraft eine wichtige Rolle für den Erfolg von Veränderungsmaßnahmen²²⁴. Bereits in Kapitel 2.4.2 wurde genauer auf das Konstrukt der emotionalen Intelligenz eingegangen. Wie in dem Kapitel beschrieben, umfasst die emotionale Intelligenz verschiedene Teilaspekte und ist die Grundlage für eine gute Führungskraft und das Führen auf emotionaler Ebene²²⁵. Empathie ist eine Komponente dieser emotionalen Intelligenz und wurde durch die Literaturanalyse als ein erfolgskritischer Aspekt identifiziert. Sie spielt insbesondere im direkten Umgang mit den Betroffenen der Veränderung eine große Rolle²²⁶. Soziale Kompetenz wurde ebenfalls bereits im Verlauf der Arbeit thematisiert. Daneben ist es wichtig, dass eine Führungskraft selbst eine gewisse Motivation mitbringt²²⁷, welche auch ein Teil des Konstruktes der emotionalen Intelligenz ist. Auch die Bedeutung der Selbstreflexion wurde bereits thematisiert. Es ist wichtig für Führungskräfte ihre eigenen Verhaltensweisen und Gefühle zu reflektieren, insbesondere wenn es darum geht sich selbst zur Veränderung zu positionieren²²⁸. Emotionale Intelligenz spielt also eine große Rolle für Führungskräfte. Sie hilft beispielsweise dabei auf emotionaler Ebene zu führen, mit Widerständen umzugehen oder auch Vertrauen aufzubauen. Für Führungskräfte ist es daher entscheidend sich mit dem Konstrukt der emotionalen Intelligenz auseinanderzusetzen. Trotz einer genetischen Komponente, welche das Ausmaß der emotionalen Intelligenz bei Menschen beeinflusst, ist es auch möglich emotionale Intelligenz zu erlernen²²⁹. Daniel Goleman beschäftigte sich ausgiebig mit dem Konstrukt der emotionalen Intelligenz und bietet mit seinem Buch „Emotionale Intelligenz“ einen umfassenden Einblick in die Bedeutung und Entwicklung dieser Fähigkeit²³⁰.

Nun wurden die wichtigsten Gestaltungsfaktoren der Führung und Eigenschaften der Führungskraft beschrieben, welche durch die

²²³ Vgl. Transkript Experte 4, 4.

²²⁴ Vgl. Transkript Expertin 1, 5; Vgl. Transkript Experte 3, 4; Vgl. Transkript Experte 4, 4.

²²⁵ Vgl. Goleman, 94.

²²⁶ Vgl. Transkript Experte 3, 4; Vgl. Transkript Expertin 2, 3.

²²⁷ Vgl. Transkript Expertin 1, 4.

²²⁸ Vgl. Transkript Expertin 2, 3.

²²⁹ Vgl. Goleman, 97.

²³⁰ Daniel Goleman, *Emotionale Intelligenz*, 2. Aufl. (Hanser, 1996).

Literaturanalyse und die Durchführung von Expert:inneninterviews als besonders erfolgskritisch identifiziert wurden. Es ist jedoch noch einmal die große Bedeutung der Kommunikation hervorzuheben. Wie bereits detailliert erläutert, durchdringt sie sämtliche Aspekte der Führung und beeinflusst maßgeblich den Erfolg oder Misserfolg von Veränderungsmaßnahmen. Eine effektive Kommunikation schafft Transparenz, baut Vertrauen auf und ermöglicht einen konstruktiven Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Sie ist das Bindeglied, welches ermöglicht, die Vision zu vermitteln, Widerstände zu überwinden, Partizipation zu fördern und die Motivation der Belegschaft aufrechtzuerhalten. Daher sollten Führungskräfte stets darauf achten, Kommunikation als zentrales Element in ihren Veränderungsstrategien zu verankern und kontinuierlich zu verbessern. Denn nur durch eine offene, ehrliche, zielgerichtete und konsequente Kommunikation können Veränderungen erfolgreich gestaltet und langfristig im Unternehmen verankert werden.

5. Schlussfolgerungen und Fazit

5.1. Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse und Erkenntnisse

Diese Arbeit hat sich mit den psychologischen Mechanismen des Widerstands auf Veränderungen, der Rolle von emotionaler Intelligenz und Empathie von Führungskräften, sowie den entscheidenden Gestaltungsfaktoren in der individuellen Führung von Beschäftigten für einen erfolgreichen Wandel auseinandergesetzt. Durch eine umfassende Analyse konnte herausgearbeitet werden, dass der Erfolg von Veränderungsprozessen maßgeblich von den Fähigkeiten der Führungskräfte abhängt, Widerstände zu verstehen und zu überwinden, empathisch und auf Beziehungsebene zu handeln und effektiv Führungsinstrumente einzusetzen.

Die Untersuchung der psychologischen Mechanismen des Widerstands gegen Veränderungen offenbarte verschiedene Aspekte wie die Angst vor dem Unbekannten, Verlustängste und mangelndes Vertrauen in die Veränderung. Besonders zu beachten sind hierbei die vier Grundbedürfnisse des Menschen (siehe Kapitel 2.2.2). Jeder Mensch strebt nach einer Erfüllung dieser

Bedürfnisse und in Zeiten von Veränderungen ist dies meist in Gefahr, was dazu führen kann, dass Widerstände entstehen. Das stellt Hindernisse dar, die den Erfolg von Veränderungsmaßnahmen beeinträchtigen können. Es wurde deutlich, dass Führungskräfte eine Schlüsselrolle dabei spielen, diese Widerstände zu überwinden. Durch beispielsweise eine offene Kommunikation und die Einbeziehung der Mitarbeiter:innen können Führungskräfte dazu beitragen, den Widerstand gegen Veränderungen zu reduzieren und die Akzeptanz für neue Maßnahmen zu fördern.

Die Rolle von emotionaler Intelligenz und Empathie von Führungskräften erwies sich als entscheidend für den Erfolg von Veränderungsprozessen. Führungskräfte, die in der Lage sind, die Emotionen ihrer Mitarbeiter:innen zu verstehen und darauf einzugehen, können ein unterstützendes Umfeld schaffen und die Motivation der Mitarbeitenden steigern. Es wurde deutlich, dass neben fachlichen Kompetenzen auch soziale und emotionale Fähigkeiten eine sehr wichtige Rolle für eine erfolgreiche Führung in Veränderungsprozessen spielen.

Die Identifizierung der wichtigsten Gestaltungsfaktoren in der individuellen Führung von Beschäftigten für einen erfolgreichen Wandel ergab, dass eine klare Vision, Partizipation der Mitarbeiter:innen, gezielte Qualifizierungsmaßnahmen und ein angemessener Umgang mit Widerständen entscheidend sind. Daneben hilft es auch schnelle Erfolge zu erzielen und diese auch zu feiern. Ebenso spielen Anerkennung und Wertschätzung eine wichtige Rolle. Die Führungskraft muss in Veränderungsprozessen als Vorbild agieren und Vertrauen zu den Mitarbeitenden aufzubauen. Der wichtigste Faktor ist jedoch eine effektive Kommunikation. Sie umgibt alle anderen Faktoren in einer gewissen Weise und ohne eine effektive Kommunikation der Führungskräfte kann ein Veränderungsprozess nicht erfolgreich umgesetzt werden.

Diese Faktoren bilden das Fundament für eine erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen und tragen dazu bei, dass Veränderungen nachhaltig in Unternehmen verankert werden können. Es ist jedoch zu beachten, dass der Kontext einer Veränderung auch eine wichtige Rolle spielt

und es keine Universallösung gibt, welche auf alle Veränderungen angewendet werden kann.

5.2. Beitrag zur Wissenschaft und Praxis

Die vorliegende Arbeit trägt sowohl zur wissenschaftlichen Forschung als auch zur praktischen Anwendung im Bereich des Change Managements bei. Auf wissenschaftlicher Ebene liefert sie einen vertieften Einblick in die psychologischen Mechanismen des Widerstands gegen Veränderungen und die Rolle von emotionaler Intelligenz und Empathie von Führungskräften. Durch die Integration von theoretischem Rahmenwerk, Literaturanalyse und Experteninterviews wurden wichtige Erkenntnisse gewonnen, die das Verständnis für die Dynamik von Veränderungsprozessen vertiefen.

Darüber hinaus bietet die Arbeit konkrete Handlungsempfehlungen für Führungskräfte, um Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten. Indem sie die wichtigsten Gestaltungsfaktoren identifiziert und praktische Anleitungen zur Umsetzung liefert, trägt sie dazu bei, die Effektivität von Veränderungsmaßnahmen in Organisationen zu verbessern.

In der Praxis bietet die Arbeit Führungskräften und Change-Managern eine wertvolle Ressource zur Optimierung ihres Führungsverhaltens im Umgang mit Veränderungen. Die praxisorientierten Empfehlungen und Best Practices können dazu beitragen, Veränderungsprozesse effizienter zu gestalten, Widerstände zu überwinden und die Motivation und Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter:innen zu steigern.

Insgesamt trägt die Arbeit dazu bei, die Lücke zwischen theoretischem Wissen und praktischer Anwendung im Bereich des Change Managements zu schließen und sowohl Wissenschaft als auch Praxis auf diesem Gebiet voranzubringen.

5.3. Limitationen und zukünftige Forschung

Trotz der umfassenden Analyse gibt es einige Limitationen, die berücksichtigt werden müssen. Eine Limitation besteht darin, dass die Studie aufgrund von Zeit- und Ressourcenbeschränkungen möglicherweise nicht alle relevanten

Aspekte vollständig abdecken konnte. So konnte zum Beispiel bei der Literaturanalyse nur ein Bruchteil der relevanten Paper berücksichtigt werden. Auf Grund der kleinen Stichprobengröße der Expert:innen könnte die Repräsentativität Ergebnisse beeinträchtigen. Eine größere und vielfältigere Stichprobe könnte zu umfassenderen Einblicken führen. Zudem basieren die Erkenntnisse teilweise auf theoretischen Konzepten und Expertenmeinungen, was zu einer gewissen Subjektivität führen kann.

Für zukünftige Forschung bietet es sich an, die Wirksamkeit verschiedener Führungsmethoden und -techniken in Veränderungsprozessen weiter zu untersuchen. Eine Langzeitstudie zur Implementierung von Veränderungsmaßnahmen in verschiedenen Organisationen könnte zusätzliche Einblicke liefern. Darüber hinaus könnten weitere Untersuchungen die Rolle von Technologie und digitalen Lösungen bei der Unterstützung von Veränderungsprozessen genauer beleuchten.

5.4 Schlussgedanken und abschließende Bemerkungen

Insgesamt liefert diese Arbeit wichtige Erkenntnisse darüber, wie Führungskräfte Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten können. Durch die Berücksichtigung psychologischer Mechanismen des Widerstands, den Einsatz von emotionaler Intelligenz, sowie die Umsetzung geeigneter Gestaltungsfaktoren können Unternehmen Veränderungen effektiver managen und langfristig erfolgreich sein.

Es bleibt jedoch wichtig zu betonen, dass Veränderung ein kontinuierlicher Prozess ist der Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und kontinuierliche Weiterentwicklung erfordert. Führungskräfte sollten daher stets bereit sein, sich neuen Herausforderungen zu stellen und ihre Fähigkeiten kontinuierlich zu verbessern, um den sich wandelnden Anforderungen des Geschäftsumfelds gerecht zu werden.

Anhang

Anhang 1: Quellenangaben der Literaturanalyse

Vision	Fritzenschaft – 2014 Kamal, Zhang, Akbar – 2019 Dee Roberts – 2017 Magsaysay, Hechanova – 2017 Jacobs et al. – 2013 Silva et al. – 2015 Shrivastava et al. – 2022 Sharer – 2013 Errida, Lofti – 2021 Jones et al. – 2018 Appelbaum et al. - 2017 Li – 2018 Vogel, Rowold – 2014 Lübbecke – 2021 Yazdanifard, Hao – 2015 Ndunge - 2014
Effektive Kommunikation	Fritzenschaft – 2014 Kamal, Zhang, Akbar – 2019 Dee Roberts – 2017 Christensen – 2014 Magsaysay, Hechanova – 2017 Silva et al. – 2015 Beckert et al. – 2019 Shrivastava et al. – 2022 Witteloostuijn et al. – 2015 Van Assen et al. - 2015 Beinecke, Dumas – 2018 Schaufeli et al. – 2018 Errida, Lofti – 2021 Jones et al. – 2018 Mahato – 2015 Appelbaum et al. - 2017 Li – 2018 Alsanad et al. – 2020 Lübbecke – 2021 Yazdanifard, Hao – 2015 Ndunge – 2014 Algeo, Pollak - 2016
Partizipation	Witteloostuijn et al. - 2015 Beinecke, Dumas - 2018 Jones et al. - 2018 Beckert et al. - 2019 Mahato - 2015 Appelbaum et al. - 2017 Li - 2018 Alsanad et al. - 2020 Lübbecke - 2021 Sharma et al. - 2014 Yazdanifard, Hao - 2015 Algeo, Pollak – 2016 Mansaray – 2019 Kimaku et al. – 2019
Empowerment	Zhang et al. – 2016

	<p>Sharer – 2013 Beinecke, Dumas – 2018 Errida, Lofti – 2021 Li - 2018</p>
Personalentwicklung/Qualifizierung	<p>Zhang et al. - 2016 Maheshwari, Vohra - 2015 Yazdanifard, Hao - 2015 Algeo, Pollak – 2015 Kamal, Zhang, Akbar - 2019 Errida, Lofti - 2021 Lübbecke - 2021 Ndunge - 2014</p>
Technische und kognitive Fähigkeiten der Führungskraft	<p>Magsaysay, Hechanova - 2017 Kotnour, Al-Haddad - 2015 Ndunge - 2014</p>
Komplexität steuern	<p>Magsaysay, Hechanova - 2017 Silva et al. -2015 Mahato - 2015 Yazdanifard, Hao - 2015 Ndunge - 2014 Mansaray - 2019 Fritzenschaft - 2014</p>
Vorbildrolle der Führungskraft	<p>Magsaysay, Hechanova - 2017 Jacobs et al. - 2013 Sharer - 2013 Mahato - 2015 Vogel, Rowold - 2014 Shahbazi, Korejan - 2016</p>
Vertrauen/Vertrauensaufbau	<p>Kamal, Zhang, Akbar - 2019 Magsaysay, Hechanova - 2017 van Assen et al. - 2015 Vogel, Rowold - 2014 Yazdanifard, Hao - 2015 Ndunge - 2014</p>
Empathie	<p>Shrivastava et al. - 2022 Magsaysay, Hechanova - 2017 Vogel, Rowold - 2014 Sharma et al. - 2014</p>
Erfolge feiern, Anerkennung, Belohnen	<p>Silva et al. -2015 Beckert et al. - 2019 Errida, Lofti - 2021 Appelbaum et al. – 2017 Kamal, Zhang, Akbar - 2019 Li - 2018 Fritzenschaft - 2014</p>
Identifikation und Kommitment der Führungskraft	<p>Kamal, Zhang, Akbar - 2019 Dee Roberts - 2017 Magsaysay, Hechanova - 2017 Jacobs et al. - 2013 Beinecke, Dumas - 2018 Vogel, Rowold - 2014</p>
Umgang mit Widerständen	<p>Kamal, Zhang, Akbar - 2019 Jacobs et al. - 2013 Silva et al. -2015 Zhang et al. - 2016 van Assen et al. - 2015 Jansson - 2013 Mahato - 2015</p>

	Alsanad et al. - 2020 Mansaray - 2019
--	--

Anhang 2: Detailliertes Quellenverzeichnis der Literaturanalyse

Autor(en) – Jahr	Titel	Methodik	Seite
Algeo, Pollak - 2016	Project managers' and change managers' contribution to success	Umfrage mit 455 Teilnehmer:innen	457
Alsanad et al. - 2020	Identification and Prioritization of Agile Requirements Change Management Success Factors in the Domain of Global Software Development	Literaturanalyse mit nachgestellter Umfrage	44732
Appelbaum et al. - 2017	Factors that impact the success of an organizational change	Empirische Fallstudienanalyse	12f.
Beckert et al. - 2019	The importance of communicating change - Identifying predictors for support and resistance toward organizational change processes	Online Umfrage mit 608 deutschen Arbeitnehmer:innen	11f.
Beinecke, Dumas - 2018	Change leadership in the 21st century	Metaanalyse der Literatur über einen Zeitraum von 16 Jahren	7
Christensen - 2014	Communication as a Strategic Tool in Change Processes	Studie mit Umfrage	382
Dee Roberts - 2017	Factors that Influence Successful Organizational Change in Corporations: Examination of Change Management, Employees' Reaction to Change, and Change Outcomes	Systematische Literaturanalyse	74f.
Errida, Lofti - 2021	The determinants of organizational change management success	Literaturanalyse mit Fallstudie	6f.; 9-11
Fritzenschaft - 2014	Critical Succes Factors of Change Managemen	Empirische Untersuchung in deutschen Klein- und Mittelständlern	61-109
Jacobs et al. - 2013	A theoretical framework of organizational change	Field Research	14f.
Jansson - 2013	Organizational change as practice: a critical analysis	Literaturanalyse	1013f.
Jones et al. - 2018	Factors Contributing to Organizational Change Success or Failure	Qualitative Metaanalyse von 200 Fallstudien	14f.
Kamal, Zhang, Akbar – 2019	Toward successful agile requirements change management process in global software development: a client–vendor analysis	Empirische Untersuchung in der Branche Global Software Development	268
Kimaku et al. – 2019	Determinants Of Successful Implementation Of Strategic Change In State Corporations In Kenya	Studie mit Umfrage	90f.

Kotnour, Al-Haddad - 2015	Integrating the organizational change literature: a model for successful change	Literaturanalyse und Expertenmeinungen	244
Li - 2018	A case study of the critical success factors for organizational change of a public listed corporation	Fallstudie	163
Lübbecke - 2021	Critical Success Factors Of Change Management In Software Projects	Systematische Literaturanalyse	194
Magsaysay, Hechanova - 2017	Building an implicit change leadership theory	Qualitative Umfrage und anschließend quantitativer Ansatz, um das Modell zu testen	9 - 11
Mahato - 2015	Organizational Change: An Action Oriented Toolkit	Book Review des Buches: "Organizational Change: An Action Oriented Toolkit"	2f.
Maheshwari, Vohra - 2015	Identifying critical HR practices impacting employee perception and commitment during organizational change	Literaturanalyse	8 - 12
Mansaray - 2019	The Role of Leadership Style in Organisational Change Management	Literaturreview	24
Ndunge - 2014	Strategic Leadership And Change Management Practices At The Kenya Wildlife Service	Literaturanalyse und Fallstudie	41-44
Schaufeli et al. - 2018	Crafting the Change: The Role of Employee Job Crafting Behaviors for Successful Organizational Change	Hypothesentest durch Studie	1788
Shahbazi, Korejan - 2016	An Analysis Of The Transformational Leadership Theory	Literaturanalyse	460
Sharer - 2013	How Should Your Leaders Behave?	Erfahrungsbericht ehemaliger und langjähriger CEO	40
Sharma et al. - 2014	Role Of Leadership In Leading Successful Change	Quantitative Studie	12f.
Shrivastava et al. - 2022	Effective communication during organizational change: a cross-cultural perspective	Literaturanalyse	691f.
Silva et al. - 2015	A framework for leading change in the UAE public sector	Literaturanalyse	11f.
Van Assen et al. - 2015	Does a Well-Informed Employee Have a More Positive Attitude Toward Change? The Mediating Role of Psychological Contract Fulfillment, Trust, and Perceived Need for Change	Studie mit 399 Teilnehmer:innen	15 - 19
Vogel, Rowold - 2018	Leaders' commitment to change and their effectiveness in change – a multilevel investigation	Studie mit 177 Teilnehmer:innen aus verschiedenen Teams und Sektoren	912
Witteloostuijn et al. - 2015	Climate, communication and participation impacting commitment to change	Studie mit 134 Teilnehmer:innen	6f.

Yazdanifard, Hao - 2015	How Effective Leadership can Facilitate Change in Organizations through Improvement and Innovation	Theoretische Untersuchung	2f.
Zhang et al. - 2016	Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior	Studie mit Umfrage	745

Anhang 3: Interviewleitfaden

1. Informationsphase

- Begrüßung
- Bedanken für die Unterstützung
- Eigene Vorstellung
- Hintergrund und Zielsetzung der Arbeit
 - Leben in sehr volatilen Zeiten – ständig Veränderungen (z.B. auch durch Corona/Krieg)
 - Untersuchung von Gestaltungsfaktoren des Wandels, um diese möglichst erfolgreich zu managen
 - Betrachtung der Führungskraft als Schlüsselrolle
 - Bereits Theorieteil abgesteckt und anhand der Literatur (seit 2013) verschiedene Faktoren erarbeitet
 - Nun mit den Erfahrungen und Meinungen von Expert:innen anreichern und daraus ein Best-Practice Konzept für Führungskräfte entwickeln
- Informationen zum Datenschutz
 - Interview wird aufgezeichnet (um zu transkribieren, kein Bildmaterial aufgezeichnet, Aufzeichnungen werden nach Verarbeitung der Informationen gelöscht)
 - Fragen, inwiefern anonymisieren (Name, Position, Unternehmen)
- Einverständnis der Interviewpartner:in
- Möglichkeit für Rückfragen geben

2. Aufwärmphase

- Informationen zur Person (Unternehmen, Position, Kerngeschäft, Anzahl Angestellte)
 - Position im Unternehmen
 - Wie lange schon im Unternehmen
 - Arbeitserfahrung in der aktuellen Position (in Jahren)
 - Kerngeschäft des Unternehmens
 - Branche des Unternehmens
- Erfahrungen und Hintergrund der Interviewpartner:innen im Zusammenhang mit Change Management und Führung

3. Hauptphase

Widerstände auf Veränderungen

- „Wie haben Sie in Ihrer Vergangenheit Widerstände Ihres Teams auf Veränderungen wahrgenommen?“
 - „Was sind Gründe für diese Widerstände, die Mitarbeiter:innen eventuell geäußert haben?“
 - „Wie sind Sie mit diesen Widerständen umgegangen?“

Gestaltungsfaktoren der Führung

- „Auf was kommt es Ihrer Meinung nach besonders an, um die Motivation und Veränderungsbereitschaft der Betroffenen in einem Veränderungsprozess zu erhöhen und die Leute „mitzunehmen“?“
 - „*Wie haben Sie den Umgang mit Ihrem Team in Veränderungsprozessen, im Vergleich zum reinen Tagesgeschäft, verändert?*“

Persönlichkeitseigenschaften der Führungskraft

- „Was sind Ihrer Meinung nach Eigenschaften einer Führungskraft, die für den Erfolg von Veränderungsprozessen und die Förderung der Motivation von Mitarbeitenden von Bedeutung sind?“

Emotionale Intelligenz

- "Wie bewerten Sie die Bedeutung von emotionaler Intelligenz in der Führungspraxis, insbesondere im Kontext von Veränderungsprozessen?"
 - Emotionale Intelligenz (ggf. erläutern)

4. Abschlussphase

- Abschluss einleiten
 - Optional je nach Zeit: „Was wäre eine Sache, die Sie einer Führungskraft, die vor einem großen Veränderungsprozess mit auf den Weg geben würden.“
- „Gibt es noch etwas, das Sie hinzufügen möchten oder etwas, was nicht gefragt beziehungsweise besprochen wurde?“
- Bedanken für die Zeit
- Erneuter Hinweis Datenschutz
 - Alles (je nach Angabe der Person) wird vertraulich behandelt
- „Möchten Sie über die Ergebnisse der Arbeit informiert werden, wenn ja in welcher Form?“

Ende

Anhang 4: Transkript Expertin 1

Thomas Kluge

Ja vielen Dank, dass es geklappt hat. Ich würd mich erst mal kurz vorstellen. Ich bin der Thomas. Ich bin 23 und studiere Wirtschaftspsychologie. Und ich schreib jetzt gerade meine Bachelorarbeit so grob über das Thema Change Management und Führung und untersuche da dann eben gewisse Gestaltungsfaktoren, die den Erfolg von Change Maßnahmen beeinflussen. Und da fokussiere ich mich eben auf das Thema der Führung. Also wie Führungskräfte mit ihrem Team, mit ihrer Mannschaft am besten umgehen sollten oder könnten. Und genau das Ziel meiner Arbeit ist eben genau das zu untersuchen. Und ich habe jetzt eine Literaturanalyse durchgeführt von Studien der letzten zehn Jahre, woraus sich eben schon ein paar Faktoren ergeben haben. Jetzt führe ich noch Interviews mit Expert:innen, um das Ganze noch anzureichern und aus diesen beiden Sachen, also aus den Ergebnissen daraus, entwickle ich dann ein Best Practice Konzept, also quasi einfach Handlungsempfehlungen an Führungskräfte in Zeiten der Veränderung. Das ganze Interview wird aufgezeichnet, es wird aber auch alles nach der Transkribierung gelöscht. Da hätte ich dann noch eine Frage zum Thema Anonymisierung. Inwiefern von Ihnen aus Ihr Name, Ihre Position oder Ihr Unternehmen genannt werden darf oder ob ich das quasi alles schwärzen sollte.

