

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau  
**Luisa Blessmann**

**Change Management-Lö-  
sungsansätze zur Reduzie-  
rung von Widerstand in  
Veränderungsprozessen**

**2023**

Fakultät: Medien

---

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Change Management-Lösungsansätze zur Reduzierung von Widerstand in Veränderungsprozessen**

Autor/in:  
**Frau Luisa Blessmann**

Studiengang:  
**Business Management**

Seminargruppe:  
**UB20w1-CN**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. Sandra Marianne Bayer**

Zweitprüfer:  
**Josephine Fischer**

Einreichung:  
München, 25.07.2023

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Change Management-Solution approaches to reduce re- sistance in changing pro- cesses**

author:

**Ms. Luisa Blessmann**

course of studies:

**business management**

seminar group:

**UB20w1-CN**

first examiner:

**Prof. Dr. Sandra Marianne Bayer**

second examiner:

**Josephine Fischer**

submission:

München, 25.07.2023

---

## **Bibliografische Angaben**

Blessmann, Luisa:

Change Management-Lösungsansätze zur Reduzierung von Widerstand in Veränderungsprozessen

48 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2023

## **Abstract**

Die vorliegende Bachelorarbeit behandelt das Thema „Change Management-Lösungsansätze zur Reduzierung von Widerstand in Veränderungsprozessen“. Ziel der Arbeit ist es, verschiedene Auslöser für Veränderungen, sowie Ursachen für Widerstände zu untersuchen. Darauf aufbauend sollen Lösungsansätze zur Reduzierung oder Überwindung dieser analysiert werden. Dabei wird die Kommunikation als Lösungsansatz vertieft betrachtet. Die Ergebnisse der Arbeit sollen es ermöglichen, Veränderungsprozesse ohne praktische Erfahrung erfolgreich zu implementieren und durchzuführen. Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen soll dabei erhalten oder auch gesteigert werden.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>II</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>III</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Allgemeine Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung und methodischer Aufbau .....	2
<b>2 Change Management</b> .....	<b>4</b>
2.1 Definition .....	4
2.2 Theoretische Modelle für Change Management .....	7
2.2.1 Phasenmodell nach Lewin .....	7
2.2.2 8-Stufen-Modell nach Kotter .....	10
2.2.3 ADKAR-Modell .....	13
2.3 Auslöser für Veränderung .....	16
2.3.1 Interne Auslöser .....	17
2.3.2 Externe Auslöser .....	19
<b>3 Widerstände im Change Management</b> .....	<b>22</b>
3.1 Ursachen von Widerständen .....	22
3.2 Identifikation von Widerständen .....	25
<b>4 Strategien zu Überwindung von Widerständen</b> .....	<b>31</b>
4.1 Kommunikation im Change Management .....	31
4.1.2 Interne Kommunikation .....	34
4.1.3 Externe Kommunikation .....	38
4.2 Handlungsempfehlungen .....	39
<b>5 Fazit</b> .....	<b>46</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>XIV</b>
<b>Eigenständigkeitserklärung</b> .....	<b>XXIV</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: 3-Phasen-Modell nach Lewin.....	8
Abbildung 2: 8-Stufen-Modell nach Kotter .....	11
Abbildung 3: ADKAR-Modell nach Hiatt.....	14
Abbildung 4: Der Lebenszyklus der Unternehmung .....	18
Abbildung 5: Verlauf eines Veränderungsprozesses .....	26
Abbildung 6: Veränderungskurve des Wandels .....	29
Abbildung 7: Kommunikationskaskade im Change.....	37
Abbildung 8: Wandlungsprozess und Wandlungsmanagement .....	40

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Symptome von Widerstand bei Unternehmensveränderungen ..... 27

# 1 Einleitung

„We need organizations that continuously adopt change with a recognition that change is complex, not linear, situational, flexible, and adaptable. The key to survival while changing is to be an open not a closed system while keeping the organization operating on the edge of chaos—not too stable but not too chaotic.“<sup>1</sup> Wie dieser Zustand einer „chaotischen“, dennoch „stabilen“ Organisation erlangt werden kann, soll mit dieser Arbeit geklärt werden.

Veränderungsprozesse sind für Organisationen eine Notwendigkeit. Damit sie sich den stetig wandelnden Herausforderungen und Anforderungen ihrer Unternehmensumwelt anpassen können.<sup>2</sup> Immer wieder scheitern Organisationen daran, Veränderungsprozesse durchzuführen, weil sie auf Widerstände stoßen. Die Bewältigung dieses Widerstands wird somit zu einer herausfordernden Aufgabe im Change Management. Change Management-Lösungsansätze zur Reduzierung von Widerstand in Veränderungsprozessen ist das Thema dieser Bachelorarbeit. Damit Widerstände reduziert werden können, ist essenziell die Ursachen dieser zu identifizieren. Zunächst sollen diese Ursachen definiert und im Anschluss mögliche Handlungsempfehlungen zur Widerstandsreduzierung gegeben werden.

„Welche Ursachen für Widerstände im Change Management können identifiziert und welche Empfehlungen zur Überwindung daraus abgeleitet werden?“

Mit Beantwortung der Forschungsfrage sollen die Ursachen für Widerstand im Change Management identifiziert und darauf aufbauend praxisorientierte Handlungsempfehlungen zur Überwindung dieser Widerstände abgeleitet werden.

Zahlreiche Studien und Untersuchungen haben sich bereits mit den Ursachen und Auswirkungen von Widerstand beschäftigt. Dadurch ist ein umfangreiches Wissen über diese Problematik entstanden. Welches als Grundlage der Arbeit dient.

## 1.1 Allgemeine Problemstellung

Widerstand gegen Veränderungen kann aus verschiedenen Quellen entstehen, wie beispielsweise verschiedene Ängste der Mitarbeiter.

---

<sup>1</sup> Dumas/Beinecke, 2018: S. 873

<sup>2</sup> Vgl. Lauer, 2014: S. 3

Ein Aspekt, der in der Change Management Forschung oft betrachtet wird und in dieser Arbeit im Fokus steht, ist die Kommunikation als Widerstandshemmnis. Eine effektive Kommunikation ist von entscheidender Bedeutung, um die Mitarbeiter auf Veränderungen vorzubereiten, sie einzubinden und ihre Ängste und Sorgen ernst zu nehmen. Doch Kommunikation wird in vielen Veränderungsprozessen vernachlässigt oder fehlerhaft durchgeführt, was zu einer verstärkten Ablehnung der Veränderungen führen kann. Dadurch ist ein Scheitern vieler Veränderungsvorhaben bereits vorgegeben.<sup>3</sup>

Immer wieder stehen Organisationen vor dem Hindernis des Widerstands, der den Change-Prozess beeinträchtigen und sogar zum Scheitern bringen kann. Die Bewältigung dieses Widerstands wird somit zu einer zentralen Aufgabe im Change Management.<sup>4</sup>

Die Analyse und Bewältigung dieser Widerstände wird zu einer kritischen Aufgabe im Change Management-Prozess. Um eine erfolgreiche Implementierung von Veränderungen zu gewährleisten, ist es daher entscheidend, die Ursachen für Widerstand zu verstehen und wirksame Lösungsansätze zu entwickeln. Wie es Unternehmen gelingen kann, Veränderungen erfolgreich zu implementieren kann im Zuge dieser Arbeit geklärt werden.

## 1.2 Zielsetzung und methodischer Aufbau

Das Hauptziel dieser Arbeit besteht darin, die Ursachen für Widerstände und Widerstände selbst bei Veränderungsprozessen zu identifizieren. Im Anschluss soll darauf aufbauend potenzielle Handlungsempfehlungen durch praxisnahe Beispiele gegeben werden. In einem Praxisbeispiel soll gezeigt werden, wie entstehende Widerstände umgangen und bestehende abgebaut werden können. Hierfür werden verschiedene theoretische Modelle für Change Management, wie das Phasenmodell von Lewin, das 8-Stufen-Modell von Kotter und das ADKAR-Modell, analysiert und auf ihre Anwendbarkeit in der Reduzierung von Widerstand untersucht.

Im Rahmen der Arbeit soll zunächst das Konzept des Change Managements erläutert und eine theoretische Grundlage für die Untersuchung geschaffen werden. Anschließend werden die Ursachen von Widerständen im Veränderungsprozess identifiziert und Möglichkeiten zur Identifikation dieser Hindernisse aufgezeigt. Im weiteren Verlauf

---

<sup>3</sup> Vgl. Stolzenberg/Heberle, 2022: S. 104

<sup>4</sup> Vgl. Lauer, 2019: S. 49

---

werden Strategien zur Überwindung von Widerstand betrachtet, wobei ein besonderer Schwerpunkt auf der Rolle der Kommunikation als möglicher Lösungsansatz liegt.

Durch die Erkenntnisse dieser Arbeit sollen Organisationen in der Lage sein, Veränderungen effektiver zu gestalten und die Hürden des Widerstands erfolgreich zu bewältigen. Die Analyse der Problemstellung und die Ableitung praxisorientierter Empfehlungen können einen wertvollen Beitrag zur Verbesserung von Change Management-Prozessen leisten und dazu beitragen, eine positive Veränderungskultur in Organisationen zu etablieren.

Die Bachelorarbeit ist rein literarisch ausgerichtet und wird sich primär auf Fachliteratur, wie Journal und Bücher beziehen. Dies lässt sich damit begründen, dass Unternehmen in der Lage sein sollten, Veränderungen ohne praktische Erfahrung durchführen zu können. Jedoch lediglich auf bestehende wissenschaftliche Informationen aus Literatur und Praxisbeispielen.

## 2 Change Management

Globalisierung, Web 2.0 oder auch der Klimawandel sind Faktoren, die sowohl für das gesellschaftliche Leben als auch in der Wirtschaft gewisse Veränderungen verursachen.<sup>5</sup> Dies sind nur Einblicke in mögliche Auslöser für Veränderungsprozesse, weitere werden in Kapitel 2.3 Auslöser für Veränderung betrachtet. Da sich die Unternehmensumwelt ständig weiterentwickelt, müssen neue Prozesse, Strategien wie auch Strukturen implementiert werden, um ein langfristig Überleben zu sichern.<sup>6</sup> Diese Einführung neuer Strategien löst einen Veränderungsprozess aus, welcher ein gewisses Management bedarf. Dieses Management wird auch Change Management genannt. Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit den Grundlagen des Change Managements. Dazu wird eine Einführung gegeben und Begriffe werden voneinander abgegrenzt. Außerdem werden theoretische Ansätze in Form von drei ausgewählten Modellen erklärt. Zudem werden mögliche Auslöser identifiziert, welche direkten Einfluss auf das Change Management haben.

### 2.1 Definition

Um ein besseres Verständnis der Thematik zu erlangen, wird der Begriff Change Management zunächst definiert. Für Change Management gibt es keine einheitliche Definition.<sup>7</sup> Aus diesem Grund werden nun drei Definitionsansätze verschiedener Autoren beschrieben. Im Anschluss wird eine dieser drei Ansätze als Grundlage für darauffolgende Inhalte verwendet.

Zu Beginn muss geklärt werden, was Change und Management bedeuten. Change kommt aus dem Englischen und bedeutet Veränderung. Demnach wird im Deutschen der Begriff Veränderungsmanagement ebenfalls verwendet.<sup>8</sup> Management beschreibt im betriebswirtschaftlichen Kontext einerseits die funktionale Tätigkeit einer unternehmensführenden Person, andererseits das geschäftsführende Organ eines Unternehmens. Management umfasst funktionale Tätigkeiten, wie das Festlegen von

---

<sup>5</sup> Vgl. Lauer, 2014: S. 3

<sup>6</sup> Vgl. Bergmann/Garreht, 2016: S. 209

<sup>7</sup> Vgl. Landes/Steiner, 2013: S. 593; Eckert, 2018: S. 258

<sup>8</sup> Vgl. Einwiller/Sackmann/Zerfaß, 2021: S. 546

Zielen, die Entwicklung von Strategien, Organisation und Koordination, sowie die Führung von Mitarbeitern.<sup>9</sup>

Der Begriff des Change Managements kann als Überbegriff für das professionelle Management von bestimmten Veränderungsprozessen gesehen werden.<sup>10</sup> Was ein professionelles Management in diesem Zusammenhang bedeutet, wird im Kontext der Arbeit deutlich. An dieser Stelle wird der rein strategische Teil beschrieben, das Managen, also das aktive Behandeln von Change.

Change Management bedeutet somit die Steuerung von Wandel. Und Steuerung in einem Unternehmen kann auch durch Führung beschrieben werden. Der Begriff Change Management kann auch von der Begrifflichkeit der Führung abgegrenzt werden. Eine Abgrenzung der Führung liefert Erkenntnisse, die für die Definition relevant sind. Führung soll darauf abzielen, bestimmte Veränderungen herbeizuführen. Dabei wird sich mit der Entwicklung und Vorbereitung einer Vision auseinandergesetzt. Die Einbindung der Beteiligten spielt bei der Führung eine wichtige Rolle. Die präzise Zielrichtung des Change Managements hingegen soll darin bestehen, Vorhersehbarkeit und Ordnung zu schaffen. Hier soll sich mit der Planung, Budgetierung, Organisation und Überwachung beschäftigt werden.<sup>11</sup> Die Einbindung der Mitarbeiter steht dabei nicht im Fokus.<sup>12</sup> Nach Werther und Jacobs geht es bei dem Managen von Change darum, „(...) kurzfristige Ergebnisse zu erzielen (...)“.<sup>13</sup>

Im Gegenzug dazu meint Lauer, dass der Faktor Mensch bei dieser Thematik im Vordergrund steht. Change Management bezeichnet nach Ihm, die angewandten Techniken zur Steuerung des Wandels in Unternehmen. Damit ist also nicht eine inhaltliche Definition des Zieles gemeint, sondern vielmehr der Weg, um von einem Ist-Zustand zu einem definierten Soll-Zustand zu gelangen. Die erfolgreiche Umsetzung von Wandel kann nur durch aktive Unterstützung der Mitarbeiter erfolgen. Ebenfalls meint er, dass Change Management „(...) sich auf die interne Ebene einer Organisation oder eines sich im Wandel befindlichen Unternehmens (...)“<sup>14</sup> konzentriert.

---

<sup>9</sup> Vgl. Haric, 2018: S. 1

<sup>10</sup> Vgl. Bergmann/Garrecht, 2016: S. 205

<sup>11</sup> Vgl. Werther/Jacobs, 2014: S. 48

<sup>12</sup> Vgl. Werther/Jacobs, 2014: S. 50

<sup>13</sup> Werther/Jacobs, 2014: S. 48

<sup>14</sup> Lauer, 2019: S. 4

Laut Lauer beinhaltet das Change Management lediglich die optimale Umsetzung der vorher definierten Strategien. Genauer beinhaltet es eine optimale Steuerung eines Unternehmenswandels. Der Unternehmenswandel besteht dabei aus einer präzisen Weggestaltung eines Ist-Zustandes, hin zu einem Soll-Zustand eines Unternehmens.<sup>15</sup>

Stolzenberg meint, dass die Begrifflichkeiten des Veränderungsmanagements, der Veränderungsbegleitung oder des Change Managements, alle den gleichen Inhalt definieren, jedoch nur unter unterschiedlichen Überbegriffen beschrieben werden. Sie beschreiben „(...) die Planung und Durchführung aller Aktivitäten, welche die betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter auf die zukünftige Situation vorbereiten und ihnen eine möglichst optimale Umsetzung der veränderten Anforderungen ermöglicht.“<sup>16</sup> Unternehmen soll es somit gelingen einen geplanten und strukturierten Veränderungsprozess durchzuführen. Im gleichen Zuge der Definition nennt Stolzenberg vier inhaltliche Kernthemen des Change Managements, welche nun aufgelistet werden:

- 1.) Entwicklung, Kommunikation & Umsetzung einer **Vision** bzw. eines Zielbilds
- 2.) kontinuierliche **Kommunikation** mit Betroffenen
- 3.) intensive **Beteiligung** der Betroffenen
- 4.) bedarfsgerechte **Qualifizierung** der Betroffenen<sup>17</sup>

Die genannten Kernthemen lassen die Relevanz der Kommunikation und des angemessenen Umgangs mit Betroffenen Mitarbeitern erkennen. In Kapitel 4.1 der Arbeit wird die Kommunikation im Zusammenhang mit Change Management tiefgreifender behandelt. Der Definitionsansatz zeigt auf, dass, wie bei Lauers Definition, Betroffene Personen im Fokus stehen sollen. Veränderungsmanagement bedarf „(...) ein hohes Maß an Ressourcen und Engagement“<sup>18</sup>. Wie hoch der Bedarf an Engagement von Unternehmen im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen ist, wird im Laufe der Arbeit deutlich.

Dieser Definitionsansatz beinhaltet sowohl den theoretischen und organisatorischen Aspekt des Change Managements als auch den Aspekt der zwischenmenschlichen Fokussierung. Der Fokus liegt dabei auf den vom Unternehmenswandel betroffenen Mitarbeiter.

---

<sup>15</sup> Vgl. Lauer, 2019: S. 3ff.

<sup>16</sup> Stolzenberg/Heberle, 2022: S. 8

<sup>17</sup> Vgl. Stolzenberg/Heberle, 2022: S. 8

<sup>18</sup> Stolzenberg/Heberle, 2022: S. 8

Die ausführliche Betrachtung der Kommunikation lässt im Zusammenhang mit Mitarbeitern zu letzterer Definition führen. Demzufolge ist Change Management eine Kombination aus **Planung und Durchführung** und der **optimalen Vorbereitung der Mitarbeiter** auf den anstehenden Veränderungsprozess.

## 2.2 Theoretische Modelle für Change Management

Change Management ist ein wesentlicher Bestandteil für eine kontinuierliche Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen. Unternehmen sind gezwungen sich an Veränderungen anzupassen, um gewissen Marktanforderungen gerecht zu werden.<sup>19</sup> Transformation ist ein ablaufender Prozess, welcher in verschiedene Phasen eingeteilt wird. Jede einzelne Phase erfährt ständig neue Zustände. Die Organisation dieser Phasen kann durch theoretische Modelle erlangt werden.<sup>20</sup> Eine erfolgreiche Durchführung von Veränderungen in einer Organisation erfordert ebenfalls eine ausführliche Entwicklung geeigneter Strategien. In der Literatur zum Change Management werden diverse theoretische Modelle erwähnt, um diese im Voraus entwickelte Strategie erfolgreich durchzusetzen. In den folgenden Kapiteln der Arbeit werden drei ausgewählte theoretische Ansätze erläutert. Diese werden näher erläutert und kritisch hinterfragt.

### 2.2.1 Phasenmodell nach Lewin

Ein Beispiel eines solchen Modells ist das 3-Phasen-Modell nach Kurt Lewin. Kurt Lewin war ein renommierter Psychologe und Sozialwissenschaftler, der unter anderem zu Führungsstilen im betriebswirtschaftlichen Kontext forschte.<sup>21</sup> Er erkannte, dass eine erfolgreiche Einführung von Veränderungen in Organisationen durch systematisch geplante Prozesse erreicht werden kann. Im Zusammenhang mit Change Management wurde er unter anderem durch sein 3-Phasen-Modell des Veränderungsmanagements bekannt.<sup>22</sup> Das Modell kann in einer übersichtlichen Darstellung in Abbildung 1 nachvollzogen werden.

---

<sup>19</sup> Vgl. Zerfaß/Piwinger/Röttger, 2020: S. 620

<sup>20</sup> Vgl. Mohr/Büning/Hess/Fröbel, 2009: S. 57

<sup>21</sup> Vgl. Kauffeld, 2018: S. 81

<sup>22</sup> Vgl. Frei, 2018: S. 5



Abbildung 1: 3-Phasen-Modell nach Lewin<sup>23</sup>

Lewins Modell läuft linear ab und besteht aus den drei Hauptphasen.

In der ersten Phase, der „Unfreezing-Phase“ soll ein Unternehmen „aufgetaut“ werden. Metaphorisch soll das Eis schmelzen, damit das Unternehmen offen für die Durchführung des bevorstehenden Veränderungsprozesses ist. Lauer erklärt, dass in der ersten Phase die sogenannte Startmotivation geweckt werden muss.<sup>24</sup> Denn ohne eine Startmotivation kann die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter nicht entstehen. Und ohne eine gewisse Veränderungsbereitschaft, kann der Prozess nicht durchgeführt werden.<sup>25</sup> Ihm sind während der verschiedenen Phasen des Prozesses auch “ (...) verschiedene Arten der Motivation gefragt.“<sup>26</sup> Die Startmotivation lässt den Veränderungsprozess beginnen. Akzeptanz und ein kooperatives Arbeitsverhältnis sind hierfür relevant.<sup>27</sup> Doch im weiteren Verlauf sind kontinuierliche Motivationen gefragt. Lauer nennt diese Art der Motivationen Prozessmotivation. Beteiligten des Wandlungsprozesses sollte stets Orientierung geboten sein, indem sie ständige Informationen über das Ziel, Fortschritte und mögliche Erfolge erhalten.<sup>28</sup> Daraus soll im Idealfall die Zielmotivation hervorgerufen werden. Dabei geht es um den persönlichen Nutzen des Veränderungsprozesses und das Vertrauen in den Prozessleader.<sup>29</sup> „Die Mitarbeiter müssen also erst mal ihre guten Gründe finden, um sich mit dieser Veränderung anzufreunden (...)“<sup>30</sup> Diese Zielmotivation leitet zur zweiten Phase über.

---

<sup>23</sup> Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Lauer, 2019: S.70

<sup>24</sup> Lauer, 2019: S. 72

<sup>25</sup> Vgl. Eckrich, 2017: S. 389

<sup>26</sup> Lauer, 2019: S. 72

<sup>27</sup> Vgl. Lauer, 2019: S. 75f.

<sup>28</sup> Vgl. Lauer, 2019: S. 76f.

<sup>29</sup> Vgl. Lauer, 2019: S. 80

<sup>30</sup> Koromzay, 2021: S. 82

Nun folgt die zweite Phase, die von Lewin benannte „Moving-Phase“. Hier wird die eigentliche Veränderung durchgeführt. Die angestrebten Verhaltensweisen sollen bei dieser Phase von Mitarbeitern bereits übernommen werden. „Es kann gut sein, dass sich ein Unternehmen dabei eine gewisse Zeit in einem Umbruch befindet, während dessen alte und neue Denk- und Arbeitsweisen miteinander konkurrieren.“<sup>31</sup> In diesem Zusammenhang lassen sich erste Möglichkeiten für Konflikte, oder auch Widerstände erkennen. Die Zeitspanne der Verhaltensadaption sollte von möglichst kurzer Dauer sein.<sup>32</sup>

Die letzte Phase ist die „Refreezing-Phase“. Die geschehenen Veränderungen sollen dabei verankert werden. Somit soll eine Stabilisierung des neuen Ist-Zustandes erfolgen. Zur „Refreezing-Phase“ gehört unter anderem eine kritische Reflexion des Prozesses.<sup>33</sup> Dadurch lassen sich für zukünftige Veränderungsvorhaben mögliche Verhaltensänderungen planen. Durch eine Stabilisierung des neuen Zustandes wird der Veränderungsprozess „eingefroren“ und kann bei dem Beginn eines Neuen Change Prozesses „aufgetaut“ werden.

Nun folgt eine kritische Betrachtung dieses Modells. Lewin beschreibt jede der drei Phasen als „beendet und abgeschlossen“. Jedoch kann bei Verhaltensweisen der Beteiligten kein bestimmter Zeitpunkt identifiziert werden, beidem die Verhaltensänderung abgeschlossen ist. Eine Überlappung der „Moving- und Refreezing-Phase“ würde bei dem genannten Beispiel automatisch geschehen.

Hungenberg äußert, dass die Phase der Verhaltensadaption, also der „Moving-Phase“ möglichst schnell ablaufen sollte.<sup>34</sup> Wohingegen Lauer von Ausdauer der Beteiligten in dieser Phase schreibt.<sup>35</sup> Und Werther und Jacobs meinen, dass „(...) Phasen der Konsolidierung und der Beruhigung berücksichtigt (...)“<sup>36</sup> werden müssen.

In der Praxis laufen häufig mehrere Veränderungsprozesse gleichzeitig ab.<sup>37</sup> Eine Überlappung zweier „Moving-Phasen“ würde sich für die Mitarbeiter als eine große Herausforderung darstellen.

---

<sup>31</sup> Hungenberg, 2014: S. 367

<sup>32</sup> Vgl. Hungenberg, 2014: S. 367

<sup>33</sup> Vgl. Kauffeld, 2018: S. 83

<sup>34</sup> Vgl. Hungenberg, 2014: S. 367

<sup>35</sup> Vgl. Lauer, 2019: S. 72

<sup>36</sup> Werther/Jacobs, 2014: S. 52

<sup>37</sup> Vgl. Kauffeld, 2018: S. 83f.

Ebenfalls kann an dem Modell kritisiert werden, dass Mitarbeiter in unterschiedlichen Tempi Verhaltensänderungen adaptieren. Somit kann die zeitliche Länge der „Moving-Phase“ nicht präzise abgeschätzt werden.<sup>38</sup>

Das von Lewin entwickelte Phasenmodell lässt keine eindeutige Interpretation zu. Jedoch legte Lewin mit seinem 3-Phasen-Modell einen wichtigen Grundbaustein für weitere Change Management Modelle.<sup>39</sup> Einen wichtigen Grundbaustein unter anderem auch für das 8-Stufen-Modell nach Kotter. Welches im folgenden Kapitel erklärt wird.

### 2.2.2 8-Stufen-Modell nach Kotter

John P. Kotter ist international bekannt und gilt als führender Redner auf den Gebieten Leadership und Change. Als Professor für Leadership an der Harvard Business School verfügt Kotter über umfangreiches Wissen im Bereich erfolgreicher Veränderungen und Führung.<sup>40</sup> Er entwickelte auf Basis des 3-Phasen-Modells nach Lewin sein bekanntes 8-Stufen-Modell.<sup>41</sup>

Eine vereinfachtere Form der Abbildung ermöglicht einen Überblick über die einzelnen Phasen. Jede einzelne Phase beschreibt unterschiedliche Anforderungen, welche von dem jeweiligen Managementteam der Veränderung beachtet werden müssen. Das Modell beinhaltet viele Detaillierte Aufgabenbereiche, wie zum Beispiel das Entwickeln und auch Kommunizieren einer Vision. Welches bei dem drei-Phasen-Modell nach Kurt Lewin nicht behandelt wird. Bei der Betrachtung des Modells wird ebenfalls deutlich, wie komplex ein Veränderungsprozess sein kann.<sup>42</sup>

„Ist sie von Anfang an noch nicht vorhanden, wird der Veränderungsprozess versanden (...)“.<sup>43</sup> Diese Aussage bezieht sich auf die Führungskoalition. Dadurch wird die Notwendigkeit dieser deutlich.

---

<sup>38</sup> Vgl. Werther/Jacobs, 2014: S. 52

<sup>39</sup> Vgl. Mohr et al., 2009: S. 57

<sup>40</sup> Vgl. Frei, 2018: S. 6

<sup>41</sup> Vgl. Peclum/Krebber/Lips, 2012: S. 69f.

<sup>42</sup> Vgl. Kaiser & Schwertner, 2020: S. 25

<sup>43</sup> Kaiser & Schwertner, 2020: S. 25

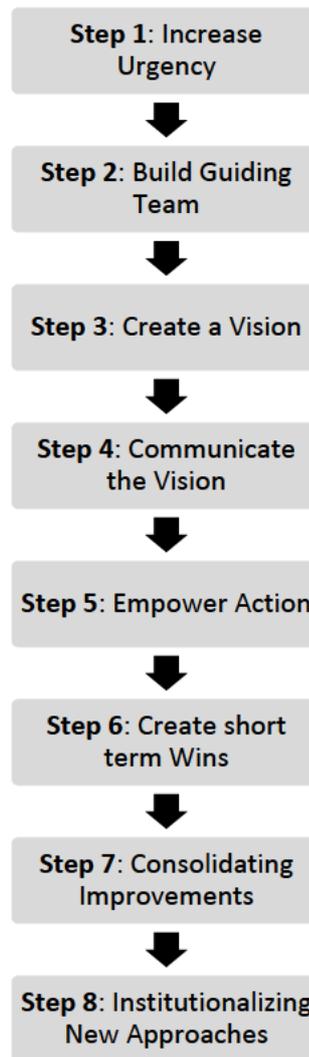


Abbildung 2: 8-Stufen-Modell nach Kotter<sup>44</sup>

Die von Kotter definierten acht Stufen der Transformation lassen jeder einzelnen Phase bestimmte Anforderungen zuordnen.

Die **erste** Stufe beschreibt, dass ein Bewusstsein für die Dringlichkeit der Veränderung geschaffen werden muss. Dies kann mithilfe durchgeführter Markt- und Wettbewerbsanalysen geschehen.<sup>45</sup> Dabei sind strategische Fähigkeiten von Führungskräften gefragt. Sie legen Grundlagen für darauffolgende Handlungen.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Kotter, 2009: S. 4

<sup>45</sup> Vgl. Pescher, 2010: S. 129

<sup>46</sup> Vgl. Mohr et al., 2009: S. 130

Bei der **zweiten** Stufe geht es darum, eine starke Führungskoalition zu formen. Durch ausreichende Ressourcen und Macht soll ein Team gebildet werden, welches den Transformationsprozess vorantreiben soll.

Die **dritte**, **vierte** und **fünfte** Stufe beziehen sich auf die Vision.

Eine Vision ist etwas, das in der Vorstellungskraft lebendig wahrgenommen wird. Sie ist ein gewünschter zukünftiger Zustand und bildet die Grundlage für die Ausrichtung der Veränderungsbemühungen. „Vision needs to be meaningful, ethical and inspiring.“<sup>47</sup> Korrekt aufgestellte Visionen können eine starke Motivation bewirken.

Diese Vision soll zunächst entwickelt und daraufhin kommuniziert und ebenfalls in eine Strategie integriert werden. Wie in Abbildung 2 dargestellt, beinhaltet die **fünfte** Stufe „Andere in die Lage versetzen, im Sinne der Vision zu handeln“, dabei soll betroffenen Personen eine Richtung vorgeben werden, indem andere bereits im Sinne der Vision handeln. Die sechste Stufe des Modells beinhaltet das Garantieren und Darstellen kurzfristiger Erfolge. „Das bedeutet auch, dass Personen ausgezeichnet und belohnt werden (...).“<sup>48</sup> Diese kurzfristigen Erfolge dienen zur Motivation und Glaubwürdigkeit des Unternehmenswandels. „Verbesserungen konsolidieren und weitere Veränderungen in Gang setzten“ beschreibt die siebte Stufe des Modells nach Kotter. Hier sollen bereits erreichte Ziele der Veränderung ausgebaut und vorangetrieben werden. Alle Strukturen des Unternehmens müssen spätestens hier in Richtung der Vision wirken. Bei der **letzten** Stufe geht es darum, eine Verankerung der neuen Lösungswege durchzuführen. Eine Verbindung zwischen neu adaptierten Verhaltensweisen und dem Unternehmenserfolg sollte nun hergestellt und an alle beteiligten kommuniziert werden.<sup>49</sup>

Das 8-Stufen-Modell nach Kotter ist im Vergleich zu dem Phasen-Modell nach Lewin ergiebiger.<sup>50</sup> Es ermöglicht durch eine ausführlichere Darstellung einzelner Phasen eine zielführendere Basis für das erfolgreiche Implementieren einer Veränderungsstrategie.

Dabei kann eine Überschneidung dieses Modells und des Modells nach Lewin erkannt werden. Die ersten vier Stufen beschreiben die „Unfreezing-Phase“. Die nächsten drei stellen die „Moving-Phase“ und die achte Stufe die „Refreezing-Phase“ dar.<sup>51</sup> Das Modell nach Lewin diente der Entwicklung des Modells nach Kotter als Grundlage. Auf Grund dieser Erkenntnis können ähnliche Kritikpunkte der Modelle identifiziert werden. In der

---

<sup>47</sup> Gill, 2002: S. 312

<sup>48</sup> Werther/Jacobs, 2014: S. 53

<sup>49</sup> Vgl. Pescher, 2010: S. 130

<sup>50</sup> Vgl. Werther/Jacobs, 2014: S. 54

<sup>51</sup> Vgl. Alas/Sharifi, 2010: S. 315

Forschung wird bei diesem Modell eine fehlende empirische Validierung bemängelt.<sup>52</sup> Somit lässt sich nicht belegen, inwieweit dieses Modell in der realen Welt anwendbar und wirksam ist. Womit seine Aussagekraft nicht vollständig unterstützt werden kann. Dies kann zum einen als Kritikpunkt erkannt werden.

Außerdem lässt das Modell wenig Flexibilität zu, da es nach der „top-down“ Methode aufgestellt ist. Obwohl Flexibilität bei Veränderungen innerhalb eines Unternehmens eine wichtige Rolle spielt.<sup>53</sup> Denn Unternehmen sollten in der Lage sein, sich durch Agilität auf Veränderungen rasch einstellen zu können.<sup>54</sup>

Ebenfalls kann die Reihenfolge der einzelnen Stufen nicht beliebig gewählt werden, da sie lediglich in der vorgegebenen Reihenfolge Sinn geben.<sup>55</sup> Um Trends erkennen zu können und entsprechend rasch handeln zu können, „(...) bedarf es neuer, durchlässiger Formen der Zusammenarbeit und eines Mindsets, dass sich durch Eigenverantwortung, Kreativität und Vernetzung auszeichnet.“<sup>56</sup>

Die Schulung und Einbindung der Mitarbeiter werden während des gesamten Prozesses vernachlässigt. Doch auch trotz der genannten Kritikpunkte bietet Kotter mit seinem Modell einen wichtigen theoretischen Ansatz des Change Managements.<sup>57</sup> Denn auf Basis des Modells konnte ein weiteres Modell entwickelt werden, welche bei der konkreten Umsetzung eines Veränderungsprozesses als Handlungsempfehlung gelten kann. Dieses Modell wird in Kapitel 4.2 Handlungsempfehlungen folgen.

### 2.2.3 ADKAR-Modell

Ein weiteres theoretisches Modell ist das sogenannte ADKAR-Modell. Dieses Modell wurde von Prosci Gründer Jeff Hiatt entwickelt. Prosci ist ein Unternehmen, welches sich auf Change Management spezialisiert hat. Es bietet Beratungsdienstleistungen und Schulungen für Organisationen an, damit Unternehmen erfolgreiche Veränderungsprozesse durchführen können. Das ADKAR Modell findet heute noch Verwendung bei Veränderungsprozessen weltweit.<sup>58</sup>

---

<sup>52</sup> Vgl. Pescher, 2010: S. 130

<sup>53</sup> Vgl. Badura/Ducki/Klose/Meyer, 2012: S. 29

<sup>54</sup> Vgl. Wagner/Roschker/Moutchnik, 2017: S. 103

<sup>55</sup> Vgl. Werther/Jacobs, 2014: S. 54

<sup>56</sup> Einwiller et al., 2021: S. 549

<sup>57</sup> Vgl. Pescher, 2010: S. 130

<sup>58</sup> Vgl. Prosci Inc. o. D.

Hiatt erkannte, dass nicht nur die Organisation eine Veränderung erfährt, sondern vielmehr das Verhalten der betroffenen Personen.<sup>59</sup>

ADKAR ist ein zielorientiertes Change Management Modell, das es Change Management Teams ermöglicht, ihre Aktivitäten auf spezifische Geschäftsergebnisse zu fokussieren. Ursprünglich wurde es als Instrument eingesetzt, um festzustellen, ob Change Management Maßnahmen wie Kommunikation und Training bei organisatorischen Veränderungen zu den gewünschten Ergebnissen führen.<sup>60</sup>

Die Stärke des ADKAR-Modells liegt darin, dass die Aufmerksamkeit auf das erste Element gelenkt wird, welches die Ursache des Versagens ist.<sup>61</sup>

Das Modell kann zum Einsatz kommen, um folgende Ziele zu erreichen:

- a) Erstellen eines Aktionsplanes für berufliche und persönliche Entwicklungen während des Veränderungsprozesses
- b) Entwicklung eines Managementplans für den organisatorischen Wandel der Personalressourcen
- c) Diagnostizieren von Widerstand gegen Veränderungen<sup>62</sup>

ADKAR ist ein Akronym für die fünf Phasen, die eine Person durchläuft, um eine erfolgreiche Veränderung des bestehenden Verhaltens zu erreichen.