Expertin 1

Gute Frage. Aber ich würd sagen, Unternehmen vorsichtshalber schwärzen. Also gerne natürlich Branche und alles vollkommen in Ordnung. Aber ich weiß ja nicht, ob das dann okay ist, wenns da dann offiziell gelistet wird.

Expertin 1

Bei meinen Namen. Ja, ist auch okay, kann auch aufgelistet werden.

Thomas Kluge

Okay, alles klar. Genau. Dann gibt's im Vorhinein von Ihnen noch irgendwelche Fragen oder irgendwas, was Sie. Anmerkungen.

Expertin 1

Nö, soweit noch nicht. Was ich vielleicht anmerken würde. Wir können uns auch gerne duzen, wenn es okay ist.

Thomas Kluge

Okay. Ja, gerne. Sehr gerne. Okay, dann würde ich direkt einfach mal mit ein paar Fragen zu dir als deiner Person rein starten. Wenn du denn einfach kurz beschreiben könntest, wo du arbeitest, was du machst, wie lang du schon dort arbeitest und überhaupt deine Stelle am besten beschreiben.

Expertin 1

Okay, also Fokus jetzt wirklich erst mal auf die Arbeit selbst.

Thomas Kluge

Genau.

Expertin 1

Ja, also ich arbeite eben bei einer Unternehmensberatung, [...]. Dort bin ich momentan in der Position als Consultant. Habe auch mal die Projektleitung von einem Projekt inne, wo ich entsprechend ein kleines Team von fünf Leuten quasi führe. Und da die Projektleitung dann entsprechend manage. Und bin jetzt dort seit mittlerweile dann auch schon mehr als zweieinhalb Jahren, fast drei Jahre. Genau. Und das war jetzt der grobe Umriss sozusagen, soll schon ins Detail gehen?

Thomas Kluge

Das passt auf jeden Fall so für den Anfang. Das war jetzt erst mal nur zum Start. Genau. Ich würde dann aber gleich direkt mit der ersten konkreteren Frage rein starten. Und zwar Wie hast du denn in der Vergangenheit Widerstände von Teams auf Veränderungen wahrgenommen? Also quasi in welcher Form sind diese aufgetreten? Was sind mögliche Gründe?

Expertin 1

Okay, wie ich Widerstände von Teams wahrgenommen habe. Auf Veränderung. Tendenziell Ablehnung. Also erstmal dieses, von wegen warum hinterfragen? Also warum überhaupt? Und vielleicht auch dieses, sagen wir mal zu sagen "Was soll dieser Quatsch?". Und dann kommt es natürlich auch immer darauf an, mit welcher Art von Mensch man da zu tun hat. Weil es gibt dann welche, die dann wirklich aktiv entsprechend etwas äußern. Es gibt dann wiederum diese, die nicht wirklich was äußern, aber nicht zufrieden sind und dann natürlich auch, also das muss man ja alles irgendwie betrachten und muss halt darauf achten, nur weil jemand nichts sagt, heißt es nicht, dass es immer unbedingt Zustimmung ist. Gerade jetzt in Zeiten von Remote könnte man schnell davon ausgehen, man fragt die Frage "passt das so?", keine Antwort, passt. Das ist aber nicht immer unbedingt der Fall. Sein. Dann gibt es da so Aspekte, wenn ein Team, ja gut, Arbeitsverweigerung. Wenn entsprechend, überhaupt nicht mitgemacht wird, wenn nur rum genörgelt wird. Ja Arbeitsverweigerung ist da dann wirklich der Worst Case.

Expertin 1

Das sind so die ersten Punkte, die mir sofort einfallen.

Thomas Kluge

Und was würdest du sagen oder vermuten, was denn mögliche Gründe für diese Widerstände auf die Veränderung, egal in welcher Form, sei es einfach nichts sagen bis hin zur Arbeitsverweigerung. Was glaubst du, sind mögliche Gründe für diese Ablehnung von Veränderungen?

Expertin 1

Soweit wie ich es mitbekommen habe, hauptsächlich ist Ursache als auch Lösung Kommunikation. Kommunikation ist einfach ein A und O. Also da fängts halt dann schon an, wenn etwas nicht vernünftig kommuniziert worden ist. Ja, warum macht man diese Änderung, was die Dringlichkeit hinter dieser Veränderung? Warum oder was bringt uns auf diese Veränderungen? Daher kommt dann oft die Ablehnung plus, dass man natürlich den, wenn wir jetzt mal, bevor wir die Veränderungen eingeführt haben oder einführen, wenn wir den Zustand nehmen, dass man diesen Zustand auch mal wirklich in

Betracht zieht. Und oftmals werden ja auch gewisse Veränderungen zum Beispiel, ich arbeite ein bisschen in dem agilen Kontext. Es gibt ja die agile Arbeitsweise, die gerne bei Unternehmen eingeführt wird und da gibts Frameworks. Und diese Frameworks werden dann gerne mal als Maßstab der Dinge genommen und dann einfach aufs Unternehmen drauf und los geht's. Passt aber nicht immer so und vor allem kann man das auch nicht immer alles nach Lehrbuch machen und da muss man entsprechend immer schauen, dass man erst mal die Ausgangssituation so gut analysiert, als auch schaut, bei welcher Art, wie man diese Veränderungen umsetzt, dass es auch wirklich gut funktioniert und auch individuell anpasst. Und auch nur, weil zum Beispiel, ich weiß jetzt nicht, in wie fern du dich da auskennst, aber es gibt so ganz berühmtes Framework in dem Rahmen bezüglich agil, Scrum. Scrum denken dann viele das ist das Allheilmittel, das wenden wir jetzt an. Hilft oft, ja, ist aber, muss man entsprechend anpassen oder ist auch nicht immer das Maß der Dinge. Also da gibt es jetzt noch andere Möglichkeiten, die für das Team oder das Unternehmen viel sinnvoller wären. Und wenn das als dieser Punkt als auch Kommunikation, das warum außer Acht gelassen werden, führt es auch zu Widerständen. Auch so ein Missverständnis, ein Nichtverständnis da ist von dem Warum. Also früher war doch alles besser, Lief doch alles super, jetzt funktioniert nichts mehr.

Thomas Kluge

Und wie bist du oder vor allem auch im Rahmen von irgendwelchen Projekten mit auftretenden Widerständen umgegangen? Also wenn zum Beispiel Mitarbeiter:in XY sagt ja nee, bin ich gar kein Fan von, stellt sich irgendwie komplett quer oder bis hin dann zum Extremfall der Arbeitsverweigerung.

Expertin 1

Tendenziell, was ich immer wieder Versuche zu vermitteln und auch mitzugeben ist feedback geben. Also verbal ohne Feedback können wir entsprechend, also im Rahmen von Team und ich so nicht zusammenarbeiten und auch nicht gerade diesen Zustand erreichen, den das Team gerne hätte, damit es für sie gut funktioniert. Das heißt, da muss man immer wieder versuchen, so eine Atmosphäre zu schaffen, dass die Teams wissen, auch wenn es kein wenn es negatives Feedback ist, dass es trotzdem geäußert werden sollte, nicht still sind, weil sonst kann sich nichts ändern. Ja, also das ist definitiv ein Punkt, wie man dazu kommen kann, mit den Teams oder mit einzelnen Personen Lösungen zu finden und generell dann auch entsprechend Feedback, klar das sollte immer angebracht sein und es sollte auch konstruktiv sein, dass man das entsprechend auch, egal welche Art von Feedback dann auch trotzdem ernst nimmt. Auch wenn es vielleicht teilweise persönliches Feedback ist oder wie auch immer, man sollte erst mal schauen, was ist die Quintessenz daraus? Ansonsten, je nachdem, wenn man auch merkt, dass da jemand wirklich sehr extrem auf die Barrikaden tritt ein vier Augen Gespräch mal suchen, oder vielleicht auch mit jemand anderem, dem Vorgesetzten wie auch immer, mal zusammenkommen und überlegen, okay, was könnten sonst noch mögliche Gründe sein? Wie können wir das noch angehen? Aber im Endeffekt. Die Kommunikation bringt später auch wieder sehr viel rein und daraus kann man auch Lösungsansätze finden aber nur mit denen. Es ist halt dann auch nur möglich, wenn

die Leute entsprechend offen kommunizieren. Genau. Also ein stiller Widerstand, das ist immer schwierig.

Thomas Kluge

Also, Kommunikation ist jetzt gerade schon oft als Wort gefallen, das quasi das A und O ist. Da würd ich dann eben noch mit der Frage quasi direkt anschließend, auf was es so deiner Meinung nach besonders ankommt, um, vor allem auch die Motivation und die Bereitschaft zur Veränderung von den Betroffenen, zu erhöhen und die Leute quasi mitzunehmen?

Expertin 1

Ähm, habe ich vorhin schon erwähnt, aber definitiv auch noch mal dieses Warum immer wieder kommunizieren. Und sobald man auch gewisse Erfolge sieht, dass man die entsprechend auch, auf welche Art auch immer vielleicht mal bemerkt, feiert, was auch immer.

Auch gerade jetzt in Zeiten von Remote. Je nachdem, wenn man zum Beispiel auch diese Person ist, die diese Änderung mit reinbringt, dass man aber auch mal die persönliche Ebene sucht und mit dem Team ist, dass man auch mal außerhalb der Arbeitszeit irgendwie was unternimmt. Das war dann natürlich in dem Rahmen, also in dem momentanen beruflichen Kontext, dann nicht so viel miteinander zu tun. Aber tendenziell können einem dann entsprechend auch die Leute gegenüber gewillter sein, dir mehr zu sagen und dir alles anzuvertrauen, als auch dann vielleicht diese, dir auch noch andere Bedenken mitzuteilen, die vielleicht vorher gar nicht so geäußert worden sind. Weil natürlich der Punkt, nicht jeder äußert etwas in der großen Gruppe. Das heißt One on Ones, sollte man auch immer wieder mal regelmäßig führen, um da irgendwie noch mal völlig neue Impulse zu bekommen. Wo Widerstand kommt, muss ja auch nicht immer unbedingt was sein, So wie es läuft, es kann auch was persönliches sein. Es gibt auch, nicht jeder mag Veränderungen, oder fand den alten Prozess einfach super. Also ich glaube gerade dieses auch ein bisschen auf die persönliche Ebene zu gehen und sich mal mit jedem austauschen und sei es wirklich während der Arbeitszeit oder nach der Arbeitszeit, kann auch schon wieder helfen in dem Zusammenhang.

Thomas Kluge

Vielen Dank. Dann würd ich direkt mit der nächsten Frage weitermachen. Und zwar, was glaubst du denn, sind Eigenschaften von Führungskräften, die entscheidend sein können, um die Motivation der Mitarbeiter zu erhöhen in einem Veränderungsprozess. Bzw. was einfach Eigenschaften einer Führungskraft sind, die ihr dabei helfen könnten, um eben genau diese Motivation zu pushen und die Leute richtig richtig mitzunehmen.

Expertin 1

Ich glaub, das ist wahrscheinlich keine richtige Eigenschaft in dem Sinne, aber auch eine gewisse Menschlichkeit mit reinbringen. Also nicht nur diesen Prozess durchführen wollen nach Lehrbuch und was auch immer. Sondern einfach offen sein für verschiedene Personen, für deren Befindlichkeiten und auch ernst nehmen, was gesagt wird. Das heißt auch so eine gewisse Toleranz mitbringen plus auch eine gewisse Motivation, also Motivation, die man auch entsprechend kommunizieren kann, aber nicht irgendwie. Also

manchmal gibt es ja auch Führungskräfte, die sind super in ihrem Fachbereich und es macht auch Sinn, dass sie dann da sind, wo sie sind. Aber teilweise fehlt dann eben dieser Bezug zu den Teams, zu den Menschen, weshalb es dann irgendwie alles nicht mehr so greifbar ist. Daraus jetzt genau eine Eigenschaft abzuleiten. Vielleicht fällt dir während deiner Analyse auf, was Eigenschaften sein könnten. Aber ja. Ein gewisses Feingefühl muss auch irgendwie da sein, also nicht nur fachlich, sondern auch vor allem menschlich.

Thomas Kluge

Genau das Ganze schließt jetzt auch schon an meiner nächsten Frage an, bzw. wurde die Antwort jetzt gerade schon so ein bisschen geliefert. Denn die nächste Frage wäre gewesen, wie du denn quasi die Bedeutung von emotionaler Intelligenz und Empathie der Führungskraft bewertest, im Kontext von Veränderungsprozessen. Was aber ja gerade eigentlich schon mehr oder weniger auch durchgeschimmert ist, ist, dass es eben diese Menschlichkeit einer Führungskraft ja quasi erst durch ein gewisses Maß von Empathie liefert. Hab ich das richtig verstanden?

Expertin 1

Ja da hast du mir jetzt gerade nochmal genau die Worte gegeben, die mir jetzt gefehlt haben. Also wieder nicht die fachliche Kompetenz, sondern ich persönlich schätze die, soziale Kompetenz und auch Intelligenz wesentlich höher ein. Change Management ist sehr viel, also es geht um Menschen. Auch wenn man etwas einführt, was nichts mit Menschen in dem Sinne zu tun hat, aber die Menschen sollen auch für dich arbeiten. Für mich ist es definitiv das A und O, dass man Empathie hat, dass man entsprechend auch eine emotionale Intelligenz mitbringt, um da sich entsprechend auch vernünftig auszutauschen, auf Befindlichkeiten einzugehen. Natürlich sollte man nicht das Wohl der Transformation und des Unternehmens aus den Augen verlieren, aber man arbeitet im Change Management mit Menschen und dementsprechend sollten diese auch immer im Fokus sein. Nicht nur, aber definitiv stärker als man vielleicht denken würde. Das ist zumindest auch meine eigene Erfahrung und das, was mir persönlich sehr wichtig ist.

Thomas Kluge

Also würdest du auch so abschließend quasi sagen, dass die, Ja die Anforderungen an die Persönlichkeit der Führungskraft und den Umgang mit Menschen im Kontext von Veränderungsprozessen schon größer wiegt als jetzt die fachlichen Kompetenzen der Führungskraft selbst.

Expertin 1

Tendenziell würde ich jetzt mal sagen Ja, aber es sollte zumindest sehr gut ausgeglichen sein. Man sollte wissen, wann man welche Kompetenz fokussieren sollte. Eher so ein Zusammenpiel. Und natürlich, wenn ich überlege, wie bringe ich denn überhaupt Veränderungen rein, muss ich natürlich auch meine fachliche Kompetenz mit reinbringen, weil ich überlegen muss, wie könnte es denn jetzt hier in dem Umfeld am besten aussehen? Aber sobald es darum geht, wenn man diesen Schritt, dieses Konzepts und die Einführung alles hinter sich hat, wenn es dann wirklich darum geht, es weiter zu vertiefen, voranzutreiben, um es bestmöglich umzusetzen. Da sollte dann der

Fokus wieder mehr auf dem Menschen auch sein, die es eben beruflich umsetzen. Wenn da nicht klar ist, warum und hier und da, dann trifft man auf Widerstand und das blockiert. Also je nachdem welcher Phase man ist, würdich sagen, spielt dann eher die fachliche Komponente und dann vielleicht auch wieder die soziale Komponente einen großen, bringt es einen großen Einfluss, je nachdem. Das ist auch ein Gefühl, was wahrscheinlich die Führungskraft entsprechend auch haben sollte und da ein bisschen mitspielt.

Thomas Kluge

Das war es schon so grundsätzlich mit meinen Fragen gewesen. Erst einmal vielen Dank. Es hat mir wirklich sehr weitergeholfen. Ich hätte noch, vielleicht so Zum Abschluss eine Frage. Wenn dir jetzt eine Führungskraft gegenübersteht und sagt wir haben ein Projekt, XY steht bei uns an. Was wäre von dir aus so ein Satz oder eine Sache, die du dieser Führungskraft, die jetzt mit ihrem Team vor einem großen Veränderungsprozess steht, mit auf den Weg geben würdest.

Expertin 1

Gute Frage, das kommt dann immer erstmal so drauf an in welchem Status sich das projekt befindet. Aber tendenziell, dass man einfach mal auch probieren sollte, nicht alles perfektionieren sollte, sondern mal losläuft. Schauen wie es läuft - verbessern. Ja, also dementsprechend. Aber es ist schwer, das in einem Satz zu sagen. Einfach mal, wenn man das so salopp sagen kann, einfach mal machen und dann mal schauen, wie es läuft und anpassen. Und eben nicht perfektionieren, sondern weiter und weiter und weiter. Und dann hast du es schon irgendwann so wie du es gerne haben möchtest.

Thomas Kluge

Vielen, vielen Dank. Gibt es denn von deiner Seite aus noch irgendetwas, was du gerne hinzufügen möchtest oder was du jetzt als besonders wichtig findest, was jetzt so nicht erfragt wurde oder im Interview vorkam?

Expertin 1

Ich glaube ich würde nochmal betonen wollen, eben wie gesagt, Also Change Management ist ein riesiges Gebiet und es kommt natürlich auch sehr darauf an, in welchem Umfeld man sich bewegt, in welcher Zeit, in welcher Branche, welche Bereiche man da entsprechend was verändert. Und ich habe jetzt sehr viel, vor allem im beruflich im agilen Kontext gearbeitet, dementsprechend weiß ich jetzt nicht, inwiefern das dann für deine späteren Analysen wichtig ist, aber das wäre doch nochmal zum Hervorheben. Es spricht vielleicht auch für diesen letzten Satz, den ich dann entsprechend jetzt hier gerade gesagt habe.

Da ist ein bisschen der Ansatz einfach mal ausprobieren, schauen, wie es läuft und weiter Anpassungen vornehmen. Kann dann auch sein, dass vielleicht andere dinge, die ich jetzt gesagt habe im Change Management, die wichtig sind, in anderen Bereichen, genau andersrum sind. Ich weiß es nicht. Ich bin da ja, wie gesagt, das ist ein Riesenfeld, aber zumindest von dem, wie ich es so mitbekommen habe, würde ich sagen, ist der Fokus Mensch ein sehr, sehr, sehr wichtiger Faktor.

Thomas Kluge

Ja gut, das wär's dann auch soweit eigentlich von meiner Seite gewesen. Ich würd mich nochmal wirklich ganz herzlich bei Dir für deine Zeit und auch Bereitschaft für das Interview bedanken. Und wird daran direkt gleich die Frage dranhängen, ob du denn irgendwie an den Ergebnissen meiner Arbeit interessiert bist, ob ich dir das irgendwie zulassen kommen soll oder berichten soll, was ich jetzt quasi mit diesem Interview dann im Endeffekt anfange.

Expertin 1

Kannst du sehr gerne tun. Also vielleicht finde ich da ja dann auch noch mal ein paar neue Erkenntnisse für mich. Naja, kannst es gerne noch mal teilen, wenn es dann soweit ist, wann hast du es denn angepeilt?

Thomas Kluge

Also meine finale Abgabe ist am 8. April und ich denk gegen Ende März wird das Ding dann fertig sein. Ja okay, dann will ich dich auch gar nicht weiter stören und bedanke mich wirklich recht herzlich noch mal für deine Zeit und wünsch dir eine schöne Restwoche.

Expertin 1

Dankeschön und dann viel Erfolg beim Schreiben deiner Arbeit.

Thomas Kluge

Vielen Dank!

Anhang 5: Transkript Expertin 2

Thomas Kluge

Also, vielen, vielen Dank. Ich würd mich jetzt erst mal kurz selbst vorstellen. Ich bin eben der Thomas. Ich bin 23 und schreibe jetzt gerade meine Bachelorarbeit und ich studier Wirtschaftspsychologie. Und es geht eben darum, verschiedene Gestaltungsfaktoren des Wandels zu untersuchen, um eben zu ermitteln, wie man diesen Wandel und Veränderungsprozesse so erfolgreich wie möglich managen kann. Und dabei möchte ich mich in meiner Arbeit, oder konzentriere ich mich in meiner Arbeit eben hauptsächlich auf Führungskräfte und eben wie man die individuelle Führung mit seinem Team am besten gestalten sollte in Veränderungsprozessen. Dazu hab ich dann jetzt bereits eine Literaturanalyse durchgeführt, wo eben ein paar Faktoren ermittelt wurden. Und jetzt führe ich eben noch Interviews mit Experten, um das Ganze so ein bisschen anzureichern und aus den Ergebnissen der beiden Methoden dann ein Best Practice Konzept zu entwickeln, also quasi einfach Handlungsempfehlungen an Führungskräfte. Genau so viel dann von meiner Seite aus. Also schon mal das Thema, das Interview wird eben aufgezeichnet. Das aber nur, dass ich es transkribieren kann. Die Aufnahmen werden danach auch wieder sofort gelöscht. Dann hätte ich noch eine weitere Frage an Sie, und zwar, inwiefern ich es von Ihrer Seite aus anonymisieren soll. Sprich Name, Positione oder Unternehmen nennen. Was darf ich nennen? Was darf ich nicht nennen? Wie wär es Ihnen am Liebsten.

Viola Polski

Also grundsätzlich gehe ich mal davon aus, dass Ihre Fragen so sind, dass ich da völlig frei antworten kann und dann dürfen Sie auch alles frei verwenden.

Thomas Kluge

Okay. Das ist schon mal super. Gibt's denn so im Vorhinein noch irgendwelche Anmerkungen oder Fragen oder wichtigen Dinge, die Sie von Ihrer Seite aus hätten?

Viola Polski

Nein.

Thomas Kluge

Okay, super. Dann würde ich jetzt mit einer kurzen Frage an Sie einfach rein starten. Und zwar würde ich Sie bitten, einfach mal kurz zu sagen, was denn Ihre Position ist, in welchem Unternehmen Sie arbeiten, wie lange Sie da schon arbeiten und was so Ihre grundsätzlichen Erfahrungen mit Change Management sind.

Expertin 2

Also Expertin 2 ist mein Name. Ich bin in der Rolle von Senior Consultant und Projektleiter und Coach bei Kraus und Partner. Meine Erfahrung mit Change Management sind: ich war über 25 Jahre Führungskraft und habe natürlich in der Rolle als Führungskraft das ein oder die andere Veränderung in meinem Bereich etabliert und umgesetzt. Habe auch dort als Berater Unternehmen begleitet, die eine Veränderung haben und bin jetzt in meiner

Rolle bei Kraus und Partner. Das bin ich jetzt zwei Jahre natürlich sehr stark in der beratenden Rolle und hier häufig das Pendant für Führungskräfte.

Thomas Kluge

Ja super, dann würde ich auch schon direkt mit der ersten inhaltlichen Frage rein starten. Und zwar wie haben Sie in Ihrer Vergangenheit denn Widerstände von Teams auf Veränderungen wahrgenommen? Also in welcher Form haben sich diese Widerstände zum Beispiel geäußert?

Expertin 2

Also es gibt zwei ganz typische Muster, wenn Widerstände hochkommen. Das eine, und das sind ja schon die Geliebten, ist, wenn jemand in offensichtlichen Widerstand geht. Das kann durch eine Aggression sichtbar sein. Das kann durch sehr viel Fragen und es nicht wahrhaben wollen sichtbar sein. Dann ist es relativ einfach, da gut in Dialog zu gehen und trotzdem, gerade junge Führungskräfte oder Führungskräfte, die sich da nicht sicher fühlen in den Konflikt zu gehen, gehen dem dann gerne aus dem Weg. Und genau aber da liegt ja einerseits die Chance oder auch das Risiko drin, wenn sie nicht in den Dialog gehen; wenn Sie nicht das aufgreifen, was im Raum ist; wenn Sie demjenigen... Der, der so viel Energie erzeugt, dass er den Widerstand zeigt, der will ja irgendwas, der hat ja noch Energie für dieses Thema. Und da liegt eine Riesenchance drin, mit dem gut zu arbeiten und zu ergründen: woher kommt dieser Widerstand? Ist da eine Verletzung, was häufig der Grund ist? Oder ist es Unsicherheit, Angst? Ist es eine Mischung davon? Das heißt, mit dem sehr aktiv in den Dialog gehen ist eigentlich die Pflicht und auch die riesen Chance. Und dann gibt es die einen, die sich eben total zurückziehen, die nicht offensichtlich in den Widerstand geben, die nicht den Dialog von sich aus suchen. Da müssen sie als Führungskraft dann rein. Das mag aber noch die aufwendigere und anstrengende Sache sein, weil sie sind extrem abhängig, ob derjenige sich öffnet. Also mit guten Fragen, mit guten Dialogräumen, mit einem Vertrauen, was aber zu diesem Zeitpunkt ja schon längst gegeben sein muss. Da versuchen: "warum gehst du denn? Worauf ziehst du dich zurück?". Und auch hier zu gucken: wo kann ich aufklären; wo kann ich Akzeptanz schaffen; wo kann ich vielleicht auch immer und wieder sagen: "Es wird aber jetzt so kommen."

Thomas Kluge

Also würden Sie auch sagen, dass die Grundlage, um eben mit diesen Widerständen umzugehen, grundsätzlich eine Basis von Vertrauen und Kommunikation von der Führungskraft aus sein sollte.

Expertin 2

Genau. Mit den Widerstand arbeiten. Ohne Widerstand gibt es keine Veränderung.

Thomas Kluge

Okay. Dann hätte ich eine weitere Frage. Und zwar, auf was kommt es Ihrer Meinung nach besonders an, um die Motivation und auch die Veränderungsbereitschaft von Betroffenen in dem Veränderungsprozess zu erhöhen und die Leute quasi mitzunehmen mit dieser Veränderung?

Expertin 2

Also Leute wollen gehört werden, die Leute wollen beteiligt werden. Zumindest die allermeisten. Und das als Führungskraft herauszufinden, zu sagen: "also gut. Wem muss ich denn nur die Veränderung gut genug verkaufen?", dazu kann ich auch gleich ein bisschen was sagen, "Und wer aber möchte den aktiven Part an dieser Veränderung spielen?". Und da entsprechend zu reagieren. Bei dem Thema verkaufen. Ja, es gehört natürlich ein bisschen was verkaufen dazu, aber ich kann nur dann was verkaufen, wenn der andere Nutzen darin sieht. Also diese ganz klassische Frage, so abgedroschen wie sie ist, ist, whats in it for me, individuell zu beantworten.

Thomas Kluge

Dann, ja vielleicht auch aus Ihrer Zeit, in der Sie selber als Führungskraft tätig waren. Inwiefern haben Sie, insofern Sie es getan haben, denn Ihren Umgang mit Ihrem Team in den Veränderungsprozessen verändert? Im Vergleich zum reinen Tagesgeschäft?

Expertin 2

Also es muss zum Thema gemacht werden. Also immer wieder besprochen und bearbeitet und diskutiert. Und dann ist es natürlich, mit welchen Ritualen, Artefakten, Prozessen, Vorgehensweisen, was auch immer das Richtige ist, machen Sie das Neue? Also ich kann es ja nicht nur besprechen, ich muss es ja zur Umsetzung bringen das Neue. Und wenn alles so bleibt, also wenn die Prozesse so bleiben, wenn die Arbeitsweisen so bleiben, wenn die Aufgabenfelder so bleiben, dann wird sich nichts verändern. Also reine Kulturprojekte glaube ich nicht dran. Das heißt, ich muss als Führungskraft das Neue etablieren. Was auch immer das Neue ist, ich muss es etablieren. Und ich muss dafür Sorge tragen, dass es gelebt wird.

Thomas Kluge

Dann hätte ich noch eine weitere Frage zu den Führungskräften selbst. Und zwar was denn, Ihrer Meinung, nach Persönlichkeitseigenschaften oder generell Eigenschaften und Fähigkeiten von Führungskräften sind, die eben für den Erfolg und dieser Förderung der Motivation und Veränderungsbereitschaft entscheidend sein könnten?

Expertin 2

Also das eine ist, dass ich als Führungskraft selbst für anderes offen sein muss, oder sehr reflektiert damit umgeht. Wie veränderungsoffen bin ich? Wo fällt es mir leichter, wo fällt es mir schwieriger? Wenn die Veränderung jetzt zum Beispiel nicht von mir als Führungskraft, sondern von den Ebenen obendrüber durch getragen wird, muss ich mich eindeutig positiv zu dieser Veränderung positionieren, sonst spürt es mein gesamtes Umfeld, dass ich nur irgendwas durch trage, wo ich nicht dahinter stehe. Und dann brauche ich auch gar nicht hoffen, dass die Umsetzung gelingt. Das heißt sehr starke Selbstreflexion der eigenen Positionierung zu dem Thema ist unablässig. Sonst kriege ich das nicht in die Organisation. Dann brauche ich Skills wie Veränderungskompetenz, Change Management-Grundlagen. Also was ist eine Change Kurve? Durch welche Phasen werden meine Mitarbeitende gehen und wie reagiere ich darauf? Und bei dem Thema "Wie reagiere ich

drauf?" brauche ich ein ganz großes Empathievermögen und ich brauche ein starkes Kommunikationsvermögen. Eine Veränderung hat ja, wir sind jetzt sehr stark in den weichen Faktoren, in der Regel sind ja wirtschaftliche Faktoren, die eine Veränderung treiben, weil irgendwelche Chancen gehoben werden wollen oder Effizienzgründe, Wachstumsgründe, ganz unterschiedliche Gründe. Und da muss ich das Business verstehen, also den Business Impact dahinter. Und ich muss eben auch verstehen als Führungskraft "Was muss ich denn ändern, damit es geht?". Also Change Management, könnten wir ja sagen, beschäftigt sich eher mit den weichen Faktoren, gar keine Frage, aber ich kann nicht die harten Faktoren, was sich eigentlich alles verändern soll, außen vorlassen. Das heißt das muss ich gut verstehen, das muss ich mitgestalten. Und idealerweise kann ich meine Menschen mitnehmen, beteiligen, gemeinsam dieses neue Zielbild zu gestalten. Dann habe ich es natürlich viel einfacher, als wenn ich als Führungskraft irgendwas durchdrücken muss, was entweder von oben kommt oder was ich meine, ich alleine gestalten zu können. Die Zeit ist nicht mehr.

Thomas Kluge

Genau das hat dann schon direkt eigentlich zu meiner nächsten Frage übergeleitet. Und zwar wie Sie die Bedeutung von emotionaler Intelligenz oder Empathie von der Führungskraft im Challenge Prozess bewerten. Zusammenfassend würde ich dann sagen einfach ja mit entscheidend.

Expertin 2

Ja.

Thomas Kluge

Genau. Das wäre auch schon das Ende von meinen inhaltlichen Fragen so weit. Erstmal vielen, vielen Dank für die Antworten. Das hat mir wirklich sehr weitergeholfen und damit kann ich auf jeden Fall gut weiterarbeiten. Ich hätte noch zum Abschluss eine kleine Frage und zwar was würden Sie denn jetzt einer Führungskraft, also jemand kommt quasi zu Ihnen und sagt: "In den nächsten Wochen steht Projekt XY", was würden Sie denn dieser Führungskraft so einen Satz oder eine Sache mit auf den Weg geben, jetzt für diese, für diese Zeit des Change Prozesses?

Expertin 2

Also wenn es nur ein Satz ist, dann: "Bleib gut in Dialog mit deinen Mitarbeitenden.". Vertrauen. Dialog. Nähe. Echte Auseinandersetzung. Dass die Konflikte hochkommen, die sollen willkommen sein. An denen sollen gearbeitet werden. Unterschiedliche Perspektiven sind wichtig. Das bedeutet aber in der Regel erst mal ein bisschen Reibung. Und damit all das gut ausgeht, muss ich gut in Dialog sein mit meinen Mitarbeitenden. Und das schaffe ich nicht, wenn ich selber nicht überzeugt bin. Das schaffe ich nicht, wenn ich Konflikten aus dem Weg gehen will, was vielleicht ein ganz natürliches Verhalten wäre, aber als Führungskraft geht das nicht.

Thomas Kluge

Okay, dann gibt's noch irgendwas anderes von Ihrer Seite, was Sie gerne hinzufügen würden oder irgendetwas, was jetzt in dem Interview so nicht vorkam, was Sie aber als sehr entscheidend finden?

Expertin 2

Ein Ratschlag, den ich noch den Führungskräften geben würde, ist, nicht zu früh aufzuhören. Also wenn ich jetzt über Kommunikation, Konflikte und dergleichen spreche, die verändern sich im Lauf des Projektes oder der Veränderung und möglicherweise geben sich Führungskräfte besonders viel Mühe, eine Anfangskommunikation zu starten, um dort gut in den Dialog zu sein und meinen großer Wunsch und Aufruf wäre: "hört damit nicht auf!". Also ich nehme an die Change Kurve sagt Ihnen was, die verschiedenen Phasen des Changes und da sind unterschiedliche Bedürfnisse drin. Und die die erkannt haben, das Change Management wichtig ist als Führungskraft, haben das häufig nur zu Anfang im Blick und haben dann viel zu schnell das Gefühl, es läuft und das tut es häufig nicht, weil diejenigen, die von dem Change nicht überzeugt waren oder im Laufe der Zeit nicht von dem überzeugt sind. Wir Menschen haben hohes Beharrungsvermögen. Die werden relativ schnell wieder in alte Muster verfallen. Und wenn sie dann merken, dass die alten Muster, Vorgehensweisen, Werte eben doch irgendwie okay gehen oder zumindest nicht bemerkt werden, dass ich es anders mache, werde ich den Teufel tun. Also ich, wenn ich Veränderung nicht will. So und da glaube ich, sind ganz viele, wir sagen ja aber wie viel Prozent der Projekte, egal mit oder ohne Change Management... Es scheitern einfach zu viel, weil aus meiner Sicht zu viele zu früh aufhören.

Thomas Kluge

Nochmal zu eben diesen Widerständen der Mitarbeitenden. Was glauben Sie denn, könnten so vielleicht auch psychologische Ursachen sein, warum man sich denn gegen Veränderungen wehren könnte? Oder was eben einfach mögliche Gründe in den Köpfen sind, warum man sich jetzt gegen Veränderung XY quer stellt?

Expertin 2

Ich war gestern erst in nem Workshop. 16 Führungskräfte kann ich da einmal durch gehen. Also wir hatten ganz viel Verletzung im Raum, so nach dem Motto: es war da früher super. Also dieses Neue wird gleichgesetzt mit "Habe ich denn in der Vergangenheit keinen guten Job gemacht? Natürlich habe ich in der Vergangenheit einen guten Job gemacht. Jetzt seht das doch.". Also diese Verletzung, dass dieses Alte nicht gut genug war oder ist, ist eins. Eine andere Art der Verletzung war sichtbar, wenn: "Die müssen mich doch fragen. Also wenn doch einer eine Ahnung hat, dann doch ich.". Und ein anderer Punkt ist, wenn die Leute nicht beteiligt werden, nicht gut informiert werden, kommt Widerstand daraus, dass man der inhaltlichen, also diesem Change-Versprechen "Was wird denn danach besser?" überhaupt gar nicht glauben mag. Also mangelnde Kommunikation führt eben auch zu: "Ich verstehe es nicht. Ich will es nicht verstehen.", kann auch dahinter stehen, "Ich finde die neue Lösung gar nicht gut. Also warum sollen wir uns denn verschlechtern?".

Expertin 2

Das waren so die Punkte, die aus der Verletzung herauskommen. Mangelnde Beteiligung, mangelnde Kommunikation, mangelnde Wertschätzung von dem, was bisher vorher war. Eine anderer großer Punkt ist Unsicherheit.

Expertin 2

Und Unsicherheit geht häufig mit Angst einher. So, jetzt gibt es verschiedene Menschentypen. Die einen fühlen sich, haben ja schon Angst, wenn sie merken, ich muss was Neues machen. Manche haben aber auch wirklich Existenzängste, Ängste, sich auf was Neues einzustellen. Einfach Angst, ihre Komfortzone zu verlassen. Also auch hierhin zu gucken: Woher kommt denn diese Angst?

Thomas Kluge

Super. Also wirklich vielen, vielen Dank für Ihre Antworten. Hat mir wirklich sehr weitergeholfen. Abschließend würde ich mich gern noch mal recht herzlich für Ihre Zeit bedanken. Das ist wirklich nicht selbstverständlich.

Anhang 6: Transkript Experte 3

Thomas Kluge

Ich würde das Ganze auch aufzeichnen, wenn das okay ist. Einfach, dass ich es dann besser transkribieren kann und die Aufnahme wird danach dann auch gelöscht. Dann würde ich kurz zum Thema noch mal grob erzählen. Also ich untersuche Gestaltungsfaktoren im Wandel und betrachte da eben die Führungskraft als Schlüsselrolle und untersuche eben, wie man die Führung seines Teams am besten gestalten sollte, eben in Zeiten von Veränderungen. Dazu habe ich jetzt quasi schon eine kleine Literaturanalyse durchgeführt, wo sich eben ein paar Faktoren ergeben haben und jetzt führe ich noch Experteninterviews und aus den Ergebnissen von diesen zwei Methoden schreibe ich dann so ein kleines Best Practice Konzept, sprich quasi einfach Handlungsempfehlungen an Führungskräfte.

Sebastian Fels

Klingt gut.

Thomas Kluge

Genau dann hätte ich noch eine Frage an dich zum Thema Datenschutz. Inwiefern kann ich denn deine Position, das Unternehmen oder auch deinen Namen nennen? Oder was soll ich da rauslassen?

Experte 3

Von mir aus kannst du alles nennen. Name, Funktion, Unternehmensname. Wenn... Also ich kann dir wahrscheinlich vorher das Transkript einmal lesen, oder?

Thomas Kluge

Ja, das kann ich dir zusenden.

Experte 3

Also dann würde ich noch mal drauf schauen, ob irgendwelche Interna mit drin sind in irgendwelchen Beispielen, die müsste man dann halt herauskürzen. Aber das können wir dann im Nachgang schauen. Erst mal kannst du gern alles nehmen.

Thomas Kluge

Okay, super. Dann würde ich direkt einfach mit einer kleinen Frage an dich rein starten. Und zwar ob du denn kurz einfach deine Position beschreiben könntest, das Unternehmen, wie lange du da schon arbeitest und vielleicht einfach auch so kurz was denn so dein Hintergrund und deine Erfahrungen mit Change Management und auch Führung sind.

Experte 3

Okay. Also meine Funktion im Unternehmen heißt Cultural Transformation Office und HR-Strategie. Das bedeutet, mein Team und ich sind verantwortlich dafür, die Unternehmenskultur weiterzuentwickeln, gemäß einem internen Zielbild, was wir haben. Wir nennen es Impact Culture und wir versuchen da auf drei Strängen hinzuarbeiten. Das ist die Personalentwicklung, das ist die Begleitung von organisationalen Transformationsprozessen und

es ist die Strategie selbst. Ich habe ein Team von acht Leuten mittlerweile, das sind teilweise, ich sag mal, interne Unternehmensberater und teilweise Projektmanager, die auf diesem Weg mitarbeiten. Meine persönliche Erfahrung mit Veränderungsprozessen und Beratung darin ist schon etwas länger. Bin seit sieben Jahren in der entsprechenden Positionen, seit zwei Jahren in einer Führungsposition für Berater. Bin vom Hintergrund her Wirtschaftspsychologe und ausgebildeter systemischer Berater, was mir dabei sehr hilft. Ja das vielleicht mal in a Nutshell.

Thomas Kluge

Dann würde ich auch direkt so mit der ersten inhaltlichen Frage einsteigen. Und zwar wie hast du in der Vergangenheit verschiedene Widerstände von Teams auf Veränderungen wahrnehmen können? Das heißt, wie haben die sich geäußert? Und ja, was sind auch mögliche Gründe, die du da für diese Widerstände siehst?

Experte 3

Kannst du den Anfang der Frage noch mal sagen, persönliche Erfahrung mit Veränderungsprozessen und Widerständen?

Thomas Kluge

Also ich würd einfach jetzt quasi, also ich trenn noch mal die Frage einfach quasi, wie hast du in der Vergangenheit Widerstände von Teams auf Veränderungen wahrgenommen? Also wie haben die sich geäußert?

Experte 3

Also in aller Regel habe ich immer dann Widerstände von Team in Veränderungen erfahren, wenn es darum ging, dass Menschen entweder Verantwortungsgebiete abgeben mussten, also wenn es in irgendeiner Form der Verlust Erfahrung war, ohne zu wissen, ob das Neue in irgendeiner Form geeignet ist zu kompensieren, also ob das ebenso wertig ist oder hochwertiger als vorher und also wenn es erst mal als Verlust-Konnotationen in den Köpfen der Menschen war, ist eine Art von Gründen für Widerstand. Der zweite Grund war, wenn es darum ging, dass Menschen keine Chance haben, ihren Platz in der Neuen Welt zu erkennen, weil sie zu wenig Information bekommen oder weil zu wenig kommuniziert wird. Und der dritte, Hauptgrund würde ich sagen, ist fehlendes Zutrauen in den Erfolg der Veränderung, meistens basierend auf Erfahrungen der Vergangenheit, auch wo Leute sagen "Ich hab das jetzt schon so oft erlebt und es hat nie zu einer Verbesserung geführt. Warum denn dieses Mal?" Und die Reaktionen waren dann immer sehr vielfältig. Es gibt dann so Widerstände, die sich dann stellvertretend auf bestimmte Personen richten, meistens diejenigen, die für die Veränderung verantwortlich sind oder sie treiben, manchmal auch du als Berater, als sozusagen als stellvertretendes Gesicht für diesen Change, was gerade blöderweise da steht und an dem man sich dann auslässt. Und manchmal auch durch so stille Sabotage, würde ich sagen. Also andere anstacheln im Stillen oder einfach Dinge nicht machen oder einfach zu Terminen nicht kommen. Das sind so nur die drei Hauptdinge. Sich entziehen, auf Personen richten oder wirklich laut und offen und aktiv dagegen gehen.

Thomas Kluge

Okay und wie bist du in Vergangenheit mit diesen Widerständen umgegangen?

Experte 3

Also zum einen kann man ja als Berater oder als beratende Funktion ein bisschen Prävention betreiben, indem man von vornherein jeden Change auch mit einem Kommunikationskonzept mitdenkt. Ich habe auch die Erfahrung gemacht, dass das extrem hilfreich ist, wenn man sich davon verabschiedet, zu sagen, ich darf immer nur Ergebniskommunikation machen und sich erlaubt, auch mal einfach den Prozess Kommunikation zu machen. Also nicht nur "jetzt ist es entschieden, so und so kommt es", sondern "im Moment stellen wir uns folgende Fragen, haben aber noch keine abschließende Entscheidung getroffen", sodass Menschen auch das Gefühl haben, sie verstehen, was läuft und es ist nicht so eine heimliche Blackbox. Weil ich habe das Gefühl oder die Erfahrung gemacht, dass je größer die Blackbox, desto proportional größer ist das Vakuum und das Vakuum füllen Leute mit Gerüchten, Spekulationen. Also Prozessinformationen, generell Kommunikationskonzept immer mitdenken, nicht nur eine Sachinformation machen, sondern auch die emotionale Komponente mitdenken im Sinne von "ja auf der einen Seite ist es vielleicht nur eine Verschiebung von Stellen, aber was bedeutet das für manche Menschen?". Und wenn es dann wirklich die Situation ist: Du stehst da, du musst das durchziehen und da sitzen dir Leute gegenüber, die sagen "Ich mach das nicht, ich will das nicht", habe ich die Erfahrung gemacht, dass Druck nie hilft. Also der Druck führt manchmal zu schnellerer, momentaner Umsetzung und auf lange Sicht dazu, dass Menschen abwandern oder dann sich auf die stille Sabotage verlegen oder es einfach im neuen Modell nicht richtig läuft, weil vorher sich dann nicht mehr getraut wurde, irgendwie Fragen und Zweifel anzusprechen, die vielleicht wichtig gewesen wären, um das Ding überhaupt lauffähig zu machen.