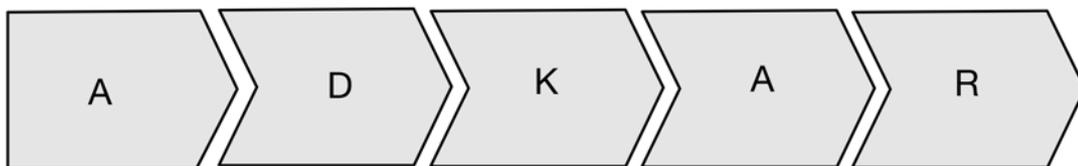


Abbildung 3: ADKAR-Modell nach Hiatt<sup>63</sup>

Der Veränderungsprozess eines Mitarbeiters beginnt mit der ersten Phase, „Awareness“. Bei dieser Phase soll das Bewusstsein für die anstehende Veränderung geschaffen

---

<sup>59</sup> Vgl. Hiatt, 2006: S. 1

<sup>60</sup> Vgl. Tang, 2019: S. 49

<sup>61</sup> Vgl. Hiatt, 2006: S. 1

<sup>62</sup> Vgl. Bejinariu et al., 2017: S. 326

<sup>63</sup> Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Hiatt, 2006: S. 1

werden. Das Ziel ist es, Mitarbeiter davon zu überzeugen, dass die neuen Arbeitsweisen den zukünftigen Anforderungen angepasst sind.<sup>64</sup> Dabei geht es um das Verstehen, warum die Veränderung von Nöten ist. Das Verständnis kann durch geplante Kommunikation gelingen.<sup>65</sup>

„**Desire**“ beschreibt die Phase, bei der ein Wunsch geweckt werden soll. Der Wunsch, der Mitarbeiter nach einer aktiven Teilnahme am Veränderungsprozess. Durch positive Aussichten der zukünftigen Arbeitssituation lässt sich dies ermöglichen. Doch der persönliche Wunsch kann erst geweckt werden, wenn der nötige Grund der Veränderung nachvollzogen wurde.<sup>66</sup>

Daraufhin folgt die „**Knowledge**“-Phase. Hier wird untersucht, ob die Mitarbeiter über das notwendige Wissen verfügen, um das Change Management durchzuführen.<sup>67</sup> Wenn dies nicht der Fall sein sollte, können Wissenslücken durch Coaching, Mentoring oder bestimmte Trainings gefüllt werden.<sup>68</sup>

„**Ability**“ bezeichnet die Umsetzung der neu erlernten Fähigkeiten und Arbeitsweisen. An dieser Stelle des Modells wird die Theorie in die Praxis umgesetzt.<sup>69</sup> Mitarbeiter benötigen dabei persönliche Unterstützung von Experten, um stets vorhandene Wissenslücken komplett zu schließen.<sup>70</sup> „Providing access to subject matter experts, in order to reduce the knowledge gap and obtain a demonstration one by one.“<sup>71</sup> Durch die gegebene Unterstützung soll in die letzte Phase des Modells übergeleitet werden.

Die letzte Phase ist die „**Reinforcement**“-Phase. Dabei geht es um die Verankerung der angeeigneten Verhaltensweisen. Durch eine kontinuierliche Umsetzung, also ein Training der neuen Verhaltensweisen, werden diese Teil des Arbeitsalltags. Sie werden in diesem Schritt zur Normalität.<sup>72</sup>

---

<sup>64</sup> Vgl. Kaiser, 2021: S. 16

<sup>65</sup> Vgl. Gratiela, 2014: S. 249

<sup>66</sup> Vgl. Kaiser, 2021: S. 17

<sup>67</sup> Vgl. Daim/Dabić/Başoğlu/Lavoie/Galli, 2019: S. 612

<sup>68</sup> Vgl. Gratiela, 2014: S. 249

<sup>69</sup> Vgl. Gratiela, 2014: S. 249

<sup>70</sup> Vgl. Tang, 2019: S. 49

<sup>71</sup> Paramitha/Suroso, 2020: S. 147

<sup>72</sup> Vgl. Kaiser, 2021: S. 17

Das ADKAR-Modell legt fest, dass die Schritte in der vorgegebenen Reihenfolge durchgeführt werden sollten. „Hiatt emphasizes that it is not possible to achieve success in one area unless the previous action has been addressed.“<sup>73</sup> Dies kann auch als Kritikpunkt gesehen werden. Das Modell funktioniert, wie bereits das 8-Stufen-Modell nach Kotter nach einer bestimmten Reihenfolge. Flexibilität ist dabei nicht gegeben. Was bei Change Management von großer Relevanz ist.<sup>74</sup>

Das ADKAR-Modell kann außerdem dafür kritisiert werden, dass es nicht vollständig zwischen individuellem und organisatorischem Wandel unterscheidet.<sup>75</sup> Dabei verschmelzen persönliche Bedürfnisse und Veränderungen mit den, des sich im Wandel befindenden Unternehmens.

Ein weiterer Kritikpunkt ist die Geschwindigkeit des persönlichen Wandels. Jeder betroffene Mitarbeiter setzt die neuen Arbeitsweisen unterschiedlich schnell um. Deshalb kann es bei der „Ability“-Phase zu spontanen, unvorhersehbaren Verzögerungen kommen.<sup>76</sup> Die Geschwindigkeit spielt, wie bereits erwähnt wurde bei der sich schnell verändernden Unternehmensumwelt jedoch eine wichtige Rolle.

Alle drei Modelle bieten einen hilfreichen Überblick über Ansätze des Change Managements. Damit jedoch jeweils die erste Phase beginnt, müssen verschiedene Faktoren eine Veränderung auslösen.

## 2.3 Auslöser für Veränderung

Nachdem nun drei ausgewählte theoretische Modelle des Change Managements nähergebracht wurden, folgen nun Faktoren, die einen Veränderungsprozess auslösen können. Denn es „(...) liegt es nicht in der Natur des Menschen und auch nicht in der Natur sozialer Systeme, Probleme proaktiv wahrzunehmen und Wandel einzuläuten.“<sup>77</sup>

Veränderungen in Organisationen konnten früher auf langfristige Sicht geplant werden. Die zunehmende Dynamik und Komplexität der Märkte lässt diese langfristig geplanten Veränderungen nicht mehr zu.<sup>78</sup> Heute werden ständige Strukturanpassungen von Unternehmen gefordert, damit eine „(...) langfristig günstige Position auf dem Markt

---

<sup>73</sup> Gratiela, 2014: S. 248

<sup>74</sup> Vgl. Jung, 2016: S. 948

<sup>75</sup> Vgl. Hughes/Dwivedi/Simintiras/Rana, 2016: S. 59

<sup>76</sup> Vgl. Kaiser, 2021: S. 15

<sup>77</sup> Lauer, 2019: S. 21

<sup>78</sup> Vgl. Landes/Steiner, 2013: S. 590

zu erreichen(..)<sup>79</sup> ist. Die langfristige Planung zielt dabei nicht auf die einzelne Veränderung ab, viel mehr auf die Wettbewerbsfähigkeit. Das externe Marktumfeld oder auch interne Forderungen, wie zum Beispiel eine Restrukturierung regen Unternehmen zu Veränderungen an.<sup>80</sup> Unternehmen können auf zwei unterschiedliche Arten für Veränderungen angeregt werden. Dabei wird zwischen externen und internen Auslösern unterschieden.<sup>81</sup>

### 2.3.1 Interne Auslöser

Interne Auslöser werden auch **endogene** Auslöser genannt.<sup>82</sup> Diese entstehen durch keinerlei äußere Veränderungsimpulse, viel mehr vorwiegend durch Unternehmenswachstum.<sup>83</sup>

Eine Auflistung der sogenannten endogenen Auslöser bietet einen Überblick.

- Verwaltung
- Mitarbeiter
- Banken & Investoren
- Anbieter
- Kunden
- Andere Stakeholder
- Anforderungen an Produktion und Service<sup>84</sup>

Es kann ein Vergleich zwischen endogenen Auslösern und der Entwicklung eines Menschen gezogen werden.<sup>85</sup> Dieser Vergleich lässt erkennen, dass Unternehmen, ähnlich zu Menschen, Phasen, wie eine Pubertät oder eine Midlife-Crisis erleben. Es ist bekannt, dass das erfolgreiche Überwinden einer Entwicklungsphase, wie zum Beispiel die

---

<sup>79</sup> Helmold, 2022: S. 35

<sup>80</sup> Vgl. Streich, 2013: S. 16

<sup>81</sup> Vgl. Bergmann/Garrecht, 2016: S. 206

<sup>82</sup> Vgl. Helmold, 2022: S. 36

<sup>83</sup> Vgl. Lauer, 2019: S. 23

<sup>84</sup> Vgl. Helmold, 2022: S. 37

<sup>85</sup> Vgl. Lauer, 2019: S. 23f.

Pubertät in der Regel zu einer gesteigerten Reife führt. Genau wie bei einem Menschen kann dies auch auf die Entwicklung von Unternehmen übertragen werden.<sup>86</sup>

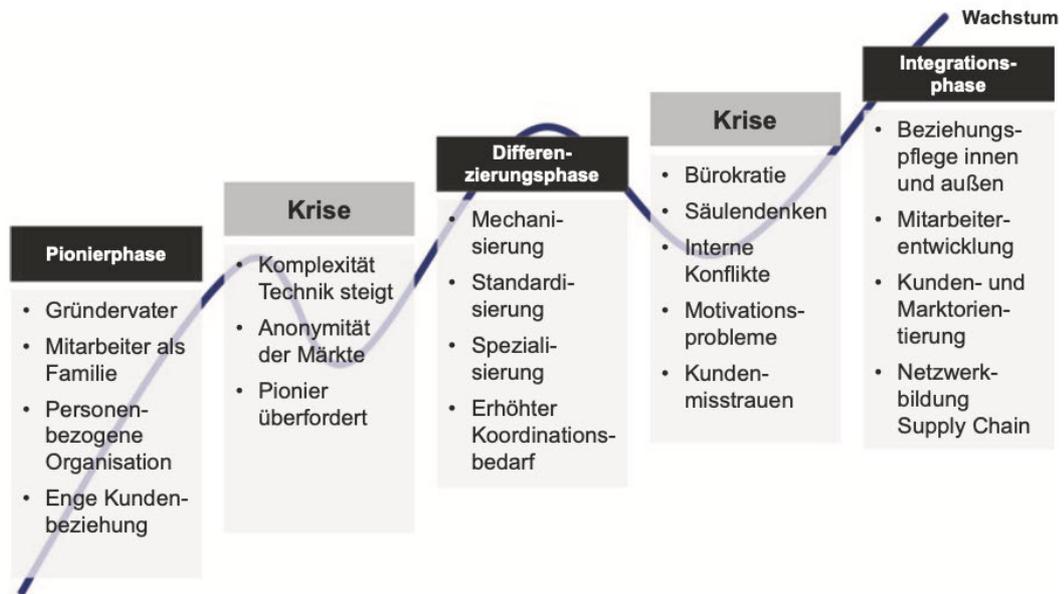


Abbildung 4: Der Lebenszyklus der Unternehmung<sup>87</sup>

Das Lebenszyklusmodell beschreibt die interne Entwicklung eines Unternehmens in drei Phasen. In der „**Pionierphase**“ findet die Gründungsphase eines Unternehmens statt. In dieser Phase sind formale Strukturen schwach, oder auch gar nicht vorhanden. Zum Beispiel erfolgt die Kommunikation vom „Gründervater“ zu den Mitarbeitern auf direktem Weg. Hier ist ebenfalls eine enge Kundenbeziehung zu erkennen. Dabei herrscht häufig der Zustand eines „kreativen Chaos“. Dieses Chaos kann jedoch durch autoritäre Führung des „Gründervaters“ gedämmt werden. Wächst das Unternehmen erlebt es im nächsten Schritt eine **Krise**. Die ausgeprägte Kundennähe und die Kommunikation zwischen Unternehmensgründer und Mitarbeitern verlieren an persönlichem Bezug. Anonymität erhält zunehmend an Bedeutung. Mögliche Überforderung durch den Unternehmenswachstums kann ebenfalls entstehen.

<sup>86</sup> Vgl. Lauer, 2019: S. 23

<sup>87</sup> Vgl. Lauer, 2019: S. 24

Nach der Pionierphase folgt die **Differenzierungsphase**. Hier wird durch gelernte Delegation eine bestimmte Aufgabenteilung erzielt. Die Organisation innerhalb des Unternehmens erfährt eine Strukturierung. Standardisierung, Spezialisierung und eine erhöhte Koordination sind in dieser Phase gefragt. Daraufhin folgt eine weitere **Krise**. Durch eine zunehmende Bürokratie kann es intern zu einem hohem Konfliktpotenzial kommen. Bei Arbeitnehmern werden Motivationsprobleme und Kundenmisstrauen ausgelöst. Lauer beschreibt den Konflikt als „(...) kriegsähnlichen Konflikt (...)“<sup>88</sup>.

Wenn die zweite Krise überstanden ist, folgt die **Integrationsphase**. Hier steht intern, wie auch extern die Pflege von Beziehungen im Fokus. Der anfängliche menschliche Umgang wird dabei wieder aufgegriffen. Kundenfeedback wird angenommen und ein bereits standardisiertes Produkt wird möglichen Wunschänderungen angepasst.<sup>89</sup> Die Phasen der Krise können mögliche Veränderungen auslösen. Jedoch können auch externe Einflüsse Unternehmen zu Veränderungen verleiten und einen Veränderungsprozess auslösen.

### 2.3.2 Externe Auslöser

Unternehmen können als sozio-technische Systeme beschrieben werden. Das bedeutet, sie setzen sich aus sozialen und technischen Faktoren zusammen. Soziale Faktoren sind Menschen und technische zum Beispiel Maschinen.<sup>90</sup> Um ein Überleben eines sozio-technischen Systems zu erlangen, muss die Umwelt im Fokus stehen. Denn entscheidend ist, „(...), dass diese Umwelt selbst nicht stillsteht“.<sup>91</sup> Die dynamische Umwelt eines Unternehmens bewirkt gewisse externe Auslöser für einen Veränderungsprozess. Externe Auslöser für Veränderungen bei Unternehmen werden auch als **exogene** Auslöser bezeichnet.<sup>92</sup> Ursachen für Veränderungen werden häufig von Veränderungen der Rahmenbedingungen ausgelöst, welche daraufhin in exogene Auslöser resultieren.<sup>93</sup>

- Globalisierung & Regionalisierung der Märkte
- Fragmentierung der Märkte

---

<sup>88</sup> Lauer, 2019: S. 25

<sup>89</sup> Vgl. Lauer, 2019: S. 26

<sup>90</sup> Vgl. Lauer, 2019: S. 14

<sup>91</sup> Lauer, 2019: S. 14

<sup>92</sup> Vgl. Helmold, 2022: S. 36

<sup>93</sup> Vgl. Bergmann/Garreht, 2016: S. 206

- Verkürzung der Produktlebenszyklen
- Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt
- Politische Veränderungen
- Sozialer, technologischer & kultureller Wandel<sup>94</sup>

Die Globalisierung, Digitalisierung und Technologisierung bewirken am häufigsten Restrukturierungen von Unternehmen.<sup>95</sup> Globalisierung bewirkt zum Beispiel eine Deregulierung und Abbau von Handelshemmnissen, sinkende Kosten für Kommunikation und Transport.<sup>96</sup> Dadurch werden Grundziele eines Unternehmens und eine eventuelle Reorganisation neu überdacht.<sup>97</sup> Technologische Innovationen zum Beispiel führen zu kürzeren Produktlebenszyklen.<sup>98</sup> Das sich schneller und grundlegend veränderte Umfeld eines Unternehmens bewirkt eine höhere Komplexität möglicher Anpassungsversuchen. „Die Zunahme der Komplexität ist schon in der Tatsache begründet, dass aufgrund der erheblich verbesserten Infrastruktur bzw. Kommunikationsbeziehungen in den letzten Jahrzehnten die Systeme erheblich an Größe zugenommen haben.“<sup>99</sup>

Unternehmen haben nach Lauer zwei Möglichkeiten, um auf die exogenen Auslöser zu reagieren. Die erste Möglichkeit ist die sogenannte „**Igeltaktik**“. Dabei schottet sich ein Unternehmen von der Umwelt ab. Dies kann zum Beispiel durch Patentschutz oder eine Monopolstellung gelingen. Doch diese Taktik hat wenig Zukunftspotenzial. Der Vergleich nach Lauer zu einem Igel, welcher sich mit seinen Stacheln Jahre lang von der Umwelt abschotten konnte, doch mit der Erfindung des Autos keine Chance mehr auf eine Abwehr hat, lässt dies erklären. Die Relevanz einer Anpassung von Unternehmen auf externe technologische Wandel kann mit diesem Vergleich nachvollzogen werden.<sup>100</sup>

Die zweite Reaktionsmöglichkeit ist eine **Öffnung** des sozio-technischen Systems. Das bedeutet sie sind in einem direkten Kontakt mit der Umwelt und bilden ein „offenes System“. Sie passen sich an geänderte Umweltbedingungen durch eine Neuordnung des Systems an. Dadurch wird ein Veränderungsprozess angeregt.<sup>101</sup>

---

<sup>94</sup> Vgl. Bergmann/Garreht, 2016: S. 206

<sup>95</sup> Vgl. Starker/Peschke, 2021: S. 11

<sup>96</sup> Vgl. Bergmann/Garreht, 2016: S. 206

<sup>97</sup> Vgl. Schmidt/Neuendorff, 2007: S. 76

<sup>98</sup> Vgl. Jung, 2016: S. 926

<sup>99</sup> Jung, 2016: S. 937

<sup>100</sup> Vgl. Lauer, 2019: S. 14f.

<sup>101</sup> Vgl. Lauer, 2019: S. 14f.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass exogene Auslöser für Veränderungsprozesse eine bestimmte Reaktion erfordern. Da diese zunehmend eine wichtige Rolle bei der Überlebenschance von Unternehmen spielen.<sup>102</sup>

Welche Herausforderung eine solche Anpassung oder auch Öffnung eines Unternehmens mit sich bringt, wird im folgenden Kapitel deutlich.

---

<sup>102</sup> Vgl. Lauer, 2019: S: 23

## 3 Widerstände im Change Management

Nachdem endogene, wie auch exogene Auslöser für Veränderungen erläutert wurden, folgt nun eine Identifikation der Ursachen für mögliche Widerstände. Denn Management bedeutet, Dinge zu organisieren oder verwalten, dies zielt auf eine gewisse Kontrolle ab. Menschen werden jedoch nicht gern kontrolliert oder „gemanagt“. <sup>103</sup> Widerstände gegen eine anstehende Veränderung innerhalb eines Unternehmens gehören daher zu einer zentralen Herausforderung im Change Management. <sup>104</sup> Dieser Teil der Arbeit wird sich dem ersten Teil der Forschungsfrage widmen.