Thomas Kluge

Dann hätte ich noch eine Frage. Und zwar. Ich meine, du hast jetzt gerade schon das Thema Kommunikation und auch Kommunikationskonzept angesprochen. Auf was kommt es denn deiner Meinung nach noch besonders an, um die Motivation und auch die Veränderungsbereitschaft von Betroffenen zu erhöhen? Also was sind neben Kommunikation und einem Kommunikationskonzept da noch Tools oder Aspekte der Führung, die man da in Richtung Change Erfolg irgendwie anpassen könnte?

Experte 3

Also ich glaub, um die Motivation zu erhöhen sind ein paar Sachen die schon ganz lange gibt immer noch extrem hilfreich. Also wenn man da an den Klassiker von John Kotter denkt. The Iceberg is melting, was auch so die neun Phasen beschreibt. Ich glaube, es ist schon immer noch so, es muss eine geteilte oder zumindest verständliche Notwendigkeit geben. Man muss in irgendeiner Form eine Story haben, die anfängt mit irgendeiner Notwendigkeit sich zu verändern und die wirklich viel Zeit und Aufwand auf dieses Why verwendet. Und nicht nur: "wir müssen sie jetzt machen, weil wir den Auftrag bekommen haben, effizienter zu werden.". Also das Why ist extrem wichtig und überhaupt sich die Zeit zu nehmen, wirklich eine Story zu craften. Meistens ist es ja auch so, dass bei großen Veränderungen mehrere

Menschen verantwortlich sind, mehrere Führungskräfte verantwortlich sind und oft habe ich auch das Gefühl, die sind nicht bereit oder in der Lage, alle gemeinsam die gleiche Story zu erzählen, sondern jeder macht so ein bisschen anders und manche machen's gar nicht und genau diese Unterschiede führen nachher beim Menschen zu Skepsis. Also eine stichfeste Story, ein klares Why, eine klare Notwendigkeit. Das zweite ist aus meiner Sicht: es macht total Sinn frühzeitig das wie so eine Bewegung so zu gestalten, also frühzeitig mehrere Mitstreiter zu gewinnen und bestenfalls aus der Zielgruppe der Betroffenen, damit dann sozusagen Gleiche unter Gleichen auch Werbung machen für die Veränderung. Das dritte ist, was ich schon gesagt habe, also regelmäßige Prozess-Kommunikation, nicht einmal ankündigen und dann wieder wenn es fertig ist, sondern ganz viel auch dazwischen. Und Menschen das Gefühl geben, dass sie Feedback geben dürfen. Allerdings, und das finde ich wichtig, nur da, wo man auch vorhat mit dem Feedback wirklich was anzufangen. Also wenn ich weiß, ich muss einen Unternehmensteil ins Ausland verlagern und da gibt es kein hinten, links oder rechts, sondern es wird passieren, weil es finanziell nötig ist, zum Beispiel. Dann wäre es total falsch, Leute zu fragen, wie sie das finden. Also ich glaube, was ganz schlimm ist, ist das Erzeugen von einer Mitgestaltungserwartung, die man dann wissentlich nachher frustrieren muss. Das machen Leute nämlich, dann passiert das wie am Anfang hatten: "Hab ich ja schon fünf mal erlebt. Bringt eh nichts."

Experte 3

Und was noch? Ich glaube auch dafür zu sorgen, dass man neben so einem großen strategischen Fahrplan, der dann auch ein paar Jahre braucht, bis er sich einschleicht, noch eine zweite Spur mitdenkt, wo man kurzfristig schnelle, spürbare Veränderungen implementiert. Und sei es nur: ein Team kriegt komplett neue Aufgaben, muss in dem Zug auch umziehen. Sei es nur, dass man die Leute einbindet bei der Frage nach der neuen Büroraum-Gestaltung. Die da dann schon mal gerne hinkommen. Also irgendwas, was schnell spürbar besser ist, auch wenn die eigentliche Veränderung noch viel länger dauert. Sind so Sachen, die mir da spontan einfallen würden.

Thomas Kluge

Vielen Dank. Dann direkt zu meiner nächsten Frage. Und zwar was sind denn deiner Meinung nach Eigenschaften auch in der Persönlichkeit von Führungskräften, die ja diese Förderung von Motivation bei Betroffenen begünstigen? Oder an sich einfach Persönlichkeitseigenschaften von Führungskräften, die für, insbesondere Führung im Change, von Vorteil sein könnte. Bzw. die vielleicht auch eine Führungskraft, die für Change verantwortlich ist, mitbringen sollte.

Experte 3

Also ich glaub definitiv die Fähigkeit, ein Big Picture zu entwerfen, eine Vision zu entwickeln. Also strategische Weitsicht, Vorstellungskraft. Ich würde auch sagen Kommunikationsfähigkeit im Sinne von: Ich kann etwas, was ich möchte in so ansteckende, mitreißende, überzeugende Worte verpacken, dass Menschen auch Lust haben, dem zu folgen. Ich glaube Empathie und wirklich auch die Fähigkeit, wertfrei erst mal zuzuhören. Also nicht, wenn da jemand vor mir sitzt und sagt: "Ja, ich finde das aber total scheiße, Ich will

das nicht machen.". Nicht gleich sagen: "na dann ist es ein Depp.", sondern sich wirklich Mühe geben, herauszufinden, warum der Schwierigkeiten hat. Und da auch eine gewisse Einfühlsamkeit zu haben. Und als letztes würde ich noch sagen einen langen Atem. Also nicht nach der bombastischen Ankündigung die Kraft verlieren und nur noch operativ umsetzen, halbherzig und keine Kommunikation mehr machen, sich keine Zeit mehr nehmen, sondern bis zum Schluss dranbleiben und auch akzeptieren, dass man manchmal schon bei Schritt sechs ist und dann ist man doch wieder zurückgeworfen auf Schritt drei. Das kann schon passieren. Das muss man aushalten. Also auch diese Stamina zu haben, da nicht einzuknicken.

Thomas Kluge

Ist auch ein bisschen dann wahrscheinlich auch mit dem Thema Resilienz an sich auch ein bisschen verbunden von den Führungskräften, quasi einfach auch mit dem Stress umzugehen.

Experte 3

Resilienz auch ein gutes Thema, Ja. Ja, weil das ja auch zum Beispiel dabei hilft, den Gegenwind, den man erfährt, nicht auf sich als Person zu beziehen.

Thomas Kluge

Genau.

Experte 3

Und dementsprechend ruhig zu bleiben.

Thomas Kluge

Okay. Ja, direkt zu meiner nächsten Frage. Ich meine, du hast es gerade schon kurz angesprochen und zwar wie bewertest du die Bedeutung von emotionaler Intelligenz in der Führungspraxis? Vor allem im Kontext von Veränderungen, vielleicht auch im Vergleich zu analytischen Fähigkeiten oder eher technischen Aspekten.

Experte 3

Bei der Zielgruppe der verantwortlichen Führungskräfte?

Thomas Kluge

Genau. Also wie wichtig ist quasi emotionale Intelligenz für eine Führungskraft im Change sage ich jetzt mal?.

Experte 3

Ich glaub schon sehr wichtig, es gibt ja verschiedene Konzepte, die emotionale Intelligenz sehr unterschiedlich definieren. Aber wenn ich jetzt sage, das ist so die Fähigkeit zur Reflexion, zur Einnehmen einer Metaebene, Zuhören können, empathisch sein, dann würde ich sagen schon sehr stark. 70 % vielleicht. Und wenn ich mir das so vorstelle, dass so eine Projektmannschaft hinter so einem Change ja meistens aus Menschen, die im Projekt operativ arbeiten und solchen, die es spüren, besteht. Da würde ich sagen, wenn es bei dem Projekt Mitarbeitern emotionaler Intelligenz versus Analytik und Technik eher noch 30 zu 70 ist und nach oben wird es immer mehr bis es

eher 70 zu 30 ist. Also ich würde sagen bei den Frontruntern, Außenministern der Veränderungen sehr, sehr wichtig.

Thomas Kluge

Okay. Jetzt sind wir echt recht schnell durchgekommen. Also es wären jetzt so meine inhaltlichen Fragen so weit gewesen. Ich frag immer noch am Ende, finde ich ganz schön, und zwar, wenn jetzt, ja irgendeinen Kumpel oder irgendeine Freundin zu dir kommt und die ist Führungskraft und sagt: "Boah, in den nächsten Wochen steht jetzt Veränderungen XY an.", was wäre so eine Sache oder vielleicht ein Satz, die du der Person dann mit auf den Weg geben würdest?

Experte 3

Würde wahrscheinlich sagen: "Hast du dir das auch gut überlegt". Ne, was würde ich mitgeben?

Experte 3

Ich glaube ich würde tatsächlich drauf pochen und versuchen zu challengen, ob das Ding wirklich sehr intensiv vorbereitet ist. Und wir haben die Story, die Story ist aber auch übersetzt in Implementierungsphasen und Implementierungsschritte, dass man erzählt, passt auch zu dem, was man macht und ich würde mitgeben: "Wenn du glaubst, du hast es schon fünf Mal erzählt und musst es kein sechstes Mal sagen. Wenn du das denkst, musst du es mindestens noch fünfmal sagen."

Thomas Kluge

Okay also wirklich vielen, vielen Dank. Ich glaube, mit den Ergebnissen kann ich auf jeden Fall sehr gut arbeiten.

Experte 3

Ja super, es ging jetzt auch schneller, als ich dachte.

Thomas Kluge

Genau. Dann werde ich hier auch mal die Aufnahme schon einmal beenden.

Anhang 7: Transkript Experte 4

Thomas Kluge

Ok Super. Vielen Dank. Also ich würde mich jetzt einfach erst mal kurz vorstellen bzw. kurz vorstellen, um was es denn hier so grob geht. Ich bin der Thomas, ich bin 23 und studiere Wirtschaftspsychologie und ich schreibe jetzt gerade meine Bachelorarbeit. Und es geht eben darum, dass ich untersuchen möchte, wie man den Wandel bzw. Change Management am besten gestalten sollte, um eben Veränderungen mit dem größtmöglichen Erfolg durchzuführen. Der Kern meiner Arbeit ist hier ebenso den Aspekt der Führung zu untersuchen. Also quasi zu untersuchen, wie Führungskräfte am besten mit ihren Teams oder mit ihrem Team in Zeiten der Veränderung umgehen sollten oder auch müssten, um eben Veränderungen erfolgreich dann im Endeffekt zu implementieren. Und dazu habe ich jetzt schon eine kleine Literaturanalyse durchgeführt, sprich einfach Studien der letzten Jahre mir angeschaut und geguckt, was da eben rauskam zum Thema Führung. Und jetzt eben im Anschluss führe ich noch Interviews und aus den Ergebnissen dieser beiden Sachen schreibe ich dann quasi ein Best Practice Konzept, also sprich schlichtweg einfach Handlungsempfehlungen an Führungskräfte wie diese am besten in Zeiten von Veränderungen führen sollten.

Experte 4

Okay.

Thomas Kluge

Genau das wär's dann erstmal zu meiner Seite. Ich würd dann einfach kurz mit der Frage an dich dann rein starten. Ah sorry, noch mal kurz im Vorhinein. Zum Thema Anonymisieren. Inwiefern, beziehungsweise was soll ich rauslassen? Was kann ich mit reinnehmen? Sprich Name, Unternehmen und Position. Was kann ich da nennen, was mit rein nehmen?

Experte 4

Brauchst du da konkrete Angaben? Ich glaube, es reicht. Also Name mhm.

Experte 4

Wenn du meinen Namen, meinen Namen unterbindest und einfach Abteilungsleiter BMW reinschreibst. Dann ist es glaube ich eh schon anonym genug.

Thomas Kluge

Okay, alles klar.

Experte 4

Danke.

Thomas Kluge

Okay, super. Genau. Dann hätte ich eben hier noch mal die Frage jetzt an dich eben, ob du kurz beschreiben könntest, was für eine Position du welchem Unternehmen hast. Wie lang du da schon arbeitest. Kerngeschäft des Unternehmens bzw. halt auch einfach so kurz beschreibst, was du einfach so machst.

Experte 4

Also, ich bin seit 2021 Abteilungsleiter hier in Berlin in dem Motorradwerk von BMW. Das ist auch das einzige Vollwerk für Motorräder weltweit. Und als Abteilungsleiter habe ich in Summe mit Praktikanten, Azubis etc. circa 100 Mitarbeiter und die inhaltliche Ausrichtung dieser Abteilung ist, dass alles, was neu ist oder sich ändert, an dem Produktionsportfolio von dieser Abteilung mitentwickelt wird, also industrialisiert wird, sprich vom entwickelten Fahrzeugkonzept zum produzierbaren Fahrzeug. Und hier in die Produktion in das Produktionsnetzwerk, das aus drei Werken besteht Berlin, Brasilien und Thailand, integriert wird. Also wir bringen die Fahrzeugprojekte, heißen sie noch, wenns noch keine fertigen Fahrzeuge sind, bringen die in das Produktionsnetzwerk. Und was man vielleicht dazu wissen muss, das sind ganz viele Ingenieure. Also ich würde jetzt mal sagen 2/3 meiner Mitarbeiter sind Ingenieure, die sich um diese Integrationen kümmern und 1/3 sind Mitarbeiter, teilweise im Prototypenbau. In der Analyse in sogenannten Messräumen, wo sie Teile, einzelne Komponenten, Fahrzeuge abmessen. Das sind dann Jobs fernab vom Schreibtisch, sage ich jetzt mal. Also sowohl, man spricht hier von direkten Mitarbeitern, die mit einem Schraubenschlüssel in der Hand arbeiten und von indirekten Mitarbeitern, die am Schreibtisch sitzen.

Thomas Kluge

Ja okay, alles klar. Dann vielleicht einfach noch mal so eine Frage. Was oder wie bist du schon in deiner Laufbahn mit Change Management in Verbindung gekommen? Was hast du da schon für Erfahrungen gesammelt, Projekte durchgeführt?

Experte 4

Also wir haben, in der Branche ist es natürlich leicht nachvollziehbar, einen großen Change, den wir schon seit Jahren beschreiten, nämlich der Move hin zur Elektromobilität. Das zieht bei dem PKW sehr, sehr zügig rein und bei den Motorrädern mit einem gewissen Time Lack auch. Und da die Transformation vom Verbrenner und von der mechanischen Fokussierung hin in die neue Antriebsart Elektromobilität, inklusive dem ganzen Digitalisierungsthema, das da zeitgleich mit einzieht, weil ein Fahrzeug war früher mechanische Komponenten und mittlerweile sind da 7 bis 8 Steuergeräte, Platinen verbaut in so einem Motorrad. Also Bits und Bytes versus Mechanik, das zieht sich gerade als großes Transformationsthema, auch HR Transformationsthema bei uns durch.

Thomas Kluge

Ja, kann ich mir sehr gut vorstellen. Ich würde dann auch direkt mit der ersten inhaltlichen Frage rein starten. Und zwar wenn jetzt eben eine Veränderung anstand und es darum geht, diese eben durchzuführen, da zieht ja nicht immer jeder mit. Und wie hast du denn jetzt in deiner Vergangenheit Widerstände von deinem Team auf gewisse Veränderungen wahrgenommen? Also wie haben die sich geäußert und wie hast du die erkannt?

Experte 4

Das äußert sich sehr einfach, indem bei so neueren Themen grundsätzlich Zurückhaltung ist im Engagement. Also wenn man merkt, da wird ein Projekt

ins Leben gerufen und man fragt natürlich rum, wer hat Kapazität, neues Projekt kommt rein. Da dann so eine erste Reserviertheit, genauso wie bei dem Aufkeimen von Problemen. Es passiert irgendwas im Produktionsablauf und man sagt: "Da ist gerade eine Platine abgeraucht. Wer kann sich denn darum kümmern?", dass man merkt, dass weniger, da sind weniger schnell Menschen zur Stelle, wie bei etablierten Problemstellungen. Weißt du, das sind dann so ganz profane Dinge, einschließlich der Grundskepsis gegenüber dieser neuen Produktwelt. Also wenn man da in Runden zusammensitzt und über eine Produktidee nachdenkt und dann die Frage aufkommt: "Müssen wir uns darum kümmern? Es hat doch früher auch funktioniert und dann gab es den ganzen Firlefanz noch nicht." Das sind ja alles so Seitenhiebe, wo man merkt, da muss man mit den, mit den Leuten was verarbeiten und bearbeiten, dass da Lust entsteht und dass da Neugier entsteht.

Thomas Kluge

Und wenn eben diese Widerstände, ich sag jetzt mal, erkannt wurden und auch thematisiert wurden, wie würdest du oder bist du auch mit diesen Widerständen umgegangen? Also wenn du jetzt zum Beispiel Menschen erkennst, die jetzt auf eine Veränderung nicht so anspringen wie manch andere.

Experte 4

Also wir haben bis jetzt zweierlei Dinge getan. Wir haben bei den Skeptikern, wo man merkte, das ist gar nicht so richtig begründbar, da ist so eine irrational wahrnehmbare Skepsis. Da haben wir Tiefbohrungen gemacht in Workshopformaten, was diese Reserviertheit auslöst: "Ist das Angst um den Arbeitsplatz? Ist das Angst um das eigene Standing, um die eigene Historie? Weil die Historie oft der Grund für eine gewisse Reputation ist im Unternehmen? Ist das Lern-Unwille sich nun mal komplett etwas Neues anzutrainieren? Bis jetzt waren wir in Auspuffanlagen unterwegs, vielleicht muss man morgen in Kabel Bäumen unterwegs sein?" Also da haben wir wirklich mit einzelnen Teams, Gruppierungen von Mitarbeitern, die ja in verschiedenen Teams organisiert sind so deep dives gemacht: was hindert mich daran, Spaß daran zu entwickeln? Und das zweite ist wir haben Erlebnisse geschaffen. Beispielsweise haben wir uns ein paar moderne Elektro Motorräder von Wettbewerbern ins Haus geholt, die haben wir gekauft und haben gesagt: "Wisst ihr was, bucht mal am Feierabend diese Wettbewerbsfahrzeuge und nehmt sie euch am Wochenende mit.". Und dann ist plötzlich eine Begeisterung für diese Produktwelt entstanden, wo vorher noch Skepsis war. Also auf einmal die neue Welt erlebbar machen und das andere ist psychologisch tief zu bohren: worin sind diese Ängste begründet?

Thomas Kluge

Also quasi einfach in den Austausch zu gehen.

Experte 4

Ganz viel drüber reden auch und das bewusst anzugreifen, im Sinne von: "Mir ist vollkommen klar, dass das neu ist und ich fühle mich dabei auch nicht

zu 100 % wohl, weil ich nicht weiß, was da kommt.". Aber der Dialog, den Dialog zu eröffnen und diese Selbstreflexion auszulösen, das war jetzt bis dato eigentlich das Ausschlaggebende, was es zum Positiven gewandelt hat.

Thomas Kluge

Genau das schließt schon so ein bisschen an meiner nächsten Frage an, bzw überschneidet sich da wahrscheinlich die Antwort auch in einigen Bereichen. Und zwar, auf was es denn so in deiner Meinung nach ankommt, um eben die Motivation und auch die Bereitschaft für Veränderungen bei Betroffenen zu erhöhen, zu fördern und eben die Leute quasi einfach mitzunehmen für eine Veränderung? Jetzt nicht nur bezogen auf die, die sich gegen die Veränderungen wehren, sondern einfach generell.

Experte 4

Vision und Perspektive würde ich jetzt mal so ganz, ganz pathetisch sagen. Wenn ich aufzeigen kann, dass jeder einen Platz in dieser neuen Welt hat. Und wenn ich aufzeigen kann, dass der das, was man vielleicht bis dato so geliebt hat an seinem Job, an dem Produkt, an der Marke, dass das unter dieser... Dass das zwar anders sein wird, aber dass das per se nicht unter der Innovation oder dem neuen Thema leidet. Da ist auch ganz viel Kommunikation nach innen erforderlich. Wir haben by the way, seit dieser Transformation das Personal in der internen Kommunikation fast verdoppelt. Also Marketing ins eigene Hause.

Experte 4

Weil man gemerkt hat, es ist furchtbar wichtig, damit die Perspektiven erkannt werden, dass die... Das Lust, ich mein Firma BMW steht für Freude am Fahren, Joy, dass man merkt: Das ist zwar, des knattert vielleicht nicht und stinkt nach Benzin, aber die Freude hat einen einen anderen Charakter, wenn wir jetzt vom Elektroauto sprechen.

Thomas Kluge

Dann auch noch mal im Kontext davon. Wie würdest du sagen oder hast du vielleicht auch deine Arbeit als Führungskraft verändert oder wie unterscheidet die sich in Zeiten von Veränderungen im Vergleich zum reinen Tagesgeschäft? Also wie unterscheidet sich zum Beispiel die Kommunikation mit dem Team oder an sich verschiedene Arbeitsweisen?

Experte 4

Wenn es um Transformation geht und Veränderung, Change, ist die Kommunikation viel mehr auf der emotionalen Ebene. Also Tagesgeschäft hat einen sehr rationalen Faden, ein Zahlen, Daten, Fakten, Charakter. Und wir haben jetzt zum Beispiel im Jahr 2023 im Q2 die Abteilung umstrukturiert. Da war Veränderungen für viele Menschen: "Oh, was passiert mit mir? Was passiert mit meinem Job?" Da haben wir ganz, ganz viel. Also wir, meine Gruppenleiter, ich habe fünf Führungskräfte, die jeweils die Menschen in den Gruppen führen, haben uns ganz massiv mit Psychologie und dem emotionalen Konstrukt der Zufriedenheit in der Arbeit beschäftigt. Das ist im Tagesgeschäft, da findet das überhaupt keinen Platz. Klar, in der zwischenmenschlichen Kommunikation ist Empathie ein maßgeblich, ist maßgeblicher Bestandteil,

aber man geht nicht in die psychologisch emotionale Schiene. Und das war auch für den einen oder anderen Gruppenleiter ein Prozess.

Thomas Kluge

Ist auch direkt eine schöne Überleitung zur nächsten Frage. Hier schon das Stichwort Empathie. Und zwar was glaubst du, sind Eigenschaften, auch vor allem in der Persönlichkeit von Führungskräften, die eben helfen oder vor allem bedeutend dafür sind, um eben diese Motivation zu fördern und Veränderungsbereitschaft auch herzustellen?

Experte 4

Also das folgt jetzt einer riesigen Schulungsmaßnahme, die im Hause BMW in den letzten zwei Jahren stattfand, wo das Führungsverständnis auch ein Stück weit adaptiert wurde. Warum? Weil diese VUCA-Welt, die dir ja aus deiner Literaturrecherche ein Begriff ist. Weil die ein anderes Führungskonzept erfordert. Und das ist viel mehr am Menschen orientiert. Viel mehr in der, jetzt wiederhole ich mich ein Stück weit, aber es ist so, an der Motivationspsychologie begründet und weniger an den klassischen, an der klassischen Prozessorientierung. Also früher war Führung vielleicht noch ein Stück weit mehr das Anleiten und jetzt ist Führung vielmehr Vorleben. Weil man kann nicht mehr alles anleiten. Ich kann dir nicht sagen, wie sich die Märkte in den nächsten drei Monaten entwickeln. Das ist totaler Irrsinn. Wir wissen nicht welcher, welche globale Krise die nächste ist. Wir hatten davon schon zu viele in einer schnellen Frequenz. Und diese, mit dieser Unsicherheit umzugehen, ist plötzlich Gegenstand der Führung und nicht Prozesse zu optimieren. Das gehört auch noch ein Stück weit dazu. Aber das Führungsverständnis ist ein komplett anderes, ein viel mehr auf den Menschen zugeschnittenes.

Thomas Kluge

Und was würdest du sagen, sollte eine Führungskraft mitbringen, um eben dieses neue Führungsverständnis bestmöglich zu erfüllen?

Experte 4

Also neben so Hygienefaktoren, wie eine gewisse, ein gewisses Auftreten, eine gewisse Grundkompetenz in der in der Fachlichkeit. Emotionale Intelligenz. Wie es so schön in diesen Gallup Strengths heißt, diese Stärkenforschung nach Gallup, Einzelwahrnehmung, Einfühlungsvermögen, gewisses Kommunikationstalent, Menschen begeistern können und trotzdem aber in der Lage sein, sich fachlich im Detail mit Problemen beschäftigen zu können, sonst ist es zu oberflächlich, zu austauschbar. Bei BMW spricht man auch gern von der Beidhändigkeit. Man kann das eine und das andere. Das ist nach meinem Dafürhalten ein kritischer Erfolgsfaktor. Aber ich wiederhole mich da ein Stück weit. Empathie, Emotionen lesen und leiten können und und die zwischenmenschliche, emotionale Intelligenz.

Thomas Kluge

Das wär's jetzt auch schon so grob mit meinen inhaltlichen Fragen gewesen. Erst einmal auf jeden Fall vielen, vielen Dank. Es waren sehr hilfreiche Ergebnisse. Also mit denen kann ich wirklich sehr gut für meine Arbeit arbeiten. Ich hätte noch so eine kleine Abschlussfrage, und zwar, wenn jetzt

eine Führungskraft auf dich zukommt und sagt bei uns steht Projekt XY an, was eine sehr große Veränderung nach sich zieht, was wäre von dir aus so ein Satz oder vielleicht so ein Punkt, der du so der Person mit auf den Weg geben würdest?

Experte 4

Ist die Person jemand der skeptisch ist?

Thomas Kluge

Es ist quasi einfach eine Führungskraft, die irgendwo arbeitet. Sei es jetzt irgendwie ein Freund und man redet über die Arbeit und er meint: "Boah bei uns wird jetzt Linie XY komplett abgestellt oder wirds ins Ausland verlagert.". Und dieses Projekt steht jetzt für die nächsten Wochen an. Was wäre vielleicht einfach so ein Tipp oder so ein kleiner Satz, den du so der Person mit auf den Weg geben würdest?

Experte 4

Baut ein Stück weit auf, auf dem, was ich gerade erläutert hab in deinen fachlichen Fragen. "Versuche herauszufinden was die Leute bewegt. Welche Ängste sie haben, welche Visionen sie haben, welche Motivatoren und auch Stressoren sie haben. Vielleicht ist die Verlagerung etwas, was Ängste mit sich bringt. Suche nach dem, was die Menschen für eine Firma, für einen Job bei der Stange hält. Warum sie morgens aufstehen und gerne zur Arbeit gehen." War ein langer Satz.

Thomas Kluge

War ein langer Satz, aber ein guter. Das würde ich mal sagen. Okay. Also wirklich vielen, vielen Dank für...

Experte 4

Ja, bitteschön.

Thomas Kluge

...deine Zeit und auch deine Antworten.

Experte 4

Du hast dich ja auch perfekt an die halbe Stunde gehalten, mit meinen Einwahlproblemen. Wie viele Interviews führst du, Thomas?

Thomas Kluge

Also es war jetzt mein drittes. Ich möchte mindestens fünf haben. Aber natürlich umso mehr, umso besser. Ich muss dann irgendwann schauen, ob pro Interview überhaupt noch neue Erkenntnisse dazukommen oder ob ich dann quasi einfach mehr oder weniger immer dasselbe höre, weil sonst ist es einfach unnötig viel Arbeit, auch zehn Interviews rein zu nehmen, die im Endeffekt alle dasselbe aussagen.

Experte 4

Also ich kann dir nur ein Angebot machen, wenn du jetzt irgendwann am Punkt bist, dass du noch einen aus der Ecke brauchst. Schreib mich noch mal an, vielleicht fällt mir noch einer ein. Es ist immer besser über einen

Schneeball, weil jetzt weiß ich auch schon, wie das Interview abläuft und dass es gar nicht weh tut. Dann kann ich dir vielleicht mal zu einem Kontakt verhelfen.

Thomas Kluge

Sehr, sehr gerne. Vielen, vielen Dank für das Angebot.

Experte 4

Musst mir Bescheid geben, in welche Richtung du noch jemanden haben willst.

Thomas Kluge

Vielen, vielen Dank.

Thomas Kluge

Werde ich dann optional die nächsten Wochen machen. Und ansonsten, wenn du nichts dagegen hast, würde ich dann auch, wenn meine Arbeit fertig ist, würde ich sie dir einfach mal zusenden. Kannst sie ja durchlesen...

Experte 4

Unbedingt. Das wäre fast schon meine Bedingung gewesen. Ich bin natürlich daran interessiert, wie sehen andere Interviewees das. Und was sagt deine Literaturrecherche. Ist ja ein Thema, mich bewegt es tagtäglich. Also Transformation ist on going.

Thomas Kluge

Also es wird wahrscheinlich Ende März, Anfang April fertig sein. Dann würde ichs dir einfach per WhatsApp oder an die Mail einfach mal schicken.

Experte 4

Sehr schön. Na dann viel Erfolg.

Anhang 8: Transkript Expertin 5

Thomas Kluge

Okay. Sehr gut. Ich würde dann einfach noch mal kurz mich vorstellen und was ich hier eben mache und kurz sagen, worum es denn geht. Ich schreib gerade meine Bachelorarbeit und studiere Wirtschaftspsychologie und Ziel meiner Bachelorarbeit ist quasi zu untersuchen, was man denn so im Change Management, also bei Veränderungen in Unternehmen gestalten kann, um diesen Wandel positiv zu beeinflussen. Und da betrachte ich jetzt eben so die Führungskraft als Schlüsselrolle und untersuche eben, inwiefern man die Führung mit einem Team in Zeiten des Change Managements am besten gestalten sollte. Dazu habe ich jetzt eine kleine Literaturanalyse durchgeführt, die eben schon ein paar Faktoren ergeben hat. Jetzt führe ich noch Interviews und aus den Ergebnissen der beiden Methoden schreibe ich dann ein Best Practice Konzept, also quasi einfach Handlungsempfehlungen an Führungskräfte im Wandel. Genau dann würde ich auch direkt den Ball an dich geben und dich fragen, ob du denn kurz, ah nochmal vorweg zum Thema Datenschutz, inwiefern darf ich denn den Namen, dein Unternehmen und deine Position nennen? Und was soll ich denn da alles raus schwärzen?

Expertin 5

Du darfst gerne, ich würde dir am Ende, oder wenn das für dich okay ist, vielleicht eine ganz kurze E Mail schreiben. Du weißt, ich bin jetzt noch bei der 3M Deutschland, die lassen wir raus. Ich denke, das Interview passt sehr gut auch in meine neue Tätigkeit und da würde ich dir dann natürlich auch erlauben, sowohl meinen Namen als auch die Firma Swoboda dann zu benennen. Ist das okay, das würde ich dir dann nochmal per Mail kurz zuschicken.

Thomas Kluge

Ja okay, super. Genau das wäre jetzt nämlich auch direkt meine erste Frage an dich. Und zwar könntest du kurz sagen, bei welchem Unternehmen du arbeitest? Was denn deine Position ist, wie viele Leute in deinem Team sind und was denn so das Kerngeschäft von dem Unternehmen ist, einfach kurz.

Expertin 5

Okay, aktuell bin ich noch, ich denke das passt aber ganz gut bei der 3M in Deutschland GmbH noch angestellt, dort jetzt seit 27 Jahren und habe insgesamt zwölf Leute in meinem Team plus zusätzlich noch einen externen Dienstleister mit Schwerpunkt dort wirklich das komplette Gebiet Servicemanagement, Infrastruktur eben was du auch gesagt hast Change Management nach Itil Prozessen, also das Klassische. In meiner neuen Rolle und das denke ich ist interessant und passt ganz gut zu unserem Thema heute, dort ist es so habe ich ein Team mit zwölf Leuten und werde dort in meiner neuen Rolle als Führungskraft das Service Management aufbauen und einführen nach Gegebenheiten vom Change Management, von den ganz modernen Vorgaben, nach Itil. Also diese ganzen Geschichten etwas weniger operativ, jetzt im Augenblick ist es auch eher gemischt wie Führung plus operativ bedingt durch zu wenig Leute und eben künftig dann wirklich der andere Fall, ich mach die Vorgabe, passt glaube ich sehr gut zu deinem Thema.

Thomas Kluge

Ja okay super. Dann würde ich auch direkt mit der ersten inhaltlichen Frage rein starten. Und zwar wie hast du denn in der Vergangenheit Widerstände von Teams oder Leuten auf Veränderungen wahrnehmen können? Also in welcher Form haben die sich geäußert? Und wie hast du erkannt, dass sich Leute gegen Veränderung wehren?

Expertin 5

Also großes Problem ist einfach mangelnde Kommunikation. Das steht so wirklich über allem. Das heißt, die Leute sind natürlich sehr verwurzelt mit "Wir haben das schon immer so gemacht". Ich sag jetzt mal, je älter der Mitarbeiter ist, desto schwieriger wird es auch diesen ganzen Wandel mitzugehen, man hat nicht das Verständnis und dementsprechend ist mir jetzt eben untergekommen, ist auch selber natürlich dadurch das man nicht mit den Leuten spricht. Dann sag ich jetzt mal alles in Englisch, vor allem im IT Umfeld da merkt man einfach, dass Mitarbeiter zumachen, den Weg nicht mitgehen bis hin zu ja eher bockeln würde ich das nennen. Und dadurch ist natürlich, sind viele Prozesse gefährdet und können so nicht gelebt werden und dann hast du immer diese Spirale Unzufriedenheit.

Thomas Kluge

Ja, wenn Leute, ja du hast es gerade so schön bockeln genannt, wie äußert sich das, also wie verhalten die sich?

Expertin 5

Also die, ja wirklich, man kann das so wirklich schildern entweder ist es der klassische Dienst nach Vorschrift, das heißt ich mache wirklich nur das, was ich möchte. Und ich sehe jetzt in meinem Umfeld die IT immer so als Dienstleister. Ich muss über den Tellerrand hinausblicken, ich darf nicht nur straight schauen und gucken "nach mir die Sinnflut". Das würde ich von meinen Mitarbeitern auch erwarten, Lösungsansätze zu erarbeiten. Vielleicht auch eine Verbesserung. Aber wenn ein Mitarbeiter diesen Weg nicht mitgeht, dann merkt man einfach es ist business as usual. Ich tue das, was ich muss, bis hin zu na ja, im Prozess steht es ja, ich muss ja auch nur das machen, warum sollte ich mehr machen. Und, dann auch wieder, das ist auch wieder diese Spirale die wir haben, wenn der Spezialist dem Anwender wirklich auch nur die kleinsten Informationen gibt und ihn nicht abholt, dann ist Change Management in der jetzigen Zeit zum Scheitern verurteilt aus meiner Sicht.

Thomas Kluge

Angenommen das Beispiel, du hast derzeit Leute im Team, wo du eben siehst die ziehen nicht mit. Die wehren sich komplett dagegen. Wie gehst du als Führungskraft damit um? Also wie versuchst du diese Leute dann doch irgendwie noch mit ins Boot zu holen?

Expertin 5

Also das Wichtigste ist aus meiner Sicht immer die Kommunikation gewesen, wirklich auch vielleicht 1 2 3mal dann wieder zu erklären warum gehen wir diesen Weg? Warum ist es für ein Unternehmen wichtig, solche Sachen, solche Wege zu beschreiten? Aber dann auch ganz großes Thema,

Wertschätzung. Du kannst die Leute nur abholen, sei es jetzt monetär, dass du sagst okay, vielleicht gibt es das eine oder andere Goody an der Stelle, aber wichtig ist wirklich, dann nimm sie an die Hand. Versuch einfach, ihnen auch die Angst zu nehmen in der ganzen Zeit von Digitalisierung. Es schwebt ja auch immer, oh wenn wir das machen, vielleicht ist dann mein Arbeitsplatz in Gefahr. Vielleicht auch wirklich zu motivieren, geht diesen Weg mit, es bietet sich dann auch was Neues. Aber, an der Stelle auch immer wichtig im Hinterkopf zu behalten, man muss irgendwann auch erkennen, wann es genug ist mit ich sage jetzt mal Händchen halten. Das ist ein harter Prozess, den man lernen muss. Aber ich glaube, kennen wir alle, wenn du einen Lehrer hast, wenn du einen Job hast oder einen Chef hast der halt nicht so ist oder nicht nach deiner Nase ist, mit dem du nicht kannst, dann ist es wie immer. Da muss man am Ende auch sagen okay, vielleicht für den Erfolg ist es dann auch besser, loszulassen.

Thomas Kluge

Ja okay, dann würde ich mit der nächsten Frage weitermachen und zwar, auf was kommt es so deiner Meinung nach besonders an, um die Motivation und auch die Bereitschaft zur Veränderung bei Betroffenen zu erhöhen? Von der Führungskraft aus, ich meine, du hast gerade schon so das Thema Kommunikation. angeschnitten. Gibt es da noch andere Sachen oder besondere Aspekte der Kommunikation? Auf die es da deiner Meinung nach besonders ankommt?

Expertin 5

Also ich glaube ganz wichtig ist auch immer, das Ganze so rüber zu bringen, dass es nicht das Ziel oder das Wunschdenken eines Einzelnen ist. Also da rede ich jetzt auch nicht unbedingt von der Rolle Chef - Mitarbeiter. Da geht es jetzt für das Team oder wenn ich jetzt von meinen Unternehmen spreche, egal ob es die 3M oder Swoboda ist, es sind viele Bereiche, die da zusammenspielen müssen. Ich kann mich nicht hinstellen und sagen, wir machen das jetzt so weil, sondern die Leute abholen. Wirklich auch Erfahrungsaustausch, denke ich, ist ganz wichtig. Wirklich praktische Sachen auch, ich kann nicht beurteilen ob mein Ansatz perfekt ist für die klassische Produktion während vielleicht Controlling oder IT gut ist. Kommunikation, klar ist immer das eine, aber ich glaube auch das Miteinander, die Teamfähigkeit ist ganz wichtig. Und auch wirklich zuzulassen, egal ob Digitalisierung, ob Automation, egal was da kommt auch wirklich trotz immer den Aspekt Mensch noch mal mit ins Boot stellen. Weil ich glaube, das ist ein ganz großes Problem, das jetzt im Augenblick so ein bisschen Einzug erhält, dass man immer so das Gefühl hat, man braucht einen nicht mehr. Und vielleicht ganz wichtig, das ist auch für mich so ein Punkt jetzt im Augenblick, das ist, glaube ich so der Generationen-Wandel den wir haben, den darf man nicht außen vorlassen bei dem Ganzen. Ist auch wieder so was, wirklich sich die verschiedenen Ansichten wirklich anzuhören, ich sage mal vom Schulabgänger, vom Studienabgänger bis hin zu jemand, der 30 Jahre den Job hat.

Thomas Kluge

Ja, du meinstest, du hast gerade schon so dieses Miteinander und die Teamfähigkeit zu fördern angesprochen, dass es wichtig ist. Kannst du da

vielleicht mal irgendwie ein Beispiel oder auch Tools nennen, um dann dieses Miteinander zu fördern oder die Teamfähigkeit zu erhöhen?

Expertin 5

Ja, also klassisch. Ich persönlich bin ein Freund wirklich von persönlichen Meetings. Natürlich, was Online-Funktionalität mit Teams, mit Zoom, braucht man nicht reden, ist gut, ist Mittel zum Zweck. Aber ich persönlich bin ein ganz großer Freund, persönlicher Austausch, wirklich in die Augen zu schauen in einem Meeting. Dann ganz groß ist eigentlich immer das Mindsetting, Mindmapping, was man so schön hat. Aber auch hier, man muss immer glaub ich situativ letztendlich entscheiden mit welcher Gruppe kann ich es vielleicht online machen? Mit welcher Gruppe ist es vielleicht doch besser, auch mal ein Brainstorming in einem Raum zu machen, um sich wieder anzuschauen? Also ich glaube das sind so Dinge und dann aber auch, was aus meiner Sicht so ein bisschen in den Hintergrund im Augenblick gerät, ist so wirklich Ideen zuzulassen von den Mitarbeitern, also ich denke, das sind so diese Dinge. Vielleicht auch mal, manchmal tut es auch ganz gut Moderatoren mit dazu zu holen. Es kommt immer manchmal besser, wenn vielleicht ein Externer auch mal moderiert oder ein Spezialist noch mal mit dazu kommt, wenn man es selber gar nicht machen kann. Ich glaube, das sind so ganz wichtige Faktoren, die man da hat.

Thomas Kluge

Dann, vielleicht gibt es da Beispiele aus deiner Vergangenheit oder wo eine große Veränderung anstand. Und zwar ja, wie hat sich da vielleicht der Umgang mit deinem Team unterschieden im Vergleich jetzt zum reinen Tagesgeschäft? Also so, was hat sich in dem Umgang mit den Leuten verändert.

Expertin 5

Also ein ganz großes Thema in den letzten Jahren ist das Thema Outsourcing gewesen. Sowohl Outsourcing von IT Dienstleistungen an externe Partner, also wirklich klassische externe Firmen klassisch Telekom T-Systems. Aber auch, die Zentralisierung von Dienstleistungen an Dritt-Standorte. Also wenn ich das jetzt zum Beispiel von der 3M nehme, hier spricht man von sogenannten Global Servicecentern in Drittländern, was man im Augenblick liest, sprich weil es einfach günstiger ist, Costa Rica, Indien, Polen, was wir so haben. Diese Aktionen haben letztendlich wirklich auch zu einem Bruch und teilweise schwierigen Situationen im Team geführt, die man oft nicht mehr auffangen konnte. Also letztendlich, du hast eine Managemententscheidung, die du auch als Führungskraft nicht beeinflussen konntest. Und letztendlich besteht die Aufgabe, einmal im Sinne des Unternehmens, das Ganze immer als positiv weiterzugeben, die Mitarbeiter, dein Team zu motivieren, dass wir den Weg gehen. Aber gleichzeitig hast du so viele Widerstände, weil man es einfach auch nicht versteht. Weil der Eindruck entsteht, es ist mehr Arbeit und das hat man schon gemerkt, und ich denke, wenn ich jetzt aus IT Sicht spreche, früher durftest du einfach selber machen. Du durftest Workflows im Sinne von Change Management einführen, Verbesserungsvorschläge. Das war einfach nicht mehr gegeben in der letzten Zeit, weil einfach solche Vorgaben das Team zerstört haben.

Thomas Kluge

Ja okay. Dann komme ich gleich mal zu meiner nächsten Frage. Und zwar, was sind denn so deiner Meinung nach Eigenschaften die für eine Führungskraft von Vorteil sein können, wenn es eben darum geht, Veränderungen zu implementieren und auch sein Team eben versuchen mitzunehmen? Was sind also die Eigenschaften bei einer Führungskraft, die dabei auf jeden Fall helfen könnten?

Expertin 5

Ja, Teamplayer, ganz wichtig, also wirklich, steht bei mir ganz oben. Aber ja, Kommunikationsfähigkeit, absolut wichtig, wirklich die Mitarbeiter abzuholen. Aber auch, es muss jemand sein, der Entscheidungen treffen kann. Also wirklich trotz allem voran zu gehen und zu sagen "Wir müssen es so machen". Ja, ich glaube, diese drei Eigenschaften würde ich wirklich ganz vorne anstellen.

Thomas Kluge

Warum glaubst du, ist es wichtig, diese Fähigkeit zu haben Entscheidungen treffen zu können? Bzw. wie glaubst du, äußert sich das vielleicht auch, also so, wann kann eine Person gute Entscheidungen treffen?

Expertin 5

Ja es ist aus meiner Sicht so eine Mischung aus wirklich Motivation, sprich ich hole mein Team ab, aber was ich auch eingangs gesagt habe es ist irgendwann der Punkt erreicht, wo ich als Führungskraft sagen muss, ich muss jetzt eine Entscheidung treffen. Also dieses, ich nenne es mal, selbstständig priorisieren, wirklich zu sagen okay, bis hierhin können wir den Weg gemeinsam gehen. Aber am Ende bin ich auch genau aus diesem Grund sage ich jetzt mal eine Führungskraft, um an dieser Stelle eine Entscheidung zu treffen. Und dann aber auch, dass das jetzt nicht knallhart klingt zu sagen, ich geh an dieser Stelle dann über Leichen, sondern eventuell kann ich dann einem Mitarbeiter, der den Weg auch nicht mitgeht, weil er es nicht versteht, eine Alternative schaffen, zum Beispiel. Also das denke ich, ist sehr wichtig. Ich persönlich halte nichts vom klassischen Egoismus. Klar muss er da sein, aber ich würde jetzt nicht, was ich eben gesagt habe, wirklich über Leichen gehen, nach mir die Sintflut. Ich bin immer bemüht, für mein Team trotzdem da zu sein und eventuell eine Alternative zu schaffen.

Thomas Kluge

Also so ein gutes Mittelmaß aus Empathie und Weitsicht.

Expertin 5

Ganz genau. Genau.

Thomas Kluge

Genau das leitet auch schön zu meiner nächsten Frage über. Und zwar wie bewertest du so die Bedeutung von Empathie und auch emotionaler Intelligenz an sich, wenn es eben darum geht, Veränderungen zu implementieren und diese an sein Team zu bringen, sein Team mitzunehmen?

Expertin 5

Als Mensch Expertin 5 beurteile ich dies sehr hoch, ist auch ein Ansinnen von mir. In der Realität ist die Einstufung sehr schwer weil man einfach mit Widerständen zu kämpfen hat. Also man ist von so vielen Dingen und Einflüssen im Management in einem Unternehmen abhängig, auch von den eigenen Führungskräften, dass man es oft selber nicht beeinflussen kann. Eben Empathie, Sympathie, Menschlichkeit entsprechend auch immer zu leben. Das muss man klar sagen, ist auch für mich in meiner jetzigen Rolle ein Kriterium gewesen, warum ich gesagt habe, es geht nicht mehr, du kannst nicht deinem Team etwas vermitteln, was du selber nicht bekommst. Daher würde ich also diese Frage wirklich beantworten, als Mensch ist es für mich echt was Wichtiges genau nach den Kriterien zu handeln. Aber es ist nicht immer möglich.