**„Welche Ursachen für Widerstände im Change Management können identifiziert und welche Empfehlungen zur Überwindung daraus abgeleitet werden?“**

### 3.1 Ursachen von Widerständen

„Veränderungen gehen in der Regel mit Bedenken, Verunsicherungen und Widerständen einher.“ <sup>105</sup> Diese Verunsicherungen, Bedenken und Widerstände lassen zwischen sechzig und siebenzig Veränderungsprojekte scheitern. <sup>106</sup> Die Zahlen lassen darauf schließen, dass eine große Bemühung von Unternehmen aus geht, Veränderungsprozesse erfolgreich implementieren zu wollen. Jedoch ist das Scheitern häufiger als ein Erfolg. <sup>107</sup> Bei Veränderungsprozessen kommt es nicht immer zu denselben Widerstandsursachen. Grund dafür ist, dass sich die Zusammensetzung der Mitarbeiter oder der Führungskräfte ständig wechseln kann. <sup>108</sup> Daher muss jedes Veränderungsvorhaben neu geplant und auf eine neue Art und Weise implementiert werden. Angepasst auf die jeweilige Unternehmenszusammenstellung.

Unternehmen streben danach, geeignete Prozesse zu implementieren, um auf die kontinuierlich verändernde Umwelt angemessen reagieren zu können. <sup>109</sup> Bei Veränderungsprozessen kann es an vielen Stellen zu unvorhersehbaren Störungen kommen. <sup>110</sup> Um Gründe dieses Scheiterns aufzuzeigen, folgen nun mögliche Ursachen, welche

---

<sup>103</sup> Vgl. Koromzay, 2021: S. 78

<sup>104</sup> Vgl. Buchholz/Knorre, 2018: S. 241

<sup>105</sup> Veit et al., 2019: S. 694

<sup>106</sup> Vgl. Kitchen/Daly, 2002: S. 47

<sup>107</sup> Vgl. Koromzay, 2021: S. 76f.

<sup>108</sup> Vgl. Keuper/Groten, 2007: S. 285

<sup>109</sup> Vgl. Lauer, 2019: S. 3

<sup>110</sup> Vgl. Veit et al., 2019: S. 694

Widerstände während eines Veränderungsprozesses auslösen können. Denn beim Change Management geht es darum, Widerstandsgründe zu erkennen und diesen im nächsten Schritt offen zu begegnen.<sup>111</sup>

Widerstand kann jedoch auch als etwas Nützliches gesehen werden.<sup>112</sup> Denn sie können eine Art der Kommunikation darstellen. Wagner erklärt, dass jeder Widerstand eine Botschaft darstellt. Eine Botschaft, welche den aktuellen, Zustand der Mitarbeiter widerspiegelt. Auch wenn der aktuelle Zustand möglicherweise unbefriedigt ist.<sup>113</sup> Wie diese Botschaften lauten könnten, wird nun anhand von vier Beispielen dargestellt.

Wagner nennt vier Ursachen, welche Widerstände bei Veränderungsprozessen auslösen können. Sie sind jedoch von der Unternehmenssituation abhängig.

Die erste Ursache, die genannt wird, ist die „**Ängste als Schutzmechanismus**“. Ängste führen zu den häufigsten Ursachen für Widerstand in Veränderungsprozessen.<sup>114</sup> Betroffene des Veränderungsprozesses stellen sich zu Beginn die Frage: „Was passiert nun mit meinem Arbeitsplatz?“ Es ist bekannt, dass eine gewisse Angst vor Veränderungen bei Menschen identifiziert werden kann.<sup>115</sup> Diese Angst äußert sich konkret, wenn es um die Sicherung des Arbeitsplatzes geht. Zusätzliche Arbeit, welche bei Veränderungsprozessen durchaus vorkommen kann und eine ungerechte Arbeitsaufteilung bieten eine potenzielle Entstehung dieser Ängste.<sup>116</sup> Die zusätzliche Arbeit kann daraufhin zu einer weiteren Ursache führen.

Eine weitere Ursache ist der „**Passiver Widerstand und Veränderungsmüdigkeit**“. Widerstand findet dabei passiv statt. Die Betroffenen warten ab und nehmen nicht aktiv am Geschehen teil. „Warten wir mal ab, bis der Sturm vorübergezogen ist“<sup>117</sup>. Diesem passiven Widerstand muss dennoch Achtung gegeben werden, da sich bei Veränderungen die Verhaltensweisen der Betroffenen aktiv ändern müssen.<sup>118</sup> Dieser passive Widerstand kann auch durch eine Veränderungsmüdigkeit entstehen. Die Müdigkeit Veränderungen gegenüber kann im Zusammenhang damit stehen, dass Veränderungsprozesse

---

<sup>111</sup> Vgl. Keuper/Groten, 2017: S. 285

<sup>112</sup> Vgl. Koromzay, 2021: S. 92

<sup>113</sup> Vgl. Wagner et al., 2017: S. 106

<sup>114</sup> Vgl. Hippner/Wilde, 2004: S. 186

<sup>115</sup> Vgl. Popoola, 2019: S. 21

<sup>116</sup> Vgl. Wagner et al.; 2017: S. 107

<sup>117</sup> Wagner et al.; 2017: S. 107

<sup>118</sup> Vgl. Eckert, 2018: S. 270

in Unternehmen häufig gleichzeitig und kontinuierlich stattfinden. Dieses gleichzeitige Ablaufen von Veränderungen kann möglicherweise auch zu Überforderung führen.<sup>119</sup> Die dritte Ursache, welche Wagner nennt, ist die „**Mangelnde Glaubwürdigkeit**“.<sup>120</sup> Auf der ersten Ursache, den Ängsten basierend kann eine weitere Ursache ausgelöst werden. Der Mangel an Glaubwürdigkeit ist das Resultat dieser entstandenen Ängste. Während eines Veränderungsprozesses kann es zu Missverständnissen kommen. Eine positiv gestimmte Grundhaltung des Menschenbilds und der eigenen Werte, sind Voraussetzung in einem Unternehmen. Jedoch ist diese Stimmung nicht bei allen Mitarbeitern vorhanden. Diese Missverständnisse kommen zunehmend bei Unternehmen vor, welche den Aspekt des positiven Menschenbildes nicht verfolgen. Das Stichwort CSR, also Corporate Social Responsibility fällt in diesem Zusammenhang.<sup>121</sup> CSR kann die Mitgliedschaft in einer positiv angesehenen Organisation die soziale Identität eines Mitarbeiters stärken. Und dadurch auch die Identifikation mit dem Unternehmensvorhaben hervorheben und Motivation der betroffenen Mitarbeiter bekräftigen.<sup>122</sup> Wie bereits erwähnt wurde, hat die Motivation der Mitarbeiter in Veränderungsprozessen einen hohen Stellenwert.

Die letzte mögliche Ursache, welche Wagner nennt, ist die „**Vorbehalte bei der Umsetzung von CSR**“.<sup>123</sup> Auch Unternehmen, welche CSR und Nachhaltigkeit für wichtig erklären und diese fest integriert haben, können auf Skeptiker unter Mitarbeitern stoßen. Die Überzeugung des Veränderungsvorhabens reicht nicht aus. Die beschriebene Ursache des Widerstands äußert sich bei Mitarbeitern durch den folgenden Gedanken: „So funktioniert das nicht!“<sup>124</sup> Diese Denkweise kann im folgenden Veränderungsvorhaben eine Blockade darstellen.<sup>125</sup>

Lauer nennt ebenfalls Auslöser für Widerstand. Eine Befragung 1000 deutschsprachiger Unternehmen ergab, dass an erster Stelle Widerstände durch Mitarbeiter ausgelöst werden. Weitere Gründe können die mangelnde Prozesssteuerung, ein zu rasantes Veränderungstempo oder eine unklare Zielsetzung sein.<sup>126</sup> Dabei wird deutlich, dass eine

---

<sup>119</sup> Vgl. Kauffeld, 2019: S. 83f.

<sup>120</sup> Wagner et al., 2017: S. 107

<sup>121</sup> Vgl. Wagner et al., 2017: S. 107

<sup>122</sup> Vgl. Turker, 2008: S. 191

<sup>123</sup> Wagner et al., 2017: S. 107f.

<sup>124</sup> Wagner et al., 2017: S. 107

<sup>125</sup> Vgl. Wagner et al., 2017: S.108

<sup>126</sup> Vgl. Lauer, 2019: S. 50

starke Fokussierung auf die Betroffenen des Veränderungsprozesses nötig ist, um Widerstände zu umgehen. Es können vier schwerwiegende Faktoren auf Mitarbeiterenebene identifiziert werden, welche diese Widerstände auslösen:

- 1.) Spezifische Persönlichkeitseigenschaften
- 2.) Unwissen
- 3.) Schlechte Erfahrungen
- 4.) Soziale Dilemma infolge von Nutzenmaximierung<sup>127</sup>

Je neuartiger und tiefgreifender eine Veränderung innerhalb des Unternehmens ist, desto größer oder stärker ist der Widerstand.<sup>128</sup> Und diese Widerstände können durch Identifikation der Ursachen ersichtlich werden und mögliche Strategien zu Überwindung durchgesetzt werden. Damit Strategien zur Überwindung aufgestellt werden können, müssen die Widerstände identifiziert werden.

## 3.2 Identifikation von Widerständen

Nachdem mögliche Ursachen von Widerständen aufgezeigt wurden, folgt nun ein Ansatz, um Widerstände zu identifizieren. Da ein Widerstand ein Konflikt darstellt, ist es nötig, diesen Konflikt zu identifizieren und zu lösen.<sup>129</sup> Die Konfliktidentifikation ist nötig, da Widerstände zu Konflikten führen und diese in verschiedenster Formen auftreten können. Die Beschreibung eines Veränderungsprozesses in verschiedene Phasen ermöglicht eine Übersicht der verschiedenen Emotionen. Während des Prozesses lassen sich sieben verschiedene Arten der Emotion erkennen. Diese sollen identifiziert werden. Damit eine erfolgreiche Identifikation gelingt, folgt nun eine Betrachtung des „typischen“ Verlaufes eines Veränderungsprozesses.<sup>130</sup>

---

<sup>127</sup> Vgl. Lauer, 2019: S. 59-61

<sup>128</sup> Vgl. Streich, 2013: S. 26; Landes/Steiner, 2013: S. 573

<sup>129</sup> Vgl. Schiersmann/Thiel, 2018: S. 504f.

<sup>130</sup> Vgl. Lembke/Soyes, 2012: S. 7

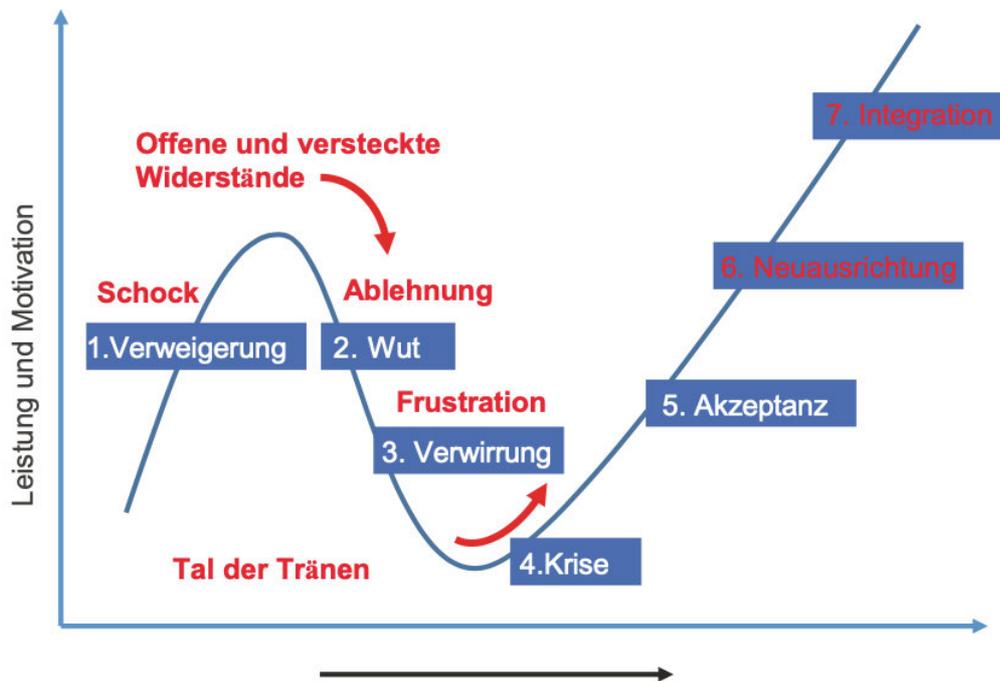


Abbildung 5: Verlauf eines Veränderungsprozesses<sup>131</sup>

In der Abbildung beschreibt die x-Achse die fortlaufende Zeit und die y-Achse zeigt die eigens von Mitarbeitern wahrgenommene Kompetenz. Im Laufe eines solchen Veränderungsprozesses, verändern sich die wahrgenommenen persönlichen Kompetenzen fortlaufend.<sup>132</sup>

Ein Veränderungsprozess aus Sicht der Mitarbeiter, kann in sieben Phasen eingeteilt werden. Ausgangspunkt eines solchen Verlaufes ist eine herausfordernde, neuartige Veränderung innerhalb eines Unternehmens.<sup>133</sup> Bei der Betrachtung der emotionalen Phasen der Mitarbeiter ist irrelevant, welche Faktoren diese Veränderung ausgelöst haben. Die Bewältigung eines Phasenverlaufs eines Veränderungsprozesses bedarf bestimmte Kompetenzen der Mitarbeiter. Diese setzen sich aus **Können**, **Wollen** und **Dürfen** zusammen und resultieren schließlich im Tun, also einer aktiven Handlung.<sup>134</sup> Die erste Phase ist der **Schock**. Dieser Schock wird durch eine große Differenz zwischen den eigenen und fremden Erwartungen ausgelöst. Die erfahrene Realität weicht

<sup>131</sup> Helmold, 2022: S. 39

<sup>132</sup> Vgl. Schuster et al., 2017: S. 10f.

<sup>133</sup> Vgl. Streich, 2013: S. 24

<sup>134</sup> Vgl. Streich, 2013: S. 25

stark von bestehenden Erwartungen ab. Nachdem der erste große Schock verarbeitet werden konnte, folgt die Phase der **Verneinung**. Die wahrgenommene persönliche Kompetenz zur Veränderung steigt an und die Notwendigkeit der bevorstehenden Veränderung wird bestritten. Der anfänglich ausgelöste Schock geht in Ärger über. Hier wird ein starker offener, oder verdeckter Widerstand identifiziert.<sup>135</sup>

Im Idealfall endet die Veränderungskurve mit der Integration und den dazugehörigen Nacharbeiten.<sup>136</sup> Jedoch kommt es bereits nach Prozessbeginn zu Ablehnungen.<sup>137</sup> Diese Ablehnung gegen die anstehenden Veränderungen kann auf unterschiedliche Art in Erscheinung treten. Diese verschiedenen Arten der Erscheinungsformen von Widerständen werden auch Symptome genannt. Symptome von Widerständen können in aktive und passive Symptome eingeteilt werden. Diese werden jeweils verbal, durch Sprechen oder auch nonverbal, durch bestimmte Verhaltensweisen identifiziert.<sup>138</sup> Diese Symptome lassen es Managementteams von Veränderungen ermöglichen die vorhandenen Widerstände zu identifizieren. Diese werden nun tabellarisch abgebildet.

	<b>Verbal</b>	<b>Nonverbal</b>
<b>Aktiv</b>	<b>Widerspruch:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gegenargumentation</li> <li>• Vorwürfe</li> <li>• Drohungen</li> </ul>	<b>Aufregung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestik</li> <li>• Mimik</li> <li>• Sabotage</li> </ul>
<b>Passiv</b>	<b>Ausweichen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schweigen</li> <li>• Bagatellisieren</li> <li>• Lächerlich machen</li> </ul>	<b>Lustlosigkeit:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unaufmerksamkeit</li> <li>• Müdigkeit</li> <li>• Krankheit</li> </ul>

*Tabelle 1: Symptome von Widerstand bei Unternehmensveränderungen<sup>139</sup>*

Die erste Erscheinungsform von Widerstand wird in die Kategorie des aktiven, verbalen Angriffs zugeordnet. Dieser lässt sich leichter erkennen als ein Widerstand der passiven Verneinung.<sup>140</sup> Der **Widerspruch** tritt in Form von Gegenargumentation bis hin zu

<sup>135</sup> Vgl. Helmold, 2022: S. 40

<sup>136</sup> Vgl. Landes/Steiner, 2013: S. 737

<sup>137</sup> Vgl. Schuster et al., 2017: S. 10f.

<sup>138</sup> Vgl. Polzin/Weigl, 2015: S. 195

<sup>139</sup> Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Polzin/Wiegl, 2015: S. 195

<sup>140</sup> Vgl. Polzin/Weigl, 2015: S. 195

Drohungen auf.<sup>141</sup> Eine Identifikation des Widerspruchs gelingt leichter, wohingegen die **Aufregung** lediglich durch Verhalten und eines atmosphärischen Ungleichgewichts gespürt werden kann. Wahrnehmung der Gestik, Mimik oder Sabotage lassen einen aktiven, nonverbalen Widerstand erkennen.<sup>142</sup> Dazu gehören Aufregung und Gerüchte zu den Merkmalen, welche von Widerstandsinitiatoren identifiziert werden können. Widerstand kann auch passiv, verbal in Erscheinung treten. Diese Art des Widerstands ist das **Ausweichen**. Obwohl dabei verbale Äußerungen auftreten, beziehen sich diese nicht auf den Inhalt des Konflikts. Ausweichen äußert sich durch aktives Schweigen oder Bagatellisieren. Dabei ziehen Mitarbeiter häufig Dinge ins Lächerliche. Als **Lustlosigkeit** wird die Erscheinungsform des passiven, nonverbalen Widerstandes bezeichnet. Lustlosigkeit ist am wenigsten leicht erkennbar. Die Kombination eines passiven und nonverbalen Widerstands kann durch Unaufmerksamkeit, Müdigkeit oder Krankheit erkannt werden.<sup>143</sup> Die neuen Arbeits- und Verhaltensformen werden von den betroffenen Mitarbeitern nicht umgesetzt.<sup>144</sup> Ein Fernbleiben vom Arbeitsplatz kann dabei ebenfalls als ein Widerstand identifiziert werden.<sup>145</sup> Diese Erscheinungsform von Widerstand ist durch die schwierige Identifikation eine Herausforderung für Managementteams der Veränderung.