Thomas Kluge

Glaubst du dann aber auch quasi gleichzeitig, dass es, wenn es immer möglich wäre, auch besser wäre?

Expertin 5

Immer nicht, aber in Vielen. Es würde mit Sicherheit bei der Schnelligkeit in der wir leben und in dem ganzen Wandel den wir haben, wäre es an der einen oder anderen Stelle schon sehr hilfreich, wenn man die Möglichkeit hätte. Ich mein, wir werden alle nicht jünger, und wenn ich vor allem, sage ich jetzt mal ältere Menschen nehme, wo ich mich auch dazu zähle, wenn ich da wirklich sage, solche Menschen muss ich mitnehmen, dass ich solche Prozesse wirklich leben kann und begleiten kann, dann wäre es aus meiner Sicht sinnvoll, wünschenswert und auch mit Sicherheit ein Erfolgsfaktor zu sagen, man hat etwas mehr Zeit, man dürfte ein bisschen mehr Menschlichkeit mit einbringen.

Thomas Kluge

Okay, das war's auch schon soweit mit meinen inhaltlichen Fragen gewesen. Erstmal vielen, vielen Dank, er waren sehr gute Antworten. Damit kann ich auf jeden Fall gut arbeiten. Ich hätte zum Abschluss noch so eine kleine Frage, und zwar, wenn jetzt eine Freundin oder irgendein Freund auf dich zukommt, der auch Führungskraft ist und dir jetzt quasi erzählt, bei uns kommt jetzt große Veränderung XY auf uns zu. Was wäre denn so vielleicht eine Sache oder ein Satz, den du so der Person mit auf den Weg geben würdest für jetzt diese Veränderung und insbesondere bezogen auf den Umgang mit dem Team.

Expertin 5

Es ist sehr schwer zu sagen.

Thomas Kluge

Ja.

Expertin 5

Also ich versuch's mal anders zu beantworten, wie ich mich auch verabschiedet habe von meinem jetzigen Team. Mein Lebensmotto ist, das Leben ist wie eine Reise im Zug. Man steigt irgendwann ein und das bin ich

bei meiner jetzigen Firma und das waren 27 tolle Jahre, viele tolle Stationen, viele Mitarbeiter mit mir im Waggon, im Abteil, wie man das so sagt. Und irgendwann hat es nicht gepasst. Jetzt werde ich aussteigen und werde diese Reise in eine andere Richtung fortsetzen. Und ich glaube, das würde ich so weitergeben. Schau es dir an, die Reise kann erfolgreich sein, du kannst viele tolle Menschen kennenlernen, du kannst tolle Bahnhöfe anlaufen, es kann aber auch sein, dass es für dich nicht die Fahrt sein wird, die du dir vornimmst. Das es nicht die Reise ins Glück sein wird, aber dann heißt es nicht, dass es ein Unfall ist. Dann heißt es einfach, steig aus, suche dir was Neues. Setz deine Reise in eine andere Richtung fort und es geht weiter. Ich glaube so würde ich antworten. Weil, du kannst es einfach nicht voraussehen.

Thomas Kluge

Ja.

Expertin 5

Es ist vielleicht etwas philosophisch, aber so würde ich, glaube ich, antworten. Ich bin kein Freund, der 100 Pläne hat und alles bis ins Detail voraus plant, weil ich es einfach selber erlebt habe, wie schnell etwas vorbei sein kann und deswegen würde ich es, glaube ich, so beantworten. Dass man trotzdem die Motivation hat, es sich aber auch anzuschauen.

Thomas Kluge

Ja. Okay, vielen vielen Dank. Also noch mal vielen Dank, dass du dir die Zeit auch genommen hast. Genau das wär's dann eigentlich auch schon so von meiner Seite aus gewesen. Gibt es denn von dir aus noch irgendwas, was du noch wichtig findest, was jetzt irgendwie im Interview so nicht vorkam, nicht besprochen wurde? Und was dir auf der Zunge brennt, was du los werden willst?

Expertin 5

Erst mal nicht, war sehr interessant. Ich fand das Thema sehr interessant, wenn hinterher irgendwie die Möglichkeit besteht, in deine Bachelorarbeit reinzulesen wäre ich dir sehr dankbar. Wenn du irgendwie noch etwas benötigst oder wenn du sagst, du brauchst am Ende weitere Interviewpartner, darfst du dich gerne melden. Also, ich kenne von vielen anderen Unternehmen auch nochmal Personen, die dir vielleicht auch das eine oder andere sagen könnten und ich würde dir jetzt im Nachgang einfach eine kurze Email schreiben, dann hast du meine beiden Bezeichnungen, was ich gerade so mache. Und wie gesagt, darfst du nennen, ist gar kein Thema.

Thomas Kluge

Perfekt, genau das wäre noch ein Punkt von mir aus gewesen. Natürlich, sobald die Arbeit fertig ist, werde ich dir die dann natürlich auch zusenden. Das du auch siehst, was jetzt hieraus quasi entstanden ist, ich würde sie dir dann einfach per e-Mail zusenden. Es wird wahrscheinlich gegen Ende März, Anfang April. Also, offizielle Abgabe ist der 08.04., bis dahin muss es auf jeden Fall fertig sein. Spätestens dann werde ich mich bei dir melden.

Expertin 5

Alles klar und wie gesagt, wenn du noch was brauchst, du darfst mich jederzeit kontaktieren, ist gar kein Thema. Alles klar, dann viel Erfolg.

Thomas Kluge

Dankeschön. Ich wünsche dir natürlich auch viel Erfolg bei deiner neuen Stelle.

Expertin 5

Dankeschön, Thomas.

Thomas Kluge

Ich wünsche dir eine gute Zeit und noch eine schöne Restwoche.

Expertin 5

Alles klar. Mach's gut Thomas

Anhang 9: Kodierung der Interviews

Kategorie	Antwort	Beschreibung
Offensichtlicher Widerstand	<p>„Das eine, und das sind ja schon die Geliebten, ist, wenn jemand in offensichtlichen Widerstand geht. Das kann durch eine Aggression sichtbar sein. Das kann durch sehr viel Fragen und es nicht wahrhaben wollen sichtbar sein“ (Expertin 2)</p> <p>„Weil es gibt dann welche, die dann wirklich aktiv entsprechend etwas äußern“ (Expertin 1)</p> <p>„Es gibt dann so Widerstände, die sich dann stellvertretend auf bestimmte Personen richten, meistens diejenigen, die für die Veränderung verantwortlich sind oder sie treiben, manchmal auch du als Berater, als sozusagen als stellvertretendes Gesicht für diesen Change, was gerade blöderweise da steht und an dem man sich dann auslässt.“ (Experte 3)</p>	<p>Menschen äußern Widerstand zum einen durch offensichtliches Verhalten gegen „Gesicht des Changes“</p>
Umgang mit Widerstand durch Kommunikation	<p>„Dann ist es relativ einfach, da gut in Dialog zu gehen und trotzdem, gerade junge Führungskräfte oder Führungskräfte, die sich da nicht sicher fühlen in den Konflikt zu gehen, gehen dann gerne aus dem Weg. Und genau aber da liegt ja einerseits die Chance oder auch das Risiko drin, wenn sie nicht in den Dialog gehen; wenn Sie nicht das aufgreifen, was im Raum ist; wenn Sie demjenigen... Der, der so viel Energie erzeugt, dass er den Widerstand zeigt, der will ja irgendwas, der hat ja noch Energie für dieses Thema. Und da liegt eine Riesenchance drin, mit dem gut zu arbeiten und zu ergründen: woher kommt dieser Widerstand? Ist da eine Verletzung, was häufig der Grund ist? Oder ist es Unsicherheit, Angst? Ist es eine Mischung davon? Das heißt, mit dem sehr aktiv in den Dialog gehen ist eigentlich die Pflicht und auch die riesen Chance“ (Expertin 2)</p> <p>„Ansonsten, je nachdem, wenn man auch merkt, dass da jemand wirklich sehr extrem auf die Barrikaden tritt ein vier Augen Gespräch mal suchen, oder vielleicht auch mit jemand anderem, dem Vorgesetzten wie auch immer, mal zusammenkommen und überlegen, okay, was könnten sonst noch mögliche Gründe sein? Wie können wir das noch angehen? Aber im Endeffekt. Die Kommunikation bringt später auch wieder sehr viel rein und daraus kann man auch Lösungsansätze finden aber nur mit denen.“ (Expertin 1)</p> <p>„Also zum einen kann man ja als Berater oder als beratende Funktion ein bisschen Prävention betreiben, indem man von vornherein jeden Change auch mit einem Kommunikationskonzept mitdenkt.“ (Experte 3)</p> <p>„Wir haben bei den Skeptikern, wo man merkte, das ist gar nicht so richtig begründbar, da ist so eine irrational wahrnehmbare Skepsis. Da haben wir Tiefbohrungen gemacht in Workshopformaten, was diese Reserviertheit auslöst: "Ist das Angst um den Arbeitsplatz? Ist das Angst um das eigene Standing, um die eigene Historie? Weil die Historie oft der Grund für eine gewisse Reputation ist im Unternehmen? Ist das Lern-Unwille sich nun mal komplett etwas Neues anzutrainieren? Bis jetzt waren wir in Auspuffanlagen unterwegs, vielleicht muss man morgen in Kabel Bäumen unterwegs sein?" Also da haben wir wirklich mit einzelnen Teams, Gruppierungen von Mitarbeitern, die ja in verschiedenen Teams organisiert sind so deep dives gemacht: was hindert mich daran, Spaß daran zu entwickeln?“ (Experte 4)</p> <p>„Ganz viel drüber reden auch und das bewusst anzugreifen, im Sinne von: "Mir ist vollkommen klar, dass das neu ist und ich fühle mich dabei auch nicht zu 100 % wohl, weil ich nicht weiß, was da kommt.". Aber der Dialog, den Dialog zu eröffnen und diese Selbstreflexion auszulösen, das war jetzt bis dato eigentlich</p>	<p>Widerstand liefert große Chance. Führungskraft muss in den Dialog gehen, um mit dem Widerstand zu arbeiten und die Energie des Widerstands zu nutzen</p> <p>Deep Dives, um Skepsis, Angst usw. zu nehmen</p>

	<p>das Ausschlaggebende, was es zum Positiven gewandelt hat.“ (Experte 4)</p> <p>„Also das Wichtigste ist aus meiner Sicht immer die Kommunikation gewesen, wirklich auch vielleicht 1 2 3mal dann wieder zu erklären warum gehen wir diesen Weg? Warum ist es für ein Unternehmen wichtig, solche Sachen, solche Wege zu beschreiten?“ (Expertin 5)</p>	
Verdeckter Widerstand	<p>„Und dann gibt es die einen, die sich eben total zurückziehen, die nicht offensichtlich in den Widerstand geben, die nicht den Dialog von sich aus suchen“ (Expertin 2)</p> <p>„Es gibt dann wiederum diese, die nicht wirklich was äußern, aber nicht zufrieden sind und dann natürlich auch, also das muss man ja alles irgendwie betrachten und muss halt darauf achten, nur weil jemand nichts sagt, heißt es nicht, dass es immer unbedingt Zustimmung ist. Gerade jetzt in Zeiten von Remote könnte man schnell davon ausgehen, man fragt die Frage "passt das so?", keine Antwort, passt. Das ist aber nicht immer unbedingt der Fall“ (Expertin 1)</p> <p>„Und manchmal auch durch so stille Sabotage, würde ich sagen. Also andere anstacheln im Stillen oder einfach Dinge nicht machen oder einfach zu Terminen nicht kommen“ (Experte 3)</p> <p>Das äußert sich sehr einfach, indem bei so neueren Themen grundsätzlich Zurückhaltung ist im Engagement. Also wenn man merkt, da wird ein Projekt ins Leben gerufen und man fragt natürlich rum, wer hat Kapazität, neues Projekt kommt rein. Da dann so eine erste Reserviertheit, genauso wie bei dem Aufkeimen von Problemen. Es passiert irgendwas im Produktionsablauf und man sagt: "Da ist gerade eine Platine abgeraucht. Wer kann sich denn darum kümmern?", dass man merkt, dass weniger, da sind weniger schnell Menschen zur Stelle, wie bei etablierten Problemstellungen. (Experte 4)</p> <p>„Also die, ja wirklich, man kann das so wirklich schildern entweder ist es der klassische Dienst nach Vorschrift, das heißt ich mache wirklich nur das, was ich möchte. Und ich sehe jetzt in meinem Umfeld die IT immer so als Dienstleister. Ich muss über den Tellerrand hinausblicken, ich darf nicht nur straight schauen und gucken "nach mir die Sintflut". Das würde ich von meinen Mitarbeitern auch erwarten, Lösungsansätze zu erarbeiten. Vielleicht auch eine Verbesserung. Aber wenn ein Mitarbeiter diesen Weg nicht mitgeht, dann merkt man einfach es ist business as usual. Ich tue das, was ich muss, bis hin zu na ja, im Prozess steht es ja, ich muss ja auch nur das machen, warum sollte ich mehr machen. Und, dann auch wieder, das ist auch wieder diese Spirale die wir haben, wenn der Spezialist dem Anwender wirklich auch nur die kleinsten Informationen gibt und ihn nicht abholt, dann ist Change Management in der jetzigen Zeit zum Scheitern verurteilt aus meiner Sicht.“ (Expertin 5)</p>	<p>Menschen äußern Widerstand auch durch Rückzug, Stille Sabotage</p> <p>Engagement sinkt</p>
Umgang mit Widerstand durch Dialog und Vertrauen	<p>„Da müssen sie als Führungskraft dann rein. Das mag aber noch die aufwendigere und anstrengende Sache sein, weil sie sind extrem abhängig, ob derjenige sich öffnet. Also mit guten Fragen, mit guten Dialogräumen, mit einem Vertrauen, was aber zu diesem Zeitpunkt ja schon längst gegeben sein muss. Da versuchen: "warum gehst du denn? Worauf ziehst du dich zurück?". Und auch hier zu gucken: wo kann ich aufklären; wo kann ich Akzeptanz schaffen; wo kann ich vielleicht auch immer und wieder sagen: "Es wird aber jetzt so kommen." (Expertin 2)</p> <p>„Also ich glaube gerade dieses auch ein bisschen auf die persönliche Ebene zu gehen und sich mal mit jedem austauschen und sei es wirklich während der Arbeitszeit oder nach der Arbeitszeit, kann auch schon wieder helfen in dem Zusammenhang.“ (Expertin 1)</p>	<p>Arbeit mit dem Widerstand durch persönlichen Dialog und gegebenem Vertrauen</p>
Arbeiten mit dem Widerstand	<p>„Genau. Mit dem Widerstand arbeiten. Ohne Widerstand gibt es keine Veränderung.“ (Expertin 2)</p>	<p>Es ist essenziell mit dem Widerstand zu arbeiten</p>
Beteiligung	<p>„Also Leute wollen gehört werden, die Leute wollen beteiligt werden.“ (Expertin 2)</p>	<p>Es ist wichtig Menschen am Prozess zu beteiligen</p>

	<p>„Und idealerweise kann ich meine Menschen mitnehmen, beteiligen, gemeinsam dieses neue Zielbild zu gestalten. Dann habe ich es natürlich viel einfacher, als wenn ich als Führungskraft irgendwas durchdrücken muss, was entweder von oben kommt oder was ich meine, ich alleine gestalten zu können. Die Zeit ist nicht mehr.“ (Expertin 2)</p> <p>„Das zweite ist aus meiner Sicht: es macht total Sinn frühzeitig das wie so eine Bewegung so zu gestalten, also frühzeitig mehrere Mitstreiter zu gewinnen und bestenfalls aus der Zielgruppe der Betroffenen, damit dann sozusagen Gleiche unter Gleichen auch Werbung machen für die Veränderung“ (Experte 3)</p> <p>„Also ich glaube ganz wichtig ist auch immer, das Ganze so rüber zu bringen, dass es nicht das Ziel oder das Wunschdenken eines Einzelnen ist. Also da rede ich jetzt auch nicht unbedingt von der Rolle Chef - Mitarbeiter. Da geht es jetzt für das Team oder wenn ich jetzt von meinen Unternehmen spreche, egal ob es die 3M oder Swoboda ist, es sind viele Bereiche, die da zusammenspielen müssen. Ich kann mich nicht hinstellen und sagen, wir machen das jetzt so weil, sondern die Leute abholen. Wirklich auch Erfahrungsaustausch, denke ich, ist ganz wichtig. Wirklich praktische Sachen auch, ich kann nicht beurteilen ob mein Ansatz perfekt ist für die klassische Produktion während vielleicht Controlling oder IT gut ist“ (Expertin 5)</p> <p>„Also ich glaube das sind so Dinge und dann aber auch, was aus meiner Sicht so ein bisschen in den Hintergrund im Augenblick gerät, ist so wirklich Ideen zuzulassen von den Mitarbeitern, also ich denke, das sind so diese Dinge“ (Expertin 5)</p>	<p>und sich „frühzeitig Mitstreiter zu suchen“</p> <p>Ideen zulassen</p>
<p>Nutzen-kommunikation der Veränderung (Warum?)</p>	<p>„Bei dem Thema verkaufen. Ja, es gehört natürlich ein bisschen was verkaufen dazu, aber ich kann nur dann was verkaufen, wenn der andere Nutzen darin sieht. Also diese ganz klassische Frage, so abgedroschen wie sie ist, ist, whats in it for me, individuell zu beantworten“ (Expertin 2)</p> <p>„Ähm, habe ich vorhin schon erwähnt, aber definitiv auch noch mal dieses Warum immer wieder kommunizieren.“ (Expertin 1)</p> <p>„Ich glaube, es ist schon immer noch so, es muss eine geteilte oder zumindest verständliche Notwendigkeit geben. Man muss in irgendeiner Form eine Story haben, die anfängt mit irgendeiner Notwendigkeit sich zu verändern und die wirklich viel Zeit und Aufwand auf dieses Why verwendet. Und nicht nur: "wir müssen sie jetzt machen, weil wir den Auftrag bekommen haben, effizienter zu werden.". Also das Why ist extrem wichtig und überhaupt sich die Zeit zu nehmen, wirklich eine Story zu craften. Meistens ist es ja auch so, dass bei großen Veränderungen mehrere Menschen verantwortlich sind, mehrere Führungskräfte verantwortlich sind und oft habe ich auch das Gefühl, die sind nicht bereit oder in der Lage, alle gemeinsam die gleiche Story zu erzählen, sondern jeder macht so ein bisschen anders und manche machen's gar nicht und genau diese Unterschiede führen nachher beim Menschen zu Skepsis. Also eine stichfeste Story, ein klares Why, eine klare Notwendigkeit“ (Experte3)</p> <p>„Vision und Perspektive würde ich jetzt mal so ganz, ganz pathetisch sagen. Wenn ich aufzeigen kann, dass jeder einen Platz in dieser neuen Welt hat. Und wenn ich aufzeigen kann, dass der das, was man vielleicht bis dato so geliebt hat an seinem Job, an dem Produkt, an der Marke, dass das unter dieser... Dass das zwar anders sein wird, aber dass das per se nicht unter der Innovation oder dem neuen Thema leidet. Da ist auch ganz viel Kommunikation nach innen erforderlich. Wir haben by the way, seit dieser Transformation das Personal in der internen Kommunikation fast verdoppelt. Also Marketing ins eigene Hause. Weil man gemerkt hat, es ist furchtbar wichtig, damit die</p>	<p>Den Betroffenen den Sinn der Veränderung kommunizieren mittels einer „Story“ und Vision</p>

	<p>Perspektiven erkannt werden, dass die... Das Lust, ich mein Firma BMW steht für Freude am Fahren, Joy, dass man merkt: Das ist zwar, des knattert vielleicht nicht und stinkt nach Benzin, aber die Freude hat einen einen anderen Charakter, wenn wir jetzt vom Elektroauto sprechen.“ (Experte 4)</p> <p>„Also das Wichtigste ist aus meiner Sicht immer die Kommunikation gewesen, wirklich auch vielleicht 1 2 3mal dann wieder zu erklären warum gehen wir diesen Weg? Warum ist es für ein Unternehmen wichtig, solche Sachen, solche Wege zu beschreiten?“ (Expertin 5)</p>	
Etablieren des Neuen	<p>„Und dann ist es natürlich, mit welchen Ritualen, Artefakten, Prozessen, Vorgehensweisen, was auch immer das Richtige ist, machen Sie das Neue? Also ich kann es ja nicht nur besprechen, ich muss es ja zur Umsetzung bringen das Neue. Und wenn alles so bleibt, also wenn die Prozesse so bleiben, wenn die Arbeitsweisen so bleiben, wenn die Aufgabenfelder so bleiben, dann wird sich nichts verändern. Also reine Kulturprojekte glaube ich nicht dran. Das heißt, ich muss als Führungskraft das Neue etablieren. Was auch immer das Neue ist, ich muss es etablieren. Und ich muss dafür Sorge tragen, dass es gelebt wird“ (Expertin 2)</p>	<p>Veränderung durch das Etablieren von Prozessen. Dafür sorgen, dass die Veränderung gelebt wird</p>
Veränderungsbereitschaft der Führungskraft selbst	<p>„Also das eine ist, dass ich als Führungskraft selbst für anderes offen sein muss, oder sehr reflektiert damit umgeht. Wie veränderungsoffen bin ich? Wo fällt es mir leichter, wo fällt es mir schwieriger? Wenn die Veränderung jetzt zum Beispiel nicht von mir als Führungskraft, sondern von den Ebenen obendrüber durch getragen wird, muss ich mich eindeutig positiv zu dieser Veränderung positionieren, sonst spürt es mein gesamtes Umfeld, dass ich nur irgendwas durch trage, wo ich nicht dahinter stehe. Und dann brauche ich auch gar nicht hoffen, dass die Umsetzung gelingt. Das heißt sehr starke Selbstreflexion der eigenen Positionierung zu dem Thema ist unablässig. Sonst kriege ich das nicht in die Organisation“ (Expertin 2)</p>	<p>Führungskraft muss sich selbst positiv zur Veränderung positionieren</p>
Veränderungskompetenz	<p>„Dann brauche ich Skills wie Veränderungskompetenz, Change Management-Grundlagen. Also was ist eine Change Kurve? Durch welche Phasen werden meine Mitarbeitende gehen und wie reagiere ich darauf?“ (Expertin 2)</p>	<p>Führungskraft braucht grundlegende Kenntnisse zum Thema Change Management</p>
Emotionale Intelligenz	<p>„Und bei dem Thema "Wie reagiere ich drauf?" brauche ich ein ganz großes Empathievermögen“ (Expertin 2)</p> <p>„Ich glaub, das ist wahrscheinlich keine richtige Eigenschaft in dem Sinne, aber auch eine gewisse Menschlichkeit mit reinbringen. Also nicht nur diesen Prozess durchführen wollen nach Lehrbuch und was auch immer. Sondern einfach offen sein für verschiedene Personen, für deren Befindlichkeiten und auch ernst nehmen, was gesagt wird. Das heißt auch so eine gewisse Toleranz mitbringen plus auch eine gewisse Motivation, also Motivation, die man auch entsprechend kommunizieren kann, aber nicht irgendwie. Also manchmal gibt es ja auch Führungskräfte, die sind super in ihrem Fachbereich und es macht auch Sinn, dass sie dann da sind, wo sie sind. Aber teilweise fehlt dann eben dieser Bezug zu den Teams, zu den</p>	<p>Empathie sehr wichtig, um mit Betroffenen der Veränderung umzugehen. Führungskraft muss eine gewisse Menschlichkeit mitbringen und zuhören können.</p> <p>70/30 Emotional/Analytisch</p>

	<p>Menschen, weshalb es dann irgendwie alles nicht mehr so greifbar ist. Daraus jetzt genau eine Eigenschaft abzuleiten. Vielleicht fällt dir während deiner Analyse auf, was Eigenschaften sein könnten. Aber ja. Ein gewisses Feingefühl muss auch irgendwie da sein, also nicht nur fachlich, sondern auch vor allem menschlich [...] Ja da hast du mir jetzt gerade nochmal genau die Worte gegeben, die mir jetzt gefehlt haben. Also wieder nicht die fachliche Kompetenz, sondern ich persönlich schätze die, soziale Kompetenz und auch Intelligenz wesentlich höher ein. Change Management ist sehr viel, also es geht um Menschen. Auch wenn man etwas einführt, was nichts mit Menschen in dem Sinne zu tun hat, aber die Menschen sollen auch für dich arbeiten. Für mich ist es definitiv das A und O, dass man Empathie hat, dass man entsprechend auch eine emotionale Intelligenz mitbringt, um da sich entsprechend auch vernünftig auszutauschen, auf Befindlichkeiten einzugehen. Natürlich sollte man nicht das Wohl der Transformation und des Unternehmens aus den Augen verlieren, aber man arbeitet im Change Management mit Menschen und dementsprechend sollten diese auch immer im Fokus sein. Nicht nur, aber definitiv stärker als man vielleicht denken würde. Das ist zumindest auch meine eigene Erfahrung und das, was mir persönlich sehr wichtig ist“ (Expertin 1)</p> <p>„Ich glaube Empathie und wirklich auch die Fähigkeit, wertfrei erst mal zuzuhören. Also nicht, wenn da jemand vor mir sitzt und sagt: "Ja, ich finde das aber total scheiße, Ich will das nicht machen.". Nicht gleich sagen: "na dann ist es ein Depp.", sondern sich wirklich Mühe geben, herauszufinden, warum der Schwierigkeiten hat. Und da auch eine gewisse Einfühlsamkeit zu haben.“ (Experte 3)</p> <p>„ich glaub schon sehr wichtig, es gibt ja verschiedene Konzepte, die emotionale Intelligenz sehr unterschiedlich definieren. Aber wenn ich jetzt sage, das ist so die Fähigkeit zur Reflexion, zur Einnehmen einer Metaebene, Zuhören können, empathisch sein, dann würde ich sagen schon sehr stark. 70 % vielleicht. Und wenn ich mir das so vorstelle, dass so eine Projektmannschaft hinter so einem Change ja meistens aus Menschen, die im Projekt operativ arbeiten und solchen, die es spüren, besteht. Da würde ich sagen, wenn es bei dem Projekt Mitarbeitern emotionaler Intelligenz versus Analytik und Technik eher noch 30 zu 70 ist und nach oben wird es immer mehr bis es eher 70 zu 30 ist. Also ich würde sagen bei den Frontrunnern, Außenministern der Veränderungen sehr, sehr wichtig“ (Experte 3)</p> <p>„Emotionale Intelligenz. Wie es so schön in diesen Gallup Strengths heißt, diese Stärkenforschung nach Gallup, Einzelwahrnehmung, Einfühlungsvermögen, gewisses Kommunikationstalent, Menschen begeistern können und trotzdem aber in der Lage sein, sich fachlich im Detail mit Problemen beschäftigen zu können, sonst ist es zu oberflächlich, zu austauschbar. Bei BMW spricht man auch gern von der Beidhändigkeit. Man kann das eine und das andere. Das ist nach meinem Dafürhalten ein kritischer Erfolgsfaktor. Aber ich wiederhole mich da ein Stück weit. Empathie, Emotionen lesen und leiten können und die zwischenmenschliche, emotionale Intelligenz.“ (Experte 4)</p> <p>„dann wäre es aus meiner Sicht sinnvoll, wünschenswert und auch mit Sicherheit ein Erfolgsfaktor zu sagen, man hat etwas mehr Zeit, man dürfte ein bisschen mehr Menschlichkeit mit einbringen.“ (Expertin 5)</p>	
--	---	--

<p>Kommunikations- vermögen</p>	<p>„und ich brauche ein starkes Kommunikationsvermögen“ (Expertin 2)</p> <p>„Ich würde auch sagen Kommunikationsfähigkeit im Sinne von: Ich kann etwas, was ich möchte in so ansteckende, mitreißende, überzeugende Worte verpacken, dass Menschen auch Lust haben, dem zu folgen.“ (Experte 3)</p> <p>„Aber ja, Kommunikationsfähigkeit, absolut wichtig, wirklich die Mitarbeiter abzuholen“ (Expertin 5)</p>	<p>Führungskräfte im Change benötigen ein gutes Kommunikations- vermögen</p>
<p>Veränderung selbst verstehen</p>	<p>„Eine Veränderung hat ja, wir sind jetzt sehr stark in den weichen Faktoren, in der Regel sind ja wirtschaftliche Faktoren, die eine Veränderung treiben, weil irgendwelche Chancen gehoben werden wollen oder Effizienzgründe, Wachstumsgründe, ganz unterschiedliche Gründe. Und da muss ich das Business verstehen, also den Business Impact dahinter. Und ich muss eben auch verstehen als Führungskraft "Was muss ich denn ändern, damit es geht?". Also Change Management, könnten wir ja sagen, beschäftigt sich eher mit den weichen Faktoren, gar keine Frage, aber ich kann nicht die harten Faktoren, was sich eigentlich alles verändern soll, außen vorlassen. Das heißt das muss ich gut verstehen, das muss ich mitgestalten“ (Expertin 2)</p>	<p>Führungskräfte selbst müssen die Veränderung und dessen Auswirkung verstehen</p>
<p>Durchgehender Dialog/ Kommunikation</p>	<p>"Bleib gut in Dialog mit deinen Mitarbeitenden.". Vertrauen. Dialog. Nähe. Echte Auseinandersetzung. Dass die Konflikte hochkommen, die sollen willkommen sein. An denen sollen gearbeitet werden. Unterschiedliche Perspektiven sind wichtig. Das bedeutet aber in der Regel erst mal ein bisschen Reibung. Und damit all das gut ausgeht, muss ich gut in Dialog sein mit meinen Mitarbeitenden.“ (Expertin 2)</p> <p>„Das dritte ist, was ich schon gesagt habe, also regelmäßige Prozess-Kommunikation, nicht einmal ankündigen und dann wieder wenn es fertig ist, sondern ganz viel auch dazwischen“ (Experte 3)</p> <p>„Kommunikation, klar ist immer das eine, aber ich glaube auch das Miteinander, die Teamfähigkeit ist ganz wichtig“ (Expertin 5)</p>	<p>Durchgehender Dialog mit den Betroffenen in vieler Hinsicht entscheidend (Beteiligten, Umgang mit Widerstand, Teamfähigkeit ...)</p>
<p>Beständigkeit</p>	<p>„Ein Ratschlag, den ich noch den Führungskräften geben würde, ist, nicht zu früh aufzuhören. Also wenn ich jetzt über Kommunikation, Konflikte und dergleichen spreche, die verändern sich im Lauf des Projektes oder der Veränderung und möglicherweise geben sich Führungskräfte besonders viel Mühe, eine Anfangskommunikation zu starten, um dort gut in den Dialog zu sein und mein großer Wunsch und Aufruf wäre: "hört damit nicht auf!". Also ich nehme an die Change Kurve sagt Ihnen was, die verschiedenen Phasen des Changes und da sind unterschiedliche Bedürfnisse drin. Und die die erkannt haben, das Change Management wichtig ist als Führungskraft, haben das häufig nur zu Anfang im Blick und haben dann viel zu schnell das Gefühl, es läuft und das tut es häufig nicht, weil diejenigen, die von dem Change nicht überzeugt waren oder im Laufe der Zeit nicht von dem überzeugt sind. Wir Menschen haben hohes Beharrungsvermögen. Die werden relativ schnell wieder in alte Muster verfallen. Und wenn sie dann merken, dass die alten Muster, Vorgehensweisen, Werte eben doch irgendwie okay gehen oder zumindest nicht bemerkt werden, dass ich es anders mache, werde ich den Teufel tun. Also ich, wenn ich Veränderung nicht will. So und da glaube ich, sind ganz viele, wir sagen ja aber wie viel Prozent der Projekte, egal mit oder ohne Change Management... Es scheitern einfach zu viel, weil aus meiner Sicht zu viele zu früh aufhören.“ (Expertin 2)</p> <p>„Und als letztes würde ich noch sagen einen langen Atem. Also nicht nach der bombastischen Ankündigung die Kraft verlieren</p>	<p>Es ist wichtig Kommunikation usw. nicht zu schnell abzustellen und zu denken, dass es läuft.</p>

	<p>und nur noch operativ umsetzen, halbherzig und keine Kommunikation mehr machen, sich keine Zeit mehr nehmen, sondern bis zum Schluss dranbleiben und auch akzeptieren, dass man manchmal schon bei Schritt sechs ist und dann ist man doch wieder zurückgeworfen auf Schritt drei. Das kann schon passieren. Das muss man aushalten. Also auch diese Stamina zu haben, da nicht einzuknicken.“ (Experte 3)</p> <p>„ich würde mitgeben: "Wenn du glaubst, du hast es schon fünf Mal erzählt und musst es kein sechstes Mal sagen. Wenn du das denkst, musst du es mindestens noch fünfmal sagen.“ (Experte 3)</p>	
Widerstand durch Verletzung	<p>„Also wir hatten ganz viel Verletzung im Raum, so nach dem Motto: es war da früher super. Also dieses Neue wird gleichgesetzt mit "Habe ich denn in der Vergangenheit keinen guten Job gemacht? Natürlich habe ich in der Vergangenheit einen guten Job gemacht. Jetzt seht das doch.". Also diese Verletzung, dass dieses Alte nicht gut genug war oder ist, ist eins. Eine andere Art der Verletzung war sichtbar, wenn: "Die müssen mich doch fragen. Also wenn doch einer eine Ahnung hat, dann doch ich.". Und ein anderer Punkt ist, wenn die Leute nicht beteiligt werden, nicht gut informiert werden, kommt Widerstand daraus, dass man der inhaltlichen, also diesem Change-Versprechen "Was wird denn danach besser?" überhaupt gar nicht glauben mag. Also mangelnde Kommunikation führt eben auch zu: "Ich verstehe es nicht. Ich will es nicht verstehen.", kann auch dahinter stehen, "Ich finde die neue Lösung gar nicht gut. Also warum sollen wir uns denn verschlechtern?". Das waren so die Punkte, die aus der Verletzung herauskommen. Mangelnde Beteiligung, mangelnde Kommunikation, mangelnde Wertschätzung von dem, was bisher vorher war. (Expertin 2)</p>	<p>Widerstand entsteht durch Verletzung.</p> <p>Verletzung durch mangelnde Wertschätzung, Beteiligung oder Kommunikation.</p>
Widerstand durch Unsicherheit	<p>„Eine anderer großer Punkt ist Unsicherheit. Und Unsicherheit geht häufig mit Angst einher. So, jetzt gibt es verschiedene Menschentypen. Die einen fühlen sich, haben ja schon Angst, wenn sie merken, ich muss was Neues machen. Manche haben aber auch wirklich Existenzängste, Ängste, sich auf was Neues einzustellen. Einfach Angst, ihre Komfortzone zu verlassen.“ (Expertin 2)</p> <p>„Und der dritte, Hauptgrund würde ich sagen, ist fehlendes Zutrauen in den Erfolg der Veränderung, meistens basierend auf Erfahrungen der Vergangenheit, auch wo Leute sagen "Ich hab das jetzt schon so oft erlebt und es hat nie zu einer Verbesserung geführt. Warum denn dieses Mal?““ (Experte 3)</p> <p>„Weißt du, das sind dann so ganz profane Dinge, einschließlich der Grundskepsis gegenüber dieser neuen Produktwelt. Also wenn man da in Runden zusammensitzt und über eine Produktidee nachdenkt und dann die Frage aufkommt: "Müssen wir uns darum kümmern? Es hat doch früher auch funktioniert und dann gab es den ganzen Firlefanz noch nicht." Das sind ja alles so Seitenhiebe, wo man merkt, da muss man mit den, mit den Leuten was verarbeiten und bearbeiten, dass da Lust entsteht und dass da Neugier entsteht.“ (Experte 4)</p>	<p>Widerstand entsteht bei Menschen durch Unsicherheit und Angst vor dem was noch kommt und durch fehlendes Zutrauen in Erfolg der Veränderung</p> <p>Skepsis gegenüber der Veränderung</p>

<p>Widerstand durch mangelnde Kommunikation</p>	<p>„Soweit wie ich es mitbekommen habe, hauptsächlich ist Ursache als auch Lösung Kommunikation. Kommunikation ist einfach ein A und O. Also da fängts halt dann schon an, wenn etwas nicht vernünftig kommuniziert worden ist. Ja, warum macht man diese Änderung, was die Dringlichkeit hinter dieser Veränderung? Warum oder was bringt uns auf diese Veränderungen?“ (Expertin 1)</p> <p>Eine andere Art der Verletzung war sichtbar, wenn: "Die müssen mich doch fragen. Also wenn doch einer eine Ahnung hat, dann doch ich.". (Expertin 2)</p> <p>„Der zweite Grund war, wenn es darum ging, dass Menschen keine Chance haben, ihren Platz in der Neuen Welt zu erkennen, weil sie zu wenig Information bekommen oder weil zu wenig kommuniziert wird“ (Experte 3)</p> <p>„Also großes Problem ist einfach mangelnde Kommunikation. Das steht so wirklich über allem. Das heißt, die Leute sind natürlich sehr verwurzelt mit "Wir haben das schon immer so gemacht". Ich sag jetzt mal, je älter der Mitarbeiter ist, desto schwieriger wird es auch diesen ganzen Wandel mitzugehen, man hat nicht das Verständnis und dementsprechend ist mir jetzt eben untergekommen, ist auch selber natürlich dadurch das man nicht mit den Leuten spricht. Dann sag ich jetzt mal alles in Englisch, vor allem im IT Umfeld da merkt man einfach, dass Mitarbeiter zumachen, den Weg nicht mitgehen bis hin zu ja eher bockeln würde ich das nennen. Und dadurch ist natürlich, sind viele Prozesse gefährdet und können so nicht gelebt werden und dann hast du immer diese Spirale Unzufriedenheit.“ (Expertin 5)</p>	<p>Widerstände entstehen durch mangelnde Kommunikation.</p>
<p>Analyse der Situation</p>	<p>„Daher kommt dann oft die Ablehnung plus, dass man natürlich den, wenn wir jetzt mal, bevor wir die Veränderungen eingeführt haben oder einführen, wenn wir den Zustand nehmen, dass man diesen Zustand auch mal wirklich in Betracht zieht. Und oftmals werden ja auch gewisse Veränderungen zum Beispiel, ich arbeite ein bisschen in dem agilen Kontext. Es gibt ja die agile Arbeitsweise, die gerne bei Unternehmen eingeführt wird und da gibts Frameworks. Und diese Frameworks werden dann gerne mal als Maßstab der Dinge genommen und dann einfach aufs Unternehmen drauf und los geht's. Passt aber nicht immer so und vor allem kann man das auch nicht immer alles nach Lehrbuch machen und da muss man entsprechend immer schauen, dass man erst mal die Ausgangssituation so gut analysiert, als auch schaut, bei welcher Art, wie man diese Veränderungen umsetzt, dass es auch wirklich gut funktioniert und auch individuell anpasst. Und auch nur, weil zum Beispiel, ich weiß jetzt nicht, in wie fern du dich da auskennst, aber es gibt so ganz berühmtes Framework in dem Rahmen bezüglich agil, Scrum. Scrum denken dann viele das ist das Allheilmittel, das wenden wir jetzt an. Hilft oft, ja, ist aber, muss man entsprechend anpassen oder ist auch nicht immer das Maß der Dinge. Also da gibt es jetzt noch andere Möglichkeiten, die für das Team oder das Unternehmen viel sinnvoller wären.“ (Expertin 1)</p>	<p>Es ist wichtig, die Ausgangssituation zu analysieren und Tools oder Frameworks dementsprechend anzupassen.</p>
<p>Feedback geben</p>	<p>„Tendenziell, was ich immer wieder Versuche zu vermitteln und auch mitzugeben ist feedback geben. Also verbal ohne Feedback können wir entsprechend, also im Rahmen von Team und ich so nicht zusammenarbeiten und auch nicht gerade diesen Zustand erreichen, den das Team gerne hätte, damit es für sie gut funktioniert. Das heißt, da muss man immer wieder versuchen, so eine Atmosphäre zu schaffen, dass die Teams wissen, auch wenn es kein wenn es negatives Feedback ist, dass es trotzdem geäußert werden sollte, nicht still sind, weil sonst kann sich nichts ändern. Ja, also das ist definitiv ein Punkt, wie man dazu kommen kann, mit den Teams oder mit einzelnen Personen Lösungen zu finden und generell dann auch entsprechend Feedback, klar das sollte immer angebracht sein und es sollte auch konstruktiv sein, dass man das entsprechend auch, egal welche Art von Feedback dann auch trotzdem ernst nimmt. Auch wenn es vielleicht teilweise persönliches Feedback ist oder wie auch immer, man sollte erst mal schauen, was ist die Quintessenz daraus?“ (Expertin 1)</p>	<p>Große Bedeutung von Feedback, insbesondere beim Umgang mit Widerständen.</p> <p>Man muss Menschen das Gefühl geben, Feedback geben zu dürfen und dieses auch wirklich ernst nehmen und damit arbeiten</p>

	<p>„Und Menschen das Gefühl geben, dass sie Feedback geben dürfen. Allerdings, und das finde ich wichtig, nur da, wo man auch vorhat mit dem Feedback wirklich was anzufangen. Also wenn ich weiß, ich muss einen Unternehmensteil ins Ausland verlagern und da gibt es kein hinten, links oder rechts, sondern es wird passieren, weil es finanziell nötig ist, zum Beispiel. Dann wäre es total falsch, Leute zu fragen, wie sie das finden. Also ich glaube, was ganz schlimm ist, ist das Erzeugen von einer Mitgestaltungserwartung, die man dann wissentlich nachher frustrieren muss. Das machen Leute nämlich, dann passiert das wir am Anfang hatten: "Hab ich ja schon fünf mal erlebt. Bringt eh nichts." (Experte 3)</p>	
Erfolge feiern	<p>„Und sobald man auch gewisse Erfolge sieht, dass man die entsprechend auch, auf welche Art auch immer vielleicht mal bemerkt, feiert, was auch immer. Auch gerade jetzt in Zeiten von Remote. Je nachdem, wenn man zum Beispiel auch diese Person ist, die diese Änderung mit reinbringt, dass man aber auch mal die persönliche Ebene sucht und mit dem Team ist, dass man auch mal außerhalb der Arbeitszeit irgendwie was unternimmt. Das war dann natürlich in dem Rahmen, also in dem momentanen beruflichen Kontext, dann nicht so viel miteinander zu tun. Aber tendenziell können einem dann entsprechend auch die Leute gegenüber gewillter sein, dir mehr zu sagen und dir alles anzuvertrauen, als auch dann vielleicht diese, dir auch noch andere Bedenken mitzuteilen, die vielleicht vorher gar nicht so geäußert worden sind“ (Expertin 1)</p>	<p>Es ist wichtig Erfolge zu feiern, mit z.B auch Events außerhalb des Arbeitskontextes, um u.a Vertrauen aufzubauen</p>
Kompetenzfokus	<p>„Man sollte wissen, wann man welche Kompetenz fokussieren sollte. Eher so ein Zusammenpiel. Und natürlich, wenn ich überlege, wie bringe ich denn überhaupt Veränderungen rein, muss ich natürlich auch meine fachliche Kompetenz mit reinbringen, weil ich überlegen muss, wie könnte es denn jetzt hier in dem Umfeld am besten aussehen? Aber sobald es darum geht, wenn man diesen Schritt, dieses Konzepts und die Einführung alles hinter sich hat, wenn es dann wirklich darum geht, es weiter zu vertiefen, voranzutreiben, um es bestmöglich umzusetzen. Da sollte dann der Fokus wieder mehr auf dem Menschen auch sein, die es eben beruflich umsetzen. Wenn da nicht klar ist, warum und hier und da, dann trifft man auf Widerstand und das blockiert. Also je nachdem welcher Phase man ist, würd ich sagen, spielt dann eher die fachliche Komponente und dann vielleicht auch wieder die soziale Komponente einen großen, bringt es einen großen Einfluss, je nachdem. Das ist auch ein Gefühl, was wahrscheinlich die Führungskraft entsprechend auch haben sollte und da ein bisschen mitspielt.“ (Expertin 1)</p>	<p>Es ist wichtig je nach Phase der Veränderung den Fokus auf die fachliche beziehungsweise soziale Kompetenz anzupassen.</p>
Probieren	<p>„Aber tendenziell, dass man einfach mal auch probieren sollte, nicht alles perfektionieren sollte, sondern mal losläuft. Schauen wie es läuft - verbessern. Ja, also dementsprechend. Aber es ist schwer, das in einem Satz zu sagen. Einfach mal, wenn man das so salopp sagen kann, einfach mal machen und dann mal schauen, wie es läuft und anpassen. Und eben nicht perfektionieren, sondern weiter und weiter und weiter. Und dann hast du es schon irgendwann so wie du es gerne haben möchtest“ (Expertin1)</p>	<p>Es ist wichtig nicht immer alles gleich zu perfektionieren. Man sollte anfangen es probieren und immer weiter verbessern.</p>