Während die Zeit kontinuierlichen voranschreitet, folgt die dritte Phase eines typischen Verlaufs eines Veränderungsprozesses. Dabei wird im Optimalfall die Notwendigkeit für die bevorstehende Veränderung von Mitarbeitern nachvollzogen. Nach Vollendung der **Einsicht**-Phase, folgt die Phase der **Akzeptanz**. Bei dieser Phase geschieht der Angleich des Fremdbildes und Selbstbildes. Die Realität wird akzeptiert und ehemalige Verhaltensweisen werden abgelegt und in dieser fünften Phase werden neue Verhaltensweisen angewandt. Die Phase des **Ausprobierens** beinhaltet die Anwendung der neu gelernten Arbeits- und Verhaltensweisen. Durch eine Reflexion folgt die Phase der **Erkenntnis**. Dabei wird analysiert, welche dieser neuen Arbeits- und Verhaltensweisen zu Erfolgen oder auch Misserfolgen führen. Die gesteigerte Wahrnehmung der eignen Kompetenzen zur Veränderungssteuerung der Mitarbeiter lassen darauf schließen, dass sich neuen Arbeits- und Verhaltensweisen **integriert** haben. Die letzte Phase beschreibt

---

<sup>141</sup> Vgl. Lauer, 2019: S. 56

<sup>142</sup> Vgl. Polzin/Weigl, 2015: S. 195

<sup>143</sup> Vgl. Lauer, 2019: S. 56

<sup>144</sup> Vgl. Polzin/Weigl, 2015: S. 195

<sup>145</sup> Vgl. Lauer, 2019: S. 56

die Selbstverständlichkeit der neuen Arbeitsmuster.<sup>146, 147, 148, 149</sup> Mit der Integrationsphase ist ein Veränderungsprozess jedoch nicht vollständig abgeschlossen. Ein wichtiger Teil ist die flexible und kontinuierliche Steuerung des neuen Ist-Zustandes. Mithilfe von Feedback-Schleifen wird von Führungskräften Anpassungsarbeit geleistet.<sup>150</sup> Dabei ist die Kooperation der betroffenen Mitarbeiter wichtig.

Die sieben Phasen der Veränderung werden jedoch von bestimmten Gruppen zeitlich versetzt durchlaufen.<sup>151</sup>

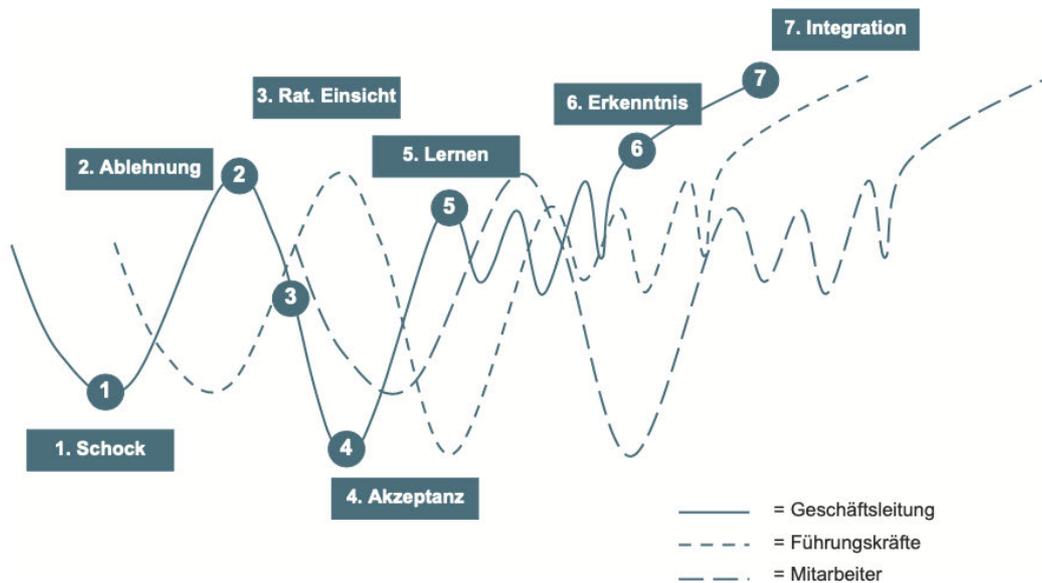


Abbildung 6: Veränderungskurve des Wandels<sup>152</sup>

Eine zeitliche Differenz der durchlaufenen Phasen für die unterschiedlichen Personengruppen stellt eine große Herausforderung dar und sorgt für mehr Dynamik im Veränderungsprozess. Die Versetzung kann zum Beispiel durch Wissensvorsprung der Verantwortlichen kommen.<sup>153</sup> Die verschiedenen Hierarchiestufen erfahren die sieben

<sup>146</sup> Vgl. Helmold, 2022: S. 39ff.

<sup>147</sup> Vgl. Lembke/Soyez, 2012: S. 6f.

<sup>148</sup> Vgl. Polzin/Weigl, 2015: S. 198

<sup>149</sup> Vgl. Streich, 2013: S. 25ff.

<sup>150</sup> Vgl. Landes/Steiner, 2013: S. 737

<sup>151</sup> Vgl. Kuster/Huber/Lippmann/Schmid/Schneider/Witschi/Wüst, 2011: S. 272

<sup>152</sup> Eckert, 2018: S. 259

<sup>153</sup> Vgl. Kuster et al., 2011: S. 272

Phasen zu unterschiedlichen Zeitpunkten. Wie in Abbildung 6 nachvollzogen werden kann, erfährt die Geschäftsführung die Phase des Schocks als erstes. Die gesamte Veränderung wird emotionsloser und in einer schnelleren Geschwindigkeit durchlebt. Wohingegen die Mitarbeiter den Schock zeitlich versetzt erleben. Die benötigte Zeit, um von einer Phase zur folgenden zu gelangen, kann ebenfalls von längerer Dauer sein.<sup>154</sup> Bei diesem asynchronen Verlauf ist möglich, dass die Reaktionen der Manager bereits fortgeschritten sind und zu diesem Zeitpunkt erst alle Mitarbeiter einbezogen wurden. Der Reaktionsverlauf der Mitarbeiter beginnt dabei erst.<sup>155</sup> Von Nöten ist dabei, dass Führungskräfte das emotionale Durchlaufen des Prozesses der Mitarbeiter unterstützen müssen, da die zeitlichen Differenzen zu Herausforderungen werden können.<sup>156</sup> Bei erfolgreicher Integration kann eine positive Lernerfahrung resultieren, welche wiederum in einem Kompetenzzuwachs der Mitarbeiter führen kann.<sup>157</sup>

Wenn jedoch in der zweiten Phase die Ablehnung sehr ausgeprägt ist, kann es zu Widerständen kommen. Und welche Ansätze angewandt werden können, um diese Widerstände zu überwinden folgt im anschließenden Kapitel.

---

<sup>154</sup> Vgl. Eckert, 2018: S. 259

<sup>155</sup> Vgl. Schuster et al., 2017: S. 11

<sup>156</sup> Vgl. Landes/Steiner, 2013: S. 737

<sup>157</sup> Vgl. Landes/Steiner, 2013: S. 738

## 4 Strategien zu Überwindung von Widerständen

„Jede Veränderung in einer Organisation verursacht Widerstände.“<sup>158</sup> Und Veränderungen gehören mittlerweile zum Unternehmensalltag.<sup>159</sup> Bei Veränderungen kommen Widerstände also häufig vor. Die Bewältigung einzelner Widerstände bei Veränderungsprozessen ist eine zentrale Aufgabe des Change Managements.<sup>160</sup> Wenn zwischen sechzig und siebzig Prozent der Veränderungsprojekte scheitern, schaffen es dennoch dreißig bis vierzig, diese Widerstände zu überwinden. Oder sie auch gar nicht entstehen zu lassen.<sup>161</sup> Wie es diese Unternehmen schaffen, Veränderungen erfolgreich durchzuführen wird mit diesem Kapitel geklärt. Dabei wird der zweite Teil der Forschungsfrage aufgegriffen: „Welche Ursachen für Widerstände im Change Management können identifiziert **und welche Empfehlungen zur Überwindung daraus abgeleitet werden?**“

### 4.1 Kommunikation im Change Management

Kommunikation wird im Zusammenhang mit Change Management auch als Katalysator beschrieben werden. Als ausschlaggebender Beförderer für Veränderungen erfüllt Kommunikation mehrere Aufgaben.<sup>162</sup>

- 1.) Schaffung von informatorischer **Transparenz**
- 2.) Erkennen und Abschwächen von **Widerstand**
- 3.) Verstärkung des Prozesses im Sinne **positiver Rückkopplung**
- 4.) Förderung der sozialen **Integration**<sup>163</sup>

---

<sup>158</sup> Wagner et al.; 2017: S. 106

<sup>159</sup> Vgl. Lauer, 2019: S. 3

<sup>160</sup> Vgl. Veit et al., 2019: S. 692

<sup>161</sup> Vgl. Koromzay, 2021: S. 76

<sup>162</sup> Vgl. Lauer, 2019: S. 128

<sup>163</sup> Vgl. Lauer, 2019: S. 128f.

Kommunikation beschreibt den Vorgang eines wechselseitigen Austauschs. Dieser Austausch beinhaltet Gedanken oder Gefühle, welche „(...) in Form von Sprache, Mimik, Gestik, Schrift, Bild oder sonstigen Zeichen und Symbolen stattfindet.“<sup>164</sup> Die Symptome von Widerständen sind alle eine Art der Kommunikation und lassen die eigentlichen Widerstände erkennen. Durch diese Art einer Botschaft wird der aktuelle, unbefriedigte Zustand der Mitarbeiter kommuniziert.<sup>165</sup> In diesem Kapitel der Arbeit wird Kommunikation als zentrale Aufgabe für eine erfolgreiche Durchführung eines Veränderungsprozesses erklärt. „Wenn Veränderungsprozesse schief laufen, tun sie das oft im Bereich der Kommunikation (...)“.<sup>166</sup> Kommunikation kann jedoch zu einem bestimmten Teil den Erfolg einzelner Veränderungsprozesse sichern. Eine wirkungsvolle Kommunikation wird als „Erfolgshebel“ beschrieben.<sup>167</sup> „Kommunikation ist die Paradedisziplin schlechthin. Ohne gut funktionierende Kommunikation ist jede Fachexpertise nutzlos“.<sup>168</sup> Mit diesen Aussagen wird die Relevanz der Kommunikation im Zusammenhang mit Change Management deutlich. Kommunikation bei Veränderungsprozessen wird auch als Veränderungskommunikation oder Change Kommunikation betitelt.<sup>169</sup> Change Kommunikation ist „(...) eines der stärksten Werkzeuge des Change Management (...)“.<sup>170</sup> Vereinfacht vermittelt Veränderungskommunikation die konkrete Vorstellung eines Zielbildes des Veränderungsprozesses.<sup>171</sup> Kommunikation wird dabei gezielt eingesetzt, um einen Austausch zwischen verschiedenen Interessengruppen herzustellen. Ziel dabei ist es, die Veränderung zu erklären und Mitarbeiter in den Prozess miteinzubinden.<sup>172</sup> Konkrete Ziele können ebenfalls identifiziert werden.

- „**Positive Wahrnehmung** des Change-Prozesses“
- „Relevante Zielgruppen **einbinden**“
- „Führungskräfte **stärken** und Veränderungen herunterbrechen“
- „Prozesse und Geschäft **absichern**“<sup>173</sup>

---

<sup>164</sup> Polzin/Weigl, 2015: S. 75

<sup>165</sup> Vgl. Wagner et al., 2017: S. 106

<sup>166</sup> Koromzay, 2021: S. 6

<sup>167</sup> Vgl. Freyth/Baltes, 2016: S. 481

<sup>168</sup> Koromzay, 2021: S. 91

<sup>169</sup> Vgl. Einwiller et al., 2021: S. 550

<sup>170</sup> Habeck/Frohn/Walleyo, 2013: S. 32

<sup>171</sup> Vgl. Einwiller et al., 2021: S. 552

<sup>172</sup> Vgl. Einwiller et al., 2021: S. 550

<sup>173</sup> Vgl. Einwiller et al., 2021: S. 552f.

Kommunikation wird als eines der komplexesten Teile von Veränderungsprozessen empfunden. Dies kann zum Beispiel damit begründet werden, dass Kommunikation weit über den eigentlichen Handlungsrahmen von Veränderungsprozessen hinaus geht.<sup>174</sup>

Ein Ansatz, um diesem komplexen Teil eines Veränderungsprozesses zu begegnen, ist die Aufteilung in einen „**handwerklichen Teil**“ und einen „**Leadership-Teil**“ der Kommunikation. Dieser „handwerkliche-Teil“ beinhaltet die Systematisierung der Change Kommunikation. Je umfangreicher die Veränderung ist, desto ausführlicher sollte ein Kommunikationsplan sein. Dies kann zum Beispiel bewirken, dass relevante Stakeholder in regelmäßigen Abständen kommunikativ einbezogen werden. Oder auch, dass Mitarbeitergruppen ein systematischer Austausch über bereits durchgeführte oder noch zu bewältigende Veränderungen gelingen kann. Wohingegen der „Leadership-Teil“ der Veränderungskommunikation die „(...) Haltung und Priorisierung transportiert“.<sup>175</sup> Es sollte sich dabei die Frage gestellt werden, welche Inhalte übermittelt werden sollen. Sind diese Inhalte positive Nachrichten oder wird über ein Scheitern gesprochen oder sogar etwas **verschwiegen**? Ein korrekter Umgang mit möglicher Kritik ist bei Change Kommunikation ebenfalls von Relevanz.<sup>176</sup>

Schweigen kann bei Veränderungskommunikation verschieden interpretiert werden. Eine Sichtweise ist, dass Schweigen unter keinen Umständen als „Kommunikationsmethode“ eingesetzt werden soll. Eine Offene Kommunikation des Geschehens ist an dieser Stelle relevant. Wenn Unsicherheiten bezüglich der anstehenden Veränderung bestehen sollten, sollen diese ebenfalls offen zugegeben werden. Es sollte eine klare **Transparenz** über das Vorhaben geboten sein.<sup>177</sup> Dieses Schweigen wird in Bezug auf Veränderungskommunikation auch als „Salamitaktik“ bezeichnet. Mit ihr können Blockaden und damit eintretende Widerstände verstärken. Eine weitere Sichtweise ist, dass unter bestimmten Rahmenbedingungen möglich sein kann, ohne große Sichtbarkeit kleine Veränderungsprojekte zu bearbeiten. Dies gelingt jedoch lediglich für ein paar Tage. Sobald die nötigen Schritte „geheim“ geplant wurden, sollte die Veränderung so schnell wie möglich eingeleitet werden.<sup>178</sup> Die schnelle Implementierung der Veränderung kann Möglichkeiten für eine Überforderung der Mitarbeiter darstellen.

---

<sup>174</sup> Vgl. Habeck et al., 2013: S. 32

<sup>175</sup> Koromzay, 2021: S. 90

<sup>176</sup> Vgl. Koromzay, 2021: S. 90

<sup>177</sup> Vgl. Habeck et al., 2013: S. 42

<sup>178</sup> Vgl. Freyth/Baltes, 2016: S. 484

Bei Veränderungskommunikation kann neben der Einteilung in einen „handwerklichen-Teil“ und einen „Leadership-Teil“ auch zwischen interner und externer Kommunikation unterschieden werden. Dadurch wird ein besserer Überblick über den komplexen Teil des Change Managements gegeben.

#### 4.1.2 Interne Kommunikation

Interne Kommunikation beinhaltet jegliche Verständigung zwischen dem Top-Management und allen betroffenen Mitarbeitern. Diese Kommunikation geschieht häufig durch Kommunikationsfachleute des Top-Managements.<sup>179</sup> Interne Veränderungskommunikation hat in den letzten Jahrzehnten an Bedeutung gewonnen. Denn durch Digitalisierung konnten neue Arten der Kommunikation ermöglicht werden. Mittlerweile ist zum Beispiel hybrides Arbeiten zum Arbeitsalltag geworden.<sup>180</sup> Digitale Technologien ermöglichen, dass die reale Welt und digitale Welt immer mehr zusammenwachsen und miteinander verschwimmen.<sup>181</sup> Diese neuen Arten der Kommunikation lassen auch das Tempo des kommunikativen Austausches steigern.<sup>182</sup> Demnach ist zu erkennen, dass nicht nur Unternehmen sich zunehmend in Veränderungsprozessen befinden, sondern dass sich auch die interne Kommunikation innerhalb eines Veränderungsprozesses in einem Veränderungsprozess befindet.<sup>183</sup>

Zentrale Aufgabe der internen Kommunikation ist es Wissen, Werte und Strategien betroffenen Mitarbeitern zu vermitteln, wie auch die Relevanz dieser Kommunikation zu erklären.<sup>184</sup> Dadurch soll zum einen Akzeptanz für die Veränderung geschaffen werden, wie auch eine gewisse Orientierung geboten werden.<sup>185</sup> Damit es Unternehmen jedoch gelingt Wissen, Werte und Strategie zu vermitteln, müssen die Adressaten der Informationen identifiziert werden.

Dabei lassen sich vier mögliche Adressatengruppen identifizieren:

---

<sup>179</sup> Vgl. Einwiller et al., 2021: S. 7

<sup>180</sup> Vgl. Bittner-Fessler/Krutzke/Hermann, 2023: S. 97

<sup>181</sup> Vgl. Zerfaß/Piwinger/Röttger, 2022: S. 926

<sup>182</sup> Vgl. Ayberk/Kratzer/Linke, 2016: S. 86

<sup>183</sup> Vgl. Bittner-Fessler et al., 2023: S. 98

<sup>184</sup> Vgl. Bittner-Fessler et al., 2023: S. 98

<sup>185</sup> Vgl. Einwiller et al., 2021: S. 555

- 1.) Direkt betroffene Aufgabenträger
- 2.) Nicht direkt betroffene Aufgabenträger
- 3.) Entlastete
- 4.) Lieferanten und Kunden<sup>186</sup>

**Direkt betroffene Aufgabenträger** sind Personen oder Personengruppen, die direkt von Prozessbeginn von der Veränderung betroffen sind. Zum Beispiel sind Führungskräfte oder bestimmte Mitarbeiter direkt von Beginn an davon betroffen. Eine starke Einbindung in die Umsetzung ist an dieser Stelle nicht zu umgehen.

**Nicht direkt betroffene Aufgabenträger** werden nicht direkt von Prozessbeginn mit eingebunden. In bestimmten Fällen können dies auf Führungskräfte sein. Oder auch der Betriebsrat oder unbetroffene Mitarbeiter, bei den sich am Arbeitsplatz keine Veränderung abspielt.

Die dritte Adressatengruppe, an welche sich die Informationen richtet, sind **Entlastete**. Personen, die nicht mehr oder „(...) in angepasster Form (...)“<sup>187</sup> beteiligt sind. Aufgabengebiete werden anders aufgeteilt oder nur minimale Veränderungen des Arbeitsalltags können diese Adressatengruppe der Entlasteten bilden.