<p>Fokus Mensch</p>	<p>„Ich bin da ja, wie gesagt, das ist ein Riesenfeld, aber zumindest von dem, wie ich es so mitbekommen habe, würde ich sagen, ist der Fokus Mensch ein sehr, sehr, sehr wichtiger Faktor“ (Expertin 1)</p> <p>„Aber das Führungsverständnis ist ein komplett anderes, ein viel mehr auf den Menschen zugeschnittenes.“ (Experte 4)</p> <p>„Und auch wirklich zuzulassen, egal ob Digitalisierung, ob Automation, egal was da kommt auch wirklich trotz immer den Aspekt Mensch noch mal mit ins Boot stellen. Weil ich glaube, das ist ein ganz großes Problem, das jetzt im Augenblick so ein bisschen Einzug erhält, dass man immer so das Gefühl hat, man braucht einen nicht mehr.“ (Expertin 5)</p>	<p>Der Mensch steht bei Veränderungen immer im Mittelpunkt.</p>
<p>Widerstand durch Verlust</p>	<p>„Also in aller Regel habe ich immer dann Widerstände von Team in Veränderungen erfahren, wenn es darum ging, dass Menschen entweder Verantwortungsgebiete abgeben mussten, also wenn es in irgendeiner Form der Verlufterfahrung war, ohne zu wissen, ob das Neue in irgendeiner Form geeignet ist zu kompensieren, also ob das ebenso wertig ist oder hochwertiger als vorher und also wenn es erst mal als Verlust-Konnotationen in den Köpfen der Menschen war, ist eine Art von Gründen für Widerstand.“ (Experte 3)</p>	<p>Es entsteht Widerstand, da Menschen ggf. Verantwortungsgebiete oder ähnliches verlieren und eine Kompensation durch das neue fraglich ist</p>
<p>Prozess-kommunikation</p>	<p>„Ich habe auch die Erfahrung gemacht, dass das extrem hilfreich ist, wenn man sich davon verabschiedet, zu sagen, ich darf immer nur Ergebniskommunikation machen und sich erlaubt, auch mal einfach den Prozess Kommunikation zu machen. Also nicht nur "jetzt ist es entschieden, so und so kommt es", sondern "im Moment stellen wir uns folgende Fragen, haben aber noch keine abschließende Entscheidung getroffen", sodass Menschen auch das Gefühl haben, sie verstehen, was läuft und es ist nicht so eine heimliche Blackbox. Weil ich habe das Gefühl oder die Erfahrung gemacht, dass je größer die Blackbox, desto proportional größer ist das Vakuum und das Vakuum füllen Leute mit Gerüchten, Spekulationen. Also Prozessinformationen, generell Kommunikationskonzept immer mitdenken, nicht nur eine Sachinformation machen, sondern auch die emotionale Komponente mitdenken im Sinne von "ja auf der einen Seite ist es vielleicht nur eine Verschiebung von Stellen, aber was bedeutet das für manche Menschen?". Und wenn es dann wirklich die Situation ist: Du stehst da, du musst das durchziehen und da sitzen dir Leute gegenüber, die sagen "Ich mach das nicht, ich will das nicht", habe ich die Erfahrung gemacht, dass Druck nie hilft. Also der Druck führt manchmal zu schnellerer, momentaner Umsetzung und auf lange Sicht dazu, dass Menschen abwandern oder dann sich auf die stille Sabotage verlegen oder es einfach im neuen Modell nicht richtig läuft, weil vorher sich dann nicht mehr getraut wurde, irgendwie Fragen und Zweifel anzusprechen, die vielleicht wichtig gewesen wären, um das Ding überhaupt lauffähig zu machen.“ (Experte 3)</p>	<p>Kommunikation nicht nur auf Ergebnisse fokussieren, sondern Prozesse kommunizieren: Vermeiden von "Black Boxes"</p>
<p>Kurzfristige Erfolge erzielen</p>	<p>„Und was noch? Ich glaube auch dafür zu sorgen, dass man neben so einem großen strategischen Fahrplan, der dann auch ein paar Jahre braucht, bis er sich einschleicht, noch eine zweite Spur mitdenkt, wo man kurzfristig schnelle, spürbare Veränderungen implementiert. Und sei es nur: ein Team kriegt komplett neue Aufgaben, muss in dem Zug auch umziehen. Sei es nur, dass man die Leute einbindet bei der Frage nach der neuen Büroraum-Gestaltung. Die da dann schon mal gerne hinkommen. Also irgendwas, was schnell spürbar besser ist, auch wenn die eigentliche Veränderung noch viel länger dauert. Sind so Sachen, die mir da spontan einfallen würden“ (Experte 3)</p>	<p>Es ist wichtig, kurzfristige, schnelle, spürbare Veränderungen zu implementieren</p>

<p>Strategische Weitsicht</p>	<p>„Also ich glaub definitiv die Fähigkeit, ein Big Picture zu entwerfen, eine Vision zu entwickeln. Also strategische Weitsicht, Vorstellungskraft“ (Experte 3)</p>	<p>Die Fähigkeit Visionen zu entwickeln ist für Führungskräfte im Change entscheidend.</p>
<p>Erlebnisse schaffen</p>	<p>„Und das zweite ist wir haben Erlebnisse geschaffen. Beispielsweise haben wir uns ein paar moderne Elektromotorräder von Wettbewerbern ins Haus geholt, die haben wir gekauft und haben gesagt: "Wisst ihr was, bucht mal am Feierabend diese Wettbewerbsfahrzeuge und nehmt sie euch am Wochenende mit.". Und dann ist plötzlich eine Begeisterung für diese Produktwelt entstanden, wo vorher noch Skepsis war. Also auf einmal die neue Welt erlebbar machen und das andere ist psychologisch tief zu bohren: worin sind diese Ängste begründet?“ (Experte 4)</p>	<p>Menschen die Veränderung erleben lassen, um Skepsis zu senken</p>
<p>Kommunikation auf emotionaler Ebene</p>	<p>„Wenn es um Transformation geht und Veränderung, Change, ist die Kommunikation viel mehr auf der emotionalen Ebene. Also Tagesgeschäft hat einen sehr rationalen Faden, ein Zahlen, Daten, Fakten, Charakter. Und wir haben jetzt zum Beispiel im Jahr 2023 im Q2 die Abteilung umstrukturiert. Da war Veränderungen für viele Menschen: "Oh, was passiert mit mir? Was passiert mit meinem Job?" Da haben wir ganz, ganz viel. Also wir, meine Gruppenleiter, ich habe fünf Führungskräfte, die jeweils die Menschen in den Gruppen führen, haben uns ganz massiv mit Psychologie und dem emotionalen Konstrukt der Zufriedenheit in der Arbeit beschäftigt. Das ist im Tagesgeschäft, da findet das überhaupt keinen Platz. Klar, in der zwischenmenschlichen Kommunikation ist Empathie ein maßgeblich, ist maßgeblicher Bestandteil, aber man geht nicht in die psychologisch emotionale Schiene. Und das war auch für den einen oder anderen Gruppenleiter ein Prozess.“ (Experte 4)</p>	<p>Kommunikation im Change ist viel mehr auf emotionaler Ebene als im Tagesgeschäft</p>
<p>Führung in VUCA</p>	<p>„Also das folgt jetzt einer riesigen Schulungsmaßnahme, die im Hause BMW in den letzten zwei Jahren stattfand, wo das Führungsverständnis auch ein Stück weit adaptiert wurde. Warum? Weil diese VUCA-Welt, die dir ja aus deiner Literaturrecherche ein Begriff ist. Weil die ein anderes Führungskonzept erfordert. Und das ist viel mehr am Menschen orientiert. Viel mehr in der, jetzt wiederhole ich mich ein Stück weit, aber es ist so, an der Motivationspsychologie begründet und weniger an den klassischen, an der klassischen Prozessorientierung. Also früher war Führung vielleicht noch ein Stück weit mehr das Anleiten und jetzt ist Führung vielmehr Vorleben. Weil man kann nicht mehr alles anleiten. Ich kann dir nicht sagen, wie sich die Märkte in den nächsten drei Monaten entwickeln. Das ist totaler Irrsinn. Wir wissen nicht welcher, welche globale Krise die nächste ist. Wir hatten davon schon zu viele in einer schnellen Frequenz. Und diese, mit dieser Unsicherheit umzugehen, ist plötzlich Gegenstand der Führung und nicht Prozesse zu optimieren. Das gehört auch noch ein Stück weit dazu“ (Experte 4)</p>	<p>Führungsverständnis hat sich in letzter Zeit verändert. Vorleben statt Anleiten</p>

<p>Wertschätzung</p>	<p>„Aber dann auch ganz großes Thema, Wertschätzung. Du kannst die Leute nur abholen, sei es jetzt monetär, dass du sagst okay, vielleicht gibt es das eine oder andere Goody an der Stelle, aber wichtig ist wirklich, dann nimm sie an die Hand. Versuch einfach, ihnen auch die Angst zu nehmen in der ganzen Zeit von Digitalisierung“ (Expertin 5)</p>	<p>Leute mitnehmen, indem man sie wertschätzt und das nicht nur monetär</p>
<p>Entscheidungs-kompetenz</p>	<p>„Aber auch, es muss jemand sein, der Entscheidungen treffen kann. Also wirklich trotz allem voran zu gehen und zu sagen “Wir müssen es so machen”.“ (Expertin 5)</p> <p>„Also dieses, ich nenne es mal, selbstständig priorisieren, wirklich zu sagen okay, bis hierhin können wir den Weg gemeinsam gehen. Aber am Ende bin ich auch genau aus diesem Grund sage ich jetzt mal eine Führungskraft, um an dieser Stelle eine Entscheidung zu treffen.“ (Expertin 5)</p>	<p>Es ist auch wichtig für eine Führungskraft Entscheidungen treffen zu können</p>

Literaturverzeichnis

- Abrell-Vogel, Carolin, und Jens Rowold. „Leaders’ Commitment to Change and Their Effectiveness in Change – a Multilevel Investigation“. *Journal of Organizational Change Management* 27, Nr. 6 (7. Oktober 2014): 900–921. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2012-0111>.
- Algeo, Chivonne, und Julien Pollack. „Project Managers’ and Change Managers’ Contribution to Success“. *International Journal of Managing Projects in Business* 9, Nr. 2 (4. April 2016): 451–65. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2015-0085>.
- Alsanad, Ahmed, Tahir Kamal, Qinghua Zhang, Muhammad Azeem Akbar, Muhammad Shafiq, und Abdu Gumaei. „Identification and Prioritization of Agile Requirements Change Management Success Factors in the Domain of Global Software Development“. *IEEE Access* 8 (2020): 44714–26. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.2976723>.
- Appelbaum, Steven H., Aleksey Cameron, Floris Ensink, Jahnabi Hazarika, Raid Attir, Rouba Ezzedine, und Varsha Shekhar. „Factors That Impact the Success of an Organizational Change: A Case Study Analysis“. *Industrial and Commercial Training* 49, Nr. 5 (5. Juni 2017): 213–30. <https://doi.org/10.1108/ICT-02-2017-0006>.
- Assen, Marcel A. L. M. Van, Sjoerd Van Den Heuvel, und René Schalk. „Does a Well-Informed Employee Have a More Positive Attitude Toward Change? The Mediating Role of Psychological Contract Fulfillment, Trust, and Perceived Need for Change“. *The Journal of Applied Behavioral Science* 51, Nr. 3 (September 2015): 401–22. <https://doi.org/10.1177/0021886315569507>.
- Bartunek, Jean M., Denise M. Rousseau, Jenny W. Rudolph, und Judith A. DePalma. „On the Receiving End: Sensemaking, Emotion, and Assessments of an Organizational Change Initiated by Others“. *The Journal of Applied Behavioral Science* 42, Nr. 2 (Juni 2006): 182–206.
- Beckert, Johannes, Charlotte Schulz-Knappe, und Thomas Koch. „The Importance of Communicating Change: Identifying Predictors for Support and Resistance toward Organizational Change Processes“. *Corporate Communications: An International Journal* 24, Nr. 4 (20. September 2019): 670–85. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2019-0039>.
- Bittner-Fessler, Angela, Anja Krutzke, und Kirsten Hermann. *Change Kommunikation als Managementaufgabe: Ein Leitfaden für Führungskräfte unter Transformationsdruck mit Case Study*.

- Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2023.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-39010-5>.
- Bridges, William, und Susan Bridges. *Managing Transitions: Erfolgreich durch Übergänge und Veränderungen führen*. Verlag Franz Vahlen GmbH, 2018. <https://doi.org/10.15358/9783800656561>.
- Bünnagel, Werner. *Mitarbeiter als Change Agents: Dynamik im Unternehmen neu denken, Strategie und Führung neu ausrichten*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2021.
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-63643-5>.
- Burke, W. Warner, und George H. Litwin. „A Casual Model of Organizational Performance and Change“. *Journal of Management* 18, Nr. 3 (1992): 523–45.
- Burns, James MacGregor. *Leadership*. Harper Torchbooks, 1978.
- Christensen, Marit. „Communication as a Strategic Tool in Change Processes“. *International Journal of Business Communication* 51, Nr. 4 (Oktober 2014): 359–85.
<https://doi.org/10.1177/2329488414525442>.
- Coutu, Diane L. „How Resilience Works“. *Harvard Business Review* 80, Nr. 5 (2002): 46–52.
- Dee Roberts, Augustus. „Factors that Influence Successful Organizational Change in Corporations: Examination of Change Management, Employees’ Reaction to Change, and Change Outcomes“. Doktorarbeit, University of Maryland University College, 2017.
- Doppler, Klaus, und Christoph Lauterburg. *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt am Main: Campus, 2008.
- Dumas, Colette, und Richard H. Beinecke. „Change Leadership in the 21st Century“. *Journal of Organizational Change Management* 31, Nr. 4 (2. Juli 2018): 867–76. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2017-0042>.
- Elsan Mansaray, Hassan. „The Role of Leadership Style in Organisational Change Management: A Literature Review“. *Journal of Human Resource Management* 7, Nr. 1 (2019): 18.
<https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20190701.13>.
- Errida, Abdelouahab, und Bouchra Lotfi. „The Determinants of Organizational Change Management Success: Literature Review and Case Study“. *International Journal of Engineering Business Management* 13 (1.

Januar 2021): 184797902110162.
<https://doi.org/10.1177/18479790211016273>.

Fritzenschaft, Tim. *Critical Success Factors of Change Management: An Empirical Research in German Small and Medium-Sized Enterprises*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2014.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-04549-4>.

Goleman, Daniel. *Emotionale Intelligenz*. 2. Aufl. Hanser, 1996.

Goleman, Daniel. „What makes a Leader?“ *Harvard Business Review* 76, Nr. 6 (1998): 93–102.

Grannemann, Ulrich, und Hagen Seele. *Führungsaufgabe Change*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2016.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-09860-5>.

Grawe, Klaus. *Neuropsychotherapy: How the Neurosciences Inform Effective Psychotherapy*. Routledge, 2006.
<https://doi.org/10.4324/9781315090573>.

Houben, Anabel, Carsten Frigge, Rainer Trinczek, und Hans J. Pongratz. „Die wichtigsten Ergebnisse“. In *Veränderungen erfolgreich gestalten: Repräsentative Untersuchung über Erfolg und Misserfolg im Veränderungsmanagement*, 2007. <http://docplayer.org/31113478-Veraenderungen-erfolgreich-gestalten.html>.

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft, Hrsg. *Leistungsfähigkeit im Betrieb: Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2015. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-43398-0>.

Jacobs, Gabriele, Arjen Van Witteloostuijn, und Jochen Christe-Zeyse. „A Theoretical Framework of Organizational Change“. *Journal of Organizational Change Management* 26, Nr. 5 (23. August 2013): 772–92. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2012-0137>.

Jansson, Noora. „Organizational Change as Practice: A Critical Analysis“. *Journal of Organizational Change Management* 26, Nr. 6 (14. Oktober 2013): 1003–19. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2012-0152>.

Kamal, Tahir, Qinghua Zhang, und Muhammad Azeem Akbar. „Toward Successful Agile Requirements Change Management Process in Global Software Development: A Client–Vendor Analysis“. *IET Software* 14, Nr. 3 (Juni 2020): 265–74. <https://doi.org/10.1049/iet-sen.2019.0128>.

- Keuper, Frank, und Heinz Groten, Hrsg. *Nachhaltiges Change Management: interdisziplinäre Fallbeispiele und Perspektiven*. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler, 2007.
- Kimaku, Patrick Mutua, Dr. Jane Omwenga (Ph.D), und Dr. Joyce D. Nzulwa (Ph.D). „DETERMINANTS OF SUCCESSFUL IMPLEMENTATION OF STRATEGIC CHANGE IN STATE CORPORATIONS IN KENYA“. *Strategic Journal of Business & Change Management* 6, Nr. 2 (5. April 2019). <https://doi.org/10.61426/sjbcm.v6i2.1101>.
- Kostka, Claudia. *Change Management: Das Praxisbuch für Führungskräfte*. München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, 2016. <https://doi.org/10.3139/9783446448483>.
- Kotnour, Timothy, und Serina Al-Haddad. „Integrating the Organizational Change Literature: A Model for Successful Change“. *Journal of Organizational Change Management* 28, Nr. 2 (13. April 2015): 234–62. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0215>.
- Kotter, John P. *Leading Change*. Vahlen, 2015. <https://doi.org/10.15358/9783800646159>.
- Lauer, Thomas. *Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2019. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-59102-4>.
- Lewin, Kurt. „Group Decision and Social Change“. *Readings in Social Psychology* (1947): 340-44, <http://www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2016/04/Lewin.pdf> (letzter Zugriff: 13:12 Uhr, 07.04.2024)
- Li, Earnest. „A Case Study of the Critical Success Factors for Organizational Change of a Public Listed Corporation: Hong Kong Broadband Network“. *Public Administration and Policy* 21, Nr. 2 (30. November 2018): 152–65. <https://doi.org/10.1108/PAP-10-2018-010>.
- Lübbecke, Henning. „CRITICAL SUCCESS FACTORS OF CHANGE MANAGEMENT IN SOFTWARE PROJECTS“. *Vestnik Tomskogo Gosudarstvennogo Universiteta. Ekonomika*, Nr. 55 (2021): 185–97. <https://doi.org/10.17223/19988648/55/11>.
- Magsaysay, Jowett F., und Ma. Regina M. Hechanova. „Building an Implicit Change Leadership Theory“. *Leadership & Organization Development Journal* 38, Nr. 6 (7. August 2017): 834–48. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2016-0114>.

- Mahato, Madhuri. „Organizational Change: An Action Oriented Toolkit“. *South Asian Journal of Management* 22, Nr. 4 (2015): 197–99.
- Maheshwari, Shweta, und Veena Vohra. „Identifying Critical HR Practices Impacting Employee Perception and Commitment during Organizational Change“. *Journal of Organizational Change Management* 28, Nr. 5 (10. August 2015): 872–94.
<https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2014-0066>.
- Mayring, Philipp. *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. 12., Überarbeitete Auflage. Weinheim Basel: Beltz, 2015.
- Misoch, Sabina. *Qualitative Interviews*. De Gruyter, 2019.
<https://doi.org/10.1515/9783110545982-201>.
- Ndunge, Wambua E. „Strategic Leadership and Change Management Practices at the Kenya Wildlife Service“, 2014
- Oreg, Shaul, Jean M. Bartunek, Gayoung Lee, und Boram Do. „An Affect-Based Model of Recipients’ Responses to Organizational Change Events“. *Academy of Management Review* 43, Nr. 1 (Januar 2018): 65–86. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0335>.
- Oreg, Shaul, Noga Sverdlik, Jill W. Paine, und Myeong-Gu Seo. „Activation and Valence in Responses to Organizational Change: Development and Validation of the Change Response Circumplex Scale.“ *Journal of Applied Psychology Online Publication* (3. August 2023).
<https://doi.org/10.1037/apl0001132>.
- Rafferty, Alannah E., Nerina L. Jimmieson, und Achilles A. Armenakis. „Change Readiness: A Multilevel Review“. *Journal of Management* 39, Nr. 1 (Januar 2013): 110–35.
<https://doi.org/10.1177/0149206312457417>.
- Roehl, Heiko, Herbert Asselmeyer, Birgit Oelker, und Birgit Oelkers, Hrsg. *Organisationen klug gestalten: das Handbuch für Organisationsentwicklung und Change Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2016.
- Schaufeli, Wilmar B., Paraskevas Petrou, und Evangelia Demerouti. „Crafting the Change: The Role of Employee Job Crafting Behaviors for Successful Organizational Change“. *Journal of Management* 44, Nr. 5 (Mai 2018): 1766–92. <https://doi.org/10.1177/0149206315624961>.

- Shahbazi, H, und M Moradi Korejan. „An Analysis of the Transformational Leadership Theory“. *Journal of Fundamental and Applied Sciences* 8, Nr. 3 (18. August 2016): 452. <https://doi.org/10.4314/jfas.v8i3s.192>.
- Sharer, Kevin. „How Should Your Leaders Behave?“ *Harvard business review* 91, Nr. 10 (2013): 40–40.
- Sharma, Dr S K, Dr Sunita Mehta, und Dr G C Maheshwari. „ROLE OF LEADERSHIP IN LEADING SUCCESSFUL CHANGE: AN EMPIRICAL STUDY“. *The Journal Contemporary Management Research* 8, Nr. 2 (2014): 1–22.
- Shrivastava, Samir, Federica Pazzaglia, Karan Sonpar, und Damien McLoughlin. „Effective Communication during Organizational Change: A Cross-Cultural Perspective“. *Cross Cultural & Strategic Management* 29, Nr. 3 (18. Juli 2022): 675–97. <https://doi.org/10.1108/CCSM-08-2021-0144>.
- Silva, Leiser, Nader Asaad Bin Taher, und Vlad Krotov. „A Framework for Leading Change in the UAE Public Sector“. *International Journal of Organizational Analysis* 23, Nr. 3 (13. Juli 2015): 348–63. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2014-0809>.
- Stolzenberg, Kerstin, und Krischan Heberle. *Change Management: Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten - Mitarbeiter mobilisieren. Vision, Kommunikation, Beteiligung, Qualifizierung*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2021. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-61895-0>.
- Tang, Keow Ngang. *Leadership and Change Management*. Singapore: Springer Singapore, 2019. <https://doi.org/10.1007/978-981-13-8902-3>.
- The Global Risks Report 2023*. 18th ed. Geneva: World Economic Forum, 2023.
- Vahs, Dietmar. *Organisation: ein Lehr- und Managementbuch*. 10., Überarbeitete Auflage. Lehrbuch. Stuttgart [Freiburg]: Schäffer-Poeschel Verlag, 2019.
- Vahs, Dietmar, und Achim Weiland. *Workbook Change Management: Methoden und Techniken*. Schäffer-Poeschel, 2020. <https://doi.org/10.34156/9783791046983>.
- Van Witteloostuijn, Arjen, Sofie Rogiest, und Jesse Segers. „Climate, Communication and Participation Impacting Commitment to Change“.

Journal of Organizational Change Management 28, Nr. 6 (12. Oktober 2015): 1094–1106. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2015-0101>.

Yazdanifard, Dr. Rashad, und Moo Jun Hao. „How Effective Leadership can Facilitate Change in Organizations through Improvement and Innovation“. *Global Journal of Management and Business Research* 15, Nr. 9 (2015).

Zhang, Pengcheng, Mingze Li, Wenxing Liu, und Yi Han. „Linking Empowering Leadership and Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior: The Role of Thriving at Work and Autonomy Orientation“. *Journal of Organizational Change Management* 29, Nr. 5 (8. August 2016): 732–50. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2015-0032>.

Erklärung

Ich versichere, dass ich die Arbeit selbstständig angefertigt, nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt, alle benutzten Quellen und Hilfsmittel angegeben, sowie wörtliche und sinngemäße Zitate gekennzeichnet habe.

Schondorf, den 08.04.2024

Datum

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'T. Uwe', written above a horizontal line.

Unterschrift