**Lieferanten und Kunden** bilden die letzte Adressatengruppe. Wenn die Beziehung von Lieferanten und Unternehmen durch die Veränderung beeinflusst wird ist eine bestimmte Beteiligung notwendig. Kunden müssen zum Beispiel, wenn neue Produkte oder geänderte Dienstleistungen in der Veränderung geschehen, ebenfalls informiert werden.

Diese vier Adressatengruppen bedürfen jeweils verschiedene Informationen und verschiedene Mengen an Information.<sup>188</sup>

Nachdem Adressaten identifiziert wurden, muss geklärt werden, mit welcher Intensität diese in die direkte Umsetzung eingebunden werden sollen. Das sogenannte „**I-K-B-Modell**“ gibt Aufschluss über drei verschiedene Arten der Einbindung. Dieses Modell wird insbesondere in der Planungs- und Entscheidungsphase angewandt.

Das „I“ steht dabei für **Information**. Die Adressaten sollen hier über die Notwendigkeit der Veränderung und genügend über die inhaltliche Umsetzung der Veränderung informiert werden. Ziel dabei soll es sein, Verständnis und Bewusstsein zu schaffen. Bei der

---

<sup>186</sup> Vgl. Bayer/Kühn, 2013: S. 231

<sup>187</sup> Bayer/Kühn, 2013: S. 231

<sup>188</sup> Vgl. Bayer/Kühn, 2013: S. 230f.

Information handelt es sich lediglich um einseitiges Informieren. Kommunikation und Beteiligung wird dabei komplett ausgeschlossen.

Die zweite Form der Adressateneinbindung ist die **Kommunikation**. Dafür steht das „K“ des „I-K-B-Modells“. Ziel der Kommunikation soll es sein, die nötige Transparenz über Umsetzung und Veränderung zu bieten. An dieser Stelle ist ein Austausch von Informationen möglich. Gegebene Informationen werden dabei direkt erwidert. Abweichende Meinungen können an dieser Stelle kommuniziert werden.

Zuletzt folgt die Einbindung durch „**Beteiligung**“. Dabei sollen jene, welche von der anstehenden Veränderung betroffen sind direkt am Prozess teilhaben. Hier wird Widerständen und möglichen Ängsten begegnet. „Damit werden Betroffene zu Beteiligten gemacht (...)“.<sup>189</sup> Damit kann eine Identifikation aus Sicht der Beteiligten mit dem Prozess geschehen.<sup>190</sup>

Ziel der internen Veränderungskommunikation ist es, Mitarbeiter den Wandel spüren zu lassen. Dadurch wird der Wandel von Mitarbeitern direkt wahrgenommen.<sup>191</sup> Die Art der Wahrnehmung hat einen direkten Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Und damit auch Einfluss auf eventuell auftretende Widerstände. Mitarbeiter hingegen beeinflussen direkt den Unternehmenserfolg. Somit kann Kommunikation regelrecht in Zusammenhang mit Unternehmenserfolg gesehen werden.<sup>192</sup>

Um Widerstände zu umgehen, ist eine **transparente Kommunikation** nötig. Alle Ziele und Absichten des beginnenden Prozesses müssen uneingeschränkt und offen kommuniziert werden. Ebenso sollen Mitarbeiter verstehen, aus welchen Gründen welches Instrument angewandt wird.<sup>193</sup> Diese Kommunikation in Bezug auf Veränderungsprozesse wird Change Kommunikation oder Veränderungskommunikation genannt.<sup>194</sup> Diese Kommunikation muss jedoch strukturiert geplant werden.<sup>195</sup> Ein möglicher Ansatz der internen Veränderungskommunikation ist es, diese auf verschiedene Hierarchieebenen aufzuteilen. Der Kommunikationsbedarf differenziert sich dabei auf verschiedenen Ebenen.<sup>196</sup> „Das bedeutet, dass die Informationen kaskadenförmig angelegt werden können

---

<sup>189</sup> Bayer/Kühn, 2013: S. 233

<sup>190</sup> Vgl. Bayer/Kühn, 2013: S. 232f.

<sup>191</sup> Vgl. Landes/Steiner, 2013: S. 329

<sup>192</sup> Vgl. Bittner-Fessler et al., 2023: S. 98

<sup>193</sup> Marek, 2010: S. 113

<sup>194</sup> Vgl. Einwiller et al., 2021: S. 550

<sup>195</sup> Vgl. Zerfaß et al., 2022: S. 636

<sup>196</sup> Vgl. Zowislo/Schwab, 2013: S. 34

(...)“.<sup>197</sup> Die Kommunikation der Information über eine anstehende Veränderung innerhalb eines Unternehmens wird wasserfallähnlich verbreitet. Die Top-Führungskräfte können nicht zeitgleich mit allen anderen betroffenen Mitarbeitern eine persönliche Kommunikation pflegen.<sup>198</sup> Wie in Abbildung 7 gesehen werden kann, erfährt die erste Führungskraftebene nach dem Top-Management die Informationen. Daraufhin folgt die zweite Führungskraft Ebene, danach wiederum die Mitarbeiter und unternehmensinterne Gremien. Zum Schluss folgen externe Anspruchsgruppen. Die externen Anspruchsgruppen werden im folgenden Unterkapitel definiert.



Abbildung 7: Kommunikationskaskade im Change<sup>199</sup>

Zusammenfassend ist interne Veränderungskommunikation dazu da, beteiligte Mitarbeiter trotz steigender Entwicklungsgeschwindigkeiten für die Veränderungen zu begeistern. Durch Motivation und Forderung der Mitarbeiter können Widerstände mithilfe funktionierender Veränderungskommunikation abgebaut werden.<sup>200</sup> Denn Veränderungsprozesse lediglich ohne ein Scheitern implementiert werden, wenn eine Partizipation der Mitarbeiter vorhanden ist. „(...) employees can only work effectively if they can participate in the organisation and they can only participate if they are fully informed“.<sup>201</sup>

---

<sup>197</sup> Zowislo/Schwab, 2013: S. 34

<sup>198</sup> Vgl. Lauer, 2019: S. 131

<sup>199</sup> Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Schoop/Volejnik/Mörbe, 2011: S. 20

<sup>200</sup> Vgl. Landes/Steiner, 2013: S. 331

<sup>201</sup> Kitchen/Daly, 2002: S. 52

Grundsätzlich gilt, dass bei „(...) allen geplanten Veränderungen sollten Sie Ihre Mitarbeiter frühzeitig und umfassend informieren.“<sup>202</sup>

### 4.1.3 Externe Kommunikation

Organisationsexterne Kommunikation beinhaltet zum Beispiel Tätigkeiten, wie das Rekrutieren neuer Mitarbeiter. Im Zusammenhang mit Veränderung, beschreibt dies jegliche Art der Kontaktaufnahme unternehmensexterner Personen.<sup>203</sup> Sie folgt, nachdem die Informationen unternehmensintern verbreitet wurden.<sup>204</sup> Mit der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Digitalisierung verschmelzen die voneinander getrennten Teilbereiche der Veränderungskommunikation immer mehr. Interne und externe Kommunikation kann also künftig nicht mehr strikt voneinander getrennt werden.<sup>205</sup> Externe Veränderungskommunikation findet unter anderem auch im Bereich der Vermarktung von Unternehmensprodukten statt. Externe Interessengruppen werden über die anstehenden Veränderungen informiert. Dabei wird auf das Image des Unternehmens Wert gelegt.<sup>206</sup> Dabei ist es wichtig, die Rechte, Bedürfnisse und Fristen aller Stakeholder zu berücksichtigen. Genau wie die Eigentümer, Betriebsräte, Behörden, Kunden, Lieferanten und der Öffentlichkeit. Jeder dieser externen Stakeholder hat das Recht diverse Meinungen zu äußern. Die Art der Nachricht kann variieren und individuell gestaltet werden. Dabei ist entscheidend, dass die Nachricht in sich konsistent bleibt.<sup>207</sup> Während der Weitergabe der Informationen über Veränderungsvorhaben und der Strategie ist wichtig ebenfalls die Loyalität zu externen Stakeholdern aufrecht zu erhalten. Außerdem gilt es, mit Hinblick auf den Kapitalmarkt bestimmte Banken, Investoren, Analysten, Kreditversicherer und Wirtschafts- und Finanzjournalisten positiv auf die Neuausrichtung des Unternehmens zu stimmen. Mittels externer Veränderungskommunikation soll das Wachstumspotenzial des Unternehmens vermittelt werden. Mit Hinblick auf die externe politische Situation, soll ebenfalls von der Notwendigkeit des Wandels überzeugt werden.<sup>208</sup>

---

<sup>202</sup> Polzin/Weigl, 2015: S. 197

<sup>203</sup> Vgl. Einwiller et al., 2021: S. 7

<sup>204</sup> Vgl. Schoop/Volejnik/Mörbe, 2011: S. 19

<sup>205</sup> Vgl. Thorhauer/Kexel, 2020: S. 56

<sup>206</sup> Vgl. Landes/Steiner, 2013: S. 329

<sup>207</sup> Vgl. Habeck et al., 2013: S. 33

<sup>208</sup> Vgl. Fröhlich/Szyszka/Bentele, 2015: S. 955f.

## 4.2 Handlungsempfehlungen

Change Kommunikation ist „(...) eines der stärksten Werkzeuge des Change Management (...)“.<sup>209</sup> Und Kommunikation ist ein beständiger Teil in vielen Bereichen eines Veränderungsprozesses. Aus diesem Grund ist die Fokussierung auf eine funktionierende Kommunikation bei Veränderungsprozessen essenziell. Mithilfe von gut geführter Veränderungskommunikation können mögliche Widerstände vermieden oder abgebaut werden.<sup>210</sup> Um ein Scheitern zu umgehen, spielt Transparenz eine wesentliche Rolle.<sup>211</sup> Da die Reaktionen der Mitarbeiter unmöglich zu kontrollieren scheinen, ist eine Strukturierung der Kommunikation essenziell.<sup>212</sup>

Das Phasenmodell nach Lewin, mit den „unfreeze“- , „moving“- und „refreeze“-Phasen kann als Basis aller Veränderungsmodelle gesehen werden.<sup>213</sup> Auf dieser Basis lassen sich diverse Modelle ableiten. Wie zum Beispiel das acht-Stufen-Modell nach Kotter, welches bereits analysiert wurde. Ein Leitfaden für das Implementieren von Veränderungen ist das fünf-Phasen-Modell. Welches als Handlungsempfehlung gesehen werden kann. Dieses Vorgehensmodell beschreibt den Veränderungsprozess mit fünf Phasen. Jeder Phase sind Aufgaben zugeordnet. Diese Aufgaben bieten Orientierung während des gesamten Veränderungsprozesses und sollen als Checkliste eingesetzt werden.

Diese Aufgaben sollen von dem jeweiligen Wandlungsmanagement gelöst werden. Folgende Abbildung zeigt auf der linken Seite von oben nach unten die fünf Phasen während des Prozesses und passend zu jeder Phase die zu bewältigenden Aufgaben. Mithilfe dieser können während des Prozesses „integrierte Problemlösungen erreicht werden.“<sup>214</sup> Wodurch dann möglichen Widerstände umgangen werden können.

Die Phasen eins bis vier beinhalten die gleiche Vorgehensweise, wie die Modelle nach Lewin und Kotter. Aus diesem Grund können die Phasen „Initialisierung“ bis einschließlich „Umsetzung“ bereits nachvollzogen werden.

---

<sup>209</sup> Habeck/Frohn/Walleyo, 2013: S. 32

<sup>210</sup> Vgl. Einwiller et al., 2021: S. 250f.

<sup>211</sup> Vgl. Polzin/Weigl, 2015: S. 196

<sup>212</sup> Vgl. Koromzay, 2021: S. 78

<sup>213</sup> Vgl. Venegas/Covarrubias/Thill/Domnanovich, 2017: S. 122

<sup>214</sup> Krüger, 2008: S. 40



Abbildung 8: Wandlungsprozess und Wandlungsmanagement<sup>215</sup>

Jedoch unterscheidet sich die Phase fünf des Modells nach Krüger von anderen Veränderungsmodellen. Die Phase „Verstetigung“ oder auch „refreeze“, wie diese Phase bei Lewins Modell genannt wird, beinhaltet offene Wandlungsbereitschaft. Neben der Verankerung des neuen Ist-Zustandes bleibt das System in einem „**attention-state**“. Es bleibt demnach in einem gewissen „Aufmerksamkeitszustand“. Dies bewirkt, dass der abgeschlossene Veränderungsprozess jeder Zeit aktivierbar bleibt. Ziel des Modells ist es, den Wandel im Unternehmen effektiv zu gestalten und sicherzustellen, dass die Veränderungen nachhaltig sind.<sup>216</sup> Trotz des linearen Aufbaus des Modells lässt es sich „durchaus in ein Kreiskonzept modifizieren“.<sup>217</sup> Bei diesem Modell kann aus dem Soll-Zustand der nächste Ausgangspunkt einer künftigen Veränderung abgeleitet werden.<sup>218</sup> Es kann, nicht wie bei den anderen bereits betrachteten Modellen die top-down oder lineare Abfolge kritisiert werden.

Inhaltlich besteht die Phase fünf „Verstetigung“ daraus, die Aufgaben **neun** und **zehn** zu lösen. Krüger bietet dazu ebenfalls eine Checklist für das Management an. Diese Checklist kann als Managementguide genutzt werden.

---

<sup>215</sup> Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Krüger, 2008: S. 40

<sup>216</sup> Vgl. Venegas et al., 2017: S. 122

<sup>217</sup> Venegas et al., 2017: S. 122

<sup>218</sup> Vgl. Venegas et al., 2017: S. 122

Aufgabe **neun** dient der Verankerung der neuen Ergebnisse. Damit Wandlungsergebnisse verankert werden können muss zunächst geklärt werden, welche konkreten Konsequenzen sich für einzelne Teilbereiche des Unternehmens ergeben. Die Konsequenzen der einzelnen Bereiche sollen notiert und kommuniziert werden. Ebenfalls soll sichergestellt sein, dass die jeweiligen Teilbereichsleiter die angestrebten Ergebnisse beibehalten. Die Teilbereichsleiter setzen sich aus Bereichen des organisatorischen, personellen und führungsbezogenen Aufgabenbereichs zusammen. Dabei wird geklärt, welche dieser Bereiche inwiefern miteinbezogen werden müssen. Es sollten Mechanismen zur Überprüfung und Bewertung der Ergebnisse implementiert werden, um sicherzustellen, dass die Ziele erreicht werden. Zum Beispiel durch neu etablierte Kommunikationswege.

Aufgabe **zehn** der fünften Phase „Verstetigung“ soll die bestehende Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit sichern. Managementteams sollen prüfen, ob klare Zuständigkeiten in einzelnen Teilbereichen definiert und kommuniziert wurden. Außerdem soll die Dokumentation des neuen Ist-Zustandes und der bestehenden Verankerung dieser Ziele geschehen. Des Weiteren sollen mögliche zukünftige Ziele auf Basis gewonnener Erfahrungen entwickelt werden.<sup>219</sup> Die gebotene Checkliste gibt eine „Anleitung“ Veränderungsprozesse durchzuführen. „Auf die Weise sollen integrierte Problemlösungen erreicht werden.“<sup>220</sup>

Jedoch gibt es mehrere Ansätze die Wahrscheinlichkeit für ein erfolgreiches Durchführen von Veränderungsprozessen zu erhöhen. Zunächst ist ausschlaggebend einen korrekten Umgang mit Widerständen zu erlangen. „Nicht Widerstand lässt scheitern, sondern der Umgang mit ihm“.<sup>221</sup>

Es können jedoch trotz strikter Anwendung präziser Modelle und implementierten Maßnahmen zur Widerstandsvorbeugung Widerstände auftreten. Dabei ist ein korrekter Umgang mit diesen relevant. Damit die Eventualität eines Scheiterns vermindert werden kann. Sobald durch aktives, passives, nonverbal oder verbal Äußern, Widerstände identifiziert werden können, ist die Feststellung der Ursache gefordert.<sup>222</sup>

---

<sup>219</sup> Vgl. Krüger, 2008: S. 52

<sup>220</sup> Krüger, 2008: S. 40

<sup>221</sup> Wagner et al., 2017: S. 108

<sup>222</sup> Polzin/Weigl, 2015: S. 196

An dem acht-Phasen-Modell nach Kotter wurde kritisiert, dass es nicht ausreichend Belege in der Praxis gibt, und somit die Aussagekraft nicht vollständig unterstützt werden kann. Jedoch wurde das Modell nach Kotter in einem Praxisfall angewandt.

In dem Journal „Factors that impact the success of an organizational change: a case study analysis“<sup>223</sup> wurde eine Anwendung des Modells in der Praxis dokumentiert.

Die Anwendung des Modells hat davor noch nicht in der Praxis stattgefunden.<sup>224</sup>

Anhand des Beispiels eines erfolgreich durchgeführten Veränderungsprozesses kann eine mögliche Handlungsempfehlung abgeleitet werden. Eine empirische Fallanalyse gibt eine Handlungsrichtung vor. Bei dieser Fallanalyse wurden Faktoren untersucht, die den Erfolg einer internen Veränderung in einer untersuchten Organisation beeinflussen. Bei dem Beispielunternehmen handelte es sich um ein institutionelles Fondmanagement und Investitionsunternehmen. Dieses Investmentunternehmen „FinoTechno“ führte über seine kürzlich gegründete Tochtergesellschaft ein großes integriertes Transportprojekt durch und nutzte dabei ein innovatives Liefermodell. Für die Umsetzung wurde ein neues Team benötigt, um das Vorgehen zu überwachen und mitzugestalten. Um das Veränderungsprojekt durchzuführen, sollten zwei Teams mit Mitarbeitern unterschiedlicher Hintergründe zusammengeführt werden. In diesem Fall sollten Mitarbeiter mit einem Hintergrund in Finanzinvestitionen ("Investoren") und Ingenieurwesen ("Ingenieure") integriert werden. Die beiden Teams arbeiteten in zusammenhängenden Bereichen, haben die gleiche Führung und waren an einem ähnlichen Standort tätig. Allerdings hatten sie völlig unterschiedliche Fachkenntnisse und Hintergründe und interagierten selten miteinander. Die Herausforderung bestand darin, die vorliegende Situation zu bewerten und eine geeignete Vorgehensweise zu erarbeiten, um die anstehende organisatorische Veränderung für eine reibungslose Integration der beiden Teams und deren anschließende erfolgreiche Leistung zu managen.<sup>225</sup>

„Es gibt dabei keinen One-best-way für das Change Management.“<sup>226</sup> Um das Veränderungsprojekt durchzuführen, sollte ein adaptiver Veränderungsplan erstellt werden. Welcher an dem acht-Stufen-Modell nach Kotter entwickelt wurde. Dabei wurde erkannt, dass lediglich vier Schritte nötig waren, um einen ausführlichen Ansatz zu entwickeln. Das Modell nach Kotter wurde demnach in ein vier-Stufen-Modell passend adaptiert. Die

---

<sup>223</sup> Appelbaum et al., 2017: S. 213

<sup>224</sup> Vgl. Appelbaum et al., 2017: S. 224

<sup>225</sup> Vgl. Appelbaum/Cameron/Ensink/Hazarika/Attir/Ezzedine/Shekhar, 2017: S. 213

<sup>226</sup> Bergmann/Garreht, 2016: S. 224

Inhalte der ersten zwei Stufen des Modells konnten dabei in einem Schritt zusammengefasst werden. „**Step 1:** establish a sense of urgency through a guiding coalition“<sup>227</sup>

In dieser Fallstudie wurden zwei Teams innerhalb der Organisation über die bevorstehende Veränderung informiert. Während diejenigen, die nicht direkt von der Veränderung betroffen waren, anfänglichen Widerstand zeigten und Diskussionen begannen, zeigten die direkt Betroffenen keine sichtbare Besorgnis oder Neugier. Dieses Schweigen könnte ein Zeichen für mangelnde Akzeptanz der Veränderung oder für ernsthaften passiven Widerstand sein. Es war wichtig, dass alle Mitarbeiter den Grund für die Veränderung verstehen und die Dringlichkeit erkennen sollten, um Zweifel und negative Gefühle zu vermeiden. Die Förderung eines Gefühls der Exklusivität für die betroffenen Teams konnte dabei helfen, diese Widerstände zu überwinden. Es ist ebenfalls wichtig, ausgewählte Personen mit Position, Macht, Fachwissen und Führungskompetenz als **Change Agents** zu benennen, um den Veränderungsprozess zu managen und als Vermittler zwischen den Teams und dem Management zu fungieren.<sup>228</sup>

Jede organisatorische Veränderung, ob groß oder klein, erfordert einen oder mehrere Change Agents. Ein Change Agent ist eine Person, die die Fähigkeiten und die Autorität hat, den Veränderungsprozess zu leiten und zu unterstützen. Change Agents können entweder extern oder intern sein. Der Erfolg einer Veränderung hängt stark von der Qualität und Funktionalität der Beziehung zwischen dem jeweiligen Change Agent und den ausschlaggebenden Entscheidungsträgern innerhalb der Organisation ab. Er ist dabei das Bindeglied zwischen den Veränderungsinitiativen und den Schlüsselpersonen in der Organisation und spielt eine entscheidende Rolle bei der Umsetzung und dem Erfolg des Veränderungsprozesses.<sup>229</sup>

Die Stufen drei und vier nach Kotters Modell wurden bei diesem Praxis Case in „**Step 2:** develop and communicate the change vision“<sup>230</sup> zusammengeführt. Das Management hatte eine klare **Vision** für den Wandel. Es mussten spezifische Strategien entwickelt werden, um die Teams in ihre neuen Rollen zu integrieren. Die **Kommunikation** ist an dieser Stelle ein wichtiger Faktor, der verbessert werden musste. Die Mitarbeiter sollten dadurch die Dringlichkeit der Veränderung verstehen, damit Zweifel und Widerstand vermieden werden konnten. Die Unsicherheit während des Wandels sollte durch effektive

---

<sup>227</sup> Appelbaum et al., 2017: S. 224

<sup>228</sup> Vgl. Appelbaum et al., 2017: S. 224

<sup>229</sup> Lunenburg, 2010: S. 5

<sup>230</sup> Appelbaum et al., 2017: S. 224

interne Veränderungskommunikation bewältigt werden. Es mussten bestimmte Kommunikationskanäle geschaffen werden, um Informationen auszutauschen und das Gemeinschaftsgefühl zu stärken. Es sollten "Ice-Breaking"-Übungen zwischen den Teammitgliedern durchgeführt werden, um die Beziehungen nachhaltig zu verbessern. Der interne Austausch zwischen den Mitarbeitern spielte dabei eine wesentliche Rolle. Nachdem die internen Mitarbeiterbeziehungen gestärkt und erste Widerstände umgangen und überwunden werden konnten, folgte die Phase 3. Beziehungsweise die Phasen fünf und sechs nach Kotters Modell.

„**Step 3:** remove obstacles from achieving the new vision and generate short-term wins“<sup>231</sup> In dieser Phase bemerkte das Management, dass jede Bemühung vergeblich wäre, wenn kein **Feedback** von betroffenen Mitarbeitern eingeholt wird. Das Feedback diente dazu, weitere mögliche oder existierende Hindernisse bei der Umsetzung des Wandels zu identifizieren. **Transparenz** in der Entscheidungsfindung und die Neugestaltung der organisatorischen "Realität" waren erforderlich. Dadurch können andere Hindernisse im Zusammenhang mit der Organisationsstruktur, den Fähigkeiten, den Systemen und den Vorgesetzten durchbrechen werden.

Darüber hinaus war es wichtig, dass die Organisation selbst die kleinen Fortschritte anerkennt, die die Menschen bei der Erreichung des langfristigen Ziels machten. Das Feiern der kleinen Erfolge schaffte ein Gefühl des Sieges und motivierte die Menschen, mehr zu erreichen. Außerdem gab es ihnen die Gewissheit, dass sie auf dem richtigen Weg waren. Es konnte auch die Sichtweise der Mitarbeiter, die sich gegen den Wandel wehrten, verändern und die Wandelvision in ihren Köpfen verstärken. Der Wunsch, kurzfristige Erfolge zu erzielen, trug somit weiterhin dazu bei, den **Dringlichkeitsgrad** hochzuhalten und kritisches Denken zu fördern, das die Vision weiter klären konnte.

„**Step 4:** consolidate gain, produce more change and anchor new approaches in the corporate culture“<sup>232</sup> Da neue Fortschritte auch wieder rückgängig gemacht werden können, war es entscheidend, dass Führungskräfte die kurzfristigen Fortschritte nutzten, um andere Probleme anzugehen. Wie beispielsweise Systeme und Strukturen, die nicht mehr mit den kürzlich umgesetzten Veränderungen übereinstimmen.

Im weiteren Verlauf des Veränderungsprozesses und der Integration der beiden Teams mussten die Führungskräfte sicherstellen, dass die Organisationsstruktur und die

---

<sup>231</sup> Appelbaum et al., 2017: S. 225

<sup>232</sup> Appelbaum et al., 2017: S. 225

Systeme mit der Muttergesellschaft kohärent blieben. Dadurch sollte sichergestellt werden, dass sich die integrierten Teams nicht nur sicher fühlten, sondern auch das enorme Wachstumspotenzial erkannten, welches sich durch die neue Gelegenheit bot. Dies sollte dazu beitragen, dass alle Mitarbeiter auf allen Ebenen **motiviert** blieben und eine bessere Leistung erbringen konnten. An dieser Stelle des Veränderungsprozesses sollten die angeeigneten Verhaltensweisen in soziale **Normen** und gemeinsame **Werte** eingebettet werden. In einem Interview der Change Manager wurde betont, dass sie trotz der Schaffung eines neuen Teams die Bedeutung erkennen, kein "Monster" oder eine neue fremde Kultur zu schaffen. Dennoch mussten die Führungskräfte sicherstellen, dass alle neuen Verhaltensweisen, die für die Integration erforderlich waren, Teil der bestehenden Kultur von "FinoTechno" werden sollten.<sup>233</sup>

Anhand des Praxisbeispiels kann die Komplexität eines Veränderungsprozesses in Unternehmen nachvollzogen werden. Durch die Dokumentation der einzelnen durchlaufenen Schritte wird aufgezeigt, an welchen Stellen Widerstände auftreten können. Im gleichen Zuge auch, wo diese Widerstände mit korrekt angewandten Mitteln umgangen werden können. Es konnten ebenfalls Bereiche identifiziert werden, die Aufmerksamkeit erfordern und auf die sich das Management bei der Gestaltung der Durchführung des Veränderungspfad konzentrieren muss, damit ein reibungsloser Übergang gewährleistet ist. Die Verwendung des Veränderungsmanagementmodells von Kotter lässt das Vorhaben einer Veränderung in einen konkreten Aktionsplan zu übertragen, der als Leitfaden während des gesamten Veränderungsprozesses dient. Wie bei der Praxisanwendung nachvollzogen werden kann, kann eine Adaption des Modells von Nöten sein. Während des Veränderungsprozesses muss das Management aktiv bestehende Organisationskulturen dekonstruieren und auf eine gemeinsame, nach der Veränderung ausgerichtete Kultur hinarbeiten. Schließlich ist entscheidend, dass der Veränderungsprozess in definierte Phasen unterteilt wird. Dadurch wird die Dimension, aus Sicht der Mitarbeiter eines Veränderungsvorhaben reduziert und übersichtlicher. Die Motivation für die Veränderung wird Höhen und Tiefen durchlaufen, und Rückschritte auf dem Veränderungspfad werden auftreten. Der einzige Weg, um sicherzustellen, dass die Veränderung wie beabsichtigt stattfindet, besteht darin, sicherzustellen, dass der Weg nach vorne klar ist und der Weg zurück abgeschnitten ist.<sup>234</sup>

---

<sup>233</sup> Vgl. Appelbaum et al., 2017: S. 224f.

<sup>234</sup> Vgl. Appelbaum et al., 2017: S. 226

## 5 Fazit

Als Grundlage der Thematik „Change Management-Lösungsansätze zur Reduzierung von Widerstand in Veränderungsprozessen“ wurde zunächst der Begriff Change Management definiert.

Da es in der bestehenden Literatur keine eindeutige Definition gibt, konnten drei diverse Definitionsansätze aufgezeigt werden. Welche schließlich Change Management als Kombination aus Planung und Durchführung und der optimalen Vorbereitung der betroffenen Mitarbeiter bestimmt werden konnte. Die Unternehmensveränderungen können in Phasen eingeteilt werden. Nachdem dieses grundlegende Verständnis gegeben war, konnten drei ausgewählte theoretische Modelle bildlich dargestellt werden. Die Modelle dienen zur Planung und Durchführung von Veränderungsprozessen.

Das Phasenmodell nach Lewin mit drei Phasen „unfreeze“, „moving“ und „refreeze“ lässt Veränderungsprozesse vereinfacht darstellen. Dabei konnten verschiedene Arten der Mitarbeitermotivation identifiziert werden. Diese Motivation ändert sich im Prozess des Durchlaufens stetig. Kritisiert wurde an diesem Modell die Überschneidung der Phasen. Da nicht alle betroffenen Mitarbeiter gleichschnell die jeweilige Phase durchlaufen. Ebenfalls lässt das Modell nach Lewin keine eindeutige Interpretationsmöglichkeiten zu. Darauf konnte das acht-Stufen-Modell nach Kotter dargestellt werden. Dieses Modell wurde auf Basis des Modells nach Lewin entwickelt. Die acht Phasen stellen dar, welche Anforderungen jede Phase erfüllt sein müssen. Welche strategischen Fähigkeiten, seitens des Managementteams nötig sind. Fehlende empirische Validierung und ebenfalls eine geringe Flexibilität konnten kritisiert werden. Die Schulung und Einbindung der betroffenen Mitarbeiter werden dabei unter anderem vernachlässigt.

Das dritte dargestellte Modell ist das ADKAR-Modell. Dabei liegt der Fokus auf die Veränderungen der Mitarbeiter, nicht wie bei anderen Modellen. Dabei liegt der Fokus meist auf organisatorischen Veränderungen. ADKAR beschreibt dabei die emotionalen Beschaffenheiten während der Durchführung der Veränderung. Mangelnde Flexibilität und ebenfalls das Verschwimmen der einzelnen Phasen wurde dabei kritisiert.

Im weiteren Verlauf konnte aufgezeigt werden, aus welchen Gründen Unternehmen Veränderungen herbeiführen müssen. Dabei konnte zwischen internen, endogenen und externen, exogenen Auslöser unterschieden werden.

Mögliche endogene Auslöser sind zum Beispiel Mitarbeiter oder Investoren des Unternehmens. Dabei konnte ein Vergleich zu der Entwicklung eines Menschen hergestellt werden. Das Lebenszyklusmodell der Unternehmung mit Phasen, wie der Pionierphase, Differenzierungsphase und Integrationsphase wurden dabei bildlich dargestellt.

Als exogene Auslöser konnte die dynamische, nie stillstehende Umwelt identifiziert werden. Globalisierung, politische Veränderungen oder technologische Fortschritte wurden als die stärksten exogenen Veränderungsauslöser identifiziert.

Da sich an diese dynamische Umwelt angepasst werden muss, bedarf es eine Reaktion von Unternehmen, damit ein Überleben wichtig ist. Dabei wurde die „Igeltaktik“ und eine Öffnung des sozio-technischen Systems erkannt. Die sogenannte „Igeltaktik“ wurde dabei als nicht zielführend definiert.

Da Management das Organisieren und Verwalten bedeutet und Mitarbeiter nicht gern gemanagt werden kann es bei Veränderungen oft zu Widerständen kommen. Um diese Widerstände zu verringern oder zu überwinden ist eine Erkennung der Ursachen von Nöten. „Welche Ursachen für Widerstände im Change Management können identifiziert werden?“ Dabei wurde geklärt, dass Widerstände durch Ängste, passiven Widerstand, mangelnder Glaubwürdigkeit und Vorbehalte der Umsetzung gegenüber ausgelöst werden. Die Vorbehalte entstehen zum Beispiel auf Basis von Unwissen oder schlechten Erfahrungen der Mitarbeiter in diesem Bereich.

Damit Unternehmen Widerstände überwinden können, müssen diese zunächst identifiziert werden. Wie es Unternehmen möglich ist diese Widerstände zu identifizieren, konnte mit Hilfe der Betrachtung der verschiedenen Symptome von Widerständen geklärt werden. Dabei wurde der typische Verlauf eines Veränderungsprozesses betrachtet. Die Entwicklung des emotionalen Zustandes der betroffenen Mitarbeiter konnte in sieben Phasen eingeteilt werden. Dabei wurde erkannt, dass Widerstände am häufigsten in der zweiten Phase „Schock“ entstehen. Symptome lassen sich durch verbale, non-verbale, aktive oder passive Verhaltensweisen erkennen. Eine Schwierigkeit dabei wurde dabei erkannt, dass verschiedene Hierarchiestufen innerhalb des Unternehmens diesen emotionalen Phasenverlauf zu unterschiedlichen Zeitpunkten durchlaufen. Das asynchrone Verlaufen machte an dieser Stelle deutlich, dass die Unterstützung der Mitarbeiter durch die Führungsebene von großer Relevanz ist.

Kommunikation wurde als Katalysator für Veränderungsprozesse identifiziert. Bei Unternehmenskommunikation kann zwischen interner und externer Kommunikation unterschieden werden. Jegliche Art der Kommunikation des Top-Managements und betroffenen Mitarbeitern konnte als interne Kommunikation im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen definiert werden. Sie läuft kaskadenförmig ab und vermittelt Wissen, Werte und Strategien. Mithilfe der Adressatendefinition konnte das I-K-B-Modell als wichtige Methode festgestellt werden. Externe Veränderungskommunikation folgt, nachdem die interne abgeschlossen ist. Zur unternehmensexternen Kommunikation gehört jegliche Art der Kontaktaufnahme mit unternehmensexternen Personengruppen. Dabei wird Wert auf das Image des Unternehmens bei Behörden oder der Öffentlichkeit gelegt.

Welche Empfehlung zur Überwindung kann daraus abgeleitet werden? Der zweite Teil der Forschungsfrage konnte durch die Betrachtung eines Praxisbeispiels beantwortet werden. Das Durchlaufen eines Veränderungsprozesses in der Praxis macht deutlich, dass bestehende Phasenmodelle für eine Anwendung adaptiert werden müssen. Bei der Umsetzung kann auch auf, in der Fachliteratur bestehende Checklisten zugegriffen werden.

Das Thema der Arbeit, das sich mit Change Management befasst und Lösungsansätze zur Reduzierung von Widerstand untersucht, fällt in das Forschungsumfeld des Organisationsverhaltens und des Change Managements. Innerhalb dieses Fachbereichs wird untersucht, wie Organisationen Veränderungen erfolgreich umsetzen können. Ebenfalls, wie sie mit Widerstand von Mitarbeitern umgehen können, welcher häufig und in unterschiedlichen Formen während Veränderungsprozessen auftreten kann.

Die Arbeit umfasst etablierte Change-Management-Modellen, wie dem von Kotter erwähnten Modell und zwei aufgeführten Untersuchungen zu deren Anwendbarkeit und Effektivität bei der Reduzierung von Widerstand.

Die umfangreiche Literatur zum Change Management bietet vielerlei Einblicke in die Theorie von Veränderungsprozessen. Theoretische Modelle lassen sich, wie in der Arbeit aufgezeigt im praktischen Change Management in angepasster Form einsetzen. Jedoch kann kritisiert werden, dass nicht genügend Praxisfälle zu finden sind, um geeignete Theorie verständlich in die Praxis umzusetzen. Durch notierte praktische Anwendungen und Implementierungen kann eine logische Verbindung hergestellt werden. Für die weitere Forschung kann dies hilfreich sein.

„We need organizations that continuously adopt change with a recognition that change is complex, not linear, situational, flexible, and adaptable. The key to survival while changing is to be an open not a closed system while keeping the organization operating on the edge of chaos—not too stable but not too chaotic.“<sup>235</sup> Durch die in der Arbeit nähergebrachten theoretischen Grundlagen und daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen kann es Unternehmen gelingen, dem anfänglich beschriebenen „chaotisch“ doch „stabilem“ Unternehmenszustand zu erreichen.

---

<sup>235</sup> Dumas/Beinecke, 2018: S. 873

---

## Literaturverzeichnis

- Abrell-Vogel, Carolin/Jens Rowold (2014): Leaders' commitment to change and their effectiveness in change – a multilevel investigation, in: *Journal of Organizational Change Management*, Emerald Publishing Limited, Bd. 27, Nr. 6, S. 900–921, [online] doi:10.1108/jocm-07-2012-0111.
- Alas, Ruth/Sudi Sharifi (2002): Organizational learning and resistance to change in Estonian companies, in: *Human Resource Development International*, Taylor & Francis, Bd. 5, Nr. 3, S. 313–331, [online] doi:10.1080/13678860210143550.
- Appelbaum, Steven H./Aleksey Cameron/Floris Ensink/Jahnabi Hazarika/Raid At-tir/Rouba Ezzedine/Varsha Shekhar (2017): Factors that impact the success of an organizational change: a case study analysis, in: *Industrial and Commercial Training*, Emerald Publishing Limited, Bd. 49, Nr. 5, S. 213–230, [online] doi:10.1108/ict-02-2017-0006.
- Ayberk, Eva-Maria/Lisa Kratzer/Lars-Peter Linke (2016): *Weil Führung sich ändern muss: Aufgaben und Selbstverständnis in der digitalisierten Welt*, Springer Gabler.
- Badura, Bernhard/Antje Ducki/Helmut Schröder/Joachim Klose/Markus R. Meyer (2012): *Fehlzeiten-Report 2012*, Springer eBooks, [online] doi:10.1007/978-3-642-29201-9.
- Bayer, Franz/Harald Kühn (2013): *Prozessmanagement für Experten: Impulse für aktuelle und wiederkehrende Themen*, Springer Gabler.
- Bejinariu, A. C., Jitarel, A., Sarca, I., & Mocan, A. (2017): Organizational change management—concepts definitions and approaches inventory, in *Management Challenges in a Network Economy: Proceedings of the MakeLearn and TIIM International Conference* (pp. 321-330).
- Bergmann, Rainer/Martin Garrecht (2016): *Organisation und Projektmanagement*, Springer-Verlag.

- Bernard, Heike (2013): *Unternehmensflexibilität: Analyse und Bewertung in der betrieblichen Praxis*, Springer-Verlag.
- Bittner-Fessler, Angela/Anja Krutzke/Kirsten Hermann (2023): *Change Kommunikation Als Managementaufgabe: Ein Leitfaden Für Führungskräfte Unter Transformationsdruck MIT Case Study*, Springer Gabler.
- Bruch, Heike/Stefan Krummacker/Bernd Vogel (2006): *Leadership - Best Practices und Trends*, Gabler Verlag.
- Burnes, Bernard/Rune Todnem By (2012): Leadership and Change: The Case for Greater Ethical Clarity, in: *Journal of Business Ethics*, Springer Science+Business Media, Bd. 108, Nr. 2, S. 239–252, [online] doi:10.1007/s10551-011-1088-2.
- Buchholz, Ulrike/Susanne Knorre (2018): *Interne Kommunikation und Unternehmensführung: Theorie und Praxis eines kommunikationszentrierten Managements*, Springer-Verlag.
- Cummings, Stephen/Todd Bridgman/Kenneth H. Brown (2016): Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management, in: *Human Relations*, SAGE Publishing, Bd. 69, Nr. 1, S. 33–60, [online] doi:10.1177/0018726715577707.
- Daim, Tuğrul/Marina Dabić/Nuri Başoğlu/João Ricardo Lavoie/Brian J. Galli (2019): *R&D Management in the Knowledge Era: Challenges of Emerging Technologies*, Springer.
- Dumas, Colette/Richard H. Beinecke (2018): Change leadership in the 21st century, in: *Journal of Organizational Change Management*, Emerald Publishing Limited, Bd. 31, Nr. 4, S. 867–876, [online] doi:10.1108/jocm-02-2017-0042.
- Eckert, Roland (2018): *Intelligente Echtzeitunternehmen im digitalen Hyperwettbewerb: Multiple Geschäftsmodelle – Hybride Organisationsmodelle – Vernetzte Ökosysteme*, Springer-Verlag.
- Eckrich, Klaus (2017): *Kulturveränderung im Unternehmen: Die verborgene Führungsdisziplin*, Vahlen.

- Eggers, Bernd/Friedel Ahlers/Timm Eichenberg (2011): *Integrierte Unternehmensführung: Festschrift zum 65. Geburtstag von Professor Claus Steinle*, Springer-Verlag.
- Einwiller, Sabine/Sonja Sackmann/Ansgar Zerfaß (2021): *Handbuch Mitarbeiterkommunikation: Interne Kommunikation in Unternehmen*, Springer Gabler.
- Errida, Abdelouahab/Bouchra Lotfi (2021): The determinants of organizational change management success: Literature review and case study, in: *International journal of engineering business management*, SAGE Publishing, Bd. 13, S. 184797902110162, [online] doi:10.1177/18479790211016273.
- Essawi, Mohammad/Oleg Tilchin (2012): Adaptive Collaboration Model for Organizational Change, in: *American Journal of Industrial and Business Management*, Scientific Research Publishing, Bd. 02, Nr. 04, S. 145–152, [online] doi:10.4236/ajibm.2012.24019.
- Frei, Michael (2018): *Change Management für Führungskräfte: Eine Praxisanleitung zur betrieblichen Transformation*, Vahlen.
- Freyth, Antje/Guido Baltés (2016): *Veränderungsintelligenz*, Springer Gabler.
- Fröhlich, Romy/Peter Szyszka/Günter Bentele (2015): *Handbuch der Public Relations*, Springer eBooks, [online] doi:10.1007/978-3-531-18917-8.
- Gill, Roger Christopher (2002): Change management--or change leadership?, in: *Journal of Change Management*, Routledge, Bd. 3, Nr. 4, S. 307–318, [online] doi:10.1080/714023845.
- Gratiela, Boca Dana (2014): ADKAR Model vs Quality Management Change, in: *ResearchGate*, [online] [https://www.researchgate.net/publication/266310181\\_ADKAR\\_Model\\_vs\\_Quality\\_Management\\_Change](https://www.researchgate.net/publication/266310181_ADKAR_Model_vs_Quality_Management_Change).
- Habeck, Max M/Fabian Frohn/Samy Walleyo (2013): *Fusionsfieber 2.0: Wie man eher, schneller und nachhaltiger bei Übernahmen Erfolge erzielt*, Springer Gabler.
- Hänselmann, Matthias C. (2023): Bedürfnis, Einstellung, Verhalten und die Möglichkeiten ihrer Veränderung. Der MID-HaKo-Ansatz als Impuls und Korrektiv für Change-Management-Modelle, in: *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift*

- Für Angewandte Organisationspsychologie (gio)*, Springer Science+Business Media, [online] doi:10.1007/s11612-023-00684-7.
- Haric, Peter (2018): Definition: Management, in: *Gabler Wirtschaftslexikon*, [online] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/management-37609/version-261043>.
- Harrison, Reema/Sarah Fischer/Ramesh L Walpola/Ashfaq Chauhan/Temitope Babalola/Stephen A. Mears/Huong Le-Dao (2021): Where Do Models for Change Management, Improvement and Implementation Meet? A Systematic Review of the Applications of Change Management Models in Healthcare, in: *Journal of healthcare leadership*, Dove Medical Press, Bd. Volume 13, S. 85–108, [online] doi:10.2147/jhl.s289176.
- Heckhausen, Jutta/Heinz Heckhausen (2018): *Motivation und Handeln*, Springer.
- Helmold, Marc (2022): *New Work, Transformatorische und Virtuelle Führung: Was Wir Aus Aktuellen Krisen Lernen Können*, Springer Gabler.
- Hiatt, Jeff (2006): *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*, Prosci.
- Hippner, Hajo/Klaus-Dieter Wilde (2004): *Management von CRM-Projekten: Handlungsempfehlungen und Branchenkonzepte*, Gabler Verlag.
- Hub, Hanns (2013): *Unternehmensführung*, Springer-Verlag.
- Hughes, David H./Yogesh K. Dwivedi/Antonis C. Simintiras/Nripendra P. Rana (2016): *Success and Failure of IS/IT Projects*, SpringerBriefs in information systems, Springer International Publishing, [online] doi:10.1007/978-3-319-23000-9.
- Hülsmann, Michael/Nicole Pfeffermann (2011): *Strategies and Communications for Innovations: An Integrative Management View for Companies and Networks*, Springer Science & Business Media.
- Hungenberg, Harald (2014): *Strategisches Management in Unternehmen: Ziele - Prozesse - Verfahren*, Springer-Verlag.

- Iskan, Stefan/Erwin Staudt (2015): *Strategic Change: Wie Manager ihre Unternehmen jetzt erneuern müssen*, Springer-Verlag.
- Jung, Hans (2016): *Personalwirtschaft*, de Gruyter Oldenbourg.
- Kaiser, Markus (2021): *Change Management im Public Sector: Kulturwandel, Kommunikation und Change Leadership in Kommunen und Behörden*, Springer VS.
- Kaiser, M. & Schwertner, N. (2020). *Change Management in der Kommunikationsbranche: Veränderungsprozesse in Medienunternehmen und in der Unternehmenskommunikation*. Springer VS.
- Karambelkar, Mohan/Shubhasheesh Bhattacharya (2017): Onboarding is a change, in: *Human Resource Management International Digest*, Emerald Publishing Limited, Bd. 25, Nr. 7, S. 5–8, [online] doi:10.1108/hrmid-04-2017-0073.
- Kauffeld, Simone (2018): *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor*, Springer-Verlag.
- Keuper, Frank/Heinz Groten (2007): *Nachhaltiges Change Management: Interdisziplinäre Fallbeispiele und Perspektiven*, Springer-Verlag.
- Kitchen, Philip J./Finbarr Daly (2002): Internal communication during change management, in: *Corporate Communications: An International Journal*, Emerald Publishing Limited, Bd. 7, Nr. 1, S. 46–53, [online] doi:10.1108/13563280210416035.
- Koromzay, Tibor (2021a): *Integrative Leadership: Maximale Wirkung durch holistische Führung*, Springer.
- Kotter, John P. (2009): Leading Change: Why transformation efforts fail, in: *IEEE Engineering Management Review*, Institute of Electrical and Electronics Engineers, Bd. 37, Nr. 3, S. 42–48, [online] doi:10.1109/emr.2009.5235501.
- Krüger, Wilfried (2008): *Excellence in Change: Wege zur strategischen Erneuerung*, Springer-Verlag.
- Kuster, Jürg/Eugen Huber/Robert Lippmann/Alphons Schmid/Emil Schneider/Urs Witschi/Roger Wüst (2011): *Handbuch Projektmanagement*, Springer.
- Landes, Miriam/Eberhard Steiner (2013): *Psychologie der Wirtschaft*, Springer VS.

- Lauer, Thomas (2019): *Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren*, Springer-Verlag.
- Leading change. John P. Kotter, 1996, Harvard Business School Press, Boston, MA,. 187 pages; (1997): in: *Competitive Intelligence Review*, Wiley, Bd. 8, Nr. 2, S. 96–97, [online] doi:10.1002/cir.3880080221.
- Lembke, Gerald/Nadine Soyeze (2012): *Digitale Medien im Unternehmen: Perspektiven des betrieblichen Einsatzes von neuen Medien*, Springer.
- Levin, Ginger (2014): HBR's 10 Must Reads On Change Management, in: *Project Management Journal*, SAGE Publishing, [online] doi:10.1002/pmj.21413.
- Litzcke, Sven (2008): *Change management: Theorie und Praxis*.
- Lunenburg, Fred C. „*Managing change: The role of the change agent.*“ *International journal of management, business, and administration* 13.1: S. 1-6.
- Maier, Günter W./Gregor Engels/Eckhard Steffen (2020): *Handbuch Gestaltung digitaler und vernetzter Arbeitswelten*, Springer-Verlag.
- Marek, Daniel (2010): *Unternehmensentwicklung verstehen und gestalten: Eine Einführung*, Springer-Verlag.
- Masak, Dieter (2009): *Digitale Ökosysteme: Serviceorientierung bei dynamisch vernetzten Unternehmen*, Springer Science & Business Media.
- Meiler, Mira Maria (2020): *Emotionales Change Management: Wie Führungskräfte ihre persönliche und fachliche Veränderungskompetenz stärken*, Springer Gabler.
- Menz, Markus/Torsten Schmid/Günter Müller-Stewens/Christoph Lechner (2011): *Strategische Initiativen und Programme: Unternehmen gezielt transformieren*, Gabler Verlag.
- Mohr, Nikolaus/Norbert Büning/Ursula Hess/Anna Maria Fröbel (2009): *Herausforderung Transformation: Theorie und Praxis*, Springer-Verlag.
- Murthy, C.S.V. (2011): *CHANGE MANAGEMENT*.
- Neely, Brett H./Jeffrey J. Lovelace/Amanda P. Cowen/Nathan J. Hiller (2020): *Metacritiques of Upper Echelons Theory: Verdicts and Recommendations for Future*

- Research, in: *Journal of Management*, SAGE Publishing, Bd. 46, Nr. 6, S. 1029–1062, [online] doi:10.1177/0149206320908640.
- Negri, Christoph (2011): *Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung. Konzepte und Methoden für Bildungsmanagement, betriebliche Aus- und Weiterbildung*, Springer-Verlag.
- North, Klaus (2016): *Wissensorientierte Unternehmensführung: Wissensmanagement gestalten*, Springer-Verlag.
- Oecking, Christian (2006): *Corporate Shared Services: Bereitstellung von Dienstleistungen im Konzern*, Springer DE.
- Paramitha, Tania Oksa/Djoko Santoso Abi Suroso (2020): ADKAR MODEL TO MANAGE ORGANIZATIONAL CHANGE, in: *Zenodo (CERN European Organization for Nuclear Research)*, European Organization for Nuclear Research, [online] doi:10.5281/zenodo.3633128.
- Peclum, Karl-Heinz Große/Markus Krebber/Richard Lips (2012): *Erfolgreiches Change Management in der Post Merger Integration: Fallstudie Commerzbank AG*, Springer-Verlag.
- Pescher, Julia (2010): *Change Management: Taxonomie und Erfolgsauswirkungen*, Gabler Verlag.
- Pfeffermann, Nicole/Tim Minshall/Letizia Mortara (2014): *Strategy and Communication for Innovation*, Springer Science & Business Media.
- Polzin, Brigitte/Herre Weigl (2015): *Führung, Kommunikation und Teamentwicklung im Bauwesen: Grundlagen – Anwendung – Praxistipps*, Springer Vieweg.
- Popoola, Ray (2019): *Chefsache Freiheit*, Springer Gabler.
- Prosci Inc. (o. D.): The Prosci ADKAR® Model | Prosci, [online] <https://www.prosci.com/methodology/adkar>.
- Rademacher, Lars (2005): *Distinktion und Deutungsmacht: Studien zu Theorie und Pragmatik der Public Relations*, VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Schiersmann, Christiane/Heinz-Ulrich Thiel (2018): *Organisationsentwicklung: Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen*, Springer VS.
- Schmidt, Christopher Michael/Dagmar Neuendorff (2007): *Sprache, Kultur und Zielgruppen: Bedingungsgrößen für die Kommunikationsgestaltung in der Wirtschaft*, Springer-Verlag.
- Schoop, Simon/Ulrike Volejnik/Steffen Mörbe (2011): *Erfolgsfaktor Change Communications: Klassische Fehler im Change-Management vermeiden*, Springer Science & Business Media.
- Schott, Eric/Christophe Campana (2004): *Strategisches Projektmanagement*, Springer.
- Schreyögg, Astrid (2010): *Coaching für die neu ernannte Führungskraft*, Springer-Verlag.
- Schreyögg, Georg (2016): *Grundlagen der Organisation: Basiswissen für Studium und Praxis*, Springer Gabler.
- Schreyögg, Georg/Peter Conrad (2010): *Organisation und Strategie*, Springer-Verlag.
- Schuster, Tim/ Julia Kohorst, Alexander Hassan (2017): *Change Management: So gelingt der Wandel, Veränderungsprozesse im Sozial- und Gesundheitswesen*, in: *Pflegezeitschrift* 70, 10–13 2017, [online]  
doi: <https://doi.org/10.1007/s41906-017-0195-9>
- Simões, P. C./Mark Esposito (2014): Improving change management: how communication nature influences resistance to change, in: *Journal of Management Development*, Emerald Publishing Limited, Bd. 33, Nr. 4, S. 324–341, [online]  
doi:10.1108/jmd-05-2012-0058.
- Spichalsky, Katharina (2016): *Change Management und Mitarbeiterbefragungen: Konzeptionelle Überlegungen und empirische Erkenntnisse*, Springer.
- Starker, Vera/Tilman Peschke (2021): *Hypnosystemische Perspektiven im Change Management: Veränderung steuern in einer volatilen, komplexen und widersprüchlichen Welt*, Springer Gabler.

- Stolzenberg, Kerstin/Krischan Heberle (2022): *Change Management: Successfully Shaping Change Processes – Mobilizing Employees. Vision, Communication, Participation, Qualification*, Springer Nature.
- Streich, Richard K. (2013): *Fit for Leadership: Entwicklungsfelder zur Führungspersönlichkeit*, Springer Gabler.
- Suddaby, Roy/William Foster (2017): History and Organizational Change, in: *Journal of Management*, SAGE Publishing, Bd. 43, Nr. 1, S. 19–38, [online] doi:10.1177/0149206316675031.
- Tang, Keow Ngang (2019): *Leadership and Change Management*, Springer.
- Thorhauer, Yvonne/Christoph A. Kexel (2020): *Facetten der Digitalisierung: Chancen und Herausforderungen für Mensch und Management*, Springer Gabler.
- Turker, Duygu (2008): How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment, in: *Journal of Business Ethics*, Springer Science+Business Media, Bd. 89, Nr. 2, S. 189–204, [online] doi:10.1007/s10551-008-9993-8.
- Veit, Sylvia/Christoph Reichard/Göttrik Wewer (2019): *Handbuch zur Verwaltungsreform*, Springer-Verlag.
- Venegas, Barbara Covarrubias/Katharina Thill/Julia Domnanovich (2017): *Personalmanagement: Internationale Perspektiven und Implikationen für die Praxis*, Springer Gabler.
- Wagner, Riccardo/Nicole Roschker/Alexander Moutchnik (2017): *CSR und Interne Kommunikation: Forschungsansätze und Praxisbeiträge*, Springer-Verlag.
- Wehling, Pamela (2007): *Kommunikation in Organisationen: Das Gerücht im organisationalen Wandlungsprozess*, Springer-Verlag.
- Werther, Simon/Christian Jacobs (2014): *Organisationsentwicklung – Freude am Change*, Springer.
- Wheeler, Ladd (2008): Kurt Lewin, in: *Social and Personality Psychology Compass*, Wiley-Blackwell, Bd. 2, Nr. 4, S. 1638–1650, [online] doi:10.1111/j.1751-9004.2008.00131.x.

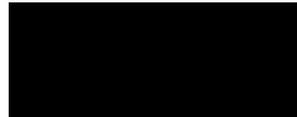
Zerfaß, Ansgar/Manfred Piwinger/Ulrike Röttger (2022): *Handbuch Unternehmenskommunikation: Strategie – Management – Wertschöpfung*, Springer Gabler.

Zowislo, Natascha/Heike Schwab (2013): *Interne Kommunikation im Veränderungsprozess: Mitarbeiter gezielt informieren und erfolgreich einsetzen*, Gabler Verlag.

## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

München, 25.07.2023



---

Ort, Datum

Vorname Nachname